



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Vliv stresu na pracovní výkonnost ve vybraných podnicích

Vypracoval: Bc. Nikola Židová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMELECKÉHO DÍLA, UMELECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola ŽIDOVÁ**
Osobní číslo: **E13705**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vliv stresu na pracovní výkonnost ve vybraných podnicích**
Zadávatel katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Zkoumání stresových faktorů a vlivu stresu na pracovní výkonnost ve vybraných podnicích včetně návrhů na změny současného stavu.

Metodika práce:

Studium odborné literatury a literárních pramenů se zaměřením na stres, jeho příčiny a vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraných podnicích. Zjištění současného stavu stresových faktorů a jejich vlivu na pracovní výkonnost zaměstnanců na základě dotazníkového šetření, doplněném neřízenými rozhovory ve vybraných organizacích. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředí na analýzu stresových faktorů v souvislosti s pracovní výkonností a na základě zhodnocení současného stavu se pokusí o syntézu získaných poznatků pro současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky průzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled použité literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tisková**
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podniku v praxi*. Praha: **Pragmatik**.
Bedrnová, B., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: **Management Press**.
Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: **Management Press**.
Miller, L. (2009). *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. **Praha: Grada**.
Plamínek, J. (2005). *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebevládní*. **Praha: Grada**.
Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti: nejnovější trendy a postupy*. **Praha: Professional Publishing**.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Hůžena Krminská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

Doc. Ing. Ladislav Koloupek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Průmyslová 13 370 05 České Budějovice

Doc. Ing. Olga Fráňková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....
Bc. Nikola Židová

Děkuji vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Růženě Krminské, CSc. za odborné vedení, trpělivé konzultace, cenné rady a věcné připomínky, které byly neocenitelným přínosem pro vypracování této práce.

OBSAH

1 Úvod.....	8
2 Literární přehled.....	9
2.1 Stres jako psychická zátěž člověka.....	9
2.1.1 Charakteristika stresu.....	9
2.1.2 Druhy stresu a jejich vliv na člověka.....	9
2.1.3 Působení stresu a způsoby jeho zvládnání.....	11
2.1.4 Syndrom vyhoření	13
2.2 Stres a jeho zdroje v pracovním prostředí	15
2.2.1 Stres na pracovišti.....	15
2.2.2 Stresory v podnikovém prostředí.....	15
2.2.3 Vytváření vhodných pracovních podmínek na pracovišti	18
2.2.4 Vybrané patologické situace na pracovišti	20
2.3 Vliv stresu na pracovní výkonnost zaměstnance.....	22
2.3.1 Pracovní výkon a jeho řízení	22
2.3.2 Stres a výkonnost	24
2.3.3 Řízení stresu.....	25
3 Metodický postup.....	28
3.1 Obsah a cíl diplomové práce	28
3.2 Vymezení zkoumaných objektů	28
3.3 Metodický postup	29
3.3.1 Přípravná fáze.....	29
3.3.2 Dotazník	29
3.3.3 Strukturované rozhory.....	30
3.3.4 Fáze sběru dat	30
3.3.5 Zpracování dat	31
4 Výsledky průzkumu	33

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
4.2 Statistické vyhodnocení vybraných otázek	64
4.3 Výsledky strukturovaných rozhovorů	69
5 Diskuze.....	73
6 Závěr	76
I. Summary	83
II. Přehled použité literatury	84
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů	88
IV. Přílohy.....	90

1 Úvod

V současné době, kdy se česká ekonomika stále více zapojuje do mezinárodních vazeb a je zde stále patrnější vliv mezinárodního ekonomického prostředí, čelí podniky zvyšujícímu se tlaku ze strany jejich konkurentů. Jedním z hlavních aspektů, které rozhodují o případném úspěchu či neúspěchu firmy na trhu, jsou její zaměstnanci. Konkurenční výhodou mohou být ovšem pouze ti pracovníci, kteří jsou dostatečně výkonní a motivovaní.

Výkonnost zaměstnanců je obvykle přímo úměrná výkonnosti celé organizace. Lze tedy předpokládat, že pokud se podaří vhodným způsobem zvýšit výkonnost zaměstnance, s největší pravděpodobností se zvýší i výkon organizace jako celku, a to jak v měřítku kvantity, tak především kvality. Požadovaná efektivita zaměstnanců může být však zajištěna pouze tehdy, pokud jsou na pracovišti vytvořeny vhodné pracovní podmínky. Je tedy zřejmé, že efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci je klíčovým aspektem její úspěšnosti.

Vzhledem k tomu, že současná ekonomická situace nutí mnohé podniky k omezování výroby či poskytování služeb, není divu, že ubývá pracovních míst a nezaměstnanost roste. V podnicích dochází ke snižování počtu zaměstnanců, přerozdělování úkolů či ke změnám pracovních podmínek. Na zaměstnance jsou kladeny stále větší nároky a míra zodpovědnosti. Všechny tyto vlivy vedou u pracovníků ke vzniku stresu, který se dotýká jak jejich osobního, tak i pracovního života.

Stres je často vnímán jako nedílná součást našich životů, která již k současné hektické době zkrátka patří. Je třeba si ale uvědomit, že je to právě stres, který ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti, náš pracovní výkon, vztahy na pracovišti, chování k nadřízeným či podřízeným, ale zejména také chování k zákazníkům. Je tedy třeba otázku stresu na pracovišti nepodceňovat a vnímat prevenci jeho vzniku jako běžnou součást podnikového řízení.

Cílem práce je zkoumání stresových faktorů a vlivu stresu na pracovní výkonnost ve vybraných podnicích včetně návrhů na změny současného stavu.

2 Literární přehled

2.1 Stres jako psychická zátěž člověka

2.1.1 Charakteristika stresu

Slovo stres se dostalo do českého jazyka zřejmě z angličtiny. Jak je u anglických slov zvykem, i toto slovo má velké množství významů (Plamínek, 2008).

Anglický význam slova *stress* má svůj kořen v latinském *stringere*, což znamená stahovati či utahovati. V češtině se blíží významu slova „pres“, tedy tlak (Kohoutek & Štěpaník, 2000).

Pojem stres se poprvé objevil již v roce 1944 v článku *Psychological Abstract*. Byl zde použit k popsání stavu duše zmítané otřesy (Jones, 2001).

V dnešní době má slovo stress mnoho významů a definic. Vždy záleží na subjektivním vnímání autora, tudíž jednotná definice neexistuje (Seaward, 2011).

Helus (2011) označuje stres jako zátěž, která může dosahovat takové síly, že je zde reálné nebezpečí, že ji jednatel přestane zvládat. Toto nebezpečí vyvolává celou řadu psychických i fyzických procesů, které ohrožují zdraví člověka a případně i jeho život.

Stres lze charakterizovat jako reakci fyzických a duševních procesů na nepřijatelný poměr mezi skutečnými nebo představovanými osobními zkušenostmi a očekáváními (Čevela, Čevelová & Dolanský, 2009).

Stres lze definovat jako negativní emocionální zážitek, který je doprovázen určitým souborem biochemických, fyziologických, kognitivních a behaviorálních změn, jež jsou zaměřeny na změnu situace, která člověka ničí (Křivohlavý, 2001).

Jako stres bývá označováno vše, co člověka určitým způsobem zatěžuje. Je to také reakce organismu na určitou zátěž (Praško & Prašková, 2007).

Stres lze definovat jako stav těla člověka, které je namáháno ve snaze adaptovat se náročným denním úkolům (Agentura Alie, 2011).

Plamínek (2008) uvádí, že stres můžeme definovat jako napětí, kterým lidský organismus reaguje na vnější podněty.

2.1.2 Druhy stresu a jejich vliv na člověka

Stres bývá obvykle vnímán negativně. Je potřeba si ovšem uvědomit, že existují i takové typy napětí v organismu, které jednatel potřebuje pro svůj život. Taková

napětí umožňují reagovat na nebezpečí. Jejich existence dokazuje, že stres dokáže plnit i užitečné, ba životně důležité funkce (Plamínek, 2008).

Stres lze rozdělit, dle působení na člověka, na *eustres*, což je pozitivní druh stresu, který v přiměřené míře může jedinci pomoci ke zlepšení výkonu a na *distres*, což je negativní druh stresu, který představuje nadměrnou zátěž, která může jedince poškodit (Doležal, Lacko & Máchal, 2009).

Křivohlavý (2001) definuje distres jako negativně prožívaný druh stresu, při kterém lidé negativně hodnotí své osobní ohrožení vzhledem k situaci. Cítí, že nejsou schopni zvládnout ohrožení.

Cimický (2007) uvádí, že distresu je třeba odolávat, vyhýbat se mu nebo jej alespoň správně dávkovat tam, kde je to možné.

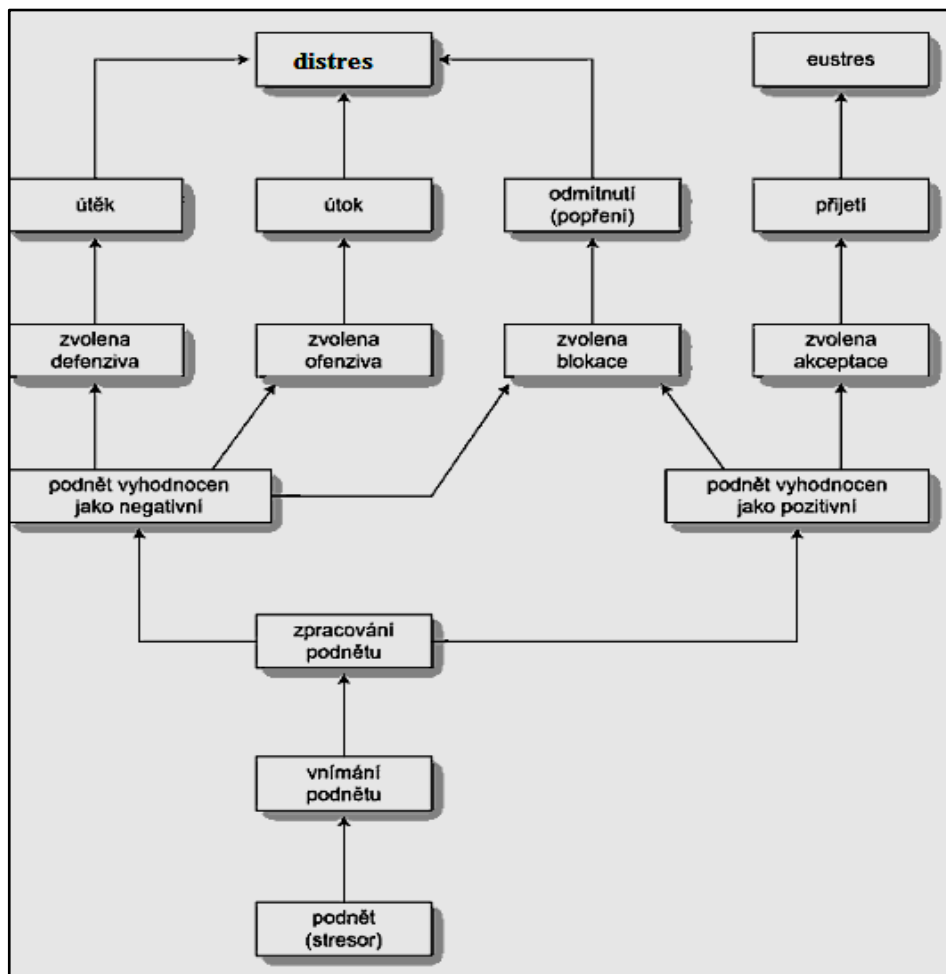
Plamínek (2008) vnímá distres jako pustošivý, vyčerpávající, otravný a ničivý, zatímco eustres jako přívětivou tvář stresu, která v nás vyvolává příjemné pocity a dokonce pomáhá nalézt rovnováhu a stabilitu.

Eustres je spojen například s překonáváním překážek, s příjemným očekáváním a všude tam, kde máme pocit, že ovládáme situaci (Praško & Prašková, 2007).

Mikuláščík (2007) vnímá eustres jako nezbytnou součást života a hnací motor aktivity.

Eustres i distres se tělesně projevují podobně. Ze zdravotního hlediska jde spíše o to, v jaké míře se stres objevuje a jak často. Škodlivým se pak stává tehdy, pokud překročí individuální hranici zvládnání stresu u člověka (Praško & Prašková, 2007).

Obrázek č. 1: Rozhodnutí o povaze stresu



Zdroj: Plamínek (2008)

2.1.3 Působení stresu a způsoby jeho zvládnání

Jedno ze současných pojetí stresu uvádí, že stres je startér neboli spouštěč téměř každé nemoci (Křivohlavý, 2001).

Akutní a zejména silné stresory mají přímý vliv na zdraví. Mezi hlavní nemoci, v jejichž etiopatogenezi se objevuje stres, jsou kardiovaskulární nemoci a další tzv. civilizační onemocnění jako například obezita, migréna či alergie (Paulík, 2010).

Hladký in Křivohlavý (2001) uvádí, stres může na zdraví negativně působit buď přímo, nebo nepřímo. Přímým účinkem je myšlen účinek fyzický ve formě onemocnění a nepřímý účinek ovlivňuje chování jedince.

Křivohlavý (2001) uvádí, že stres může mít negativní účinek na naše zdraví. Projevuje se např. v jeho vlivu na infekční nemoci, kardiovaskulární onemocnění, hypertenzi, bolesti hlavy či astma.

Stresové situace může člověk řešit dvojím způsobem. První způsob je adaptace neboli přizpůsobení a druhý způsob je coping, neboli nadlimitní zvládnání zátěže (Doležal, Lacko & Máchal, 2009).

Cimický (2007) uvádí, že ke zvládnání stresu vedou dvě cesty. První je cesta podvědomá, kdy fyziologické a emoční reflexy připravují tělo k následné reakci a to bez ohledu na to, zda tato reakce skutečně proběhne. Druhá cesta je cesta vědomá, vycházející z předešlého vědomého rozhodnutí člověka.

Při překonávání stresových situací si musíme určit strategii. Existují čtyři strategie stresu a to strategie netečnosti, strategie vyhnutí, strategie napadení a strategie posilování (Doležal, Lacko & Máchal, 2009).

Vališová (2008) uvádí možné strategie na zvládnání stresu jako střídání činností, zařazování přestávek, plánování činností, pravidelnost či relaxační činnosti.

Obrázek č. 2: Strategie zvládnání stresu

Krátkodobé	Dlouhodobé
Práce s dechem	Správná životospráva
Voda	Plánování
Pohyb	Kontrola
Vnitřní monolog	Analýza problémů
Záměrný odklon pozornosti	Pěstování zájmů a zálib
Čas	Rozšiřování schopností a dovedností

Zdroj: Vymětal (2009)

Problémem zvládnání stresu se zabývá psychohygienu. Riziko mentálního přetížení ze stresu je u některých jedinců poměrně výrazné (Hüttlová, 1998).

Duševní hygiena je interdisciplinární obor, ve kterém jsou rozvíjeny poznatky související se zdravým životním stylem člověka. Prolínají se zde otázky prevence, zdravého životního stylu i nalezení vhodné cesty životem (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Čevela, Čeladová a Dolanský (2009) popisují psychohygienu jako obor, který se zabývá podporou a rozvojem duševního zdraví. Z hlediska psychohygieny je zapotřebí zohlednit faktory, pomocí nichž lze předejít stresu, zejména chronickému, který se může stát základem syndromu vyhoření, tzv. burn-out syndromu.

Psychohygienu neboli duševní hygiena, se zabývá podporou a rozvojem duševního zdraví a určuje soubor technik a opatření, jak tohoto cíle dosáhnout. Jde o různé postupy vztahující se k určité činnosti, např. hygiena studijních aktivit. Psychohygienu čerpá své poznatky nejen z psychologie, ale také z medicíny, biologie, ekologie a pedagogiky (Vališová, 2008).

Jak uvádí Čevela, Čeladová a Dolanský (2009), existují faktory, pomocí nichž lze předcházet stresu. Mezi tyto faktory patří například:

- posuzování úkolů z hlediska závažnosti,
- omezování zbytečných úkonů,
- řešení pouze nejpodstatnějších úkolů,
- omezování časových ztrát,
- pevný denní režim,
- time-management,
- relaxace.

2.1.4 Syndrom vyhoření

Křivohlavý (2001) popisuje syndrom vyhoření jako psychosomatické onemocnění, při kterém dochází k fyzickému, psychickému a emocionálnímu vyčerpání organismu. Pokud jde o patofyziologické mechanismy, je zřejmé, že je tento syndrom projevem dlouhotrvajícího a nadměrného stresu.

Syndrom vyhoření rozhodně není totéž, jako nespokojenost z práce, ale spíše se blíží únavě po vyčerpávající bitvě. Výsledek je jakési odlidštění člověka, ztráta jeho emoční a citové stránky (Kadushin & Harkness, 2013).

Venglářová et al. (2011) vysvětluje, že příznaky syndromu vyhoření jdou rozdělit do tří oblastí:

- **Tělesné vyčerpání** se projevuje chronickou únavou, nedostatkem energie, svalovými bolestmi, pocitu tělesné slabosti, zvýšenou nemocností či změnou tělesné hmotnosti. Objevuje se rychlá únava a snížená kvalita spánku.

- **Psychické vyčerpání** se odráží v negativních postojích sobě i k jiným a projevuje se změnou dosavadních životních postojů. Psychicky vyčerpaný člověk je cynický, negativistický, pesimistický a podrážděný. Dochází k utlumení celkové aktivity a mizí tvořivost.
- **Emocionální vyčerpání** se vyznačuje ztrátou kapacity pro lidský faktor. Vytrácí se radost z lidského kontaktu a přetrvává pocit prázdnoty.

Češková-Lukášová (2007) popisuje, že aspirant na burn-out syndrom prochází několika stadii:

- **Stadium nadšení:** toto období se vyznačuje velkým nadšením ze strany pracovníka. V této fázi věří, že uplatní veškerý svůj elán a nápady a práce se stává nejdůležitější součástí života. Ubývá času na rodinu a přátele. Pracovník v této fázi vydává až příliš mnoho energie a dobrovolně se přepracovává, protože mu práce přináší velké uspokojení. Vysoké tempo se stává jeho standardem.
- **Stadium stagnace:** prvotní nadšení je vystřídáno realističtějším přístupem. Pracovní doba a vysoký výkon jedince brzdí v uspokojování potřeb rodiny a přátel, které se znovu objevují.
- **Stadium frustrace:** v této fázi se vyskytují otázky o smysluplnosti a významu vykonávané práce. Dochází k frustraci a pocitům vlastní neúspěšnosti. Jedinec je citlivý na jakoukoli kritiku a vyskytují se u něj pocity beznaděje. Začínají se již objevovat problémy v jeho vztahu s kolegy a nadřízenými, protože prostřednictvím nich si vybíjí své pocity. Rovněž se mohou již objevit fyzické potíže.
- **Stadium apatie:** vyhaslé nadšení a apatie. Nastupuje tzv. syndrom vyhoření.

Burn-out syndrom nevzniká na základě izolovaných stresorů, ale jako důsledek dlouhodobého vyčerpání a působení stresových faktorů a postupně ovlivňuje kvalita života jedince. Mezi příznaky syndromu vyhoření patří celá škála fyzických, ale i sociálních faktorů, které při dlouhodobě neřešené situaci mohou manifestovat celou řadu onemocnění a vážných zdravotní potíží (Ptáček, Bartůněk et al., 2011).

2.2 Stres a jeho zdroje v pracovním prostředí

2.2.1 Stres na pracovišti

Pracovní stres lze charakterizovat jako odezvu organismu na určité podněty, které se vyskytují v pracovním prostředí. Dlouhodobé negativní působení těchto podnětů se může negativně promítnout do pracovního výkonu zaměstnanců a pracovní morálky vůbec (Mayerová, 1996).

Jak uvádí Kraska-Lüdecke (2007), práce většiny lidí není jednoduchá a odpočinková. Podle průzkumů přibývá objem práce, sílí časový tlak, tempo se zrychluje a více než polovina lidí pracujících v Evropské unii se cítí pod tlakem.

Buchtová (2004) uvádí, že jedním z nejčastějších problémů na pracovišti je právě stres. Tento stres také může být příčinou poklesu produktivity, tvořivosti či zdravé soutěživosti.

Existují čtyři hlavní důvody, proč by měly podniky brát na vědomí stres. Prvním důvodem je společenská odpovědnost zajišťování dobré kvality pracovního života. Druhým důvodem je to, že nadměrný stres může způsobovat onemocnění a třetí důvod je ten, že nadměrný stres může snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon organizace. Cesty, jak může organizace zvládat stres, zahrnují např. vytváření pracovních míst, umístování a rozmístování, rozvoj kariéry, procesy řízení výkonu, konzultace a vzdělávání manažerů (Armstrong, 1999).

Pracovní stres vyžaduje imobilizaci prostředků sloužící k zachování psychické a fyzické rovnováhy. Kumulace pracovního stresu a neúspěšné vyrovnávání se s ním může vyústit až v krizovou situaci. Za nepříznivých podmínek či při pasivitě může tento problém dojít až do podoby syndromu vyhoření (Špatenková, 2011).

Pracovním stresem bývají primárně postiženy vedoucí pozice a dále také profese, které zahrnují každodenní kontakt s lidmi. Psychickou zátěží může být pro člověka i nezbytnost nalezení nových způsobů jednání či potřeba přepracování navyklých stereotypů myšlení v nových podmínkách (Pauknerová, 2006).

2.2.2 Stresory v podnikovém prostředí

Stackerová (2011) popisuje stresor jako vliv negativně působící na psychiku člověka, který vyvolává stres.

Stresor je nepříznivý vliv, který může vést k tíživé životní situaci (Křivohlavý, 2011).

Pracoviště je strukturou sociálních vztahů, jejich komunikace a interakce, sympatií spolu s antipatií, spolupráce a kompetice. Firma si vytváří svou kulturu, normy, hodnoty a vzorce řešení krizových situací (Riegl, 2007).

Štěpaník a Kohoutek (2000) uvádějí, že faktory pracovního prostředí mohou mít vliv nejenom na pracovní výkon, ale i na zdraví a psychiku člověka. Mezi tyto faktory patří zejména materiální podmínky jako např. pracovní prostory, uspořádání pracovních exteriérů a interiérů, stav technického rozvoje, osvětlení, hluk či zápach. Dalším typem faktorů jsou pracovní podmínky sociálního charakteru, jako např. motivace a stimulace, stav uspokojení potřeb, interpersonální vztahy či vztahy s nadřízenými. Celé chování organizace nazýváme podnikovou kulturou.

Odcházal a Dědina (2007) uvádí mezi typické stresory, které se nachází v organizaci např. neadekvátní pracovní prostředí, nesprávný design práce, špatný styl managementu, špatné vztahy na pracovišti, nejistou budoucnost, rozpory mezi zájmy organizace a jednotlivce.

Křivohlavý (2001) uvádí jako nejčastější stresory v práci časový stres, neúměrně velkou odpovědnost, nevyjasněné pravomoci, kontakt na pracovišti, pracovní podmínky či přetížení velkým množstvím práce.

Obrázek č. 3 : Klasifikace stresorů

<i>Skupina</i>	<i>Zdroj</i>
Svalová zátěž	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stereotypnost pohybů 2. Nutnost vysoké koordinace pohybů 3. Velká přesnost pohybů 4. Vysoká hmotnost břemen 5. Nerovnoměrné rozložení pohybů 6. Trvalé stání či trvalý sed 7. Extrémní poloha 8. Prostorová omezení
Senzorická zátěž	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velký počet přímých zrakových informací 2. Trvalé sledování jednoho místa 3. Snížená viditelnost
Mentální zátěž	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jednotvárná práce 2. Vysoká náročnost přípravy 3. Vysoká náročnost identifikace odchylek 4. vysoká náročnost řešení mimořádných situací
Hluk a vibrace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nadměrná hlučnost 2. Impulsivní charakter 3. Tónový charakter 4. Nadměrné hodnoty vibrací
Osvětlení	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatečná intenzita 2. Nerovnoměrnost oslnění 3. Nevhodná barva světla
Klimatické podmínky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trvale extrémní teplota 2. Časté střídání teplot 3. Asymetrické světelné pole 4. Nepřiměřené proudění 5. Nepřiměřená relativní vlhkost
Chemické látky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtěžující plyny, páry, kouř 2. Zdraví škodlivé plyny, páry, aerosoly 3. Přímý přenos látek škodlivých zdraví
Pracovní úrazy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mechanické příčiny 2. Elektrický proud 3. Exploze 4. Nevyhovující osobní ochranné pomůcky

Zdroj: Štikar (2003)

Matoušek (2003) dělí zdroje pracovního stresu následovně:

- Stresory, které vznikají v důsledku vykonané práce.
- Stresory, které vznikají v důsledku nevhodných pracovních podmínek.
- Stresory, které vznikají v důsledku špatného sociálního prostředí.

Hladký, Žídková in Kociánová (2010) uvádějí následující faktory pracovní zátěže:

- intenzita práce,
- časový přes,
- nucené pracovní tempo,
- monotónnost práce,
- interpersonální vztahy,
- osobní vlivy,
- práce na směny,
- podmínky pracovního prostředí.

2.2.3 Vytváření vhodných pracovních podmínek na pracovišti

Pracovní prostředí lze charakterizovat jako souhrn všech materiálních podmínek souvisejících s pracovní činností. Do něj patří například stroje, zařízení, prostředky osobní ochrany, vybavení pracovišť, suroviny či materiál. Tyto faktory lze charakterizovat jako fyzikální, biologické, chemické či sociálně psychologické a ovlivňují pracovníky v průběhu pracovního procesu. Pracovní prostředí působí na pracovní atmosféru, výkon pracovníka a i na jeho zdravotní stav (Koubek, 2007).

Pokud jde o pracovní prostředí, pak nelze pochybovat o tom, že přispívá k pracovní pohodě pracovníků a tím i k jejich pracovnímu výkonu. Pracovní prostředí ovlivňuje i zdravotní stav pracovníků a jeho prostřednictvím pak i pracovní neschopnost pro nemoc či úraz a tím i míru využívání fondu pracovní doby. V neposlední řadě pracovní prostředí ovlivňuje spokojenost pracovníka a jeho vztah k podniku. Může namoci k získávání pracovníků, k vytváření žádoucího a stabilizovaného pracovního kolektivu, ale také může vyvolávat nezájem o zaměstnání v podniku a zvýšenou fluktuaci. Pracovní prostředí tvoří především materiální podmínky pracovní činnosti, ale i používaná technologie, organizace práce či sociální prostředí. To všechno formuje fyzikální, chemické, biologické, sociálně-psychologické a další faktory působící během práce a pobytu na pracovišti na pracovníka (Koubek, 2007).

