

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Práce se stresem v prostředí organizace XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

08/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Zuzana Burdová / KLZ 32

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 08.07.2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Tereze Raisové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je navrzení možných opatření vedoucích ke zmírnění stresu u zaměstnanců organizace XY. Dílčím cílem práce je identifikovat hlavní stresory a jejich vliv na zaměstnance organizace XY.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše. V této části práce byly využity aktuální literární zdroje, které se zabývají problematikou stresu, jeho druhů, fází, projevů a zvládání stresových situací. Teoreticko-metodologická část práce se dále věnuje stresu v pracovním prostředí, jeho vlivu na pracovní výkon a jednotlivým stresorům vyskytujícím se v pracovním prostředí.

V praktické části bylo zrealizováno dotazníkové šetření. Prostřednictvím webových stránek www.survio.cz byl sestaven dotazník obsahující celkem 15 otázek. Jednotlivé otázky byly formulovány tak, aby byla zajištěna jejich srozumitelnost a jednoznačnost a zároveň aby byla vyloučena jejich sugestivnost. První dvě otázky byly tzv. filtrační, následující otázky byly formulovány převážně formou výroku, k němuž měli respondenti přiřadit jednu či více z nabízených alternativ, případně jako otázky uzavřené. Dotazník také obsahoval 3 maticové otázky s možností výběru jedné odpovědi na každém řádku. Dotazník byl odeslán všem 160 zaměstnancům, které v danou chvíli organizace XY zaměstnávala. Dotazník vyplnilo 95 respondentů, tudíž celková návratnost činila 59,4 %. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do jednotlivých tabulek pomocí programu Microsoft Excel.

Pro srovnání závěrů plynoucích z dotazníkového šetření a literární rešerše byla využita metoda komparace, pomocí níž byly vyvozeny závěry a doporučení pro organizaci XY.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumného šetření potvrdily, že pracovní stres je zaměstnanci organizace XY vnímán spíše jako negativní aspekt jejich práce, jehož důsledky se projevují zejména ve zhoršené soustředěnosti, větší chybovosti a snížení pracovního výkonu. Jedním z hlavních stresorů objevujících se v organizaci XY je obava ze ztráty zaměstnání, která byla identifikována u 45,3 % respondentů. Dalším významným stresorem je množství podnětů k profesnímu rozvoji, s nímž bylo spíše či naprosto nespokojeno 54,7 % respondentů, a možnost kariérního růstu, s níž bylo spíše či naprosto nespokojeno 56,8 % respondentů. Mezi významné stresory objevující se v organizaci XY lze řadit také komunikaci a spolupráci v rámci organizace, kterou za spíše či naprosto nevyhovující označilo 38,9 % respondentů. Mezi další rizikové faktory, které by mohly být příčinou stresu u zaměstnanců, lze řadit nadměrnou pracovní zátěž ve smyslu množství a náročnosti pracovních úkolů (16,9 % respondentů), nevyhovující délku pracovní doby (20 % respondentů), nevyhovující rozmanitost pracovních činností (12,6 % respondentů) a neuspokojivou komunikaci s nadřízeným pracovníkem ve smyslu podávání zpětné vazby, pomoci a podpory směrem k zaměstnancům (17,9 % respondentů).

4. Závěry a doporučení:

Na základě identifikace rizikových faktorů vedoucích k nepřiměřenému stresu u zaměstnanců byla v závěru praktické části práce navržena jednotlivá opatření vedoucí k eliminaci tohoto stresu. Vedení organizace XY by se mělo zaměřit na proškolení svých zaměstnanců v oblasti předcházení a zvládání stresu, včetně využívání pozitivních důsledků pracovního stresu. Vedoucí pracovníci by se dále měli zaměřit na otevřenou komunikaci směrem k zaměstnancům a na pravidelné poskytování informací s ohledem na situaci, ve které se organizace nachází. Je naprosto nezbytné, aby vedoucí pracovníci pravidelně informovali své podřízené o krocích, které společnost hodná podniknout, a také o možných důsledcích těchto kroků. Dotazy zaměstnanců musí být vyslyšeny a zodpovězeny, je třeba, aby zaměstnanci věděli, že se se svými obavami a dotazy mohou obrátit na svého vedoucího pracovníka či na zaměstnance oddělení lidských zdrojů. V souvislosti s komunikací nadřízených pracovníků směrem k podřízeným autorka práce také navrhuje školení zaměřené na principy řízení pracovního výkonu a pravidla pro poskytování konstruktivní zpětné vazby, kterého by se zúčastnili všichni vedoucí pracovníci. Autorka práce dále navrhuje identifikovat pomocí dotazníkového šetření konkrétní pracovníky, kteří jsou nespokojeni s rozmanitostí jejich pracovní činnosti, a na základě dohody s vedoucím pracovníkem upravit tento nesoulad prostřednictvím snížení či zvýšení pracovní náplně zaměstnanců. Za účelem