Jak uvádí Krninská (2002), nepříznivé pracovní prostředí může stupňovat pracovní zátěž. Zaměstnanec musí vynakládat velké úsilí na překonání vlivů, které mu práci znesnadňují, a při dlouhodobé expozici nepříznivě působícího pracovního prostředí je třeba počítat s jeho zdravotním a morálním poškozením.

Koubek (2007) uvádí, že v souvislosti s pracovním prostředím je třeba se zabývat:

- Prostorovým řešením pracoviště, kam lze zařadit například vhodnou pracovní dobu, optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce, vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka, optimální pohybové prostory pro práci rukou i pro práci nohou, umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště s ohledem na frekvenci používání těchto prvků či pohodlný přístup na pracoviště.
- Fyzikálními podmínkami práce, kam lze zařadit například teplota, vlhkost, rychlost proudění, čistota vzduchu, osvětlení, hluk či barevná úprava pracoviště.
- Sociálně-psychologickými podmínkami práce, kam lze zařadit například neustálý kontakt s ostatními pracovníky či izolovanost, míra součinnosti jednotlivých pracovníků, míra závislosti či nezávislosti na ostatních, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti.

Urban (2003) uvádí, že v některých organizacích může být pracovní prostředí fyzicky nebo sociálně náročné a někdy dochází i ke kombinaci obojího. Stres vznikající na základě fyzikálních podmínek může souviset například s extrémními teplotami, hlukem, špínou, nepříznivým uspořádáním pracoviště či osvětlením. Úroveň stresu zaměstnanců zvyšují i bezpečnostní rizika organizace.

Je nezbytné dát zaměstnancům najevo, že je v něj věřeno a přidělovat mu pro něj inspirativní úkoly a projekty. Důležité je také přidělit zaměstnancům potřebnou seberealizaci. V případě, že se nedaří dosáhnout stanovených cílů a je nutné zavést některá nepopulární opatření, je potřeba o nich hovořit dostatečně dopředu (Čempelová, 2010).

Koubek (2007) uvádí, že pracovní podmínky v důsledku vlivu na duševní rozpoložení a pohodu pracovníků mohou ovlivňovat i mezilidské vztahy na pracovišti. Mezi tyto faktory patří například:

- *Pracovní ovzduší*: tvořené teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu. Pro pracovníka je primární zajištění tepelné rovnováhy, tj. stavu, při kterém okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik právě produkuje, čímž se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. Tepelná produkce závisí

zejména na fyzické namáhavosti práce, tělesné stavbě těla, hmotnosti, výšce atd.

- *Osvětlení:* sleduje se zejména osvětlenost, množství světla na dané ploše, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barva světla.
- *Hluk:* zvuk, který je pro člověka nepříjemný, rušivý nebo má pro člověka škodlivý účinek. Hlavní úskalí hluku spočívá v tom, že působí skrytě a napadá lidský organismus soustavně. Škodlivost zvuku je ovlivňována délkou jeho působení, subjektivní odolností pracovníka k hluku a i tím, zda je hluk trvalý nebo občasný. Obecně lze říci, že při duševní práci ruší hluk více, než v případě práce fyzické.
- *Barevná úprava pracoviště:* slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků. Při barevném řešení interiéru pracoviště je třeba respektovat druh práce, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost.

Provazník et al. (2004) uvádí, že aby každý pracovník měl co nejlepší předpoklady pro výkon své pracovní činnosti, je třeba zajistit určité podmínky, které je možno vymezit následovně:

- *pracovní prostory:* musí být konstruovány tak, aby byly přiměřené tělesným rozměrům pracovníků v produktivním věku,
- *pracovní místo:* musí být uspořádáno tak, aby pracovníkům umožnil vykonávání všech pracovních pohybů.

2.2.4 Vybrané patologické situace na pracovišti

Agrese, násilí a konflikty a nejrůznější neshody se vyskytovali na pracovišti vždy. Protikladné potřeby a představy každého jedince jsou častým zdrojem patologických vztahů. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonu a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně přispívá ke vzniku neutěšených poměrů (Svobodová, 2008).

Při popisu systematického hostilního, manipulativního a neetického chování zaměřeného na poškozování jedince se setkáváme s pojmy, jakou jsou šikana, mobbing nebo bullying (Wagnerová et al., 2011).

Význam mobbingu byl rozpoznán teprve v posledních letech. Mobbing je něco zcela jiného než normální spor mezi kolegy. Skrývají se za ním poruchy v komunikaci a diskriminační jednání zaměřená vůči konkrétní osobě. Toto chování může přetrvávat delší dobu a pravidelně se během ní objevovat. Může vycházet od jedné osoby nebo celé skupiny spolupracovníků, v extrémním případě stojí celý tým proti jednomu členovi (Miller, 2009).

Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování či šikanování zaměstnance, které obvykle směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec ukončil pracovněprávní vztah. Často jde o postih zaměstnance, že se zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci jiných zaměstnanců svých práv vyplývajících z pracovněprávního vztahu. O mobbing se jedná pouze v případě, že je prováděn pravidelně, alespoň jedenkrát týdně po dobu nejméně půl roku (Wagnerová et al., 2011).

Dle Svobodové (2008) lze charakterizovat příznaky mobbingu jako:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,
- pravidelnost,
- opakovatelnost,
- systematické a cílené útoky,
- nepřátelská a neetická forma komunikace,
- nepřímé a skryté hrozby,
- rafinovanost a zákeřnost,
- aktivní a trvalý tlak,
- nelítostnost,
- bezcitnost a nelidskost,
- nepřátelství a agrese.

Jak uvádí Miller (2009) při mobbingu jde o systematický teror, uskutečňovaný většinou ve vší tajnosti, o němž ani nemusejí vědět všichni ve skupině. Následky mobbingu lze vyjádřit následovně:

- pracovníci mobbingu podávají menší výkon,
- jsou často nemocní,
- uchylují se k vnitřní výpovědi,
- práce v týmu je narušena či znemožněna,
- atmosféra v podniku se zhoršuje.

Ve Velké Británii, USA nebo Austrálii je vžitý pojem bullying, ve zbytku Evropy se používá spíše pojem mobbing. Zatímco mobbing je proces, ve kterém je kolega napaden kolegou, lze se setkat i s pojmem bossing, kdy nadřízený útočí na své podřízené. Opačný případ, kdy podřízený útočí na svého vedoucího lze vyjádřit jako staffing (Svobodová, 2008).

Dalším patologickým jevem je diskriminace na pracovišti. Diskriminace znamená negativní posuzování jedince nikoli podle osobnostních kvalit, ale podle jiných kritérií, například na základě pohlaví, rasy, náboženského vyznání, věku, sexuální orientace či národnosti (Hubinková, 2008).

Dle průzkumu společnosti GfK Praha má osobní zkušenost se šikanou na pracovišti v současné době 16 procent pracovníků. Průzkum dále popisuje, že více než čtvrtina takto postižených lidí je vystavena některé z forem šikany v práci, takzvanému mobbingu, alespoň jednou týdně a téměř polovina šikanovaných pak po dobu delší než jeden rok. Tito lidé prožívají dle průzkumu všechny formy šikany. Od mírnějších, jako je například zadávání nesmyslných pracovních úkolů, zesměšňování a pomlouvání, nedoceňování výkonu práce, které vede až ke ztrátě sebevědomí, neustálá kritika práce, ukládání povinností neodpovídajících kvalifikaci, až po ojedinělé případy ústního, telefonického či písemného vyhrožování (Černý, 2007).

2.3 Vliv stresu na pracovní výkonnost zaměstnance

2.3.1 Pracovní výkon a jeho řízení

Pauknerová (2006) uvádí, že pracovní výkon v rámci podnikového prostředí tvoří soubor vlastností a dispozic zaměstnanců, které se podílejí na splnění zadaných pracovních úkolů.

Pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a přispívali tak k dosažení jejich cílů (Koubek, 2004).

Jak uvádí Koubek (2004), pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role.

- Úsilí je odrazem motivace a týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Jde o dosti proměnlivou veličinu. Pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména pokud nejsou přítomny potřebné schopnosti, nebo nepochopí-li pracovník svůj úkol.
- Odborné schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané k vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Jde tedy o úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka k vytvoření jeho výkonu.
- Vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovníci domnívají, že by na ně měli orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o míru pochopení úkolů.

V pracovním procesu od zaměstnanců požaduje, aby průběžně dosahovali aktuálních výkonů, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny určité normy. Výše norem nemůže pochopitelně odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Ti pak mají s dosahováním očekávaných pracovních výkonů značné problémy. Pracovníci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než je k jejímu výkonu třeba, ztrácejí po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím a naopak ti s nižšími předpoklady k pracovnímu výkonu, musí pracovat s mnohem větším nasazením. Je tedy potřeba pracovní výkon efektivně řídit (Bedrnová & Nový, 2007).

Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častější písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka, mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení (Koubek, 2004).

Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj k dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu

na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. Celé řízení pracovního výkonu je v kompetenci liniových manažerů (Armstrong, 2011).

Jak uvádí Pauknerová (2006), výkonnost je ovlivněna celou řadou činitelů vnějšího a vnitřního charakteru.

- Technickými, organizačními, ekonomickými podmínkami.
- Společenskými podmínkami.
- Osobními determinanty pracovníka.
- Situačními podmínkami.

Armstrong (2007) definuje pět hlavních záležitostí k pochopení řízení pracovního výkonu:

- pojetí výkonu,
- význam hodnot,
- pojetí propojení,
- pojetí očekávání,
- význam chování založeného na vlastním úsudku.

2.3.2 Stres a výkonnost

Jak uvádí Wagnerová (2003), lze obecně říct, že čím méně může jedinec ovlivňovat své pracovní podmínky, tím vyšší je jeho stres a nespokojenost s prací, což může negativně ovlivňovat především jeho výkonnost.

Míra stresu může mobilizovat síly pracovníka, avšak nadměrný stres výkon zpravidla snižuje. Pracovník, nacházející se ve stresu, se zaměřuje zejména na stresující faktor, takže jeho pracovní energie a i koncentrace na pracovní úkoly klesá. Stres může výkon snižovat i v důsledku svých dlouhodobějších dopadů, tedy pracovníci, kteří jsou vyčerpaní, nesoustředění či depresivní, prostě nemohou podat adekvátní a požadovaný výkon. Stresem trpí i jejich interpersonální vztahy, a to uvnitř organizace i navenek. Zaměstnanci, kteří jsou vystaveni vysokému stresu, jsou rovněž náchylnější k úrazům a k násilnému chování, které poškozuje nejen zaměstnance, ale i osoby v jeho okolí. Pod vlivem stresu se snižuje schopnost zaměstnanců reagovat na rizika a konflikty pracovní pozice adekvátně (Urban, 2003).

Obrázek č. 4: Vliv stresu na výkon



Zdroj: Thomas Appel-Schumacher in Vymětal (2009)

Jak uvádí Němečková (2010), pouze zaměstnanec, který se nachází v životní pohodě, je schopen plně využít pracovní dobu k plnění pracovních povinností. Je tedy potřeba nalézat oboustranně výhodná řešení pro obě strany, tedy pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Ze strany zaměstnavatele to předpokládá řádně promyslet strategii, neboť se jedná o systémovou změnu, která vyžaduje dostatek času. Zároveň je nutné udělat průzkum mezi zaměstnanci, v čem by jim firma mohla být nápomocná. Ze strany zaměstnanců to vyžaduje aktivní a zodpovědný přístup. Je jisté, že snahu firmy vyjít vstříc potřebám svých zaměstnanců lidé ocení vyšším výkonem, a jistě se to odrazí i na zvýšené loajalitě zaměstnanců k firmě (Němečková, 2010).

Nedostatečný výkon může být zcela nebo i z části chybou systému. Když se zabýváme nedostatečným výkonem, je třeba brát v úvahu všechny systémové i individuální problémy (Armstrong, 2011).

2.3.3 Řízení stresu

Dle Tureckiové (2007) je úlohou lídra nejen zvládat vlastní stres, ale také naučit se rozpoznat stresové příznaky u svých spolupracovníků a pomoci jim při jejich zvládnutí. Skutečně vůdčí osobnosti obvykle neznají pocity napětí spojené s jednáním v pro ně neznámé či nové situaci. Jinak tomu ale může být u jejich spolupracovníků. U těch se může objevovat reakce typické pro jednání ve stresu, jakými jsou zbarvení kůže, schoulená postava, přerývaná a zrychlená či nezvykle zpomalená řeč, chvějící se ruce

hlas. Usměrnění vlastního vztahu s ostatními lidmi tak, že je zřejmá role lídra, je jedním ze základních znaků leadership.

Organizace a jejich manažeři, kteří měli možnost poznat důsledky stresu, se snaží stres řídit. Některé z těchto snah se zaměřují na to, aby stres, kterému jsou zaměstnanci vystaveni, omezili, jiné se spíše o zlepšení o schopnosti zaměstnanců se se stresem vypořádat. Obě tato úsilí mohou probíhat jak na úrovni organizace, tak na úrovni jednotlivce (Urban, 2003).

Řízení lidí s určitou mírou stresu počítá. Hodnocení a výběr pracovníků, kontrola pracovníků či jejich rozmístování, jsou situacemi, v nichž stres funguje v nezanedbatelné míře. Dobrý manažer ví, jak důležité je jasné a přesné termínování úkolů s jasnou odpovědností a jak nezbytné jsou určité normy výkonu a pracovního chování. Spoléhat se na vlastní iniciativu podřízených by bylo iluzorní. Problematika stresu je spojena se schopností účelně řídit a organizovat vlastní čas. Time management proto lze považovat za jednu z nosných možností prevence, eliminace a redukce stresu (Štěpaník & Kohoutek, 2000).

Urban (2003) uvádí, že dojde-li organizace k závěru, že by svou výkonnost mohla zvýšit omezením pracovního stresu, kterému jsou její zaměstnanci vystaveni, tak k tomu má k dispozici několik cest. Opatření, jak toho dosáhnout, zahrnují nejčastěji zlepšení sociálního i fyzického pracovního prostředí, ujasnění pracovních rolí, úpravu firemní kultury organizace. Organizace mohou navíc podpořit snahu zaměstnanců lépe se s existujícím stresem vypořádat, a to tím, že jim nabídnou určité zdravotní, tréninkové a relaxační programy.

Obrázek č. 5: Nástroje redukce stresu

OBLAST	METODA
Poskytnutí relaxačních programů	Tréninky a cvičení k redukci stresu a řízení času, zdravotní kontroly, poradenství, nabídka sportovních možností.
Změna firemní kultury	Tvorba a dodržování společných hodnot, poskytování informací a zpětné vazby, výkonové odměňování, účast zaměstnanců na rozhodování, spravedlivé a přímé jednání se zaměstnanci, uvolněnější atmosféra, sociální podpora.

Zdroj: Urban (2003)

Jak popisuje Miller (2009), psychologové mohou zajišťovat školení na zvládnání stresu v organizacích formou workshopů a seminářů v jednotlivých odděleních, formálních akademických kurzů na místních školách, stručných minikurzů, školení na pracovišti v pracovní i mimo pracovní dobu. Pro realizaci a životaschopnost těchto kurzů je ovšem potřeba podpora vyššího vedení.

V minulosti se kladl důraz zejména na hmatatelné a měřitelné faktory, které přímo vytvářely podnikový zisk. Poznání z poslední doby zdůraznilo důležitost neměřitelných faktorů na podnikové prosperitě. Tyto faktory jsou vázány primárně na lidského činitele a patří mezi ně například styl vedení lidí, systém neformální komunikace, chování managementu (Truneček, 2004).

Jak uvádí Horská (2009), při řízení stresu se může dobře uplatnit koučink. Kouč může klientovi pomoci zvýšit kontrolu nad vlastním životem a lépe si vymezit priority, přeorientovat se z negativního vzorce prožívání na pozitivní, nacházet nové priority a životní perspektivy, hledat zdroje či účinky své energie a objevovat příjemné aktivity, které může zařazovat do svého každodenního programu. Může mu pomoci budovat sebedůvěru založenou na lepším vnímání reality a schopnosti aktivně ovlivňovat své podmínky a nacházet nové možnosti a příležitosti.

3 Metodický postup

3.1 Obsah a cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce, která nese název Vliv stresu na pracovní výkonnost ve vybraných podnicích, je zkoumání stresových faktorů a vlivu stresu na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraných podnicích včetně podání návrhů na změny současného stavu.

Po studiu odborné literatury a literárních pramenů se zaměřením na stres, jeho příčiny a jeho vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců, je zjišťován současný stav stresových faktorů a jejich vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců na základě dotazníkového šetření, doplněného neřízenými rozhovory ve vybraných podnicích.

Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření budou provedeny řízené rozhovory s vedoucími pracovníky, které poslouží k závěrečné diskuzi.

3.2 Vymezení zkoumaných objektů

Průzkum byl prováděn se zaměstnanci vybraných podniků, v nichž jsou zaměstnanci v denním kontaktu se zákazníky.

Bylo osloveno 25 maloobchodních jednotek a jejich poboček, zejména v Českých Budějovicích. Většina podniků si přála zůstat v anonymitě a nebýt jmenovitě uváděna v diplomové práci.

Respondenti byli v kontaktu se zákazníky zejména tzv. **tváří v tvář**, což je forma osobního prodeje, který lze dle Kellera (2007) charakterizovat jako:

- Jednání s jedním nebo více potenciálními kupci za účelem prezentace výrobku, zodpovězení dotazů a získání objednávky.
- Zaměstnanci zde zastávají široký rozsah činností, které souvisejí s prodejem, kdy vedle samotného zprostředkování obchodu řeší i další činnosti jako např. poprodejní servis či vyřizování reklamací.
- Největší předností této formy osobního prodeje je okamžitá zpětná vazba a možnost vypěstování vzájemného vztahu mezi prodejcem a zákazníkem.

3.3 Metodický postup

Postup při zjišťování vlivu stresu na pracovní výkonnost zaměstnanců, což byl hlavní cíl této diplomové práce, lze rozdělit do následujících fází: přípravná fáze, fáze sběru dat a samotné zpracování dat.

Jako hlavní metoda sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření doprovázené neřízenými rozhovory ve vybraných podnicích, jejichž společným znakem byl každodenní kontakt jejich pracovníků se zákazníky.

Na dotazníkové šetření dále navazují řízené rozhovory s vedoucími pracovníky maloobchodních jednotek. Hlavním účelem těchto rozhovorů bylo pochopit, jak se na problematiku vlivu stresu na pracovní výkon zaměstnanců dívají sami vedoucí pracovníci.

3.3.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi bylo důležité shromáždit a prostudovat teoretické informace a odbornou literaturu, která souvisela s tématem diplomové práce. Tyto informace byly nezbytné pro vytváření teoretické části diplomové práce. Informace byly dále využity k sestavení dotazníku a otázek do rozhoru. To, že byl dotazník i rozhovor anonymní, umožnilo zaměstnancům v jednotlivých otázkách upřímně odpovídat.

3.3.2 Dotazník

Pro sběr dat byla použita kvantitativní metoda sběru dat – dotazování pomocí dotazníkového šetření.

Otázky v dotazníku mohou být:

- otevřené - mají podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi, používá se tam, kde je nutné znát celou šíři možných odpovědí,
- uzavřené - mají zformulovaný dotaz i možnosti odpovědí,
- polootevřené - v nich je zformulován dotaz a všechny varianty odpovědí, přičemž jedna varianta není zformulována a poskytuje respondentovi možnost vyjádřit se volně (Nový, 2004).

Dotazník měl 18 otázek a obsahoval otázky polootevřené a uzavřené.

Výrazný vliv na úspěch kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření má stavba dotazníku jako celku. V jeho úvodu by měl být respondentům stručně vysvětlen význam šetření, přínos jejich odpovědí pro šetření a zároveň ujištění o tom, že jejich individuální odpovědi budou použity pouze pro daný výzkum. Na druhé straně by jim měla být nabídnuta možnost získat výsledky šetření za celý soubor dotazovaných organizací. Respondent si zde může své názory konfrontovat s názory celé skupiny dotazovaných (Machková, 2009).

3.3.3 Strukturované rozhory

Součástí diplomové práce bylo i terénní šetření ve formě řízených rozhovorů. Dotazovanými osobami byly vždy vedoucí pracovníci či manažeři prodejen.

Rozhovor můžeme považovat za ústní formu obecnější metody dotazování. Jedná se o sociální komunikaci, v jejímž rámci jeden z účastníků klade otázky a druhý na ně odpovídá. Cílem dotazování je získat validní a reliabilní údaje. Splnění tohoto cíle je kriticky závislé na skutečnosti, zda dotazovaný je schopen odpovídat na otázky. Znamená to, že dotazování by měli rozumět zkoumané problematice a otázky by pro měly být jasné, nedvojznačné, pokud možno krátké a nesugestivní (Pavlica, 2000).

Strukturované formy rozhovoru se vyznačují přesnou formulací otázek již před zahájením výzkumu a otázkami shodnými pro všechny respondenty. Ve většině případů je stanoveno také pořadí otázek i jejich znění. Problémem je často motivace respondenta odpovídat na otázky. Existují různé důvody, pro něž někteří dotazovaní volí neodpovídat, nebo odpovídat nepravdivě. V řadě případů pozorujeme také snahy o stylizaci, kdy se respondent snaží jevit v příznivějším světle (Pavlica, 2000).

3.3.4 Fáze sběru dat

Pro sběr dat bylo zvoleno primárně dotazníkové šetření. Dotazníky byly respondentům osobně předávány v průběhu měsíců listopad 2014 – leden 2015.

Respondenti, kterým jsou dotazníky osobně předány, se cítí vůči výzkumníkům a k výzkumu více zavázáni, tato zavázanost se dále vhodnými psychologickými přístupy posiluje, a je proto možné od respondentů požadovat více a podrobnější informace (Nový, 2004).

Dotazníky byly doplněny neřízenými rozhovory. Na rozhovor byly připraveny rámcové otázky, týkající se zkoumané problematiky. Tyto otázky byly zaměřeny tak,

aby navazovaly a především dovysvětlovaly odpovědi k otázkám kladeným v dotazníku. Rozhovory byly vedeny se zaměstnanci zkoumaných podniků a jejich výsledky byly užity v jednotlivých diskuzích.

Dotazníků bylo připraveno 250, ale návratnost byla pouze 200 dotazníků, protože někteří oslovení zaměstnanci nebyli ochotni dotazník vyplnit či ho vyplnili nedostatečně. Návratnost validních dotazníků byla téměř 80 %, což lze přičíst vysoké míře osobní účasti při vyplňování dotazníků.

Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření a zhodnocení současného stavu byly provedeny řízené rozhovory se s vedoucími pracovníky maloobchodních jednotek.

Bylo připraveno 10 rozhovorů, ale vzhledem k nízké ochotě vedoucích pracovníků odpovídat na otázky, bylo uskutečněno nakonec pouze 7 rozhovorů. Výpovědi jednotlivých respondentů jsou uvedeny v příloze 3.

Každý rozhovor obsahoval 5 otázek, jejichž teoretický základ poskytla literární řešerše diplomové práce. Otázky měly za cíl pochopit, jak se na danou problematiku dívají sami vedoucí pracovníci.

Všech 7 rozhovorů bylo vedeno s ženami, které stojí v čele maloobchodních jednotek s přímým zaměřením na prodej a řídí menší, zpravidla 5-7 členné prodejní kolektivy. Jejich nejbližším nadřízeným bývá nejčastěji přímo regionální vedoucí.

Odpovědi byly dále použity v závěrečné diskuzi a ke konfrontaci s výsledky dotazníkového šetření.

3.3.5 Zpracování dat

Samotné zpracování dat následovalo po sběru dat. Nejprve bylo zapotřebí jednotlivá data statisticky zpracovat a následně vyhodnotit.

Pro větší názornost byla ke každé otázce z dotazníku vypracována tabulka a k ní vytvořen graf. Dále byla u každé otázky interpretace výsledků a diskuze.

Vybrané otázky byly v druhé polovině vlastní práce statisticky vyhodnoceny pomocí chí-kvadrát testu, což je tzv. test dobré shody.

Cílem testu dobré shody je vyhodnocení pozorovaných dat a zjištění platnosti předpokladů o použitém matematickém modelu situace. Chí-kvadrát testem je testována platnost nulové hypotézy H_0 proti alternativě H_A .

Data byla zpracovávána pomocí programů Microsoft Excel 2010, Microsoft Word 2010 a Google Docs.

4 Výsledky průzkumu

Pro sběr dat byl použit dotazník, který je součástí této práce jako příloha číslo 1. Bylo zpracováno 200 dotazníků od zaměstnanců podniků, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníky.

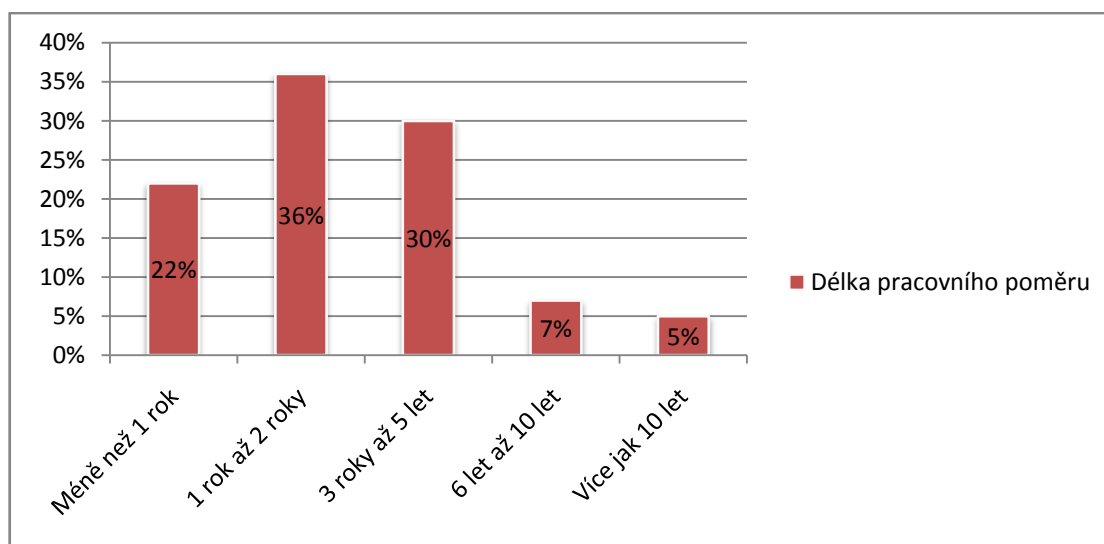
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: *Jak dlouho již pracujete na současném pracovišti?*

Tabulka č. 1: Délka pracovního poměru

	počet	%
Méně než 1 rok	44	22
1 rok až 2 roky	73	36
3 roky až 5 let	59	30
6 let až 10 let	14	7
Více jak 10 let	10	5
Celkem	200	100

Graf č. 1: Délka pracovního poměru respondentů v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 22 % respondentů je zaměstnáno v podniku méně než jeden rok. V rozmezí jednoho až dvou let pracuje na současném pracovišti 36 % dotazovaných. V rozmezí tří až pěti let pracuje v podniku 30 % zaměstnanců. Pouze 7 % respondentů pracuje

v podniku 6 – 10 let a 5 % dotazovaných pracuje v podniku více jak 10 let. Z výsledků je patrné, že pouze 13 % respondentů pracuje na současném pracovišti déle jak šest let.