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

eliminace stresu zapříčiněného neuspokojivou délkou pracovní doby autorka doporučuje informovat o tomto problému divizní ředitele, kteří by následně měli s vedoucími pracovníky revidovat týdenní plány jednotlivých oddělení. S těmito týdenními plány je třeba seznámit všechny podřízené pracovníky a prodiskutovat s nimi časovou náročnost jednotlivých činností. Správným nastavením pravidelných plánů a priorit lze předejít problémům, které jsou zapříčiněné nevhodným časovým harmonogramem, díky kterému dochází k pozdnímu dodání práce a s tím spojenému stresu u zaměstnanců. V souvislosti s nadměrnou pracovní zátěží, která se týká především vedoucích pracovníků, autorka doporučuje zaměřit pozornost vedoucích pracovníků na delegování úkolů podřízeným zaměstnancům. Vedoucím pracovníkům, kterých se nevyhovující pracovní zátěž týká, lze nabídnout také školení v oblasti time managementu, které by mohlo být nápomocné jak při stanovování cílů a priorit, tak při plánování denního harmonogramu. V oblasti rozšíření možnosti profesního rozvoje a kariérního růstu autorka práce navrhuje využívat konceptu plánování a řízení kariéry jednotlivých zaměstnanců. Za účelem eliminace stresu zapříčiněného nevyhovující rovnováhou mezi pracovním a osobním životem autorka doporučuje zaměřit pozornost vedoucích pracovníků a zaměstnanců oddělení lidských zdrojů na širší možnosti využívání práce z domova, možnosti zkráceného pracovního úvazku či pružné pracovní doby. Pro předcházení problémů plynoucích z nedostatečné komunikace a spolupráce jednotlivých oddělení v rámci organizace autorka práce navrhuje osobní schůzku zástupců jednotlivých oddělení, na které by formou skupinové diskuze došlo k projednání problémů a ujasnění informací, které jednotlivá oddělení ke své práci od ostatních potřebují. Pro efektivnější komunikování problémů zapříčiněných nedostatečnou znalostí pracovních činností zaměstnanců jednotlivých oddělení autorka navrhuje také využít interní firemní časopis jako možný zdroj informací ohledně pracovní náplně jednotlivých oddělení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stres, pracovní stres, stresory v pracovním prostředí, psychosociální rizika na pracovišti

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this bachelor thesis is to design possible measures aimed at reducing stress for employees at the organization XY. The specific task of the thesis is to identify the main stressors and their impact on employees of organization XY.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part was prepared based on literature research. This part of the thesis utilized currently available literature sources that focus on stress, its types, phases, symptoms, and the handling of stressful situations. The theoretical-methodological part of the work also focuses on stress in the working environment, its impact on one's performance in work, and on individual stressors that occur in the working environment.

The practical part was carried out via a survey. The website www.surveymonkey.cz was used to create a questionnaire comprising of 15 questions in total. Individual questions were formulated in a manner ensuring that they are easy to understand and not ambiguous while excluding suggestivity. The first two questions were used for filtering, followed by questions formulated primarily in the form of a statement that respondents should match with one or several of the offered alternatives, or as closed questions. The questionnaire also included 3 matrix questions where one answer could be selected on each row. The questionnaire was sent to all 160 employees that were currently employed at organization XY. The questionnaire was completed by 95 respondents in total, meaning that the overall return rate was 59,4 %. The results of the questionnaire were summarized via tables using Microsoft Excel.

The outcomes of the survey and the literature research were assessed via the comparison method, and this led to the formulation of conclusions and recommendations for organization XY.

3. Result of research:

Based on the results, employees at organization XY view work stress primarily as a negative aspect of their work and claim that the impacts of stress primarily include lack of concentration, more errors and lower work performance. One of the primary stressors at organization XY is the fear of losing one's job, which was mentioned by 45,3 % of all respondents. Another prominent stressor is the amount of stimuli for professional development, an aspect which 54,7 % of respondents viewed negatively, and the possibility of professional growth, which was evaluated negatively (either partially or fully) by 56,8 % of respondents. Prominent stressors at organization XY also included communication and collaboration within the organization, which was identified as partially or completely unsatisfactory by 38,9 % of respondents. Other risk factors that could lead to employee stress included excessive workloads in the sense of amount and demands of assigned working tasks (16,9 % of respondents), unsatisfactory amount of working hours (20 % of respondents), lack of variance of work activities (12,6 % of respondents) and unsatisfactory communication with one's supervisor in the sense of feedback, help and support provided to employees (17,9 % of respondents).

4. Conclusions and recommendation:

Based on the identification of the risk factors leading to disproportionate employees' stress, the conclusion of the practical part of the thesis included a proposal for measures leading to the elimination of such stress. The management of organization XY should focus on training their employees in the area of preventing and handling of stress, including the use of positive consequences of stress. Managers should also focus on open communication towards employees and on providing information on a regular basis with respect to the organization's situation. It is crucial to ensure that managers regularly inform their subordinates about the steps that the company intends to make and also about the possible consequences of these steps. Questions of employees must be heard and answered; it is necessary to ensure that employees know they can contact their supervisor or a responsible HR officer with their questions and worries. In relation to communication from supervisors to subordinates, the author also proposes training focusing on work performance management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