Z neřízených rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že za vysokou fluktuací v jejich maloobchodních jednotkách je stále zvyšující se tlak na jejich výkon, který je tím vyšší, čím nižší jsou tržby. Zaměstnanci potvrdili, že zaznamenávají v posledních letech klesající trend tržeb, který, dle jejich názoru, oni sami nemohou výrazně ovlivnit. Tento jev je zřejmě ještě spojený s krizovými projevy po roce 2008. Vedení a manažeři ovšem tuto situaci přičítají jejich nízké aktivitě a v některých případech jim „za trest“ redukuje i zaměstnanecké výhody a benefity. To vše vede k tomu, že si pracovníci hledají stále častěji nová pracoviště.

Otázka č. 2: *Je vaší každodenní součástí práce kontakt se zákazníky?*

Tabulka č. 2: Kontakt se zákazníky

	počet	%
Ano	200	100
Ne	0	0
Celkem	200	100

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Respondenti byli cíleně vybíráni a oslovení pouze v podnicích, ve kterých jsou v denním kontaktu se zákazníky. Z tohoto důvodu jsou v kontaktu se zákazníky všichni oslovení v celkovém počtu 200 zaměstnanců (100 %).

Jak uvádí Foret (2011), komunikace je důležitým prvkem vzájemných vztahů všeobecně mezi lidmi, neméně pak v obchodě. Není složité výrobek vyrobit, ale je umění ho prodat. Je důležité zákazníka oslovit, zaujmout a hlavně jeho pozornost udržet a přesvědčit ho o koupi.

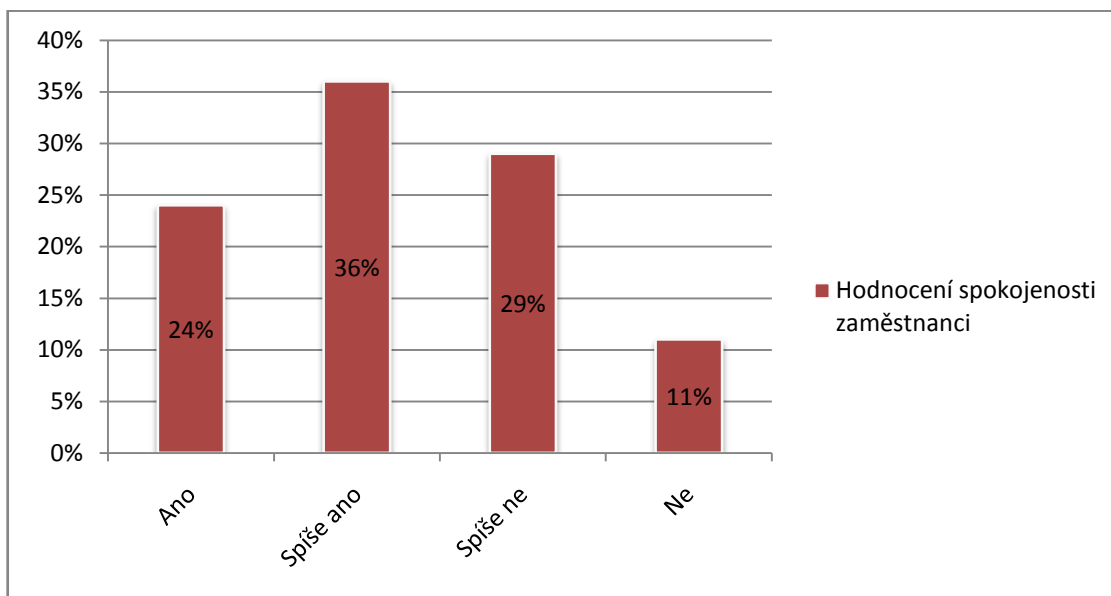
Je tedy zřejmé, že spokojený zákazník je jádrem veškerých organizačních snah a aktivit podniku. A právě zaměstnanci organizací, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, určují, zda se zákazník opětovně vrátí či ho doporučí ostatním.

Otázka č. 3: Jste ve Vašem zaměstnání spokojen (a)?

Tabulka č. 3: Hodnocení spokojenosti zaměstnanci

	počet	%
Ano	48	24
Spíše ano	73	36
Spíše ne	58	29
Ne	21	11
Celkem	200	100

Graf č. 2: Hodnocení spokojenosti zaměstnanci v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Z oslovených respondentů 24 % uvedlo, že jsou ve svém současném zaměstnání spokojeni, 36 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni, 29 % odpovědělo spíše ne a nespokojeno je 11 % dotazovaných.

Celých 60 % respondentů je na svých pracovištích spokojeno či spíše spokojeno. Naopak 40 % dotazovaných je spíše nespokojeno či nespokojeno. Je zde tedy výrazné procento zaměstnanců, kteří uvedli, že jsou na svých pracovištích spokojeni či spíše spokojeni. Naopak vyloženě nespokojeno je pouze 11 % respondentů.

Je zřejmé, že každý vnímá svou spokojenost se současným pracovištěm subjektivně. Někdo může být spokojen už jen proto, že má stálé zaměstnání a někdo nespokojen či spíše nespokojen, protože má pocit, že jinde by mohl mít větší plat či by ho jiná práce více naplňovala, ale se současnými pracovními podmínkami problém mít nemusí.

Spokojenost zaměstnanců je klíčovou podmínkou vysokého pracovního nasazení, výkonnosti a poskytování kvalitních služeb. Mezi členskými státy EU je měření spokojenosti zaměstnanců považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonů a procesů přispívajících ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb. Měření spokojenosti pracovníků je i důležitým motivačním nástrojem, tj. možností zaměstnanců vyjádřit své názory a postoje, což vede za předpokladu zpětné vazby od vedení k větší identifikaci s cíli organizace a ke zlepšení pracovního klimatu (Bělonohý, 2013).

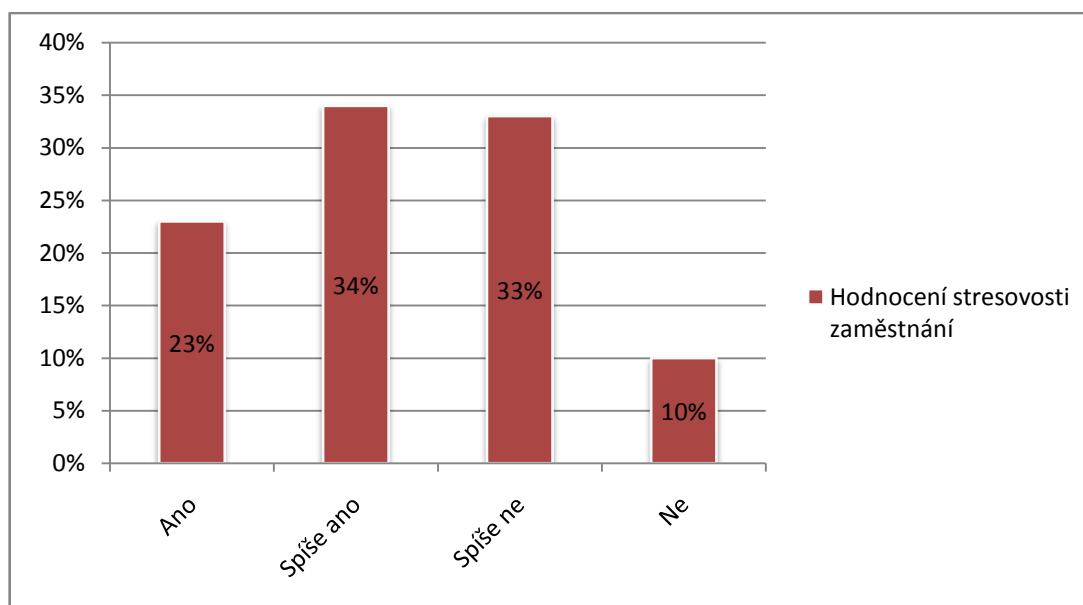
Je tedy zřejmé, že spokojený zaměstnanec je pro dosažení stanovených obchodních cílů důležitý, obzvláště v organizacích, kde je zaměstnanec přímo ve styku se zákazníkem.

Otázka č. 4: *Máte pocit, že Vás práce v zaměstnání stresuje?*

Tabulka č. 4: Hodnocení stresovosti zaměstnání

	počet	%
Ano	46	23
Spíše ano	67	34
Spíše ne	66	33
Ne	21	10
Celkem	200	100

Graf č. 3: Hodnocení stresovosti zaměstnání v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Jako stresové hodnotí své zaměstnání 23 % respondentů, jako spíše stresové jej označilo 34 % dotazovaných. Jako spíše nestresové vnímá své zaměstnání 33 % zaměstnanců a 10 % respondentů nehodnotí své zaměstnání jako stresové.

Z průzkumu vyplynulo, že jako stresové či spíše stresové hodnotí své zaměstnání 57 % dotazovaných zaměstnanců, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníky. Jako vyloženě nestresové jej vnímá 10 % respondentů.

Při porovnání s předchozí otázkou, kdy 60 % respondentů uvedlo, že jsou ve svých zaměstnáních spokojeni či spíše spokojeni, tak nyní je patrné, že téměř stejné procento, 57 respondentů, uvedlo, že je práce stresuje či spíše stresuje. Je tedy možné, že tyto respondenti počítají s určitou mírou stresu ve svých zaměstnáních a berou je jako součást své práce.

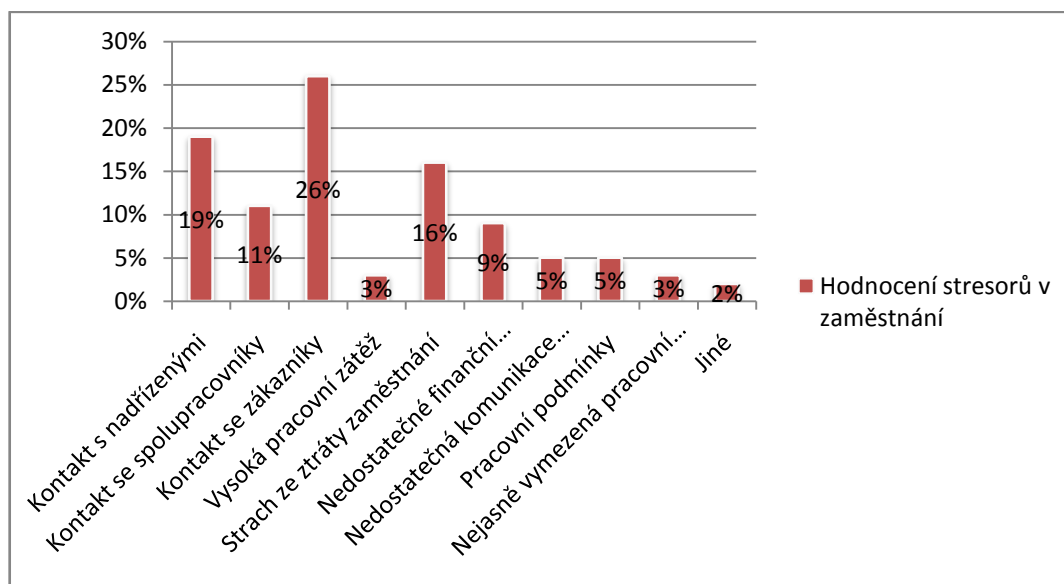
Práce v maloobchodě, kde jsou zaměstnanci v denním kontaktu se zákazníky, je velice náročná hlavně na psychickou stránku zaměstnanců. Jak vyplynulo z neřízených rozhovorů se zaměstnanci, v podnicích všeobecně platí myšlenka „*zákazník má vždy pravdu*“ a je třeba se k zákazníkům chovat za každých okolností vlídně, slušně a uctivě. Ovšem často toto neplatí i o druhé straně a agresivního zákazníka poznal snad každý prodávající na vlastní kůži. Je potřeba, aby byl zaměstnanec profesionálně vyškolen a věděl, jak si v takových situacích poradit. Pokud by se totiž nechal strhnout k hádce, hrozila by reálná situace, že zákazníka ztratí a navíc by se situace mohla promítnout i do chování k dalším zákazníkům, což je vysoce nežádoucí.

Otázka č. 5: Co pro Vás představuje největší zdroje stresu na pracovišti?

Tabulka č. 5: Stresovost zaměstnání

	počet	%
Kontakt s nadřízenými	34	19
Kontakt se spolupracovníky	19	11
Kontakt se zákazníky	47	26
Vysoká pracovní zátěž	5	3
Strach ze ztráty zaměstnání	29	16
Nedostatečné finanční ohodnocení	17	9
Nedostatečná komunikace na pracovišti	9	5
Pracovní podmínky	9	5
Nejasně vymezená pracovní náplň	6	3
Jiné	4	2
celkem	179	100

Graf č. 4: Hodnocení stresorů v zaměstnání v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celých 19 % respondentů pokládá za největší stresor na pracovišti kontakt s nadřízenými, 11 % dotazovaných vnímá jako největší stresor kontakt se svými spolupracovníky, celkem 26 % zaměstnanců pokládá za největší stresor kontakt se zákazníky, 3 % dotazovaných se obávají vysoké pracovní zátěže. Celkově 16 % respondentů pokládá za největší stres na pracovišti možnou ztrátu zaměstnání. Nedostatečná komunikace na pracovišti trápí 5 % respondentů a stejné procento považuje za největší stresor pracovní podmínky. Nejasně vymezená náplň stresuje 3 % zaměstnanců maloobchodních jednotek. Mezi jinými jmenovali 4 respondenti dlouhou pracovní dobu, práci do večerních hodin, málo přestávek v práci a jeden respondent jmenoval strach ze zranění na pracovišti.

Za největší stresory jmenovali tedy respondenti kontakt se zákazníky (26 %), kontakt s nadřízenými (19 %), strach ze ztráty zaměstnání (16 %) a kontakt se spolupracovníky (11 %).

Je zřejmé, že jedním z největších stresorů jsou mezilidské vztahy. Ať už jsou příčinou zákazníci, spolupracovníci nebo nadřízení. Zvláště náročná je práce spojená s vysokými nároky v oblasti jednání s lidmi, kdy je člověk vystaven interpersonálním konfliktům, frustraci a negativním emočním reakcím.

Kontakt se zákazníkem, jako stresor podnikového prostředí, jmenovalo nejvíce oslovených respondentů, celých 26 % dotazovaných. Na prodávající je kladen vysoký tlak na výkon a navíc nemají možnost si sami rozvrhnout tempo a obsah práce, ale vše je závislé a přizpůsobuje se potřebám zákazníků.

Od pracovníků, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníky, se očekává, že se k nim budou chovat slušně, vstřícně a budou připraveni ochotně a pružně reagovat na jejich požadavky. Tyto nadměrné nároky na kladné emocionální ladění, spolu s někdy nerealistickým očekáváními či nesmyslností požadavků, s kterými se při své profesi prodávající leckdy setkávají, vedou k situaci, kdy se sami zákazníci mohou stát výrazným stresovým faktorem na pracovišti.

Kontakt s nadřízenými jako stres může symbolizovat špatný výběr osob do řídicích pozic. Ke stresu může významně přispět neschopnost vedoucích pracovníků stanovit priority, rozdělit úkoly, včas se rozhodnout či motivovat a hodnotit zaměstnance.

Souvisí to se stylem řízení, způsobem komunikace, schopností řešit konflikty, vést lidi a organizovat jejich práci.

Kontakt mezi lidmi na pracovišti může znamenat velký stres. Kolegové, kteří odmítají spolupráci, jsou přehnaně kritičtí ohledně výkonů ostatních, pomlouvají či komplikují práci ostatním, mohou znemožňovat a ovlivňovat pracovní výkon ostatních. Často mohou tyto problémy přerůst v patologické situace na pracovišti jako je např. šikana či mobbing.

Strach ze ztráty zaměstnání je hrozbou, která v dnešní hektické době provází snad každého zaměstnaného člověka. Podniky se snaží co nejvíce optimalizovat veškeré náklady včetně personálních a často probíhají rozsáhlé reorganizace. Na druhou stranu propouštění zaměstnanců znamená pro podnik zpravidla vysoké náklady a dodatečné obtíže spojené s náborem nových zaměstnanců.

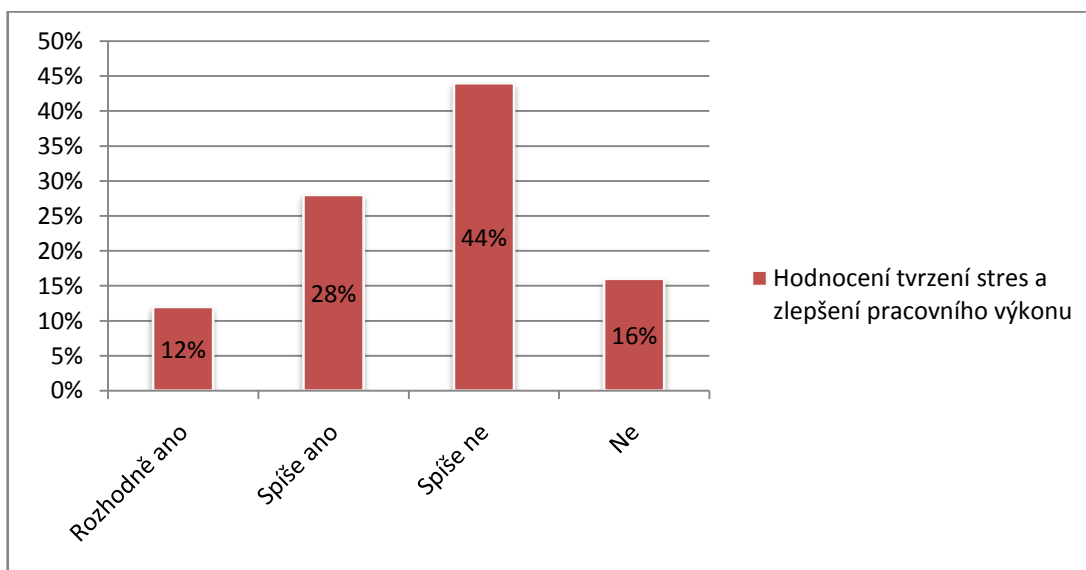
Otázka č. 6: *Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?*

a) *Stres mě motivuje k lepším pracovním výkonům*

Tabulka č. 6a: Hodnocení tvrzení stres a zlepšení pracovního výkonu

	počet	%
Rozhodně ano	27	12
Spíše ano	55	28
Spíše ne	61	44
Ne	36	16
Celkem	179	100

Graf č. 5a: : Hodnocení tvrzení stres a zlepšení pracovního výkonu %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkově 27 respondentů (12 %) uvedlo, že se plně ztotožňují s tvrzením, že je stres motivuje k lepším pracovním výkonům. S tímto tvrzením se spíše ztotožňuje 55 dotazovaných (28 %) a spíše neztotožňuje 61 dotazovaných (44 %). Celkem 36 respondentů (16 %) nevnímá, že by je stres motivoval k lepším pracovním výkonům.

Z výsledků vyplývá, že 40 % dotazovaných uvedlo, že je stres motivuje či spíše motivuje k lepším pracovním výkonům. Celých 60 % respondentů ovšem uvedlo, že je stres nemotivuje, či spíše nemotivuje k lepším pracovním výkonům.

Je tedy patrné, že zaměstnanci spíše nevnímají stres jako faktor na zlepšení pracovního výkonu, ale naopak jako skutečnost, která je k lepším u pracovního výkonu nemotivuje.

Stres lze charakterizovat jako přirozenou odpověď organismu na přetížení nadměrnou zátěží většinou psychického původu. V některých případech může být stres pozitivní, tehdy hovoříme o tzv. eustresu. Poté lze předpokládat, že může u člověka vyvolat motivaci a dosáhnout lepšího pracovního výkonu. Může také zlepšovat soustředění a pomáhat vyrovnat se s nároky kladenými na pracovníka.

Pokud ale přesáhne zátěž určitou mez, kterou má každý člověk subjektivně nastavenou jinak, stává se z eustresu tzv. distres, negativní stres, a jeho důsledkem je snížení výkonu a neschopnost vykonávat pracovní činnost. Při dlouhodobém působení na lidský organismus může v jedinci vyvolat onemocnění či dokonce syndrom vyhoření.

Zaměstnavatel by se měl snažit snižovat úroveň stresu na pracovišti a zadávat přiměřené množství a dobře zvládnutelnou práci.

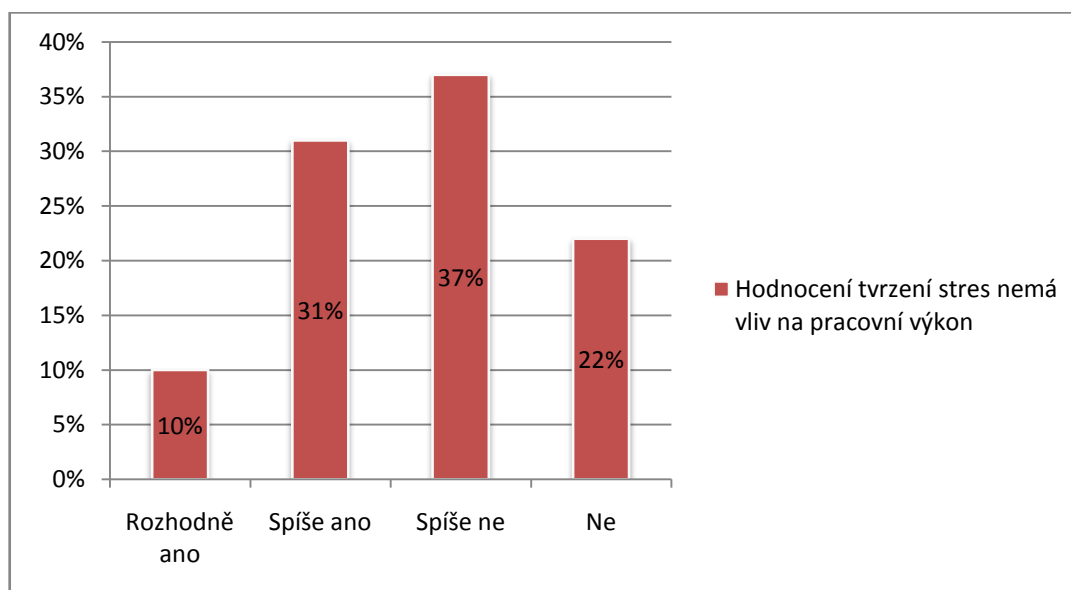
Otázka č. 6: *Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?*

b) Stres mi nevadí, můj pracovní výkon se nezvyšuje ani nesnižuje

Tabulka č. 6b: Hodnocení tvrzení stres nemá vliv na pracovní výkon

	počet	%
Rozhodně ano	19	10
Spíše ano	55	31
Spíše ne	66	37
Ne	39	22
Celkem	179	100

Graf č. 5b: Hodnocení tvrzení stres nemá vliv na pracovní výkon %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkově 10 % respondentů uvedlo, že se souhlasí s tvrzením, že stres neovlivňuje jejich pracovní výkon. S tímto tvrzením se spíše ztotožňuje 31 % dotazovaných a spíše neztotožňuje 37 % dotazovaných. Celých 22 % respondentů nevnímá, že by je stres neovlivňoval ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu.

Celých 41 % respondentů nemá pocit, že by stres ovlivňoval jejich pracovní výkon. Na rozdíl od toho má ovšem 59 % respondentů pocit, že stres jejich pracovní výkon ovlivňuje.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci často vnímají stres jako skutečnost, se kterou je třeba v jejich profesním životě počítat a která je nedílnou součástí jejich práce. Mnoho z nich už ale zažilo i situace, kdy stres ovlivnil dokonce jejich zdravotní stav, jako třeba bolest hlavy, nepřekonatelná únava či nevolnost a další.

Vzhledem k tomu, že je stres v našem životě dnes již běžným jevem, ale jeho důsledky mají stále negativní vliv jak na náš zdravotní, tak na psychický stav, je důležité snažit se stres poznat, naučit se s ním bojovat a zvládat jej. A to nejen u sebe samých, ale i u ostatních lidí.