and on the rules for providing constructive feedback, specifically via a seminar that would be attended by all managers at organization XY. The author also proposes to use questionnaires to identify individual employees who are not satisfied with the variety offered by their working activities and – based on an agreement with the responsible supervisors – fix this by reducing or increasing the work tasks of employees. To eliminate stress caused by extended working hours, the author recommends the department directors to be notified of this issue to enable them to revise the weekly plans of each division with the division heads. It is then necessary to inform all the affected employees with these weekly plans and discuss the time demand for each activity. By adequately reviewing the weekly plans and setting the right priorities, problems caused by inappropriate schedules that result in late submissions as well as stressed employees can be avoided. As far as excessive working hours are concerned, an issue that applies primarily to managers, the author suggests to have managers primarily focus on delegation of tasks to subordinates. Managers who are subject to unsatisfactory workloads can also be offered training in time management, which could be helpful for identifying goals and priorities as well as for planning one's daily schedule. In the area of expanding possibilities for professional growth and development, the author suggests to make use of career planning and management concepts by individual employees. In order to eliminate stress caused by an imbalance between one's working and personal life, the author recommends to focus the attention of managers and HR officers on possible opportunities for using home office, part-time work or flexible working hours. In order to prevent problems arising from lack of communication and collaboration between individual departments within the organization, the author proposes a personal meeting between representatives of individual departments, where a group discussion could be used to go over the individual problems and clarify the information required by individual departments from the others for their work. Finally, in order to increase the communication efficiency for problems caused by lack of know-how of employees in individual departments, the author also proposes to make use of the internal company magazine as a possible source of information regarding the tasks carried out by individual departments.

KEYWORDS

Stress, work stress, stressors in the work environment, psychosocial risks in the workplace

JEL CLASSIFICATION

L 20 Firm Objectives, Organization, and Behavior: General
015 Economic Development: Human Resources, Human Development

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Zuzana Burdová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 32
Název BP:	Práce se stresem v prostředí organizace XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část (Specifikace termínu stres, Druhy stresu, Fáze stresu, Projevy Stresu, Zvládání stresových situací, Stres v pracovním prostředí, Stresory v pracovním prostředí, Vliv stresu na pracovní výkon, Jak se bránit působení stresu, Metodika práce)3. Praktická část práce (Představení organizace XY, Výstupy z šetření v organizaci, Zhodnocení výzkumného šetření, Doporučení vyplývající z výzkumného šetření)4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CIMICKÝ, J. <i>Sám proti stresu: Jak se ubránit stresu a udržet si duševní rovnováhu</i>. 3. doplněné vydání. Praha: BONDY, 2015. 183 s. ISBN 978-80-88073-02-4.• EWANS-HOWE, S. <i>Managing stress at work in a week: how to manage stress in seven simple steps</i>. 2. edition. Great Britain: John Murray Learning, 2016. 124 p. ISBN 9781473607859.• MIKULÁŠTÍK, M. <i>Manažerská psychologie</i>. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.• PEŠEK, R., PRAŠKO, J. <i>Syndrom vyhoření: jak se práci a pomáháním druhým nezničit</i>. 1. vydání. Praha: PÁSPARTA, 2016. 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.• URBAN, J. <i>Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví</i>. 1. vydání. Praha: Grada, 2016. 154 s. ISBN 978-80-247-5820-6.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 01. 2020• Zpracování teoretické části do 29. 02. 2020• Zpracování výsledků do 01. 04. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

V Praze dne 14. 1. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
2.5, givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10309535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Specifikace termínu stres	3
2.1.1 Druhy stresu	4
2.1.2 Fáze stresu	5
2.1.3 Projevy stresu	7
2.1.4 Zvládání stresových situací	8
2.2 Stres v pracovním prostředí	10
2.2.1 Vliv stresu na pracovní výkon	12
2.2.2 Stresory v pracovním prostředí	13
2.3 Jak se bránit působení stresu	16
2.4 Metodika	19
3 Praktická část práce	20
3.1 Přestavení organizace XY	20
3.2 Výstupy a zhodnocení výzkumného šetření	21
3.3 Doporučení vyplývající z výzkumného šetření	32
4 Závěr	39
Literatura	41
Seznam příloh	44
Příloha 1 Tabulky 5–7	I
Příloha 2 Tabulky 8–9	II
Příloha 3 Tabulky 10–13	III
Příloha 4 Tabulky 14–17	IV
Příloha 5 Tabulky 18–21	V
Příloha 6 Tabulky 22–24	VI
Příloha 7 Tabulky 25–27	VII
Příloha 8 Dotazník – Práce se stresem v organizaci XY	VIII

1 Úvod

Pojem stres se stal v posledních letech velmi často používaným termínem, který bývá zmiňován jak v souvislosti s hektickým způsobem života a nároky, které život v moderní společnosti na člověka klade, tak v souvislosti s hodnocením pracovních podmínek a zajišťováním optimálního výkonu a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Ve společnosti, která je založena na tržních vztazích a na konkurenčním boji je přirozená snaha podávat co největší výkon, být úspěšný, zvládat všechny situace, překonávat všechny překážky a vyrovnat se s nároky a požadavky daného úkolu (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016, s. 4). Psychická odolnost a schopnost dostát všem těmto požadavkům a nárokům však nejsou neomezené a překročení individuální míry psychické odolnosti vůči stresu může vést k negativním zdravotním či výkonnostním důsledkům.

Stres se však netýká pouze pracovního prostředí, často se s ním lze setkat i v domácím prostředí. Nejedná se vždy pouze o negativní aspekty života, jako je hádka s partnerem, probíhající rozvod či ztráta blízké osoby, které člověka stresují. Také životní události obecně provázené pozitivními pocity mohou působit v roli stresoru. Příkladem může být plánování svatby nebo dovolené, těhotenství či stěhování do vysněného bytu. I s těmito změnami bývá spojen stres a v případě kumulace několika stresorů může snadno dojít k překročení zátěžové tolerance a následnému zhroucení organismu. Pro každodenní život člověka je tedy přínosné, pokud dokáže předvídat situace, které jej obvykle stresují a zvolí takový přístup, díky němuž eliminuje dopad stresu a délku jeho působení.