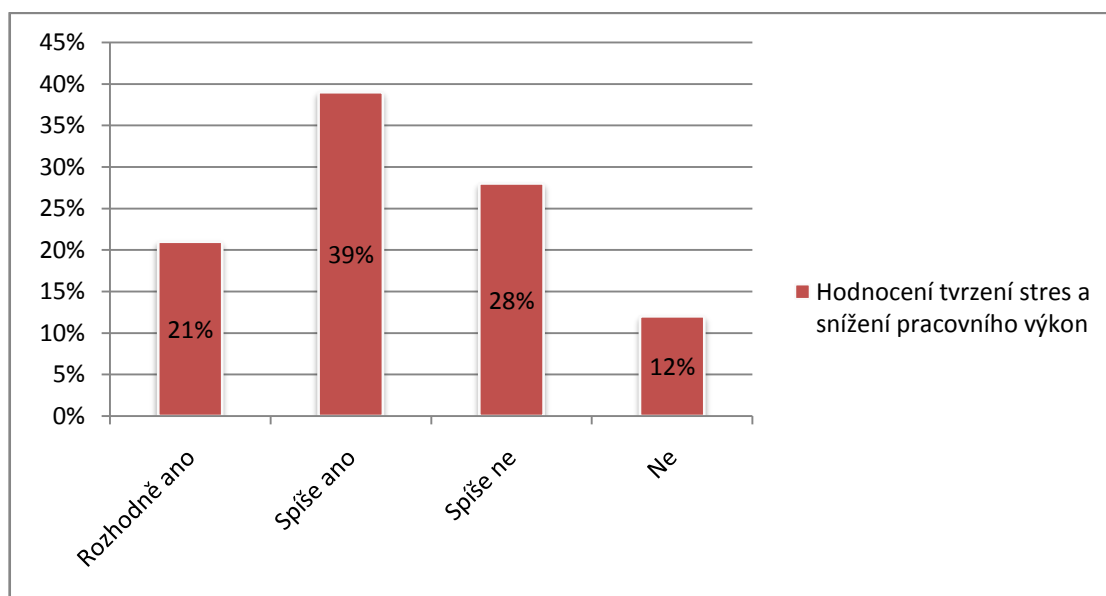
Otázka č. 6: *Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?*

c) Stres výrazně snižuje můj pracovní výkon

Tabulka č. 6c: Hodnocení tvrzení stres a snížení pracovního výkon

	počet	%
Rozhodně ano	39	21
Spíše ano	69	39
Spíše ne	51	28
Ne	20	12
Celkem	179	100

Graf č. 5c: : Hodnocení tvrzení stres a snížení pracovního výkon %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkově 21 % respondentů uvedlo, že se souhlasí s tvrzením, že stres výrazně snižuje jejich pracovní výkon. S tímto tvrzením se spíše ztotožňuje 39 % dotazovaných a spíše neztotožňuje 28 % dotazovaných. Celých 12 % respondentů nevnímá, že by stres výrazně snižoval jejich pracovní výkon.

Z výsledků je patrné, že 60 % dotazovaných, tedy více jak polovina respondentů, přiznává, že stres výrazně snižuje jejich pracovní výkon.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že snížení pracovního výkonu pozorují zaměstnanci například v poruchách soustředění, podrážděností vůči okolí, častých mechanických chybách a v tzv. „polovičaté“ práci.

U snížení pracovního výkonu v oblasti maloobchodu je nebezpečí, kromě již zmiňovaného rizika ztráty zákazníka, také oblast hotovostních a bezhotovostních transakcí. Zaměstnanci maloobchodu zpravidla denně pracují s penězi a sebemenší chyba může mít vážné následky. U vrácení peněz a zadávání částek do terminálů při bezhotovostních transakcích je proto nutná absolutní koncentrace ze strany pracovníků.

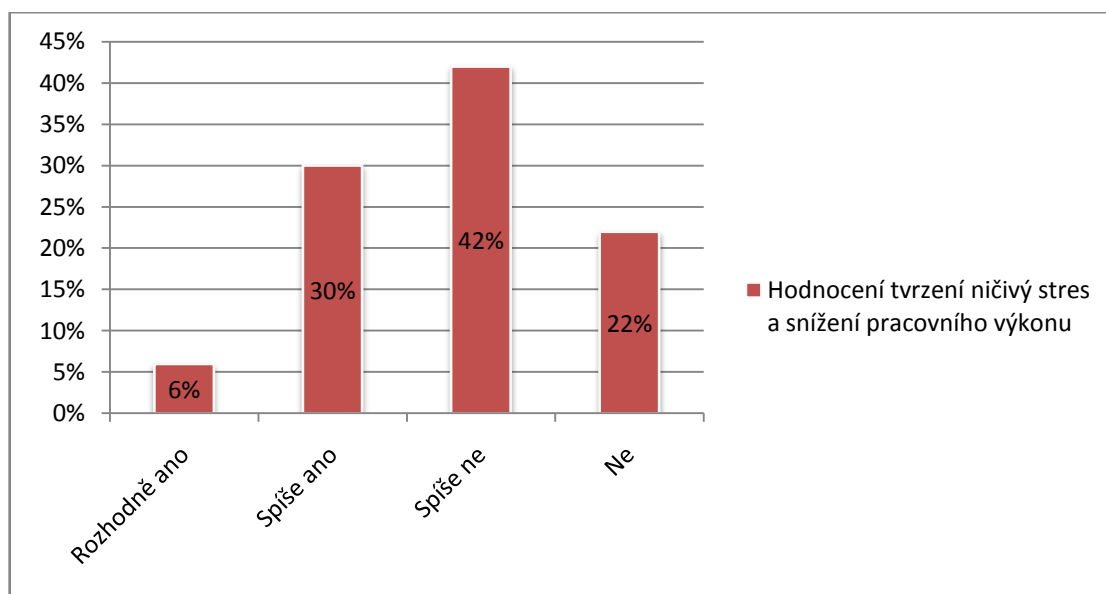
Otázka č. 6: *Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?*

d) *Stres na pracovišti je pro mě ničivý, negativně ovlivňuje nejen můj pracovní výkon, ale i soukromý život.*

Tabulka č. 6d: Hodnocení tvrzení ničivý stres a snížení pracovního výkonu

	počet	%
Rozhodně ano	10	6
Spíše ano	53	30
Spíše ne	76	42
Ne	40	22
Celkem	179	100

Graf č. 5d: Hodnocení tvrzení ničivý stres a snížení pracovního výkonu v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkově 6 % respondentů uvedlo, že se souhlasí s tvrzením, že je stres pro ně ničivý a negativně ovlivňuje nejen jejich pracovní výkon, ale i osobní život. S tímto tvrzením se spíše ztotožňuje 30 % dotazovaných a spíše neztotožňuje 42 % dotazovaných. Celých 22 % respondentů nevnímá, že by něco podobného zažívali.

Z výsledků vyplývá, že 36 % dotazovaných vnímá stres jako ničivý element, který ovlivňuje nejen jejich pracovní výkon, ale i osobní život. Tuto skutečnost naopak nepocítuje, či spíše nepocítuje, 66 % dotazovaných.

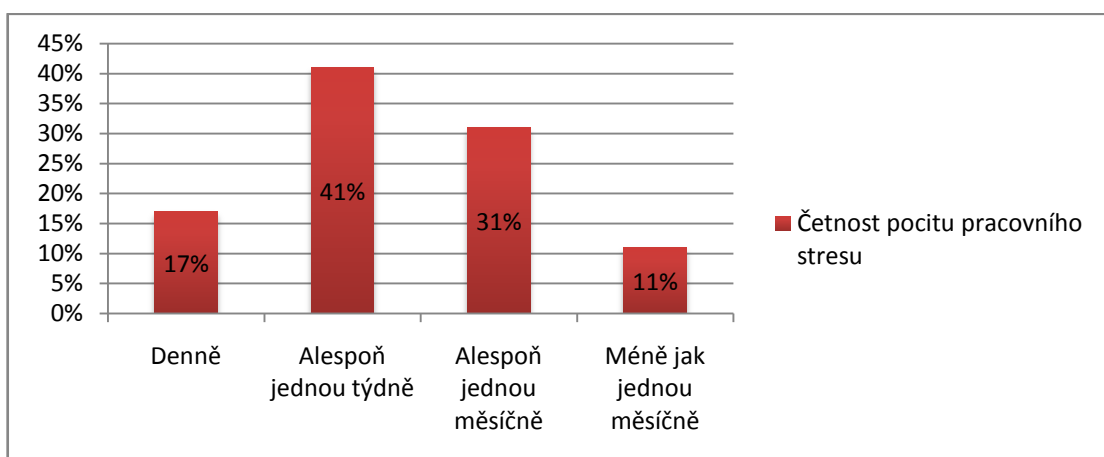
Je zřejmé, že zaměstnanec, který ve svém zaměstnání pocítuje velkou stresovou zátěž, není v některých případech schopen tuto zátěž zvládat a promítá jí jak do svého vnitřního prožívání, tak i do osobního a rodinného života. Tím je zatěžován nejenom postižený jedinec, ale i celé jeho okolí a rodina. Kvalita pracovního života ovlivňuje nejen status, ale i identitu člověka a je proto důležité věnovat jí zvýšenou pozornost. Lepší kvalita pracovního života je úzce spojena s pohybem směrem k udržitelnému rozvoji, ke konkurenceschopné a na znalostech založené ekonomice.

Otázka č. 7: *Jak často pocítujete stres v zaměstnání?*

Tabulka č. 7: Četnost pocitu pracovního stresu

	počet	%
Denně	30	17
Alespoň jednou týdně	73	41
Alespoň jednou měsíčně	56	31
Méně jak jednou měsíčně	20	11
Celkem	179	100

Graf č. 6: Četnost pocitu pracovního stresu v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celých 17 % respondentů uvedlo, že pocítují stres v zaměstnání denně. Alespoň jednou týdně pocítuje stres v zaměstnání 41 % dotazovaných a 31 respondentů uvedlo, že stres v zaměstnání zažívá méně jak jednou měsíčně. Pouze 11 % dotazovaných zažívá stres v zaměstnání méně jak jednou měsíčně.

Celkově 58 % respondentů, tedy více jak 1/2 dotazovaných, pociťuje stres v zaměstnání alespoň jednou týdně až denně.

Stres spojený s výkonem zaměstnání, který pociťují pracovníci maloobchodu, se vyskytuje pouze u 11 % dotazovaných méně jak jednou měsíčně. Lze předpokládat, že četný výskyt stresových situací je dán vysokými požadavky při nízkých kompetencích, vysokou angažovaností spojenou s nízkou návratností a prací spojenou s denním mezilidským kontaktem.

Dle výsledků otázky č. 5, lze za největší stresory na pracovišti označit kontakt se zákazníky (26 %), kontakt s nadřízenými (19 %), strach ze ztráty zaměstnání (16 %) a kontakt se spolupracovníky (11 %).

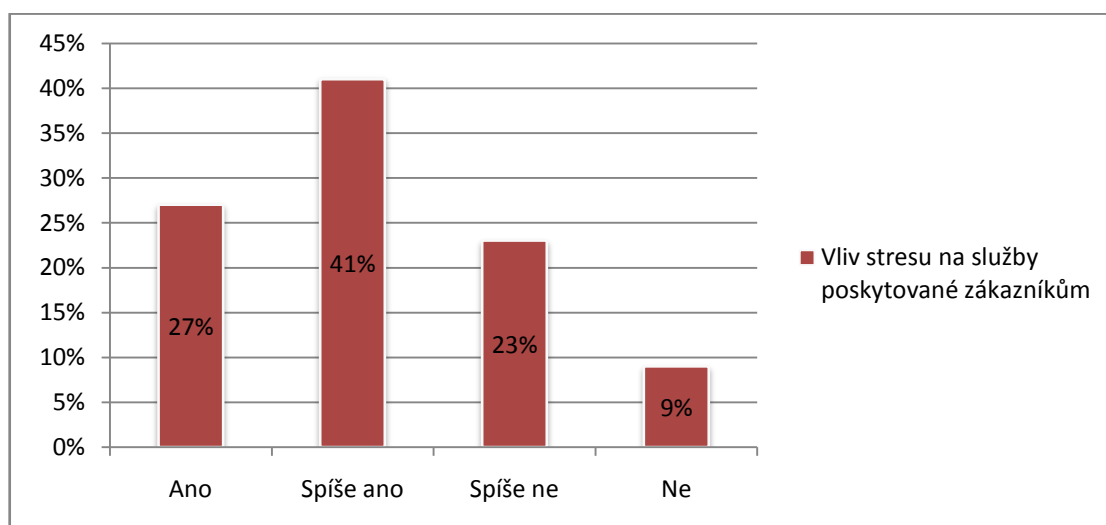
Pokud bude pracovník denně, nebo i alespoň jednou týdně, vystaven nadměrné stresové zátěži, je zde vysoké riziko kumulace tohoto pracovního stresu, který může časem přerůst až ve zdravotní potíže či dokonce syndrom vyhoření.

Otázka č. 8: *Máte pocit, že se Váš pracovní stres může negativně promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům?*

Tabulka č. 8: Vliv stresu na služby poskytované zákazníkům

	počet	%
Ano	48	27
Spíše ano	73	41
Spíše ne	41	23
Ne	17	9
Celkem	179	100

Graf č. 7: Vliv stresu na služby poskytované zákazníkům v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celých 27 % dotazovaných souhlasí s tvrzením, že se pracovní stres může negativně promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům. S tímto tvrzením se dále spíše ztotožňuje 41 % respondentů a spíše neztotožňuje 23 % zaměstnanců. Celkem 9 % respondentů nemá pocit, že by se jejich pracovní stres mohl promítnout do kvality služeb poskytovaných zákazníkům.

Z výsledků je zřejmé, že více než 2/3 respondentů, 68 % dotazovaných, se ztotožňuje s tvrzením, že se stres může, nebo spíše může, negativně promítnout do služeb, které oni sami poskytují zákazníkům. Naopak jasné ne odpovědělo pouze 9 % dotazovaných. Tuto skutečnost můžeme považovat za alarmující.

Oslovení respondenti byli všichni pracovníci maloobchodu, kdy jejich každodenní součástí práce je kontakt se zákazníky. Je zřejmé, že právě tyto pracovníci utváří celkový obraz retailera, což klade zvýšené nároky na jejich schopnost komunikace a příjemné vystupování.

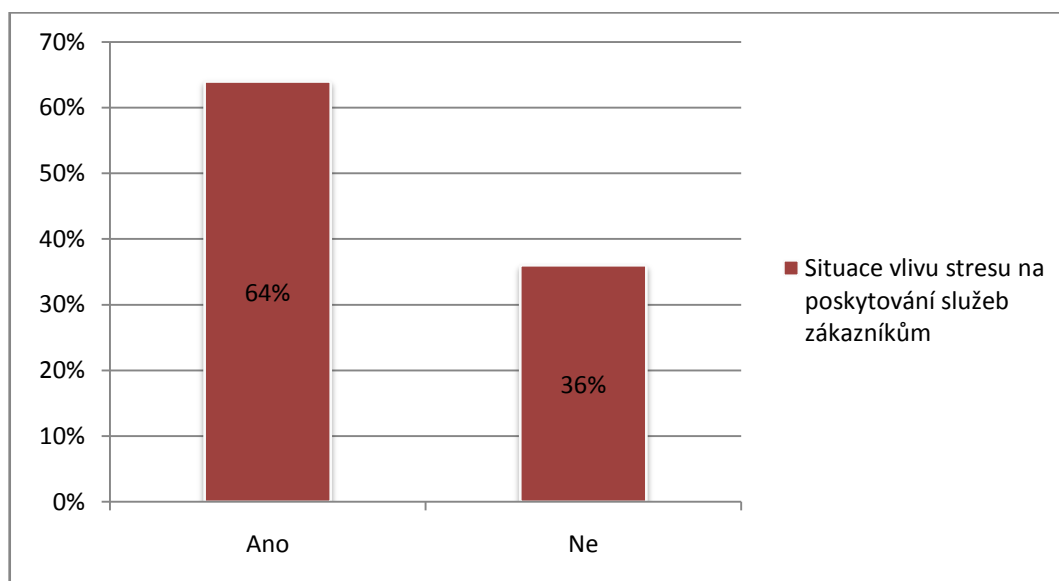
Je třeba, aby se v maloobchodech přistupovalo k zákazníkovi jako k individualitě, která si zaslouží přivítat v příjemném prostředí, v němž dojde k uspokojení jeho potřeb. Ze strany vedení je nutné zajištění schopného personálu, který bude disponovat schopnostmi uspokojovat zákazníky. Předpokladem budou odborné znalosti, praktické zkušenosti, ale také schopnost empatie a identifikace s profesní rolí. Důležitou součástí odborných kvalit jsou také sociálně komunikační dovednosti.

Otázka č. 9: *Zažil (a) jste někdy takovou situaci? (viz. vazba na předchozí otázku).*

Tabulka č. 9: Situace vlivu stresu na poskytování služeb zákazníkům

	počet	%
Ano	107	64
Ne	64	36
Celkem	179	100

Graf č. 8: Situace vlivu stresu na poskytování služeb zákazníkům v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda respondenti již někdy zažili situaci, kdy stres negativně ovlivnil jejich pracovní výkon ve vztahu k zákazníkům, odpovědělo celých 64 % dotazovaných ano, naopak 36 % respondentů odpovědělo ne. Je tedy zřejmé, že téměř 2/3 dotazovaných reálně zažilo situaci, kdy stres negativně ovlivnil jejich služby směrem k zákazníkům.

V porovnání s předchozí otázkou, kdy 68 % respondentů odpovědělo, že si myslí, že se jejich stres může negativně promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům, nyní 64 % respondentů uvedlo, že již tuto situaci zažili.

Je jasné, že 2/3 dotazovaných zaměstnanců maloobchodních jednotek, jejichž každodenní součástí práce je kontakt se zákazníky, vidí spojitost mezi pracovním stresem a jeho negativním vlivem na služby poskytované zákazníkům a dokonce tuto situaci reálně zažili.

Důležitou součástí prodejní strategie je orientace na zákazníka. Pro podnik je nejdůležitější právě spokojený zákazník, který šíří pozitivní reklamu a nákup opětovně opakuje. Je proto nezbytné snažit se o uspokojení zákaznických potřeb.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že v podnicích všeobecně platí heslo „náš zákazník, náš pán“ a panuje zde neustálá snaha o uspokojení zákazníka. Na druhou stranu dává tato snaha do rukou zákazníka obrovskou výhodu, kterou sice většina běžných zákazníků nezneužije, ale může se vyskytnout i problémový zákazník, kterému je ve snaze vyhovět věnováno velké množství času a úsilí, které může být vyvíjeno

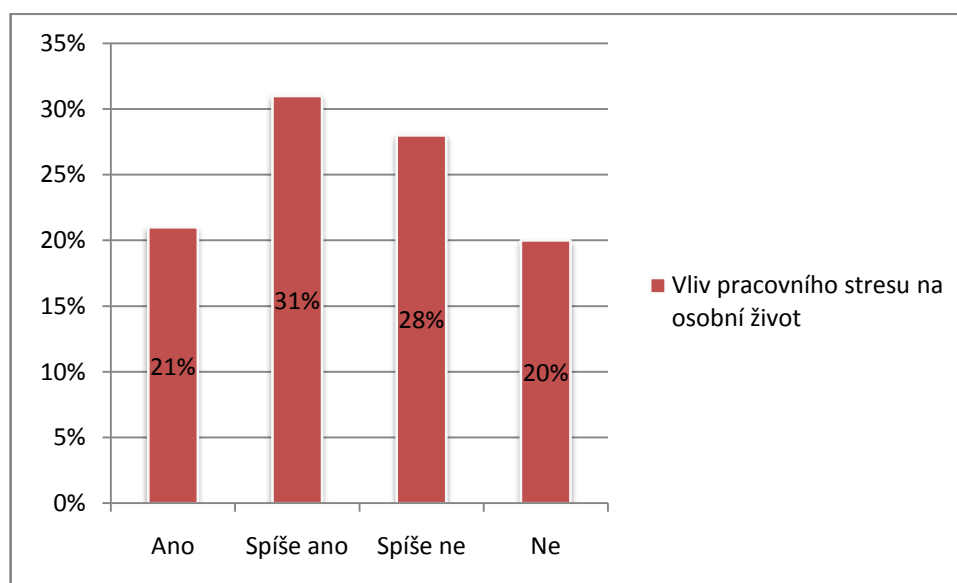
i na úkor ostatních zákazníků. Je také možné předpokládat, že pokud bude vedení neustále své zaměstnance nutit věnovat se těmto problémovým zákazníkům, jejich motivace bude klesat a odrazí se to v přístupu k dalším zákazníkům.

Otázka č. 10: *Promítá se pracovní stres i do Vašeho osobního života? (rodina, volný čas atd.)*

Tabulka č. 10: Vliv pracovního stresu na osobní život respondentů

	počet	%
Ano	38	21
Spíše ano	55	31
Spíše ne	51	28
Ne	35	20
Celkem	179	100

Graf č. 9: Vliv pracovního stresu na osobní život respondentů v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda se vliv pracovního stresu promítá do osobního života respondentů, odpovědělo ano 21 % dotazovaných, spíše ano 31 % respondentů, 28 % dotazovaných odpovědělo spíše ne a ne odpovědělo 20 % respondentů.

Více jak polovina, tedy 52 %, souhlasí, či spíše souhlasí, s tvrzením, že se pracovní stres promítá do jejich osobního života. Naopak s tímto tvrzením zcela nesouhlasí pouze 20 % respondentů.

Je velice těžké, ale přesto důležité, důsledně oddělovat dobu práce a dobu odpočinku. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že mnoho respondentů si nosí pracovní problémy

domů a často je řeší i s partnerem či rodinou. Pokud pracovní stres přesáhne určitou mez a začne se postupně kumulovat, hrozí problémy nejenom v pracovní sféře, ale i v soukromém životě.

Na pracovišti se nadměrná stresová zátěž může začít projevovat v podobě zvýšené nemocnosti, fluktuace, zvýšené úrazovosti, snížením inovací, sníženou produkcí či kvalitou.

V soukromém životě se stres může projevit zdravotními obtížemi, únavou, přecitlivělostí, depresemi či dokonce syndromem vyhoření.

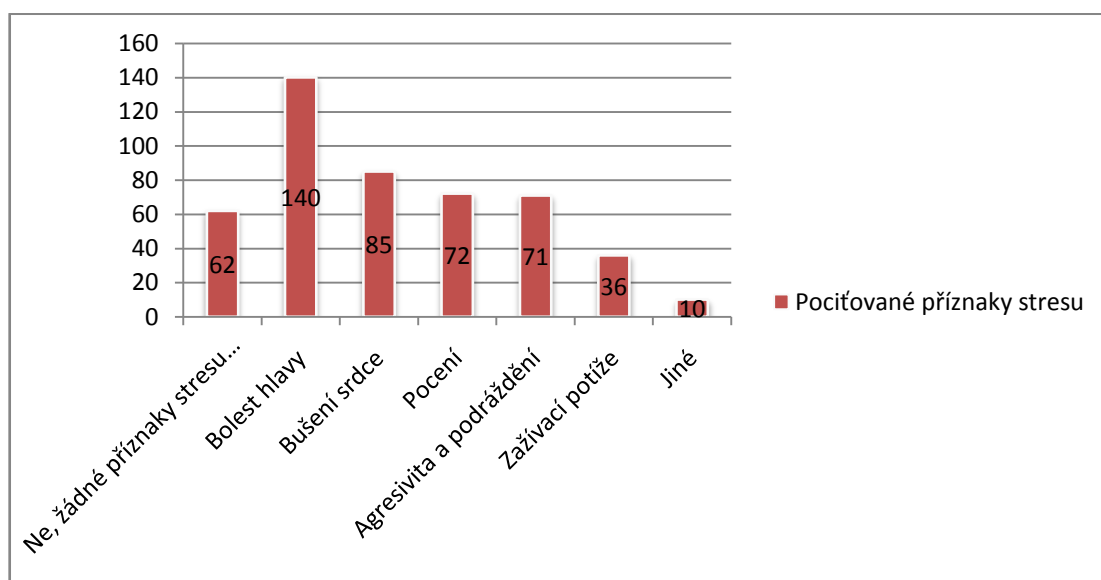
Otázka č. 11: *Projevují se u Vás v souvislosti se stresem některé tyto příznaky?*

Tabulka č. 11: Pociťované příznaky stresu

	počet	%
Ne, žádné příznaky stresu nepociťuji	62	13
Bolest hlavy	140	29
Bušení srdce	85	18
Pocení	72	16
Agresivita a podráždění	71	15
Zaživací potíže	36	7
Jiné	10	2
Celkem	476	100

(Respondenti mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko.)

Graf č. 10: Pociťované příznaky stresu (počet odpovědí respondentů)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 62 respondentů nepocítuje žádné příznaky stresu, 140 respondentů pocítuje bolest hlavy, 85 respondentů vnímá bušení srdce, 72 respondentů pocítuje pocení, 71 respondentů na sobě pozoruje agresivitu či podráždění, 36 respondentů pocítuje zažívací potíže a 10 respondentů uvedlo jiné příznaky stresu.

Je alarmující, v jaké míře se u pracovníků objevují zdravotní obtíže spojené se stresem, které vnímá celých 87 % respondentů. Je proto třeba, aby zaměstnanci, kteří pocítují stres v zaměstnání, věděli, že existují možnosti, jak se tomuto stresu bránit či se ho zbavovat. Mezi jiné příznaky uváděli zaměstnanci například nechutenství, deprese, přecitlivělost či snížení sexuálního apetitu.

Nemoci, na jejichž vzniku se významným způsobem uplatňují stresové situace, bývají označovány jako psychosomatické. Patří k nim celá řada kardiovaskulárních, onkologických, respiračních, sexuologických i neurologických onemocnění.

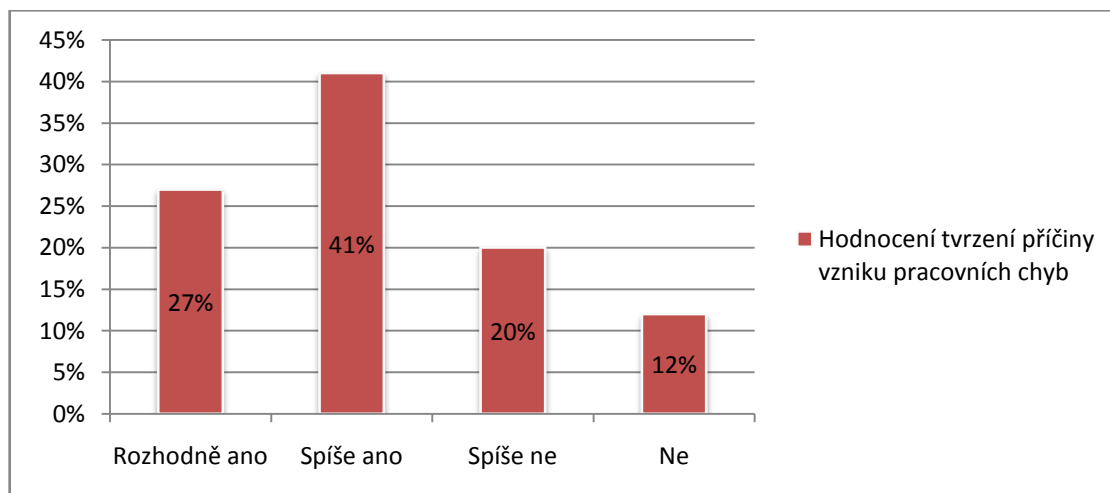
Otázka č. 12: Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?

a) V důsledku stresu či únavy se dopouštím pracovních chyb

Tabulka č. 12a: Hodnocení tvrzení příčiny vzniku pracovních chyb

	počet	%
Rozhodně ano	53	27
Spíše ano	81	41
Spíše ne	41	20
Ne	25	12
Celkem	200	100

Graf č. 11a: Hodnocení tvrzení příčiny vzniku pracovních chyb v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda respondenti již někdy zažili situaci, kdy se v důsledku stresu či únavy dopouštěli pracovních chyb, odpovědělo celých 27 % dotazovaných ano, 41 % respondentů odpovědělo spíše ano, spíše ne odpovědělo 20 % dotazovaných a ne uvedlo 12 % respondentů.