Lidé se se stresem vyrovnávají různými způsoby. Někteří zvažují, jak upravit podmínky situací, které na ně působí jako stresory, jiní v zátěžových situacích hledají sociální oporu v okolí nebo odbornou psychologickou pomoc, někteří lidé řeší stresové situace pomocí zvýšené konzumace alkoholu, kávy, cigaret či drog. Bartůňková (2010, s. 54) uvádí, že dlouhodobé působení stresu vede k funkčním a posléze i strukturálním změnám v organismu, zejména pak v pohybovém, oběhovém, trávicím a imunitním systému. Zdroj dále upozorňuje, že v posledních letech je také pozorován zvýšený výskyt jak poruch chování, tak i tzv. civilizačních onemocnění, kde stres hraje významnou roli. Ačkoliv tedy stres sám o sobě není nemocí, může sehrát roli spouštěče závažných onemocnění. Pokud se však člověk naučí dobře zvládat stresové situace a nepodléhat působení distresu, chrání tím nejen své psychické, ale i fyzické zdraví.

Rozpoznat projevy stresu se vyplácí nejen u sebe, ale také u své rodiny, přátel a kolegů. Každý člověk je totiž nejen potenciální obětí stresu, ale také možným stresorem pro lidi ve svém okolí. Jak píše Fontana (2016, s. 47), čím lépe jedinec porozumí tomu, pod jakým tlakem se lidé kolem něj nacházejí a jaké důsledky má tento tlak na jejich chování, tím více bude nad věcí při různých jejich zkratech, které si nebude brát osobně. Také se tím zvyšuje pravděpodobnost, že díky vlastnímu porozumění nedojde ke zbytečnému podněcování stresu u ostatních. Jak tedy shrnuje Fontana (2016, s. 48), umění zvládnout stres uvnitř sebe a nestresovat ostatní je stejně cenným přínosem psychickému zdraví společnosti jako mnohem častěji propracované následně utišující prostředky.

Povinností zaměstnavatele je zajistit pracovníkům dobré pracovní podmínky bez stresujících faktorů, které by mohly negativně ovlivňovat jejich pracovní výkon. Zaměstnavatel by si také měl být vědom toho, že stres v pracovním prostředí bývá spojen s nižší produktivitou práce, vyšší mírou chybovosti, s nespokojeností zaměstnanců, absentérstvím a zvýšenou mírou pracovních úrazů. Stres v pracovním procesu se navíc přenáší i na další pracovníky, kteří musí zastat nejen svou práci, ale také práci svého kolegy. Snadno tedy může dojít k jejich nadměrnému přetížení, které opět vede k vyšší míře stresu u zaměstnanců. Tyto faktory jsou také

jedním z důvodů, proč by se organizace měly zabývat hodnocením pracovních postupů a podmínek pracovního prostředí z hlediska jejich stresovosti, přičemž předcházení stresu bývá mnohem efektivnější a účinnější než pouhé řešení jeho následků.

Cílem této bakalářské práce je navržení možných opatření vedoucích ke zmírnění stresu u zaměstnanců organizace XY. Dílčím cílem práce je identifikovat hlavní stresory a jejich vliv na zaměstnance organizace XY.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř částí, a to úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. V teoreticko-metodologické části práce je pomocí metody komparace názorů autorů odborné literatury sestavena literární rešerše zabývající se specifikací termínu stres, jeho druhy, projevy a zvládnutím stresových situací. Dále je teoreticko-metodologická část práce zaměřena na stres vyskytující se v pracovním prostředí, jeho vliv na pracovní výkon zaměstnanců a identifikaci jednotlivých stresorů souvisejících s pracovním prostředím. Závěr teoreticko-metodologické části práce je věnován metodám, pomocí nichž lze stres účinně zvládat a metodice bakalářské práce. V úvodu praktické části práce je nejprve představena organizace XY, jejíž zaměstnanci jsou předmětem výzkumného šetření. Autorka dále věnuje pozornost rozboru a zhodnocení výsledků výzkumného šetření. V závěru praktické části autorka práce navrhuje a doporučuje jednotlivá opatření reagující na konkrétní stresory identifikované výzkumným šetřením, která povedou k eliminaci stresu u zaměstnanců organizace XY.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce je použita metoda komparace názorů autorů odborné literatury, prostřednictvím které je sestavena literární rešerše. V úvodu literární rešerše je představen pojem stres, který je ústředním tématem celé bakalářské práce. Dále zde jsou specifikovány jednotlivé druhy stresu a představen je také třífázový model reakce na stres. Pozornost je věnována i fyzickým a psychickým symptomům stresu a zvládnání stresu mimo jiné v závislosti na typu osobnosti. Autorka dále specifikuje stres v pracovním prostředí, jeho vliv na pracovní výkon a jednotlivé stresory, které se mohou v pracovním prostředí vyskytovat. Závěr teoreticko-metodologické části práce je zaměřen na techniky, které jsou využívány pro zvládnání a předcházení stresu, přičemž poslední kapitola teoreticko-metodologické části je věnována metodice práce.

2.1 Specifikace termínu stres

Podle Bartůňkové (2010, s. 11) je možné stres vnímat pohledem laika či pohledem odborníků z různých oborů, přičemž jednotlivé definice stresu se v závislosti na oboru liší, společným jmenovatelem, který tyto definice spojuje, je podle zdroje narušení integrity živé, případně i neživé hmoty.

Nakonečný (2015, s. 532) definuje stres ve dvou směrech. Jednak se podle autora jedná o situace vyvolávající nadměrné zatížení psychiky a s ní spojené silně motivované chování subjektu, dále stresem autor označuje psychofyzický stav subjektu, který je důsledkem stresové situace, v níž se ocitl.

Paulík (2017, s. 65) uvádí, že pojem stres je obecně spojován se situacemi obtížnými, ohrožujícími a významně narušujícími organismus. Zdroj však považuje pro úplné pochopení tohoto komplexního pojmu za důležité, aby obecný výklad stresu vycházel z celku všech nároků, které život klade na člověka jako bytost představující jednotu psycho-bio-socio-spirituálně-ekologických systémů, a aby úvahy o zátěžových podnětech i odpovědích zahrnovaly všechny komponenty chování a prožívání a respektovaly spojitost organismu a jeho vnějšího prostředí.

Podle Cimického (2015, s. 166) je stres psychologická, fyziologická a společenská adaptační odpověď na vliv vnitřního a zejména vnějšího tlaku a neprahové zátěže. Autor dále doplňuje zdroje selhávání organismu v důsledku stresu, kterými jsou:

- neprahová, individuálně nezvladatelná zátěž;
- protichůdné, opakované a neřešitelné podněty;
- monotónní a stereotypní práce.

Mikuláščík (2015, s. 66) vnímá stres jako vlastní míru připravenosti (nepřipravenosti) a odolnosti (neodolnosti). Fontana (2016, s. 15) definuje stres jako nárok (požadavek) kladený na adaptivní schopnosti mysli a těla, přičemž povaha a rozsah vnitřních schopností jedince určuje, jaká bude jeho reakce na tyto nároky a požadavky.

Stres tedy vzniká při nepoměru mezi zátěží, se kterou se setkáváme, a dostupnými zdroji, pomocí nichž tuto zátěž zvládnáme. Je přirozenou reakcí organismu na stimuly, podněty a situace, se kterými se člověk během svého života setkává, přičemž jeho důležitou úlohou je podle Peška a Praška (2016, s. 12) ochrana lidského organismu prostřednictvím upozornění na nebezpečí.

2.1.1 Druhy stresu

Pojem stres je v dnešní době hojně spojován spíše s negativními charakteristikami, se situacemi, které jsou lidem nepříjemné a vyvolávají v nich obavy a úzkost. Stres však nemusí být vždy pouze škodlivý. Je třeba si uvědomit, že stresem reaguje lidský organismus také na situace příjemné. Každá změna – dokonce i ta příjemná, vyvolává stres, protože organismus se musí přizpůsobit novým podmínkám. Jak píše Mikuláščík (2015, s. 66), žít znamená být neustále ve stresu, protože každý stimul, který na člověka působí, v něm vyvolává reakci, která je projevem mobilizování sil a adaptace organismu. Také Plamínek (2013, s. 132) uvádí, že lidské tělo reaguje na každý podnět, se kterým přijde do styku, a to na základě vyhodnocení vnímaného podnětu. Pokud mozek danou situaci vyhodnotí jako neznámou, a tudíž potenciálně nebezpečnou, nebo známou a reálně nebezpečnou, reaguje distresem. Pakliže mozek vyhodnotí vnímaný podnět jako známý, již dříve otestovaný a tudíž pozitivní, reaguje podle zdroje eustresem.

Eustres, nazývaný také pozitivní stres, je životabudič, který aktivizuje organismus. Mikuláščík (2015, s. 66) přirovnává eustres k hnacímu motoru života a doplňuje, že může až pětinasobně zvyšovat výkonnost člověka. Pešek a Praško (2016, s. 12) jako příklad eustresu uvádí narození dítěte, sňatek či přemíru práce, která nás baví a naplňuje. Paulík (2017, s. 109) doplňuje, že stres pocíťovaný jako zdroj příjemných vzrušujících zážitků bývá řadou jedinců vyhledáván ve formě počítačových her, filmových a televizních thrillerů a riskantních sportovních výkonů. Plamínek (2013, s. 134) uvádí, že čím více eustresu si člověk do svého života vpustí, tím více se zvyšuje jeho odolnost a stabilita pro zvládnutí případného distresu. Avšak stejný autor upozorňuje na fakt, že pokud by člověk dokázal každou nepříjemnou situaci zvrátit v eustres, dostal by se časem do rozporu s realitou a ztratil by schopnost bránit se jejím nepříznivým aspektům. Plamínek (2013, s. 168) také rozlišuje tři různé zdroje eustresu, tedy eustresory:

- prožívání situací, které souvisí se základními fyziologickými potřebami (jídlo a pití, pohyb, sexualita);
- prožívání úspěchu (dosažení společenského úspěchu, prožívání moci, dosažení osobních úspěchů a stanovených cílů);
- prožitek objevu ve smyslu poznávání neznámého, učení se novému, pochopení pointy vtípu, generování nových nápadů.