Celých 68 % respondentů souhlasí s tvrzením, že se v důsledku stresu či únavy dopouštějí pracovních chyb. Naopak pouze 12 % respondentů odpovědělo na tuto otázku rezolutní ne.

V porovnání s otázkou č. 6c, kdy 60 % dotazovaných, tedy více jak polovina respondentů, přiznala, že stres na pracovišti výrazně snižuje jejich pracovní výkon, nyní vidíme, že poměrně stejné procento uvádí, že se v souvislosti s pracovním stresem či únavy dopouštějí pracovních chyb. Lze tedy předpokládat, že existuje jasná souvislost mezi stresem a snížením pracovní výkonnosti a chybovosti v pracovním procesu.

Únava je provázena pocitem slabosti a ospalosti. Jedná se o stav, který nastane, když tělu chybí dostatek spánku. Lze také trpět únavou po pracovním dni nebo stresující situaci. Na prevenci únavy je třeba se soustředit, protože ta může zapříčinit řadu nehod na pracovišti. Prevencí únavy při práci může zaměstnavatel předcházet vytvořením zdravého a příjemného pracovního prostředí.

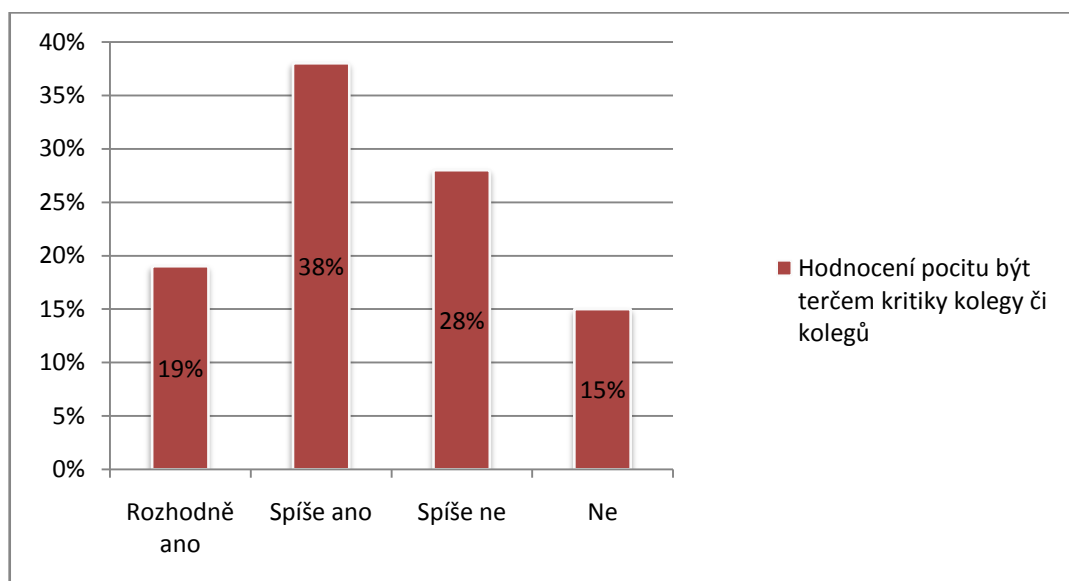
Otázka č. 12: *Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?*

b) Často jsem terčem kritiky od kolegy či kolegů

Tabulka č. 12b: Hodnocení pocitu být terčem kritiky kolegy či kolegů

	počet	%
Rozhodně ano	39	19
Spíše ano	75	38
Spíše ne	56	28
Ne	30	15
Celkem	200	100

Graf č. 11b: Hodnocení pocitu být terčem kritiky kolegy či kolegů v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda se respondenti cítí být terčem kritiky kolegy či kolegů, odpovědělo 19 % dotazovaných ano, 38 % respondentů odpovědělo spíše ano, spíše ne odpovědělo 28 % dotazovaných a ne uvedlo 15% respondentů.

Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že 57 % respondentů souhlasí s tvrzením, že se cítí být terčem kritiky svých kolegů či kolegy. Naopak pouze 12 % respondentů odpovědělo na tuto otázku rezolutní ne.

U otázky č. 5, ve které se zjišťovaly největší stresory v pracovním prostředí, jmenovalo kontakt se svými spolupracovníky 11 % respondentů. Nyní je dokonce vidět, že více jak 1/2 respondentů pociťuje, či spíše pociťuje, že jsou terčem kritiky svých kolegů či kolegy. Lze tedy předpokládat, že špatné vztahy na pracovišti jsou výrazným stresorem podnikového prostředí.

Vztahy na pracovišti jsou důležitou a nedílnou součástí pracovního procesu a mohou významně ovlivňovat pracovní výkonnost zaměstnanců. Je proto žádoucí, aby byly vztahy na pracovišti harmonické a aby kolektiv pracoval jako tým.

Je proto nezbytné, aby si organizace uvědomily, že dobré vztahy na pracovišti jsou zásadní jak z hlediska udržení loajality zaměstnanců, tak i jejich motivace k podávání lepších výkonů.

Lze předpokládat, že pro zdravé podnikové prostředí s dobrými vztahy mezi jeho pracovníky, je důležité pořádání teambuildingových aktivit či různých zaměstnaneckých setkání a seminářů.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že v podnicích jsou oblíbená a přínosná zejména setkávání zaměstnanců např. na vánočních večírcích či podnikových oslavách. V tomto případě se spolupracovníci setkávají při neformálních příležitostech a blíže se poznávají.

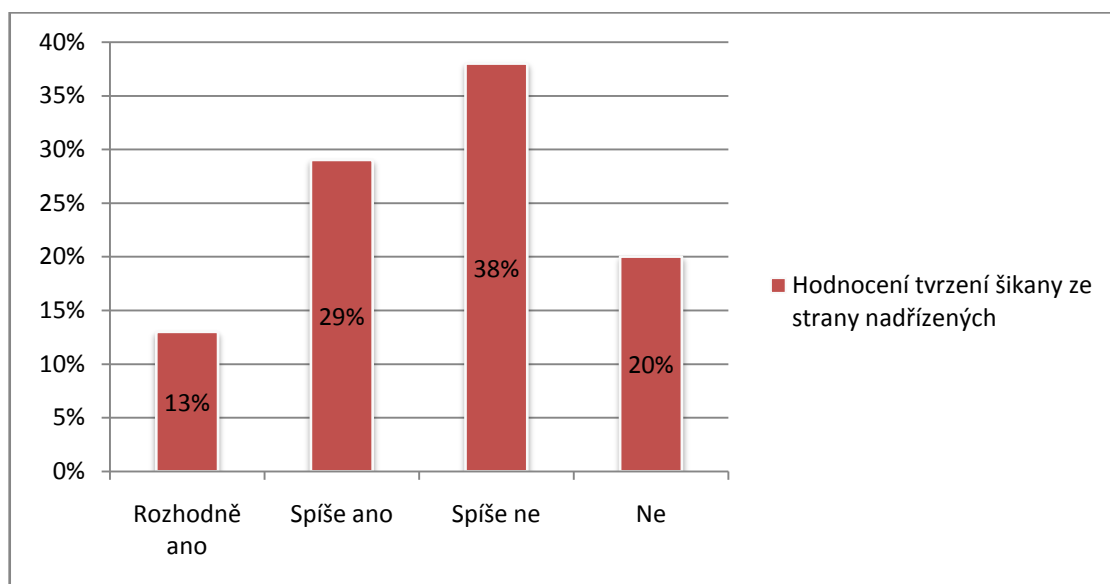
Otázka č. 12: *Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?*

c) *Cítím se být šikanován ze strany nadřízených*

Tabulka č. 12c: Hodnocení tvrzení šikany ze strany nadřízených

	počet	%
Rozhodně ano	25	13
Spíše ano	59	29
Spíše ne	76	38
Ne	40	20
Celkem	200	100

Graf č. 11c: Hodnocení tvrzení šikany ze strany nadřízených



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda se respondenti cítí být šikanováni ze strany nadřízených, odpovědělo 13 % dotazovaných ano, 29 % respondentů odpovědělo spíše ano, spíše ne odpovědělo 38% dotazovaných a ne uvedlo 20 % respondentů.

Z výsledků průzkumu je jasné, že 42 % respondentů souhlasí, či spíše souhlasí, s tvrzením, že se cítí být šikanováni ze strany nadřízených. I když je to přibližně pouze 2/5 respondentů, přesto je toto procento alarmující.

V porovnání s pátou otázkou, kde 19 % respondentů uvedlo jako největší stresor kontakt se svými nadřízenými, je nyní zřejmé, že 13 % respondentů se cítí být svými nadřízenými šikanováni a tento pocit spíše má i dalších 29 respondentů. V dnešní znalostní ekonomice, kde je kladen vysoký důraz na správné manažerské techniky, vedení týmu a lidí, je tato skutečnost minimálně zarážející.

Dle průzkumu společnosti GfK Praha má osobní zkušenost se šikanou na pracovišti v současné době 16 procent pracovníků. Průzkum dále popisuje, že více než čtvrtina takto postižených lidí je vystavena některé z forem šikany v práci alespoň jednou týdně a téměř polovina šikanovaných pak po dobu delší než jeden rok (Černý, 2007).

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že v některých případech vnímají zaměstnanci své nadřízené jako arogantní typy osobností, u kterých převládá direktivní styl řízení. Kontakt s těmito lidmi představuje stres, protože ze strany nadřízených je silně uplatňována mocenská pozice. Zaměstnanci se pak bojí řešit s nadřízenými vážnější problémy a mají strach si na cokoliv stěžovat z důvodu obavy o pracovní místo.

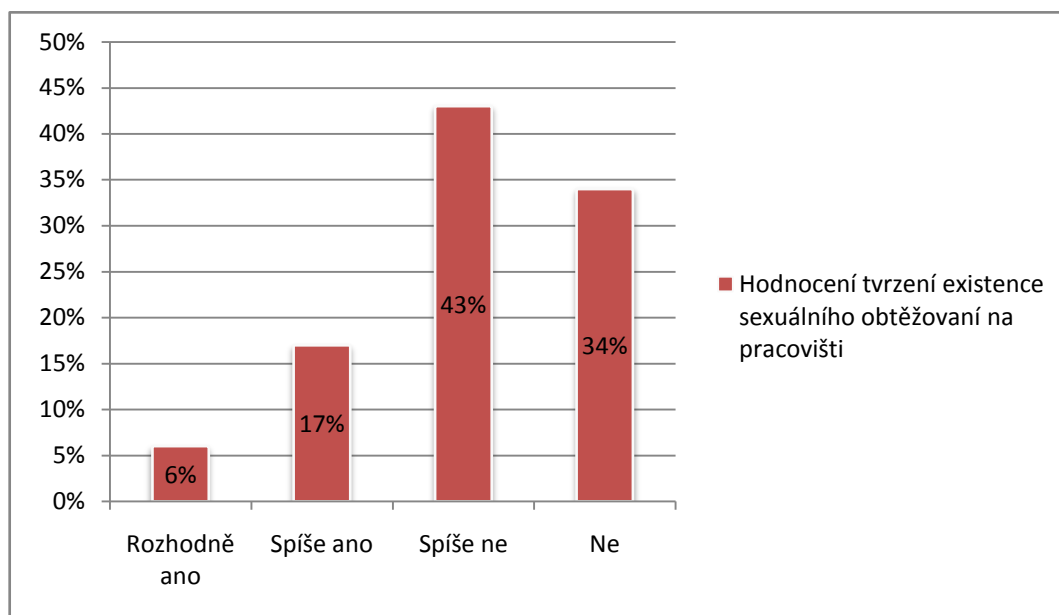
Otázka č. 12: *Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?*

d) Na našem pracovišti se objevuje sexuální obtěžování

Tabulka č. 12d: Hodnocení tvrzení existence sexuálního obtěžování na pracovišti

	počet	%
Rozhodně ano	11	6
Spíše ano	35	17
Spíše ne	86	43
Ne	68	34
Celkem	200	100

Graf č. 11d: Hodnocení tvrzení existence sexuálního obtěžování na pracovišti v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Pouze 6 % respondentů odpovědělo na otázku, zda se na jejich pracovišti objevuje sexuální obtěžování, ano, 17 % dotazovaných spíše ano, 43 % respondentů odpovědělo spíše ne a ne uvedlo 34 % respondentů.

Z výsledků průzkumu je patrné, že 77 % respondentů nesouhlasí, či spíše nesouhlasí, s tvrzením, že se na jejich pracovišti vyskytovalo sexuální obtěžování.

Lze předpokládat, že tento výsledek je do velké míry dán tím, že vysoké procento oslovených maloobchodních jednotek bylo ryze ženských a smíšený kolektiv se vyskytoval v menší míře. Průzkumu se účastnilo 81 % žen a 19 % mužů.

Definice a vymezení pojmu sexuálního obtěžování jako diskriminace byla do české legislativy zahrnuta v roce 2004 zejména v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie.

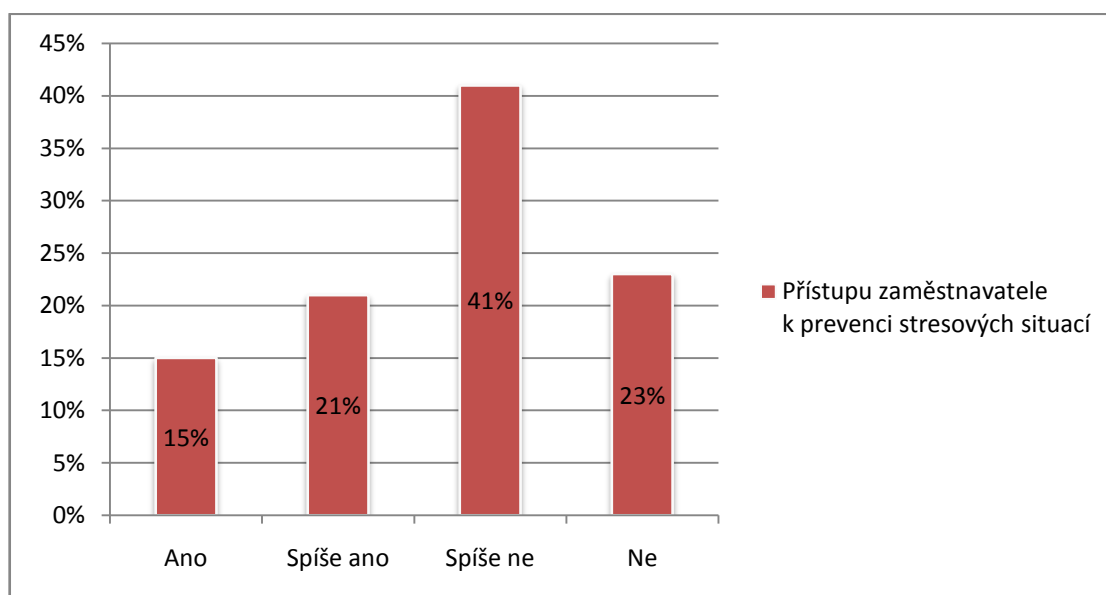
Postoj firmy k problematice sexuálního obtěžování se liší podle organizačního prostředí a firemní kultury. Existuje zásadní rozdíl mezi prostředím malých firem rodinného typu a prostředím nadnárodních, kde je ustavována nová zahraniční organizační kultura.

Otázka č. 13: *Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel dostatečně věnuje prevenci stresu na pracovišti?*

Tabulka č. 13: Přístupu zaměstnavatele k prevenci stresových situací

	počet	%
Ano	31	15
Spíše ano	42	21
Spíše ne	81	41
Ne	46	23
Celkem	200	100

Graf č. 12: Přístupu zaměstnavatele k prevenci stresových situací v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Pouze 15 % dotazovaných si myslí, že se jejich zaměstnavatel dostatečně věnuje prevenci stresu na pracovišti. S tímto tvrzením se dále spíše ztotožňuje 21 % respondentů a spíše neztotožňuje 41 % zaměstnanců. Celých 23 % respondentů nemá pocit, že by se jejich zaměstnavatel dostatečně věnoval prevenci stresu na pracovišti.

Pouze 36 % respondentů se domnívá, že by se jejich zaměstnavatel věnoval, či spíše věnoval, prevenci stresu na pracovišti. Naopak celých 64 %, tedy více jak 2/3 respondentů si myslí, že se jejich zaměstnavatel nevěnuje či spíše nevěnuje, prevenci stresu na pracovišti.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci nemají jasnou představu, jaké může sám zaměstnavatel přijmout opatření k prevenci či snížení stresu na pracovišti.

Může to být tedy např. kontrola podnikových pracovních procesů, organizace pracoviště z hlediska psychické zátěže pracovníků (vysoké tempo, monotónní práce, práce s nemožností vlastního rozhodování, požadavky na vyšší výkon zbylých pracovníků po redukcii pracovní síly, mnoho přesčasových hodin, atd.). Dále průzkum se zaměstnanci ohledně jejich názorů a spokojenosti.

Mezi obecná preventivní opatření by mohlo být zařazení seminářů, školení či tréninků na zvládání stresu, kde by si zaměstnanci osvojili základní principy, jak stres na pracovišti zvládat.

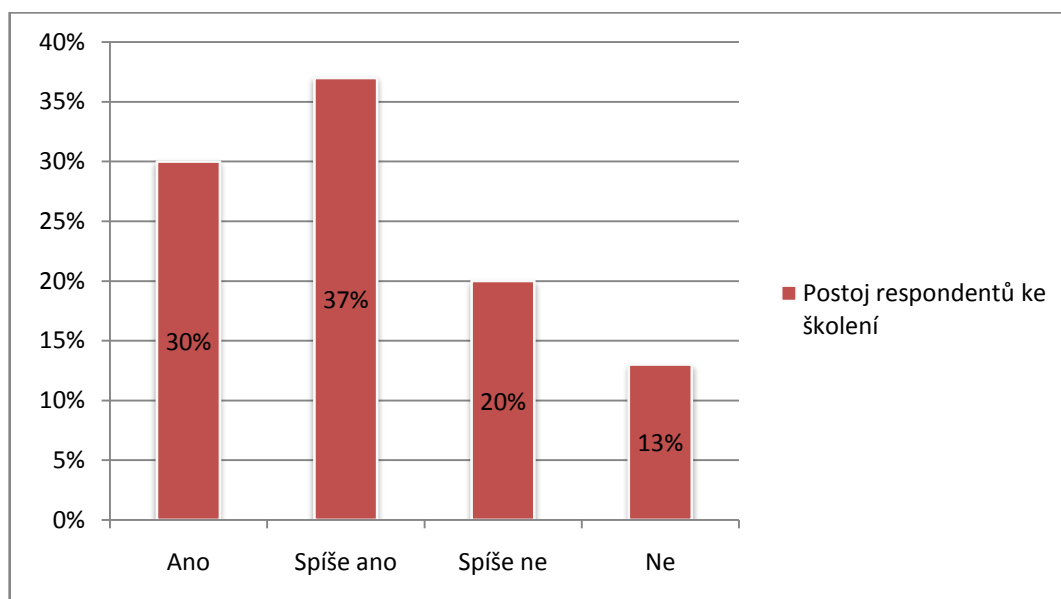
Lze tedy předpokládat, že je žádoucí rozšířit tento typ školení mezi co nejvíce zaměstnavatelů. V České republice existuje mnoho specializovaných firem, které poskytují tato školení přímo na pracovišti dle časových možností organizace. Semináře jsou nabízeny pod názvy jako *Asertivitou proti stresu*, *Stress Management*, *Time management*, *Zvládání stresu* či *Proti stresu na pracovišti*. Kurzy se pohybují většinou v rozmezí od 3000 Kč do 15 000 Kč, většinou dle hodinové dotace či počtu účastníků. Tyto kurzy nabízejí školení proti stresu ušité na míru dle jednotlivých profesí a vysvětlují příčiny a důsledky stresu, seznamují s jednotlivými relaxačními možnostmi přímo na pracovišti či používají modelové situace kontaktu se zákazníky s ukázkou správných a špatných postupů při jednání se zákazníkem.

Otázka č. 14 *Uvítal/a byste na svém pracovišti školení či seminář na zvládání stresových situací?*

Tabulka č. 14: Postoj respondentů ke školení

	počet	%
Ano	61	30
Spíše ano	75	37
Spíše ne	39	20
Ne	25	13
Celkem	200	100

Graf č. 13: Postoj respondentů ke školení v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda by školení či seminář na zvládnání stresových situací zaměstnanci na svých pracovištích uvítali, odpovědělo 30 % respondentů ano, 37 % respondentů odpovědělo spíše ano, 20 % dotazovaných odpovědělo spíše ne a 13 % respondentů odpovědělo ne.

Celkem 67 % dotazovaných by školení či seminář na zvládnání stresu ve svých podnicích uvítalo. Pouze 13 % respondentů vyjádřilo jasný nezáměr ohledně tohoto typu školení.

V porovnání s předchozí otázkou, kdy více jak 2/3 respondentů vyjádřilo názor, že se jejich zaměstnavatel nevěnuje či spíše nevěnuje prevenci stresu na pracovišti, je nyní vidět, že téměř stejný počet respondentů by o tento druh školení zájem měl.

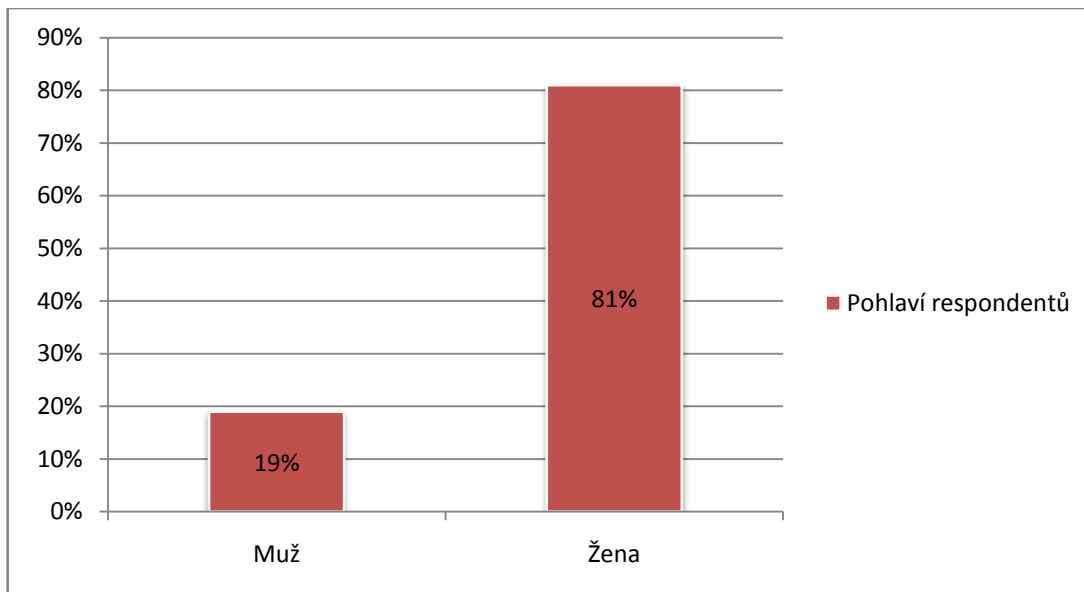
Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že ze strany zaměstnanců zájem o školení či semináře na zvládnání je a bylo by tedy žádoucí, rozšířit tento druh školení mezi co nejvíce firem. Vhodné by bylo zařazení školení v rámci pracovní doby.

Otázka č. 15: Pohlaví

Tabulka č. 15: Zastoupené pohlaví

	Počet	%
Muž	38	19
Žena	162	81
Celkem	200	100

Graf č. 14: Zastoupené pohlaví v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 81 % respondentů byly ženy a 19 % dotazovaných bylo mužů.

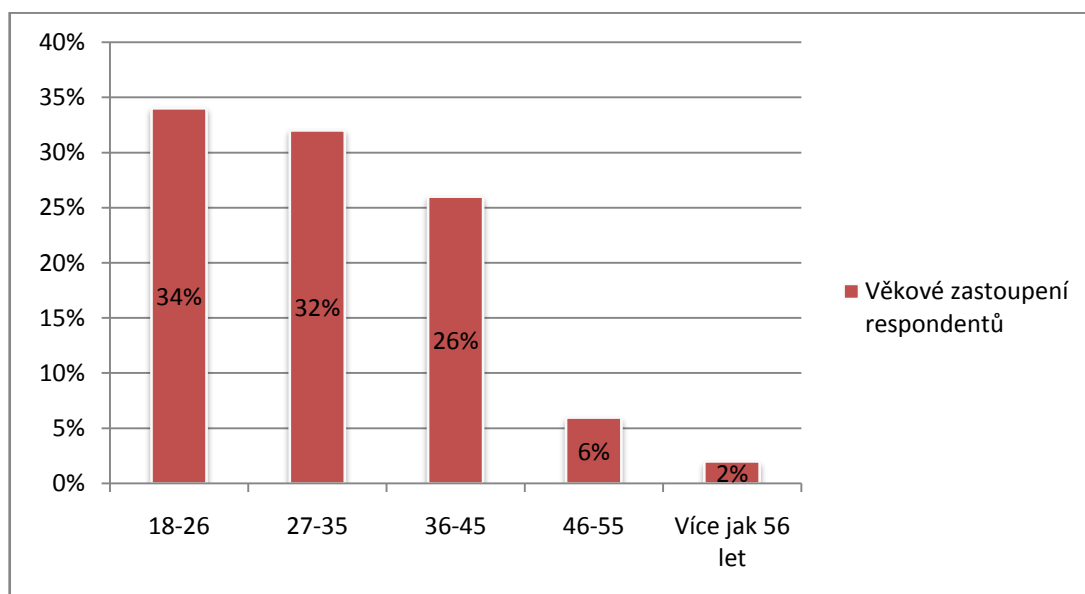
Z výsledků je zřejmé, že většina respondentů byly ženy. Tento fakt je zřejmě dán tím, že v maloobchodě se zaměřením na přímý prodej je zaměstnáno velké množství žen, zejména v odvětvích jako oděvy či obuv, kosmetika, floristika či parfumerie. Z neřízených rozhovorů a pozorování se ovšem ukázalo, že čím dál větší počet mužů začíná pracovat v maloobchodě se zaměřením na přímý prodej i v oblasti prodeje oděvů či obuvi, kde se dříve muži příliš nevyskytovali. Z rozhovorů dále vyplynulo, že zákaznice tuto změnu vítají a rádi si vyslechnou mužský názor ohledně módy a oblékání.