Negativní stres, označovaný jako distres, má také své opodstatnění, neboť upozorňuje na existující nebezpečí (Plamínek, 2013, s. 134). Mikuláščík (2015, s. 67) definuje distres jako nadměrnou nežádoucí zátěž, ze které není úniku a která působí nejen v akutní formě, ale také kumulativně v podobě výraznějšího opotřebování organismu. Pešek a Praško (2016, s. 12) píší, že k distresu vedou události, které nemáme plně pod kontrolou a které hodnotíme negativně. Nakonečný (2015, s. 534) představuje distres jako nežádoucí změny v životních situacích, ve významných událostech, které vyvolávají různé negativní emoce, jako jsou strach, úzkost, hněv či žal. Jako časté zdroje distresu pak autor uvádí napjaté poměry na pracovišti či manželské konflikty.

Pešek a Praško (2016, s. 12) dále doplňují, že existují také situace, při nichž lze prožívat eustres i distres současně a emoce jsou smíšené. Jako příklad autoři uvádí situaci, kdy zaměstnanec, který je v práci povýšen, cítí zároveň radost a hrdost spolu s obavami, zda na nové pracovní pozici uspěje.

Kromě dnes již známého rozlišení stresu na eustres a distres autoři odlišují několik dalších druhů stresu. Stres situační (akutní) představuje podle Mikuláščíka (2015, s. 67) zátěž v daném okamžiku, jejíž prožitek na člověka působí velmi silně (například úmrtí milované osoby či rozvod). Kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 10) k tomuto

doplňuje, že k akutnímu stresu dochází nejčastěji při závažných dopravních nehodách či těžkých pracovních úrazech a projevuje se většinou jak v psychice, tak narušením některých tělesných funkcí, například ztrátou paměti, zmateným jednáním a rozvinutím šoku.

Stres chronický charakterizuje Mikuláščík (2015, s. 67) dlouhodobou neschopností mít kontrolu nad podněty, které na něj negativně působí (například dlouhodobé ponižování nadřízeným či dlouhodobé neshody v manželství). Příkladem chronických stresorů dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 10) mohou být narušené mezilidské vztahy na pracovišti, špatná organizace práce, časový tlak, noční směny či práce v hluku. Nejčastějšími příznaky jsou podle stejného zdroje pocity úzkosti, napětí, podrážděnost, únava, nepřiměřené reakce na běžné situace, ale také fyzické obtíže jako bolesti hlavy, bušení srdce, svalové napětí a poruchy spánku.

Dalším druhem stresu, který zmiňuje Mikuláščík (2015, s. 67) je stres anticipační, pro který jsou charakteristické obavy z budoucnosti. Tento typ stresu je dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 11) v běžném životě dosti častý a může se projevit například před závažnou zkouškou či operací nebo nastat při nástupu do nového zaměstnání.

Posttraumatický stres označovaný též jako posttraumatická stresová porucha je zpožděnou reakcí na stresovou situaci, která vzniká působením extrémně intenzivního vnějšího stresoru nebo dlouhodobou kumulací stresujících podnětů (Paulík, 2017, s. 111). Autor posttraumatickou stresovou poruchu charakterizuje strachem a snahou vyhnout se všemu, co traumatizující událost připomíná. Tato událost má však podle zdroje tendence vracet se opakovaně ve snech a vzpomínkách. Kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 11) píše, že se objevuje nejen v souvislosti s přírodními katastrofami, ale i v případě průmyslových havárií, při nichž jsou ohroženy životy a zdraví zaměstnanců. Posttraumatický stres je podle zdroje doprovázen pocity úzkosti, deprese, psychického napětí, pocity marnosti a bezvýchodnosti. Bartůňková (2010, s. 96) doplňuje, že u jedinců s posttraumatickou stresovou poruchou se vyskytují příznaky nadměrné vzrušivosti, nadměrné bdělosti a ostražitosti, postižení trpí stálým napětím a lekavostí, a také se u nich dostávají přehnané reakce vůči hluku, světlu i určitým pachům.

2.1.2 Fáze stresu

Hlavní roli při vzniku stresu hrají podle Plamínka (2013, s. 130) různé části mozku, zejména pak mozkový kmen, jehož úlohou je pečovat o bezpečnost a zajišťování základních předpokladů života, a mozková kůra, která je sídlem myšlení. Zdroj dále uvádí, že v době bezpečí ovlivňuje chování mozková kůra, ale v případě, kdy kmen vyhodnotí situaci jako ohrožující, ustupuje myšlení do pozadí a tělo reaguje spuštěním stresové reakce.

Stresová reakce, která se u lidí vyvíjela po tisíce let, je spouštěna automaticky na nevědomé úrovni a připravuje člověka k boji nebo k útěku. Bartůňková (2010, s. 12) doplňuje, že fenomén „fight and flight“, tedy reakce, která je výsledkem dlouhodobého fylogenetického vývoje všech živočišných druhů a kterou mají lidé v sobě zakódovanou, byla poprvé popsána Walterem Canonem. Přesto, že život v moderní společnosti lidem již většinou nedovoluje reagovat na stresory bojem či útekem, automatická stresová reakce se prozatím neadaptovala, a jak uvádí Cimický (2015, s. 9), zůstává tudíž stejná jak při leknutí či přepadení lupičem, tak při konfliktu se šéfem, manželkou či tchýní. Při stresové situaci se uplatňuje zvýšená aktivita sympatického (vegetativního) nervového systému, který vyvolává zrychlení krevního oběhu, prohloubení dýchání a vyplavení energetických zdrojů. Funkci vyrovnat se s těmito fyziologickými změnami plní systém parasympatický (vago-tonní), jehož úkolem je vracet organismus do normálního stavu (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016, s. 5). Evans-Howe (2016, s. 7) doplňuje, že stresová reakce je spuštěna například v případě ohrožení, rozrušení, nadměrného hluku

či jasného světla, a je charakteristická tělesnými změnami včetně uvolnění hormonů, například adrenalinu a kortizolu. V jejím průběhu se podle zdroje v těle odehrává řada procesů, jejichž účelem je zvýšit krátkodobě schopnosti a výkon člověka, zrychlit jeho reflexy, zaměřit pozornost na řešení situace, které jedinec čelí, a eliminovat nežádoucí vzruchy a rozptylování.

Autorem generalizovaného adaptačního syndromu je nejznámější představitel biologického pojetí stresu, kanadský endokrinolog Hans Selye. Podle Paulíka (2017, s. 71) popisuje Hans Selye stres jako globální a nespecifickou odpověď organismu na podněty narušující homeostázu, přičemž tento obecný adaptační syndrom je stejný bez ohledu na typ narušení homeostázy (mění se pouze intenzita odpovědi organismu v závislosti na intenzitě požadavku). Bartůňková (2010, s. 52) doplňuje, že Selyeho koncepce již byla překonána, neboť neexistuje jediná obecná stresová reakce, ale řada specifických stresových odpovědí, přičemž jak zdroj dodává, v současné době se spíše používá termín stresový syndrom.

První fází generalizovaného adaptačního syndromu je poplachová reakce, ke které dochází při prvním kontaktu organismu se stresorem. Podle Bartůňkové (2010, s. 19) je tato fáze krátkodobá a nepříliš efektivní, nicméně je nezbytná k překonání krize, přičemž slouží k mobilizaci energetických zdrojů prostřednictvím aktivování mechanismů zajišťujících redistribuci krve směrem k mozku, srdci a kosterním svalům, ale i hospodaření vodou a elektrolyty. Paulík (2017, s. 71) charakterizuje tuto fázi vytvářením složitých biochemických změn, které jsou spojeny s vylučováním adrenalinu, glukózy a jiných látek do krve, a umožňují pohotovostní uvolnění energie. Organismus například, podle Fontany (2016, s. 23), utlumením činnosti trávicí soustavy sníží množství krve, které proudí do žaludku, následkem čehož pak může více krve mířit do svalů a plic. Tělo také podle zdroje začne produkovat pot, jehož cílem je ochlazení svalů přehřátých náhlým přívalem energie, a mozek uvolní z hypotalamu do krve endorfiny, které fungují jako přírodní analgetika pomáhající snižovat citlivost na případná tělesná zranění.

Následuje druhá fáze nazývaná stadium rezistence vůči stresoru, v němž podle Paulíka (2017, s. 71) dochází k relativnímu zklidnění a zpřístupnění dalších zdrojů pro mobilizaci energie. Bartůňková (2010, s. 20) uvádí, že ve fázi rezistence se všechny mechanismy, které pomáhají zvládat dlouhodobější stres, normalizují. Fontana (2016, s. 29) dodává, že trvání stadia rezistence záleží do značné míry na síle jedince. Autor také doplňuje, že každá z reakcí organismu jsou přírodou zamýšlené jako okamžité, krátkodobé reakce, které mají skončit, jakmile skončí stav pohotovosti. S tímto souhlasí také Kassin (2012, s. 675), který uvádí, že stres je adaptivní krátkodobá reakce na zátěž, ale s prodlužujícím se trváním stále více ohrožuje lidské zdraví a rovnováhu. Pokud je však organismus vystaven nadměrnému či dlouhodobému stresu, nemůže se vrátit do stadia homeostázy, a tak setrvává v nepřetržitějším stavu připravenosti k akci.

Pokud je působení stresoru příliš dlouhé a organismus se na něj již nezvládá adaptovat, následuje třetí fáze nazývaná stadium vyčerpání, ve kterém se podle Paulíka (2017, s. 71) objevují mnohé fyziologické dysfunkce z první fáze. Bartůňková (2010, s. 20) dodává, že ve fázi vyčerpání je získaná rezistence nedostatečná nebo se ztrácí, přičemž jako příčinu autorka uvádí například nadměrnou intenzitu stresu nebo poruchu adaptačních mechanismů.

Lidské tělo jsou spolu s psychikou úzce propojeny a souvislost mezi působením častého či dlouhodobého nadměrného stresu a negativními důsledky na psychické a fyzické zdraví člověka je tedy pravděpodobná. Jak zmiňuje Paulík (2017, s. 108), zhoršený zdravotní stav pravděpodobně snižuje odolnost vůči zátěži, a snížená odolnost, a z ní pocházející zvýšená stresovanost, může do určité míry negativně ovlivňovat zdravotní stav. Negativní vliv stresorů na lidský organismus může být svou povahou buď přímý, anebo nepřímý – zprostředkovaný změnami v chování člověka, jež jsou rizikové pro jeho zdravotní stav (např. nevhodná

životospráva). S tímto souhlasí také Kassin (2012, s. 681), který uvádí, že působení stresu může oslabovat imunitní systém jednak prostřednictvím potlačené aktivity lymfocytů, a také díky zvýšené míře požívání alkoholických nápojů, nezdravé stravy a kouření, ke kterým mají lidé podléhající stresu tendence. Také podle Bartůňkové (2010, s. 54) vede dlouhodobé působení stresu k funkčním a strukturálním změnám. Autorka jako příklad těchto změn uvádí odezvy v pohybovém, oběhovém, trávicím a imunitním systému, ovlivněna je i termoregulace, růst a vývoj.