Otázka č. 16: Jaký je váš věk?

Tabulka č. 16: Věkové zastoupení respondentů

	počet	%
18-26	69	34
27-35	65	32
36-45	51	26
46-55	11	6
Více jak 56 let	4	2
Celkem	200	100

Graf č. 15: Věkové zastoupení respondentů v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 34 % respondentů je ve věkové skupině 18-26 let, 32 % dotazovaných se nachází mezi 27-35 lety, 26 % respondentů lze zařadit do věkové skupiny 36-45 let, 6 % se nachází mezi 46-55 lety a 2 % dotazovaných jsou starší 56 let.

Přibližně 2/3 dotazovaných lze zařadit do věkové skupiny 18-26 let a do skupiny 27-35 let. Nezanedbatelná je dále i skupina 36 - 45 let.

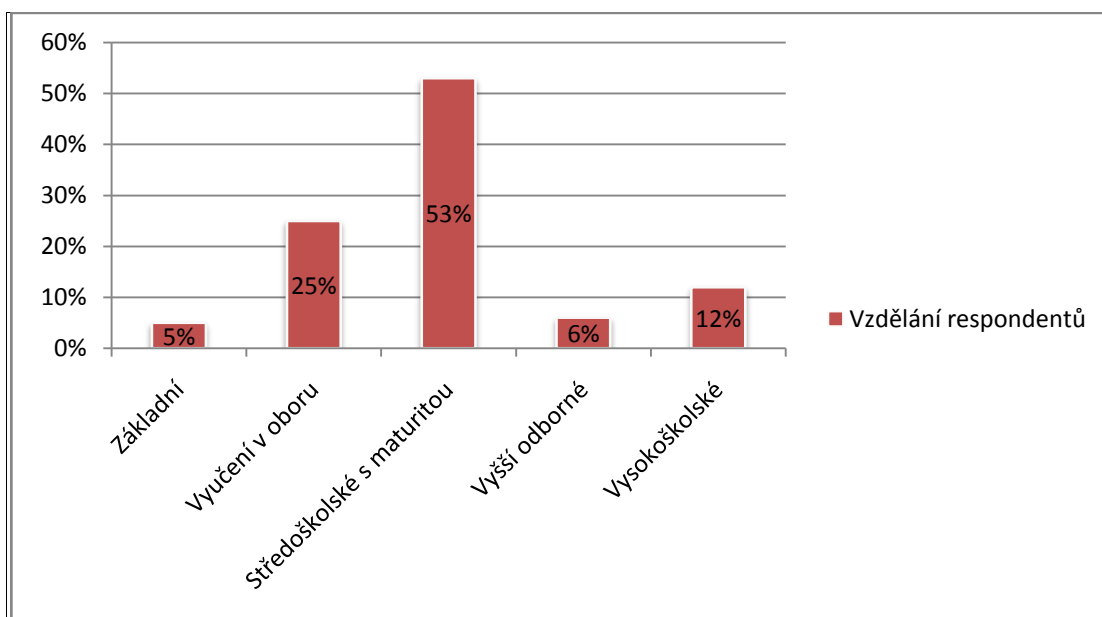
Z rozhovorů a pozorování při rozdávání dotazníků se ukázalo, že ve většině maloobchodní jednotek působí ve vedoucí pozici ženy ve věku 27-35 let či 36-45 let, většinou také dle cílové skupiny zákazníků. Velké množství respondentů z věkové skupiny 18-26 let působí v prodejnách jako brigádníci. Ti vypomáhají hlavně při pracovních neschopnostech stálých zaměstnanců, či při sezonních nárůstech poptávky, např. před Vánocemi.

Otázka č. 17: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 17: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

	počet	%
Základní	9	5
Vyučení v oboru	48	24
Středoškolské s maturitou	107	53
Vyšší odborné	12	6
Vysokoškolské	24	12
Celkem	200	100

Graf č. 16: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 5 % respondentů má základní vzdělání, 24 % respondentů je vyučeno v oboru, 53 % dotazovaných má středoškolské vzdělání s maturitou, 6 % respondentů má vyšší odborné vzdělání a 12 % dotazovaných má vysokoškolské vzdělání.

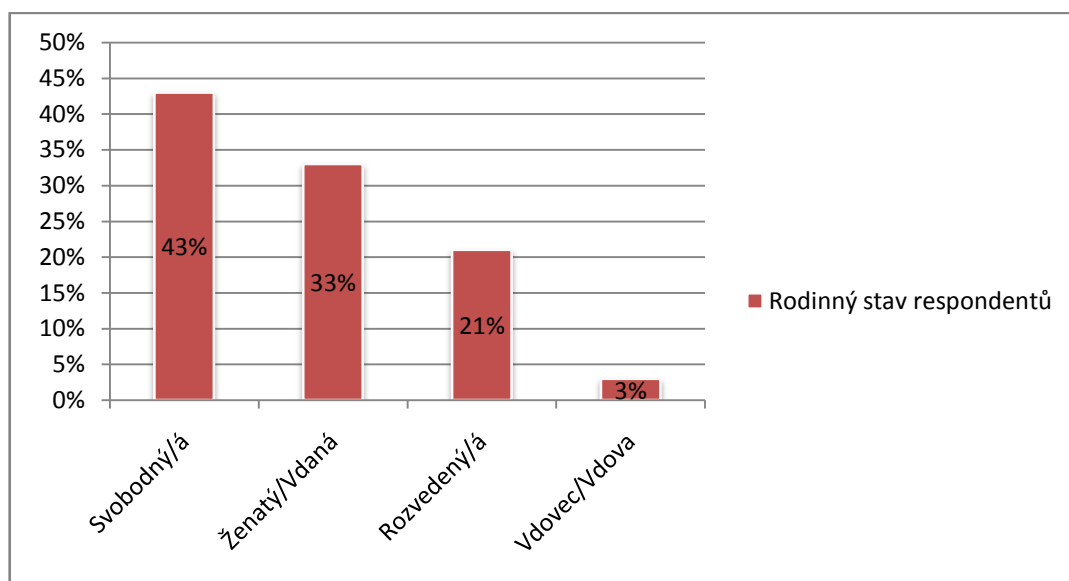
Nejpočetnější skupina respondentů má maturitu, což znamená, že dnes v oblasti obchodu pracuje velké množství vysoce kvalifikovaných odborníků, o čemž svědčí 24 respondentů s vysokoškolským vzděláním. Velmi malé procento má pouze základní vzdělání.

Otázka č. 18: Jaký je Váš rodinný stav?

Tabulka č. 18: Rodinný stav respondentů

	počet	%
Svobodný/á	87	43
Ženatý/Vdaná	66	33
Rozvedený/á	42	21
Vdovec/Vdova	5	3
Celkem	200	100

Graf č. 17: Rodinný stav respondentů v %



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 43 % respondentů je svobodných, 33 % respondentů žije v manželství, 21 % dotazovaných je rozvedených a 3 % respondentů jsou vdovci či vdovy.

Vysoké procento svobodných respondentů je dáno hlavně tím, přibližně 2/3 dotazovaných lze zařadit do věkové skupiny 18-26 let a skupiny 27-35 let.

4.2 Statistické vyhodnocení vybraných otázek

Některé vybrané otázky byly statisticky vyhodnoceny pomocí chí-kvadrát testu, což je tzv. test dobré shody. Cílem testu dobré shody je vyhodnocení pozorovaných dat a zjištění platnosti předpokladů o použitém matematickém modelu situace. Chí-kvadrát testem je testována platnost nulové hypotézy H_0 proti alternativě H_A . Výchozích otázkou pro vyhodnocování jednotlivých otázek byla identifikační otázka ohledně pohlaví respondentů.

1) Délka pracovního poměru

H_0 :

Zaměstnanci, kteří pociťují stres ze zaměstnání, jsou nejčastěji ženy, které ve svých podnicích pracují 1-2 roky.

H_A :

Zaměstnanci, kteří pociťují stres ze zaměstnání, nejsou nejčastěji ženy, které ve svých podnicích pracují 1-2 roky.

Pozorované četnosti:

Pohlaví	Méně než 1 rok	1 rok až 2 roky	3 roky až 5 let	6 let až 10 let	Více jak 10 let	Celkem
Muži	7	14	6	2	3	32
Ženy	32	56	42	10	7	147
Celkem	39	70	48	12	10	179

Zdroj: Vlastní práce

Očekávané četnosti:

	Méně než 1 rok	1 rok až 2 roky	3 roky až 5 let	6 let až 10 let	Více jak 10 let
Muži	6,972067039	12,51396648	8,581005587	2,145251397	1,787709497
Ženy	32,02793296	57,48603352	39,41899441	9,854748603	8,212290503

Zdroj: Vlastní práce

Po zadání dat do MS Excel, byla použita funkce Chí-kvadrát test a byla zjištěna hodnota p-value, která se následně porovnávala s hladinou významnosti 0,05.

p-value = 0,703911719

$\alpha = 0,05$

p-value > α

S 95% pravděpodobností nelze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy.

Lze tedy předpokládat, že zaměstnanci, kteří pociťují stres ze zaměstnání, jsou nejčastěji ženy, které ve svých podnicích pracují 1-2 roky.

2) Četnost pocitu pracovního stresu

H_0 :

Ženy, které pociťují stres ze zaměstnání, pociťují tento stres alespoň jednou týdně.

H_A :

Ženy, které pociťují stres ze zaměstnání, pociťují tento stres méně než jednou týdně.

Pozorované četnosti:

Pohlaví	Denně	Alespoň jednou týdně	Alespoň jednou měsíčně	Méně jak jednou měsíčně	Celkem
Muži	4	14	11	3	32
Ženy	26	61	43	17	147
Celkem	30	75	54	20	179

Zdroj: Vlastní práce

Očekávané četnosti:

Pohlaví	Denně	Alespoň jednou týdně	Alespoň jednou měsíčně	Méně jak jednou měsíčně
Muži	5,363128	13,40782123	9,653631285	3,575418994
Ženy	24,63687	61,59217877	44,34636872	16,42458101

Zdroj: Vlastní práce

Po zadání dat do MS Excel, byla použita funkce Chí-kvadrát test a byla zjištěna hodnota p-value, která se následně porovnávala s hladinou významnosti 0,05.

p-value = 0,850627

$\alpha = 0,05$

p-value > α

S 95% pravděpodobností nelze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy.

Lze tedy předpokládat, že ženy, které pocítují stres ze zaměstnání, pocítují tento stres alespoň jednou týdně

3) Vliv stresu na služby poskytované zákazníkům

H_0 :

Alespoň polovina žen, které pocítují stres ze zaměstnání, si myslí, že se tento stres může promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům.

H_A :

Méně než polovina žen, které pocítují stres ze zaměstnání, si myslí, že se tento stres může promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům.

Pozorované četnosti:

Pohlaví	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Muži	2	12	12	6	32
Ženy	38	49	39	21	147
Celkem	40	61	51	27	179

Zdroj: Vlastní práce

Očekávané četnosti:

Pohlaví	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Muži	7,150838	10,90502793	9,1173184	4,826816
Ženy	32,84916	50,09497207	41,882682	22,17318

Zdroj: Vlastní práce

Po zadání dat do MS Excel, byla použita funkce Chí-kvadrát test a byla zjištěna hodnota p-value, která se následně porovnávala s hladinou významnosti 0,05.

p-value = 0,106434

$\alpha = 0,05$

p-value > α

S 95% pravděpodobností nelze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy.

Lze tedy předpokládat, že alespoň polovina žen, které pociťují stres ze zaměstnání, si myslí, že se tento stres může promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům.

4) Hodnocení stresorů v zaměstnání

H_0 :

Nejvyšší počet žen pokládá za nejzávažnější stresor kontakt se zákazníky.

H_A :

Nejvyšší počet žen nepokládá za nejzávažnější stresor kontakt se zákazníky.

Pozorované četnosti:

Pohlaví	Kontakt s nadřízenými	Kontakt se spolupracovníky	Kontakt se zákazníky	Vysoká pracovní zátěž	Strach ze ztráty zaměstnání
Muži	4	2	10	1	10
Ženy	30	17	37	4	18
Celkem	34	19	47	5	28

Nedostatečné finanční ohodnocení	Nedostatečná komunikace na pracovišti	Pracovní podmínky	Nejasně vymezená pracovní náplň	Jiné	Celkem
1	1	0	3	0	32
16	8	9	4	4	147
17	9	9	7	4	179

Zdroj: Vlastní práce

Očekávané četnosti:

Pohlaví	Kontakt s nadřízenými	Kontakt se spolupracovníky	Kontakt se zákazníky	Vysoká pracovní zátěž	Strach ze ztráty zaměstnání
Muži	6,078212291	3,396648045	8,402234637	0,89385475	5,005586592
Ženy	27,92178771	15,60335196	38,59776536	4,10614525	22,99441341

Nedostatečné finanční ohodnocení	Nedostatečná komunikace na pracovišti	Pracovní podmínky	Nejasně vymezená pracovní náplň	Jiné
3,039106145	1,608938547	1,608938547	1,251396648	0,715084
13,96089385	7,391061453	7,391061453	5,748603352	3,284916

Zdroj: Vlastní práce

Po zadání dat do MS Excel, byla použita funkce Chí-kvadrát test a byla zjištěna hodnota p-value, která se následně porovnávala s hladinou významnosti 0,05.

$p\text{-value} = 0,071849159$

$\alpha = 0,05$

$p\text{-value} > \alpha$

S 95% pravděpodobností nelze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy.

Lze tedy předpokládat, že nejvyšší počet žen pokládá za nejzávažnější stresor kontakt se zákazníky.

4.3 Výsledky strukturovaných rozhovorů

Strukturované rozhovory byly uskutečněny za účelem zjištění, jak se na problematiku stresu na pracovišti a jeho vlivu na pracovní výkon zaměstnanců dívají sami vedoucí pracovníci.

Rozhovory byly vedeny s vedoucími pracovníky maloobchodních jednotek, v nichž jsou zaměstnanci v denním kontaktu se zákazníky. Účastníci rozhovorů si přáli zůstat v anonymitě a jejich stručný popis je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 19: Respondenti strukturovaných rozhovorů

Respondent	Pohlaví	Věk	Počet let ve vedoucí pozici
1	žena	45	5
2	žena	36	3
3	žena	28	1
4	žena	31	2
5	žena	46	10
6	žena	26	2,5
7	žena	37	4

Zdroj: Vlastní práce

Výsledky rozhovorů byly využity v závěrečné diskuzi ke konfrontaci s výsledky dotazníkového šetření. Jednotlivé rozhovory jsou součástí této práce jako příloha č. 3. Dále bude uvedeno shrnutí nejdůležitějších myšlenek jednotlivých rozhovorů.

Respondent č. 1

Vedoucí pracovnice přiznává, že zákazníci jsou výrazným stresorem na pracovišti. Jako nejčastější konfliktní situaci uvádí řešení reklamací. Uvedla dokonce, že se v poslední době množí výhrůžky ze strany zákazníků ohledně stížností a udání. Jako radu při kontaktu se zákazníky uvádí vždy zachovat klid. U sebe i u svých kolegyně zažila situaci, kdy se stres promítal do služeb poskytovaných zákazníkům a stres se na jejich pracovišti projevuje zbytečnou chybovostí. V rámci pracovního kolektivu problémy nepozoruje, ale zažila tuto situaci s bývalou kolegyní a považovala to za výrazný stresový faktor. Ztotožňuje se s tvrzením, že se její zaměstnavatel dostatečně nevěnuje prevenci stresu na pracovišti a školení na zvládání stresových situací by určitě uvítala. Ocenila by vyšší motivaci k prodejm ze strany zaměstnavatele.

- Zákazníci jsou výrazným stresorem.
- Velkým problémem jsou reklamace.
- Množí se výhrůžky ze strany zákazníků.
- Zaměstnavatel se dostatečně nevěnuje prevenci stresových situací na pracovišti.

Respondent č. 2

S názorem, že zákazníci představují určitý stresor na pracovišti, oslovená vedoucí pracovnice souhlasí. Zároveň ale uvádí, že zaměstnanci, kterým zákazníci vadí, nemají v obchodě co dělat. Zmiňuje dále neustálý tlak ze strany vedení na výsledky. Uvádí, že je potřeba zákazníky plně respektovat a být k nim zdvořilý. Ten, kdo by toto nerespektoval, nemá v jejím prodejním týmu co dělat. Stres považuje za zbytečnou výmluvu a chválí si smíšený kolektiv, ve kterém nepozoruje zhoršené vztahy. Školení by spíše neuvítala, chce se soustředit hlavně na zlepšování prodejních strategií a na výsledky. Jako prevenci stresových situací na pracovištích vidí dobrou osobní a rodinnou situaci a ujasněné priority.

- Komu vadí zákazníci, nemá v obchodě pracovat.
- Ze strany vedení je neustálý tlak ohledně výsledků.
- Je třeba zákazníky plně respektovat a být k nim zdvořilý.
- Kdo se chová k zákazníkům neuctivě, nemá v prodejním týmu místo.

Respondent č. 3

Zákazníky jako stresor vnímá pouze občas, ale vadí jí styl chování zákazníků v obchodě. Uvádí, že pokud je zákazník vstřícný, lze se na všem domluvit. Zdůrazňuje nutnost absolutního soustředění při manipulaci s penězi. Příznává, že zažila situaci, kdy se stres promítl do služeb zákazníkům. Špatný pracovní kolektiv pokládá za výrazný stresor, z minulého zaměstnání kvůli němu dokonce i odešla. O školení na zvládání stresových situací by zájem měla, ale myslí si, že by to podnik v rámci úsporných opatření neschválil. Také se ztotožňuje s názorem, že se její zaměstnavatel dostatečně nevěnuje prevenci stresu na pracovišti.

- Zákazníci mají nevhodný styl chování v obchodě.
- Pracovní kolektiv je výrazný stresor.
- Pokud je zákazník vstřícný, lze se na všem domluvit.
- Zaměstnavatel se dostatečně nevěnuje prevenci stresu na pracovišti.

Respondent č. 4

Zastává názor, že zákazníci jsou pro firmu to nejdůležitější a je nutné splnit jejich přání a očekávání. Myslí si, že zaměstnanci by měli umět komunikovat se zákazníky. Radí zachovat klid a nejednat příliš emotivně. Dále uvádí, že závažnější problémy se zákazníci řeší jako vedoucí ona sama. Chválí si přátelské prostředí a nemyslí si, že by se na jejich pracovišti nějak výrazněji objevoval stres. Snaží se o oboustrannou efektivní komunikaci a důvěru na pracovišti. Školení by přivítala a sama vidí jako prevenci stresových situací v jistotě pracovního místa a dobrých vztazích na pracovišti. Jako přínosné vidí dále společné mimopracovní aktivity zaměstnanců.

- Zákazníci jsou pro firmu to nejdůležitější.
- Je nutné splnit jejich přání a očekávání.
- Zaměstnanci by měli umět komunikovat se zákazníky.
- Důležité je umět zachovat klid a nejednat příliš emotivně.

Respondent č. 5

Dotazovaná souhlasí s tvrzením, že největším stresorem na pracovišti je právě zákazník, ale přesto zdůrazňuje potřebu obsloužit zákazníky na úrovni. Souhlasí s tím, že se stres může negativně promítnout do služeb pro zákazníky a tuto situaci reálně zažila u sebe i u svých kolegů. Za výrazný stresor pokládá dále kontroly prodejny nadřízenými, únavu a technické problémy. Svůj prodejní tým považuje za dobrý s uvolněnou atmosférou. Uvedla dále, že u nich v podniku se stres vůbec neřeší, ale ona sama by školení uvítala. Prevenci vidí v úpravě režimu pracovní doby a ve zvýšení počtu personálu.

- Největším stresorem je právě zákazník.
- Ne vždy se člověk setká s příjemnými lidmi.
- Je důležité obsloužit zákazníky na úrovni.

Respondent č. 6

I další vedoucí pracovnice uvedla zákazníky jako významný stresor a sdílí myšlenku, že práce se zákazníky je velice náročná. Řekla dokonce, že několik jejích spolupracovnic kvůli zákazníkům změnilo profesi. Svůj pracovní kolektiv pokládá za spíše průměrný. Ani ona nemá pocit, že by se její zaměstnavatel dostatečně věnoval prevenci stresových situací na pracovišti a školení by spíše uvítala. Prevenci vidí v efektivní komunikaci, důvěře a přesně vymezených pravomocích.

- Práce s lidmi je nesmírně náročná.
- Zaměstnavatel se dostatečně nevěnuje prevenci stresu na pracovišti.
- Důležitá je efektivní komunikace, důvěra a jasně vymezené pravomoci.

Respondent č. 7

Poslední dotazovaná má práci s lidmi ráda a zákazníky nevnímá jako stresory. Spíše má strach z nízkých tržeb a z následné ztráty zaměstnání. Její kolektiv je příjemný a problémy nepozoruje. Svým spolupracovnícím by netolerovala invektivy k zákazníkům s výmluvou na stres. Myslí si, že se její zaměstnavatel dostatečně věnuje prevenci stresu na pracovišti tím, že jim často dává motivační pobídky ve formě různých poukazů atd. Současná situace jí vyhovuje a školení by spíše neuvítala.

- Práci s lidmi má ráda.
- Zákazníky nevnímá jako stresor.
- Za největší stresor pokládá strach ze ztráty zaměstnání.

5 Diskuze

Z výsledků výzkumu vyplynula skutečnost, že nejvíce respondentů vnímá jako nejvýznamnější stresor na pracovišti kontakt se zákazníky. U zaměstnanců maloobchodních jednotek, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, je tato skutečnost minimálně alarmující. Vzhledem k tomu, že právě tyto zaměstnanci přijdou do každodenního styku se zákazníkem a utvářejí tím celkový obraz retailera, je nezbytné, aby jejich pracovní výkon byl co nejlepší. V porovnání s odpověďmi jednotlivých vedoucích pracovníků, je zřejmé, že i tyto pracovníci vidí zákazníky jako významné stresory. Byla dokonce uvedena zkušenost, kdy někteří zaměstnanci maloobchodních jednotek změnili kvůli zákazníkům profesi a nyní pracují na pracovištích, kde již nejsou v každodenním kontaktu se zákazníkem. Většina oslovených se ovšem shoduje, že je vždy třeba být vždy k zákazníkům milý a ochotný a snažit se je vždy obsloužit na úrovni. Stejně jako vyplynulo z neřízených rozhovorů i zde byly často uváděny reklamace jako příčina konfliktu mezi zákazníkem a pracovníkem. V rozhovorech byla vyslovena myšlenka, že zákazníci jsou v poslední době často ovlivňováni informacemi z médií ohledně svých práv jako spotřebitelů, což je jistě užitečná osvěta, ale často jsou tyto informace mylně pochopeny a dochází k jejich špatné interpretaci.

Obecně lze říci, že reklamační řízení je již dopředu bráno jako stresová situace, ve které je potřeba být dostatečně asertivní a vyjít z ní vítězně. Přitom reklamovat vadné zboží je relativně běžná součást nákupu a téměř každý spotřebitel se s ním již setkal. Problematika reklamací je pevně zakotvena a upravena v zákoně a je zde i jasný výklad. Pokud by byly tyto informace jasně a laicky vysvětleny jak spotřebitelům, tak i samotným prodejcům, situaci by to jistě usnadnilo. V rámci neřízených rozhovorů ovšem vyplynulo, že v některých případech dokonce ani sami pracovníci, kteří řeší reklamace denně, nejsou s touto problematikou plně seznámeni.

V rámci průzkumu byl dále zkoumán i vliv pracovního stresu na výkonnost zaměstnanců zejména ve vztahu ke službám poskytovaným zákazníkům. Více než 2/3 dotazovaných uvedly, že se stres může, či spíše může, negativně promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům a 64 % z nich tuto situaci již i reálně zažilo.

V porovnání s výsledky strukturovaných rozhovorů, kdy vedoucí pracovníci připustili možnost vlivu stresu na pracovní výkon zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům

a tuto situaci zažili u sebe i u svých podřízených, lze konstatovat, že je spojitost mezi pracovním stresem a kvalitou servisu zákazníkům.

Vzhledem k tomu, že je to primárně prodávající, kdo určuje, zda se zákazník do podniku vrátí a doporučí ho i ostatním, je zřejmé, že jeho pracovní výkonnost je na prvním místě v důležitosti. Ovšem pouze pečlivě proškolený, spokojený a motivovaný zaměstnanec může podat adekvátní výkon. Je proto potřeba, aby vedení maloobchodních jednotek zajistilo schopný personál, který bude disponovat schopnostmi uspokojovat zákazníky. Předpokladem budou odborné znalosti, praktické zkušenosti, ale také schopnost empatie a identifikace s profesní rolí.

Dalším diskutovaným tématem byl pracovní kolektiv, konkrétně špatné vztahy na pracovišti. Zde je zřejmé, že člověk se v rámci pracovního kolektivu setkává s různými typy lidí, které by si v běžném životě za přátele nevybral. Proto může docházet k častým interpersonálním konfliktům, které mohou narušovat vztahy na pracovišti a ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců. Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že pracovní kolektiv pro většinu oslovených stresor nepředstavuje a vnímají jej vesměs přijatelným. Jak ovšem uvedla účastnice strukturovaného rozhovoru č. 3, z minulého zaměstnání kvůli špatnému pracovnímu kolektivu musela dokonce odejít. Což ukazuje, že i když třeba v současné době pracovní kolektiv stresor nepředstavuje, obecně mohou negativní vztahy na pracovišti znamenat stres tak výrazný, že kvůli němu pracovník změní i pracoviště.

Pokud porovnáme výsledky průzkumu s průzkumem Ministerstva práce a sociálních věcí v Praze, který byl uskutečněn v roce 2009, zde také uváděli respondenti jako častý stresor kontakt na pracovišti s kolegy a drobné intriky a zlomyslnosti se kterými se v pracovním kolektivu setkávají. Často tyto problémy mohou přerůst v patologické situace na pracovišti jako je např. šikana na pracovišti.

Dle průzkumu společnosti GfK Praha má osobní zkušenost se šikanou na pracovišti v současné době 16 procent pracovníků. Průzkum dále popisuje, že více než čtvrtina takto postižených lidí je vystavena některé z forem šikany v práci alespoň jednou týdně a téměř polovina šikanovaných pak po dobu delší než jeden rok (Černý, 2007).

Vzhledem k tomu, jak důležité celospolečenské téma pracovní stres je, lze předpokládat, že by při jeho řešení měli být aktivní i zaměstnavatelé, vzhledem k tomu, že neúměrná pracovní zátěž má ve svém důsledku negativní vliv na pracovní výkon

zaměstnanců. Pracovníci proto měli zhodnotit, zda se jejich zaměstnavatelé dostatečně věnují prevenci pracovního stresu na pracovišti.

Téměř 2/3 dotazovaných vyjádřily názor, že se jejich zaměstnavatel dostatečně nevěnuje prevenci stresových situací na pracovišti. Z průzkumu dále vyplynulo, že 67 % by prevenci v podobě školení či semináře na zvládání stresových situací uvítalo.

V porovnání s výzkumem Stres na pracovišti – možnosti prevence, který provedlo v roce 2009 Ministerstvo práce a sociálních věcí, kde 2/3 respondentů uvedlo, že se jejich zaměstnavatel této problematice dostatečně nevěnuje, je jasně vidět, že tato skutečnost je stále aktuální.

I z výsledků strukturovaných rozhovorů vychází skutečnost, že většina oslovených vedoucích pracovníků nemá pocit, že by se jejich zaměstnavatel prevenci stresových situací dostatečně věnoval. Bylo by proto žádoucí zařadit tato školení v rámci prevence do co nejvíce maloobchodních jednotek s přímým zaměřením na prodej.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zkoumání stresových faktorů a vlivu stresu na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraných podnicích včetně podání návrhů na změny současného stavu.

Ke zjištění výsledků bylo použito dotazníkové šetření se zaměstnanci maloobchodních jednotek, jejichž každodenní součástí práce je kontakt se zákazníky. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na hodnocení stresových faktorů na pracovišti samotnými zaměstnanci, dále na možný vliv pracovního stresu na jejich pracovní výkon, zejména ve vztahu k zákazníkům, ochotou absolvovat školení či seminář na zvládnutí stresu a okrajově se dotklo i patologických situací na pracovišti, např. mobbingu, bossingu a sexuálního obtěžování na pracovišti. Dotazníkové šetření bylo doplněno neřízenými rozhovory a pozorováním, což posloužilo zejména k diskuzi u zpracování jednotlivých otázek v dotazníku.

Na dotazníkové šetření dále navázaly řízené rozhovory s vedoucími pracovníky maloobchodních jednotek. Hlavním účelem těchto rozhovorů bylo pochopit, jak se na problematiku vlivu stresu na pracovní výkonnost zaměstnanců dívají sami vedoucí pracovníci. Výsledky byly použity v závěrečné diskuzi této práce.

Zaměstnanci byly v kontaktu se zákazníky tzv. tváří v tvář, což na ně klade vysoké nároky, protože jsou obrazem samotného retailera. Dále:

- ovlivňují zákazníkovo rozhodnutí o koupi,
- zprostředkovávají informace o výrobku či službě,
- poskytují další servis spojený s prodejem.

Podniky, které se zabývají osobním prodejem, musí proto dbát zvýšenou pozornost ohledně výběru, přípravě a motivaci pracovníků.

Dotazníky byly vyplněny 200 respondenty. Z toho bylo 168 žen a 32 mužů, kdy nejvíce respondentů, 53 % dotazovaných, má středoškolské vzdělání s maturitou, 66 % respondentů se nachází v kategorii 18-35 let a 43 % respondentů je svobodných. Respondenti z 66 % pracují v podnicích v rozmezí 1-5 let. Celých 60 % respondentů se cítí na svých pracovištích spokojeni či spíše spokojeni.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 57 % respondentů, kteří pracují v odděleních organizací zabývajících se kontaktem se zákazníky, hodnotí svou práci

jako stresovou či spíše stresovou. Tento stres zažívá 41 % respondentů alespoň jednou týdně. Z výsledků dále vyplynuly tyto nejvýznamnější stresory.

Tabulka č. 20: Pořadí stresorů na pracovišti dle dotazníkového šetření

Pořadí	Stresor	Počet respondentů	%
1.	Kontakt se zákazníky	47	26
2.	Kontakt s nadřízenými	34	19
3.	Strach ze ztráty zaměstnání	29	16
4.	Kontakt se spolupracovníky	19	11

Zdroj: Vlastní práce

Z výsledků je zřejmé, že nejvíce respondentů označilo jako nejvýznamnější stresor kontakt se zákazníky. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci mají od svých nadřízených nařízeno, aby se vždy snažili uspokojit přání a potřeby zákazníků, ovšem ty jsou často nereálné a dochází proto ke konfliktům jak mezi pracovníky a zákazníky, tak následně mezi vedením a zaměstnanci. Častým problémem bývá řešení reklamací.

Nároky na kladné emocionální ladění, spolu s často nerealistickým očekáváním či nesmyslností požadavků, se kterými se při své profesi prodávající leckdy setkávají, vedou k situaci, kdy se sami zákazníci stávají výrazným stresovým faktorem na pracovišti.

Návrh změny:

- Důkladné a pečlivé proškolení zaměstnanců jak z hlediska správného postupu při kontaktu se zákazníky, tak v oblasti řešení reklamací.
- Věnovat zvýšenou pozornost ohledně výběru, školení a motivaci pracovníků.

Na druhém místě se umístil kontakt s nadřízenými, kde jej jako největší stresor uvedlo 19 % dotazovaných. Kontakt s nadřízenými jako stres může symbolizovat špatný výběr osob do řídicích pozic. Ke stresu může významně přispět neschopnost vedoucích pracovníků stanovit priority, rozdělit úkoly, včas se rozhodnout či motivovat a hodnotit zaměstnance. Souvisí to se stylem řízení, způsobem komunikace, schopností řešit konflikty, vést lidi a organizovat jejich práci.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že v některých případech vnímají zaměstnanci své nadřízené jako arogantní typy lidí, u kterých převládá direktivní styl řízení. Kontakt

s těmito vedoucími představuje stres, protože ze strany nadřízených je silně uplatňována mocenská pozice. Zaměstnanci se pak bojí řešit s nadřízenými vážnější problémy a mají strach si na cokoli stěžovat z důvodu obavy o pracovní místo.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že nejčastějším důvodem, proč vedoucí pracovníci ve svých funkcích selhávají, není to, že nemají dostatečné odborné schopnosti, ale že postrádají předpoklady pro úspěšné řízení a vedení lidí.

Průzkum dále ukázal, že se 42 % respondentů se cítí být svými nadřízenými dokonce šikanováni. V dnešní znalostní ekonomice, kdy je kladen vysoký důraz na správné manažerské techniky, vedení týmu a lidí, je tato skutečnost minimálně zážející.

Lze předpokládat, že rozvoj lidských zdrojů a lidského potenciálu obecně je do budoucna považován za klíčový faktor ekonomiky podniku i samotného státu.

Návrh změny:

- Důkladný výběr osob do řídicích pozic.
- Vytvoření vhodného pracovního prostředí posilujícího odpovědnost a iniciativu řídicích zaměstnanců.
- Soustavné a pečlivé odborné a profesní proškolení a vzdělávání vedoucích zaměstnanců.
- Nutnost sebevzdělávání řídicích pracovníků i rámci volného času.
- Snaha o aktivní týmovou spolupráci v organizacích.

Strach ze ztráty zaměstnání představuje největší stresor pro 16 % dotazovaných, čemuž se nelze divit vzhledem k tomu, že v dnešní době je nezaměstnanost závažným problémem všech regionů České republiky. V únoru 2015 dosáhla nezaměstnanost v ČR úrovně 7,5 %.

Ztráta vlastního zaměstnání, ale i samotný strach z možnosti této ztráty jsou pro člověka závažnou stresovou zátěží a tím i zdrojem frustrací s vážným dopadem na duševní a tělesné zdraví. Dlouhodobě nezaměstnaní lidé ztrácejí svou sebeúctu a pocit společenské významnosti.

- Zde není návrh na zlepšení ani tak v možnostech samotných organizací, jako v kompetenci státu a jeho politiky zaměstnanosti.

Kontakt s kolegy představuje největší stresor pro 11 % zaměstnanců. Vztahy na pracovišti jsou důležitou a nedílnou součástí pracovního procesu a mohou významně

ovlivňovat pracovní výkonnost zaměstnanců. Je proto žádoucí, aby byly vztahy na pracovišti harmonické a aby kolektiv pracoval jako tým. Často mohou tyto problémy přerůst v patologické situace na pracovišti jako je např. šikana či mobbing.

Dle průzkumu se terčem kritiky ze strany svých spolupracovníků stává 57 % respondentů a sexuální obtěžování zažilo 23 % respondentů.

Návrh změny:

- Zařazení pravidelných teambuildingových aktivit.
- Vytváření žádoucích zaměstnaneckých vztahů organizováním kulturních sociálních, sportovních či rekreačních aktivit pro pracovníky.
- Důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů šikany či diskriminace na pracovišti.

Jak vyplývá z výsledků, jedním z největších stresorů jsou mezilidské vztahy. Ať už jsou příčinou zákazníci, spolupracovníci nebo nadřízení. Zvláště náročná je práce spojená s vysokými nároky v oblasti jednání s lidmi, kdy je člověk vystaven interpersonálním konfliktům, frustraci a negativním emočním reakcím.

V rámci průzkumu byl dále zkoumán vliv pracovního stresu na výkonnost zaměstnanců, zejména ve vztahu ke službám poskytovaných zákazníkům.

Celých 60 % respondentů si myslí, že je stres nemotivuje k lepším pracovním výkonům a stejné procento uvedlo, že stres jejich pracovní výkon výrazně snižuje. O tom, že by stres na jejich pracovní výkon neměl žádný vliv, je přesvědčeno pouze 22 % respondentů.

S tvrzením, že se v důsledku stresu či únavy dopouštějí pracovních chyb, souhlasilo 68 % respondentů.

Více než 2/3 dotazovaných uvedlo, že se stres může, či spíše může, negativně promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům a 64 % z nich tuto situaci již i reálně zažilo.

Z výsledků průzkumu jasně vyplývá, že 2/3 dotazovaných zaměstnanců maloobchodních jednotek, jejichž každodenní součástí práce je kontakt se zákazníky, vidí spojitost mezi pracovním stresem a jeho negativním vlivem na služby poskytované zákazníkům a dokonce tuto situaci reálně zažili.

Návrh opatření:

- Participace zaměstnanců na zisku.
- Efektivní organizace práce a jasné rozdělení kompetencí.
- Zavedení tréninků na zvládání stresu, programů prevence pracovního stresu či tréninků na zvládání konfliktních situací na pracovištích.

Celkem 2/3 respondentů pociťují v souvislosti se stresem některé příznaky stresu.

Tabulka č. 21: Pořadí pociťovaných příznaků stresu dle dotazníkového šetření

Pořadí pociťovaných příznaků stresu	Příznaky stresu	Počet respondentů
1.	Bolest hlavy	140
2.	Bušení srdce	85
3.	Pocení	72
3.	Agresivita a podráždění	71
4.	Zaživací potíže	36

Zdroj: Vlastní práce

Je alarmující, že celých 87 % respondentů v souvislosti s pracovním stresem již pociťují zdravotní problémy. Je proto třeba, aby zaměstnanci, kteří pracují ve stresových zaměstnáních, věděli, že existují možnosti, jak se stresu ze zaměstnání bránit či zbavovat. Mnoho pracovníků se ovšem stresu snaží zbavit nevhodnými a mnohdy nebezpečnými způsoby.

Respondenti dále uvedli, že si často pracovní stres promítají i do osobního života. Tuto skutečnost přiznala více jak 1/2 dotazovaných.

Návrh zlepšení:

- Osvojení si základních pravidel a způsobů psychohygieny a relaxace.
- Důsledné oddělování pracovního a osobního života.
- Zlepšit informovanost pracovníků o zaměstnavatelem prováděných opatřeních s cílem prevence stresu a kompenzace pracovní zátěže zaměstnanců.

V poslední části dotazníku byl zkoumán názor respondentů ohledně školení či seminářů na zvládání stresových situací na pracovištích.

Téměř 2/3 dotazovaných vyjádřilo názor, že se jejich zaměstnavatel dostatečně nevěnuje prevenci stresových situací na pracovišti. Z průzkumu dále vyplynulo, že 67 % dotazovaných by školení či seminář na zvládání stresu ve svých podnicích uvítalo. Pouze 13 % respondentů vyjádřilo jasný nezájem ohledně tohoto typu školení.

Jak je vidět, ze strany zaměstnanců zájem o podobný typ školení existuje a je proto žádoucí podobný typ školení zařadit do co nejvíce maloobchodních jednotek s přímým zaměřením na prodej.

Návrh na obsah a průběh školení včetně základní kalkulace nákladů byl vypracován autorkou práce a je k nahlédnutí jako příloha č. 2 této práce. Návrh byl konzultován s regionálním manažerem maloobchodní jednotky, v níž podobný typ školení proběhl.

Návrh opatření:

- Zařazení seminářů, školení či tréninků na zvládnání stresu na pracovištích.
- Aktivní vyhledávání a eliminace stresorů na pracovišti ze strany organizací.
- Podpora efektivní obousměrné komunikace.
- Zlepšení dovedností řízení stresu u vedoucích pracovníků.

Závěrem lze říci, že pracovní stres ovlivňuje chod organizace na všech jeho úrovních. Tento stres může mít negativní vliv na služby poskytované zákazníkům, pracovní výkonnost a kvalitu odvedené práce vůbec. Mimo tyto problémy dochází ke zvýšení absencí či fluktuace zaměstnanců a z nich vyplývající ekonomické dopady.

Obecně platné návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu:

- Zdokonalování organizace a řízení práce.
- Odstraňování časového tlaku.
- Včasné zadávání úkolů včetně potřebných informací.
- Rozvoj a prohlubování efektivní vzájemné komunikace.
- Vytvoření prostoru pro permanentní vzdělávání.
- Aplikace vhodných režimů práce a odpočinku.
- Zvyšování kultury práce.
- Zkvalitňování pracovního prostředí.
- Projednávání důležitých pracovních otázek či změn v součinnosti se zaměstnanci.

Vybrané konkrétní návrhy zlepšení pro pracovníky maloobchodních jednotek s přímým zaměřením na prodej

- Zařazení seminářů, školení či tréninků na zvládání stresu na pracovištích.
- Aktivní vyhledávání a eliminace stresorů na pracovišti ze strany organizací.
- Zlepšit informovanost pracovníků o zaměstnavatelem prováděných opatřeních s cílem prevence stresu a kompenzace pracovní zátěže zaměstnanců.
- Vytváření žádoucích zaměstnaneckých vztahů organizováním kulturních sociálních, sportovních či rekreačních aktivit pro pracovníky.
- Důkladné a pečlivé proškolení zaměstnanců jak z hlediska správného postupu při kontaktu se zákazníky.
- Podrobné proškolení zaměstnanců v oblasti řešení reklamací.
- Zařazení školení či seminářů na zvládání stresových situací na pracovišti v rámci prevence stresu v podniku.

I. Summary

The main aim of this diploma thesis, which called Influence of stress on work performance in selected companies, is to explore stress factors in the workplace and their influence on work performance. In the theoretical part of this thesis were summarized issues of stress, symptoms of stress, stress and healthy, types of stressors, stress factors in the workplace, stress management, work performance and pathological situations in the workplace, such as bossing, mobbing and sexual harassment.

The main method of data collection used a quantitative method - questionnaire survey. The research was focused on the speeches of employees, work environment, stress management, influence of stress on work performance and pathological situations in the workplace, such as bossing, mobbing and sexual harassment. The workers were uncontrolledly interviewed. The research involved 200 respondents. All respondents were workers who are in daily contact with customers. The data were evaluated overall and made into tables and graphs which were followed by particular results and discussions on individual issues. As the second, data collection method was chosen structured interview with managers. During a structured interview put emphasis on influence of stress on work performance in their companies.

Based on the results we can say that stress has an impact on work performance and many factors contribute to work stress. Some factors are more important than others, but each can be influential. Main factors are customers, poor relationships with co-workers or supervisor and fear of losing job. Changes in the world of labour influence quality of working life of individual and society.

To sum up, workplace stress is hard to handle at the best of times, but when unemployment is high, redundancies are common and competition for promotions is so fierce it's frightening, workplace stress levels go through the roof. Professional stress or job stress poses a threat to physical health. Work related stress in the life of organized workers, consequently, affects the health of organizations. It is necessary that employees know how to prevent the possibility of stress. Work has always belonged to the most inherent values of life.

Keywords: stress, work performance, motivation, knowledge society, human resources management, working conditions, mobbing, bossing, questionnaire survey

II. Přehled použité literatury

- Agentura Alie. (2011). *Boj proti stresu*. Praha: NOXI.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press.
- Bělonohý, I. (2013). Šetření spokojenosti zaměstnanců. *Deník veřejné správy*. 2013(2). Dostupné z <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>
- Buchtová, B. (2004). *Psychologie pro ekonomy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Cimický, J. (2007). *Sám proti stresu*. Praha: VIP books.
- Čempelová, M. (2010). Jak motivovat v době krize. *Moderní řízení*, 42 (7), 40-43.
- Černý, J. (2007). Průzkum GfK Praha: Se šikanou v práci se setkalo 16 procent Čechů. *Hospodářské noviny*. 2007(6). Dostupné z <http://domaci.ihned.cz/c1-21379960-pruzkum-gfk-praha-se-sikanou-v-praci-se-setkalo-16-procent-cechu>.
- Češková-Lukášová D. (2007). *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Čevela R., Čeladová L., & Dolanský, H. (2009). *Výchova ke zdraví pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada Publishing.
- Doležal, J., Lacko B., & Máchal, P. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer press.
- Helus, Z. (2011). *Úvod do psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing
- Hubinková, Z. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing.
- Hüttlová, E. (1998). *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: VŠE.

- Chromá, P., & Svobodová, L. (2009). *Stres na pracovišti-možnosti prevence*. Praha: MPSV.
- Jones, F. (2001). *Stress: Myth, Theory, and Research*. London: Pearson Education.
- Kadushin A., & Harkness, D. (2013). *Supervision in Social Work*. Madison: Columbia University Press.
- Keller K. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing
- Kohoutek, R., Štěpaník, J., & Vysoké učení technické v Brně . (2000). *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Kraska-Lüdecke, K. (2007). *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2001). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
- Matoušek, O. (2003). *Pracovní stres a zdraví*. Praha: Výzkumný portál bezpečnosti práce.
- Mayerová, M., Bureš, Z., & Růžička, J. (1996). *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Miller, L. (2009). *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Němečková, I. (2010). Práce a soukromí: Jak je sladit. *Moderní řízení*, 68 (8), 68-69.
- Nový, I. (2004). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Odcházal, J., & Dědina, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.
- Plamínek, J. (2008). *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnání*. Praha: Grada Publishing.
- Praško J., & Prašková, H. (2007). *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. et al. (2004). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Ptáček R., & Bartůněk, P. (2011). *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada Publishing
- Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Seaward, B. (2011). *Managing Stress: Principles and Strategies for Health and Well-Being. Canada: Jones & Bartlett Publishers*.
- Stackerová, D. (2011). *Relaxační techniky ve sportu*. Praha: Grada Publishing.
- Svobodová L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing.
- Špatenková, N. (2011). *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing.
- Vališová, A. (2008). *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada Publishing.
- Venglářová, M. (2011). *Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada Publishing.

Vymětal, Š. (2009). *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing.

Židová, N. (2013). *Faktory stresu plynoucího z profese* (Bakalářská práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Rozhodnutí o povaze stresu	11
Obrázek č. 2: Strategie zvládnání stresu	12
Obrázek č. 3 : Klasifikace stresorů	17
Obrázek č. 4: Vliv stresu na výkon	25
Obrázek č. 5: Nástroje redukce stresu	26

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Délka pracovního poměru	33
Tabulka č. 2: Kontakt se zákazníky	34
Tabulka č. 3: Hodnocení spokojenosti zaměstnanci	35
Tabulka č. 4: Hodnocení stresovosti zaměstnání	36
Tabulka č. 5: Stresovost zaměstnání	38
Tabulka č. 6a: Hodnocení tvrzení stres a zlepšení pracovního výkonu	40
Tabulka č. 6b: Hodnocení tvrzení stres nemá vliv na pracovní výkon	41
Tabulka č. 6c: Hodnocení tvrzení stres a snížení pracovního výkon	43
Tabulka č. 6d: Hodnocení tvrzení ničivý stres a snížení pracovního výkonu	44
Tabulka č. 7: Četnost pocitu pracovního stresu	45
Tabulka č. 8: Vliv stresu na služby poskytované zákazníkům	46
Tabulka č. 9: Situace vlivu stresu na poskytování služeb zákazníkům	47
Tabulka č. 10: Vliv pracovního stresu na osobní život respondentů	49
Tabulka č. 11: Pociťované příznaky stresu	50
Tabulka č. 12a: Hodnocení tvrzení příčiny vzniku pracovních chyb	51
Tabulka č. 12b: Hodnocení pocitu být terčem kritiky kolegy či kolegů	52
Tabulka č. 12c: Hodnocení tvrzení šikany ze strany nadřízených	54
Tabulka č. 12d: Hodnocení tvrzení existence sexuálního obtěžování na pracovišti	55
Tabulka č. 13: Přístupu zaměstnavatele k prevenci stresových situací	57
Tabulka č. 14: Postoj respondentů ke školení	58
Tabulka č. 15: Zastoupené pohlaví	60
Tabulka č. 16: Věkové zastoupení respondentů	61
Tabulka č. 17: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	62

Tabulka č. 18: Rodinný stav respondentů	63
Tabulka č. 19: Respondenti strukturovaných rozhovorů	69
Tabulka č. 20: Pořadí stresorů na pracovišti dle dotazníkového šetření.....	77
Tabulka č. 21: Pořadí pocíťovaných příznaků stresu dle dotazníkového šetření... 80	
Seznam grafů	
Graf č. 1: Délka pracovního poměru respondentů v %	33
Graf č. 2: Hodnocení spokojenosti zaměstnanci v %	35
Graf č. 3: Hodnocení stresovosti zaměstnání v %	36
Graf č. 4: Hodnocení stresorů v zaměstnání v %	38
Graf č. 5a: : Hodnocení tvrzení stres a zlepšení pracovního výkonu %	40
Graf č. 5b: Hodnocení tvrzení stres nemá vliv na pracovní výkon %	42
Graf č. 5c: : Hodnocení tvrzení stres a snížení pracovního výkon %	43
Graf č. 5d: Hodnocení tvrzení ničivý stres a snížení pracovního výkonu v %	44
Graf č. 6: Četnost pocíťování pracovního stresu v %.....	45
Graf č. 7: Vliv stresu na služby poskytované zákazníkům v %	46
Graf č. 8: Situace vlivu stresu na poskytování služeb zákazníkům v %.....	48
Graf č. 9: Vliv pracovního stresu na osobní život respondentů v %.....	49
Graf č. 10: Pocíťované příznaky stresu (počet odpovědí respondentů)	50
Graf č. 11a: Hodnocení tvrzení příčiny vzniku pracovních chyb v %.....	51
Graf č. 11b: Hodnocení pocíťování být terčem kritiky kolegy či kolegů v %	53
Graf č. 11c: Hodnocení tvrzení šikany ze strany nadřízených	54
Graf č. 11d: Hodnocení tvrzení existence sexuálního obtěžování v %	56
Graf č. 12: Přístupu zaměstnavatele k prevenci stresových situací v %	57
Graf č. 13: Postoj respondentů ke školení v %	59
Graf č. 14: Zastoupené pohlaví v %.....	60
Graf č. 15: Věkové zastoupení respondentů v %	61
Graf č. 16: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v %	62
Graf č. 17: Rodinný stav respondentů v %	63

IV. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Návrh školení pro zaměstnance

Příloha č. 3: Strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky

Příloha č. 1

Dobrý den, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který se vztahuje k mé diplomové práci s názvem **Vliv stresu na pracovní výkonnost zaměstnanců**. Tento dotazník je anonymní a údaje z něj budou použity pouze pro mou diplomovou práci.

Děkuji Vám za čas strávený při vyplňování dotazníku.

Bc. Nikola Židová

Dotazník

- 1) Jak dlouho již pracujete na současném pracovišti?**
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 rok – 2 roky
 - c) 3-5 let
 - d) 6-10 let
 - e) více jak 10 let

- 2) Je vaší každodenní součástí práce kontakt se zákazníkem?**
 - a) ano
 - b) ne

- 3) Jste ve Vašem zaměstnání spokojen (a)?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 4) Máte pocit, že Vás práce v zaměstnání stresuje?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne (přeskočte na otázku 12)

- 5) Co pro Vás představuje největší zdroje stresu na pracovišti? (lze vyplnit více možností)**
 - a) kontakt s nadřízenými
 - b) kontakt se spolupracovníky
 - c) kontakt se zákazníky
 - d) vysoká pracovní zátěž
 - e) strach ze ztráty zaměstnání
 - f) nedostatečné finanční ohodnocení
 - g) nedostatečná komunikace na pracovišti
 - h) pracovní podmínky
 - i) nejasně vymezená pracovní náplň
 - j) jiné.....(doplňte)

6) Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
<i>Stres mě motivuje k lepším pracovním výkonům.</i>				
<i>Stres mi nevadí, můj pracovní výkon se nezvyšuje ani nesnižuje.</i>				
<i>Stres výrazně snižuje můj pracovní výkon.</i>				
<i>Stres na pracovišti je pro mě ničivý, negativně ovlivňuje nejen můj pracovní výkon, ale i soukromý život.</i>				

7) Jak často pociťujete stres v zaměstnání?

- a) denně
- b) alespoň jednou týdně
- c) alespoň jednou měsíčně
- d) méně jak jednou měsíčně

8) Máte pocit, že se Váš pracovní stres může negativně promítnout do služeb poskytovaných zákazníkům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9) Zažil(a) jste někdy takovou situaci?

- a) ano
- b) ne

10) Promítá se pracovní stres i do Vašeho osobního života (rodina, volný čas atd.)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11) Projevují se u vás v souvislosti se stresem některé tyto příznaky? (lze vyplnit více možností)

- a) ne, žádné příznaky stresu nepociťuji
- b) bolest hlavy
- c) bušení srdce
- d) pocení
- e) agresivita a podráždění
- f) zažívací potíže (průjem, zácpa)
- g) jiné.....(doplňte)

12) Jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
<i>V důsledku stresu či únavy se dopouštím pracovních chyb.</i>				
<i>Často jsem terčem kritiky od kolegy či kolegů.</i>				
<i>Cítím se být šikanován ze strany nadřízených.</i>				
<i>Na našem pracovišti se objevuje sexuální obtěžování.</i>				

13) Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel dostatečně věnuje prevenci stresu na pracovišti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14) Uvítali byste školení či seminář na zvládání stresových situací i na Vašem pracovišti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15) Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

16) Jaký je Váš věk?

- a) 18-26
- b) 27-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) více jak 56 let

17) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučení v oboru
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

18) Jaký je váš rodinný stav?

- a) svobodný/á
- b) ženatý/vdaná
- c) rozvedený/á
- d) vdovec/vdova

Příloha č. 2

Návrh školení zaměstnanců maloobchodu

Popis obsahu školení:

- Komunikační tréninky a psychologie prodeje (1 hod.).
- Základní techniky efektivní komunikace (1 hod.).
- Návčik asertivity a jednání se zákazníkem (1 hod.).
- Argumentace a vyjednávání s klientem (1 hod.).
- Řešení reklamací (1 hod.).
- Zdroje a příčiny stresu práce prodejce (1 hod.).
- Návčik technik zvládnání stresu (1 hod.).
- Řešení konfliktů na pracovišti (1 hod.).

Popis průběhu školení:

Školení bude připravováno pro maloobchodní jednotky, v nichž jsou její zaměstnanci denně v kontaktu se zákazníkem. Bude probíhat přímo v místě této jednotky či v jiných prostorách, které si určí a zajistí vedení podniku. Toto školení bude provedeno specializovanou externí firmou, která se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Kurz bude probíhat 2x týdně v délce trvání 2 hodin po dobu dvou týdnů. Celková dotace bude tedy 8 hodin, či dle potřeb a požadavků organizace.

Metody a techniky použité při školení:

- skupinová práce,
- individuální práce,
- modelové situace,
- hry pro návčik.

Kalkulace školení:

Cena je kalkulována pro maloobchodní jednotku se 7 zaměstnanci (vedoucí, zástupce vedoucí a 5 prodejních asistentů). Všichni uvedení jsou v denním kontaktu se zákazníky a budou tedy účastníky školení.

Název školení	Zvládnání stresu na pracovišti
Délka kurzu, počet hodin	2 týdny, 8 hodin
Forma spolupráce se školitelem	1x DPP
Hodinová mzda externího školitele	600 Kč/hod
Cestovné lektora	8 Kč/km

Zdroj: Vlastní práce

1) Přímý materiál

- skripta, pracovní listy, výukové CD
 - Pracovní listy byly vytvořeny přímo vzdělávacím střediskem, kdy jejich hodnota byla stanovena na 100 Kč/ks.
 - Skripta byla vytvořena přímo vzdělávacím střediskem, kdy jejich hodnota byla stanovena na 149 Kč/ks.
 - Výuková CD byla vytvořena přímo vzdělávacím střediskem, kdy jejich hodnota byla stanovena na 120 Kč/ks.

2) Přímé mzdy a odměny

- Mzdy a odměny pedagogických pracovníků
 - 1 externí školitel.
 - Dohoda o provedení práce.
 - Odměna 600 Kč/hod.
 -

3) Ostatní přímé náklady

- 8 Kč/km
 - Počítá se vzdálenost od školicího střediska do místa výkonu školení (maloobchodní jednotka) a zpět – maximálně do vzdálenosti 50 km.

Kalkulace nákladů kurzu: Zvládání stresu na pracovišti

(skupina 7 zaměstnanců maloobchodní jednotky)

I.	Přímý materiál celkem (Kč)	2574
	Pracovní listy	100 x 7 = 700
	Skripta	149 x 7 = 1034
	Výukové CD	120 x 7 = 840
II.	Přímě mzdy a odměny celkem (Kč)	4800
	Mzda školitele	600 x 8 = 4800
II	Ostatní přímé náklady celkem (Kč)	400
I.	Cestovné lektora	8 x 50 = 400
IV	Podíl režijních nákladů vzdělávacího zařízení (Kč)	500
.	Energie, voda, opravy,...	500
V.	Celkové náklady	8274

Zdroj: Vlastní práce

Celkové náklady na školení činí 8274 Kč.

Příloha č. 3

respondent č. 1

(žena, 45 let, ve vedoucí pozici 5 let)

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že za největší stresor na pracovišti je pokládán kontakt se zákazníky. Jak se na tuto skutečnost díváte Vy ze svého pohledu vedoucího pracovníka?

V obchodě pracuji bezmála 10 let. Mám svou práci ráda, ale je to náročná práce. Náš obchod je součástí nákupního centra, tak máme otevřeno 7 dní v týdnu, od 9-20 hodin. Pracujeme o víkendech i o svátcích. Samozřejmě, že zákazníci představují určitý stres, nebo spíše jde říci, že kvůli zákazníkům vzniká velké množství stresových situací. Jasným příkladem jsou reklamace. Zákazníci jsou poslední dobou, dle mého názoru, vysoce masírováni ze strany médií ohledně řešení reklamací, ale často mají neúplné nebo chybné informace, které potom velice asertivně, až agresivně, prezentují. Za poslední roky se množí výhrůžky ohledně ČOI či dalších udání. Velké množství zákazníků se ohání zákony a svými právy, ale informace si špatně vysvětlují. Často požadují okamžité vrácení peněz, protože na to dle jejich názoru mají nárok. Vy jste, dle jejich názoru, „hloupá prodavačka“, která o tom stejně vůbec nic netuší. Je velice obtížné zachovat v těchto případech klid, zvláště když je třeba, aby zákazník na prodejnu nezanevřel a opětovně zopakoval svůj nákup. Mým kolegyním radím vždy zachovat klid a čistou hlavu, napočítat tzv. do deseti v hlavě a až potom jednat. Obecně je práce s lidmi nesmírně náročná. Občas si určité konflikty přehrávám v hlavě i doma a přemýšlím, jak jsem měla reagovat.

Z výsledků je dále patrné, že stres snižuje pracovní výkon a často se promítá do služeb poskytovaných zákazníkům. Zažila jste někdy takovou situaci u sebe nebo u svých podřízených?

Ano, zažila. U sebe i u svých kolegyní. Většinou se jedná o sníženou soustředěnost a zbytečnou chybovost. Má kolegyně po takové roztržce se zákazníkem špatně zadala reklamované do systému a vznikly velké nesrovnalosti. Já sama jsem jednou, pod vlivem stresu a časového tlaku, špatně vrátila zákazníkovi peníze, sama sebe ošídila a rozdíl činil 1000 Kč, které jsem následně musela do pokladny doplatit ze svého.

Problémem se ukázaly i vztahy na pracovišti v rámci pracovního kolektivu. Pozorujete i Vy tuto skutečnost ve Vaší maloobchodní jednotce?

Jsme čistě ženský kolektiv, což je vždy asi trochu problematické, ale snažím se, abychom si všechny věci říkaly na rovinu a nevznikaly zbytečné nesrovnalosti. Dříve jsme měly jednu kolegyni, která cíleně vytvářela špatnou atmosféru na pracovišti, pomlouvala a vytvářela konflikty. Nikdo s ní nechtěl chodit na směnu a dokonce i mně podrážděla autoritu vedoucího pracovníka. Nakonec na mě poslala dokonce anonymní dopis našemu regionálnímu manažerovi, kdy lživě a zveličeně popisovala mé chyby. Ani její chování k zákazníkům nebylo ideální a manažer jí po uplynutí pracovního poměru smlouvu již neprodloužil. Všem se nám oddechlo a pracovní atmosféra se výrazně vylepšila.

Většina respondentů, téměř 70 % dotazovaných, nemá pocit, že by se zaměstnavatel věnoval prevenci stresu na pracovišti. Jaká je situace ve Vašem podniku?

S názorem se asi ztotožňuji, i náš regionální manažer tvrdí, že je neustále ve stresu. Akorát jsme všechny absolvovaly školení ohledně řešení reklamací a já jednou ročně s ostatními vedoucími z celé republiky absolvuji jednodenní školení v Praze, kde se ale probírají spíše provozní záležitosti.

Uvítala byste absolvování školení na zvládání stresových situací na pracovišti i v rámci vaší maloobchodní jednotky?

Myslím, že určitě ano. Pokud by to bylo hrazeno ze strany zaměstnavatele, určitě by to uvítaly i mé kolegyně. Kdysi jsem absolvovala v minulém zaměstnání takové teambuildingové aktivity v rámci společného kolektivu a bylo to moc příjemné a přínosné.

Kde Vy sama Vidíte možnosti prevence stresových situací na pracovišti či dalších zlepšení?

Myslím si, že je důležité, aby zaměstnanci věděli, že za nimi jejich vedoucí 100% stojí a umí je ocenit. Velice důležitá je motivace, myslím si, že nejlepší jsou určitá procenta z prodeje. To se potom snaží úplně všichni. My od regionálního manažera

vždy o Vánocích dostáváme jako prémie slavnosti večeři, na kterou si můžeme dojít v rámci našeho kolektivu, na to se vždy moc těšíme a je to pěkná pozornost.

respondent č. 2

(žena, 36 let, ve vedoucí pozici 3 roky)

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že za největší stresor na pracovišti je pokládán kontakt se zákazníky. Jak se na tuto skutečnost díváte Vy ze svého pohledu vedoucího pracovníka?

Práce v obchodě je práce s lidmi. Myslím, že komu to vadí, nemá v obchodě co dělat. Je jasné, že zákazníci jsou někdy protivní a nepříjemní, ale pořád jsou to zákazníci a je třeba je plně respektovat a snažit se jim vyhovět. Ze strany vedení jsme neustále pod tlakem ohledně výsledků a tržbám, a proto je potřeba, aby byly zákazníci spokojeni a nakupovali u nás. Pokud by se někdo z mého týmu choval k zákazníkům neuctivě, či by sebou nechal cloumat emocemi, kazil by výsledky celému týmu a to nemohu jako vedoucí dopustit, doplatil by na to celý tým.

Z výsledků je dále patrné, že stres snižuje pracovní výkon a často se promítá do služeb poskytovaných zákazníkům. Zažila jste někdy takovou situaci u sebe nebo u svých podřízených?

Přijde mi, že v poslední době je stres výmluva téměř na všechno. Takže pokud by mi někdo svojí chybu na pracovišti svaloval opakovaně na stres, asi bych to začala přičítat jiným důvodům. Ovšem vím, že někdy se například špatná rodinná situace může promítat i do práce a zaměstnanci jsou potom touto situací ovlivněni a někdy si to „vybíjejí“ na zákaznících. To je nepřijatelné a proto vždy doporučuji si vzít radši dovolenou nebo neplacené volno a tuto situaci si vyřešit doma v klidu.

Problémem se ukázaly i vztahy na pracovišti v rámci pracovního kolektivu. Pozorujete i Vy tuto skutečnost ve Vaší maloobchodní jednotce?

Ne, nepozoruji. U nás je smíšený kolektiv, 5 žen a 3 muži, takže muži působí trochu jako katalyzátor bych řekla. Navíc se u nás kolektiv téměř nemění, takže jsme na sebe zvyklí a víme, co od sebe můžeme čekat.

Většina respondentů, téměř 70 % dotazovaných, nemá pocit, že by se zaměstnavatel věnoval prevenci stresu na pracovišti. Jaká je situace ve vašem podniku?

U nás není na takové záležitosti čas, jsme jediná pobočka v Českých Budějovicích známého řetězce a je na nás vyvíjen velký tlak na výsledky. Je třeba se věnovat zejména obchodní strategii a snažím o zlepšení prodeje. Pokud by prodejna neprosperovala, mohl by přijít o práci celý náš kolektiv. Regionální vedení jezdí zpravidla jednou do měsíce a řešíme tržby. Školení u nás podstoupili hlavně muži, co dělají seřizovače a to bylo školení odborných dovedností. Já sama podstupuji akorát školení BOZP a požární ochrany.

Uvítala byste absolvování školení na zvládání stresových situací na pracovišti i v rámci vaší maloobchodní jednotky?

Pokud by to nezasahovalo do pracovní doby, školení bych se nebránila, mohli bychom si z toho i něco odnést.

Kde Vy sama Vidíte možnosti prevence stresových situací na pracovišti či dalších zlepšení?

V příznivé rodinné a osobní situaci, v dobré osobní situaci s ujasněnými prioritami.

respondent č. 3

(žena, 28 let, ve vedoucí pozici 1 rok)

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že za největší stresor na pracovišti je pokládán kontakt se zákazníky. Jak se na tuto skutečnost díváte Vy ze svého pohledu vedoucího pracovníka?

Většinou mi práce s lidmi nevadí, i když někdy je to náročné a potom přemýšlím, jak dobře by mi bylo někde v kanceláři. Vadí mi například to, že lidé při vstupu do prodejny nezdraví, mají sebou jídlo a pití, neusměřňují nevychované děti a vytvářejí velký nepořádek. Často jsou agresivní, když řeší reklamace a chtějí nemožné. Pokud se chovají slušně, jde se o všem domluvit. Většina mého týmu má k zákazníkům vstřícný vztah.

Z výsledků je dále patrné, že stres snižuje pracovní výkon a často se promítá do služeb poskytovaných zákazníkům. Zažila jste někdy takovou situaci u sebe nebo u svých podřízených?

Myslím, že každý, kdo pracuje s lidmi, zažil situaci, kdy ho zákazník tak „vytočil“, že tím byl potom ovlivněný celou směnu a byl nepříjemný třeba i k dalším zákazníkům. V naší profesi je třeba dávat si na takovéhle situace pozor, protože manipulujeme s penězi a musíme být proto soustředění. Například před Vánoci mi projde za směnu rukama i 100 000 Kč. Je důležité umět si zorganizovat čas i práci a snažit se být vždy k zákazníkům milý. V hlavě si mohu myslet, co chci, ale navenek musím být profesionální.

Problémem se ukázaly i vztahy na pracovišti v rámci pracovního kolektivu. Pozorujete i Vy tuto skutečnost ve Vaší maloobchodní jednotce?

Konkrétně u nás máme kolektiv dobrý, ale ze svého minulého zaměstnání jsem kvůli špatnému pracovnímu kolektivu musela dokonce odejít. Panovala tam atmosféra strachu a pomluv a ze strany tehdejší vedoucí obrovský tlak na výkon. Ve chvíli, kdy jsem trvale chodila do práce se strachem, jsem se rozhodla, že změním zaměstnání. Práci jsem si nosila domů a podepisovalo se to i na mém osobním životě.

Většina respondentů, téměř 70 % dotazovaných, nemá pocit, že by se zaměstnavatel věnoval prevenci stresu na pracovišti. Jaká je situace ve vašem podniku?

V našem podniku se stres vůbec nebere v potaz, naopak by to určitě bylo bráno jako výmluva. Naše regionální vedoucí je velice náročná a trvá na tom, aby se plány plnily a každý pracoval na 100 %.

Uvítala byste absolvování školení na zvládání stresových situací na pracovišti i v rámci vaší maloobchodní jednotky?

Určitě ano, ale myslím, že vedení by to neschválilo. Poslední dobou se šetří, kde může.

Kde Vy sama Vidíte možnosti prevence stresových situací na pracovišti či dalších zlepšení?

Zejména v otevřené komunikaci a dále v příjemné atmosféře na pracovišti. Dále je třeba oddělovat profesní a osobní život.

respondent č. 4

(žena, 31let, ve vedoucí pozici 2 roky)

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že za největší stresor na pracovišti je pokládán kontakt se zákazníky. Jak se na tuto skutečnost díváte Vy ze svého pohledu vedoucího pracovníka?

Zákazníci jsou pro firmu to nejdůležitější a je nutné splnit jejich přání a očekávání. A to platí především v dnešní době, kdy je zákazník náročnější a náročnější a prostředí je stále více konkurenční. Zaměstnanci by měli umět komunikovat se zákazníky a měli by se snažit jim vyjít vstříc a řešit s nimi problémy. A právě kontakt s nespokojenými zákazníky může být pro zaměstnance velmi stresující. Důležité je umět zachovat klid a nejednat příliš emotivně. Pokud se naskytne opravdu velký problém se zákazníkem, který zaměstnanec nedokáže vyřešit, tak se na mne může obrátit a problém už potom řeším já.

Z výsledků je dále patrné, že stres snižuje pracovní výkon a často se promítá do služeb poskytovaných zákazníkům. Zažila jste někdy takovou situaci u sebe nebo u svých podřízených?

V naší firmě se snažíme udržet si stále zaměstnance, což se nám docela daří. Tito zaměstnanci se již setkali s mnoha stresujícími situacemi a dá se říci, že je zvládají dobře. Panuje zde přátelské prostředí a všichni se snaží spolupracovat. Nemyslím si, že by se stres nějak významně promítal do výkonu našich zaměstnanců.

Problémem se ukázaly i vztahy na pracovišti v rámci pracovního kolektivu. Pozorujete i Vy tuto skutečnost ve Vaší maloobchodní jednotce?

Jak jsem se již zmínila, v naší firmě panuje přátelské prostředí. Myslím, že je to především díky tomu, že se snažíme udržet si stále zaměstnance, kteří se spolu již sžili. Pokud jsou v pracovním kolektivu nějaké problémy nebo konflikty, tak jsem je doposud nezaznamenala.

Většina respondentů, téměř 70 % dotazovaných, nemá pocit, že by se zaměstnavatel věnoval prevenci stresu na pracovišti. Jaká je situace ve vašem podniku?

Snažíme se předejít stresovým situacím tak, že plánujeme dopředu všechny aktivity a se zaměstnanci komunikujeme. Mají se vždy na koho obrátit, pokud mají nějaký problém nebo připomínku. Každoročně také děláme anonymní dotazníkové šetření, kde zaměstnanci mohou bez jakýchkoliv postihů vyjádřit své názory.

Uvítala byste absolvování školení na zvládnání stresových situací na pracovišti i v rámci vaší maloobchodní jednotky?

Určitě ano, v naší profesi by to bylo přínosné. Mnoho lidí nedoceňuje zaměstnání prodávajících, ale je to občas velice náročné.

Kde Vy sama Vidíte možnosti prevence stresových situací na pracovišti či dalších zlepšení?

Je důležité, aby zaměstnanci měli jistotu stálého pracovního místa. Aby se nebáli, že kvůli jedné chybě by mohli o zaměstnání přijít. Také by neměly být na pracovníka kladeny vyšší nároky, než jaké je schopen zvládnout. Časový pres je také jedním ze stresorů. V tomto případě je nutné vše pečlivě naplánovat a veškeré úkony dělat pokud je to možné s dostatečným předstihem. Důležité je udržovat dobré vztahy na pracovišti. Pokud se zdá, že je zde nějaký konflikt, hned v počátku se ho snažit odstranit. Přínosné by mohly být společné mimopracovní akce, např. firemní večírky, kde spolu mohou zaměstnanci komunikovat mimo pracoviště a mohou se tak lépe poznat.

respondent č. 5

(žena, 46let, ve vedoucí pozici 10 let)

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že za největší stresor na pracovišti je pokládán kontakt se zákazníky. Jak se na tuto skutečnost díváte Vy ze svého pohledu vedoucího pracovníka?

Základem mé práce je každodenní kontakt se zákazníky. Je důležité obsloužit je na úrovni a snažit se pomoci s jakýmkoliv problémem a s očekávaným úsměvem na tváři. Ne jen že obsluhuji zákazníky, ale musím jako vedoucí řešit reklamace, stížnosti a chod prodejny. Ne vždy se člověk setká s příjemnými lidmi, ale i tak musí

zachovat chladnou hlavu a působit na úrovni. Právě proto souhlasím s tvrzením, že je v této práci největším stresorem právě zákazník.

Z výsledků je dále patrné, že stres snižuje pracovní výkon a často se promítá do služeb poskytovaných zákazníkům. Zažila jste někdy takovou situaci u sebe nebo u svých podřízených?

Samozřejmě, že jsem tuto situaci zažila sama já, i moji podřízení. Příkladem může být hlášená kontrola nadřízených, zda prodejna je upravená, podle pravidel a obsluha zákazníků probíhá tak jak má. Tím že kontrola probíhá v pracovní den, musí být člověk obezřetný a tlak zhora se promítá i při obsluze zákazníků. Další situace, které vyvolají stres, jsou například únava, vyčerpání, ale i technické problémy, které mohou zpomalit chod prodejny a rychlé obsluze zákazníků.

Problémem se ukázaly i vztahy na pracovišti v rámci pracovního kolektivu. Pozorujete i Vy tuto skutečnost ve Vaší maloobchodní jednotce?

Samozřejmě, že si všichni lidé vždy nesednou. Ale musím konstatovat, že momentálně jsme dobrý tým, který si vždy vyjde vstříc a navzájem si pomůže v jakékoliv situaci. Tím i nálada na pracovišti je uvolněná.

Většina respondentů, téměř 70 % dotazovaných, nemá pocit, že by se zaměstnavatel věnoval prevenci stresu na pracovišti. Jaká je situace ve vašem podniku?

Musím bohužel souhlasit. V našem podniku se stres ani neřeší. Člověk se s ním musí vypořádat sám, popřípadě se můžeme na pracovišti povzbuzovat navzájem.

Uvítala byste absolvování školení na zvládání stresových situací na pracovišti i v rámci vaší maloobchodní jednotky?

Spíše asi ano, ale nedovedu si představit průběh školení.

Kde Vy sama Vidíte možnosti prevence stresových situací na pracovišti či dalších zlepšení?

Díky tomu, že člověk je vyčerpán a pracovní doba, není vždy rozvržena ideálně, dochází k únavě a vyčerpání. Jednou z prevencí by bylo zvýšení počtu pracovníků na prodejnu a úprava režimu pracovní doby.

respondent č. 6

(žena, 26let, ve vedoucí pozici 2,5 roku)

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že za největší stresor na pracovišti je pokládán kontakt se zákazníky. Jak se na tuto skutečnost díváte Vy ze svého pohledu vedoucího pracovníka?

S tím musím souhlasit, práce s lidmi je náročná. Zním ve svém okolí mnoho kolegyně, které byli z lidí tak unavené, že museli změnit práci. Dnes dělají v továrnách nebo v kancelářích a nemůžou si to vynachválit.

Z výsledků je dále patrné, že stres snižuje pracovní výkon a často se promítá do služeb poskytovaných zákazníkům. Zažila jste někdy takovou situaci u sebe nebo u svých podřízených?

Ano, když je náročná směna a je hodně lidí, tzv. blázinec, častěji se dělají chyby a poskytnout zákazníkům odpovídající servis je náročné.

Problémem se ukázaly i vztahy na pracovišti v rámci pracovního kolektivu. Pozorujete i Vy tuto skutečnost ve Vaší maloobchodní jednotce?

Jsme pouze ženský kolektiv, takže to někdy zaskřípe, ale vcelku asi dobrý. Nebo znám i horší. Mimo práci se tedy na kávu rozhodně nescházíme, ale v práci se snažíme vycházet.

Většina respondentů, téměř 70 % dotazovaných, nemá pocit, že by se zaměstnavatel věnoval prevenci stresu na pracovišti. Jaká je situace ve vašem podniku?

Souhlasím, také jsem nic podobného za svou praxi nezažila. Ale jedna má kamarádka, která pracuje také v obchodě, myslím absolvuje nějaké nacvičování modelových situací při kontaktu se zákazníky, a docela si to chválí.

Uvítala byste absolvování školení na zvládání stresových situací na pracovišti i v rámci vaší maloobchodní jednotky?

Pokud by to nezasahovalo do osobního volna, tak by mi to nevadilo.

Kde Vy sama Vidíte možnosti prevence stresových situací na pracovišti či dalších zlepšení?

Asi v efektivní komunikaci a důvěře. V přesně vymezených pravomocech.

respondent č. 7

(žena, 37let, ve vedoucí pozici 4 roky)

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že za největší stresor na pracovišti je pokládán kontakt se zákazníky. Jak se na tuto skutečnost díváte Vy ze svého pohledu vedoucího pracovníka?

Já mám práci s lidmi ráda a mnohdy si se zákazníky i pěkně popovídám. Několik mých stálých zákaznic se staly dokonce mými přítelkyněmi. Takže s tímto názorem se spíše neztotožňuji. Spíše mě třeba stresuje, aby nás nezavřeli kvůli nízkým tržbám.

Z výsledků je dále patrné, že stres snižuje pracovní výkon a často se promítá do služeb poskytovaných zákazníkům. Zažila jste někdy takovou situaci u sebe nebo u svých podřízených?

Asi spíše nezažila, nebo si to neuvědomuji. Snažíme se být příjemný personál. Asi bych netolerovala, kdyby byli mé spolupracovnice nepříjemné na zákazníky a svalovali to na stres.

Problémem se ukázaly i vztahy na pracovišti v rámci pracovního kolektivu. Pozorujete i Vy tuto skutečnost ve Vaší maloobchodní jednotce?

Ne, myslím, že jsme výborný kolektiv. Často se scházíme i mimo práci, nebo si pohlídáme navzájem děti. Určitě si na kolektiv stěžovat nemůžu, i když z doslechu vím, že je hodně problematických kolektivů a docela to práci komplikuje.

Většina respondentů, téměř 70 % dotazovaných, nemá pocit, že by se zaměstnavatel věnoval prevenci stresu na pracovišti. Jaká je situace ve vašem podniku?

Myslím si, že naše regionální manažerka se nám věnuje dostatečně, jestli to je zrovna prevence stresu, nevím, ale platí nám permanentku do bazénu i sauny a jednou ročně dostáváme i lístky do kina. Myslím, že i to lze pokládat za prevenci stresu.

Uvítala byste absolvování školení na zvládnání stresových situací na pracovišti i v rámci vaší maloobchodní jednotky?

Spíše ne, současný stav mi vyhovuje maximálně.

Kde Vy sama Vidíte možnosti prevence stresových situací na pracovišti či dalších zlepšení?

V dobré regionální manažerce a v nadšení do práce. Je zkrátka důležité, aby vás práce bavila a naplňovala, zbytek přijde sám.