2.1.3 Projevy stresu

Stres je provázen řadou fyziologických a emocionálních příznaků, které se mnohdy nevyskytují jednotlivě, ale v různých kombinacích. Evans-Howe (2016, s. 24) rozděluje symptomy stresu na projevy fyziologické a psychické. Mezi fyziologické symptomy stresu podle autora patří například bolesti hlavy, problémy s pamětí, únava a problémy se spánkem, pocity na zvracení či omdlení, nervové tiky, vysoký krevní tlak a vysoký cholesterol či nedostatek libida. Nakonečný (2015, s. 534) k nejčastějším fyziologickým projevům stresu řadí také časté nucení na močení a menstruační poruchy. Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2016, s. 13) doplňuje změny na kůži (tzv. husí kůže), zvyšující se pocení a nadměrné vylučování hormonů, například adrenalinu a serotoninu, který ovlivňuje dýchání, umožňuje organismu vytvářet rovnováhu a ovlivňuje i některé psychické stavy a funkce (například náladu a pocity bolesti). Podle Cimického (2015, s. 49) se většina lidí klamně domnívá, že příznaky stresového selhání se projevují pouze ve sféře psychiky a zapomínají na tělesné projevy stresu. Příznaky stresu se však podle zdroje projevují v tělesných symptomech dříve, než dojde k nápadnějším změnám psychickým, neboť organismus tímto způsobem varuje před rizikem společensky přijatelným a obecně pochopitelným způsobem.

Psychické symptomy Evans-Howe (2016, s. 24) popisuje jako úzkost, obavy z budoucnosti, sníženou schopnost koncentrace, podrážděnost a agresivitu, nespokojenost s prací, neschopnost odpočívat, nedostatek zájmu o druhé a ztrátu smyslu pro humor. Většinu těchto symptomů uvádí také Nakonečný (2015, s. 534) a doplňuje nadměrné snění a nadměrné starosti o vlastní zdraví. Kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 13) mezi psychické symptomy řadí úzkost, vnitřní neklid, kolísání nálad a deprese, přičemž zmiňované příznaky shrnuje pod označení neurózy, jež definuje jako reverzibilní a léčitelné onemocnění nervového systému, které není organické, tedy nejedná se o hrubé poškození příslušných struktur, ale o drobné změny, které mají odraz ve funkčních sférách organismu.

Bezprostřední, takzvané aktivní reakce na zvýšenou akutní zátěž na tělesné, emoční a behaviorální úrovni popisuje také Vodáčková a kol. (2002) in Paulík (2017, s. 110) jako svalové napětí, zarudnutí, silné pocení, výraznou mimiku, výrazně projevované emoce, třes, smutkové či zlostné emoce, nesoustředěnost, zhoršenou schopnost komunikace atd. Paulík (2017, s. 110) ovšem upozorňuje také na pasivní reakce na akutní stresory, které jsou podle autora méně časté než reakce aktivní, a projevují se zejména ztuhlostí, strnulostí, studeným potem, rozšířením zornic, minimální mimikou, zblednutím a výrazně sníženou schopností porozumět verbálním sdělením. Tuto reakci na stresor uvádí také Segal et al. (2020a), kteří ji popisují jako určité zamrznutí a neschopnost jednat. Řešením této situace je podle zdroje pohyb a zaměření koncentrace na pohybující se paže a nohy, díky čemuž dojde k restartování nervového systému a aktivaci přirozené stresové reakce.

Jedním z častých projevů toho, že se jedinec nachází ve stresu, jsou také poruchy spánku. Nekvalitní spánek vede k únavě, zhoršené koncentraci, snížení výkonnosti a podrážděnosti. Cimický (2015, s. 26) uvádí, že kvalitu a délku spánku ovlivňují příčiny psychické (například konflikty a nejistoty v práci a osobním životě), tělesné (bolest, horečka, nucení na močení),

vnější (hluk, nepřiměřená teplota, nevyhovující světlo) a toxické (požívání alkoholických a kofeinových nápojů či stimulačních léků). Ať už jsou příčinou nekvalitního spánku obavy, nemoc, hluk či jiné faktory, stále se zvětšující únava vede opět ke zvýšené míře stresu.

Chronický únavový syndrom se podle autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 14) projevuje řadou symptomů, například pocity únavy až vyčerpání i po malé fyzické námaze, mírným zvýšením tělesné teploty, náchylností k onemocnění horních cest dýchacích a močových cest, bolestmi hlavy a svalů a poruchami spánku. Ačkoliv se příznaky podle zdroje u různých osob značně liší, shoda panuje v tom, že syndrom je diagnostikován, trvají-li potíže déle než půl roku a došlo-li k výraznému zhoršení výkonnosti. Cimický (2015, s. 18) připodobňuje chronický únavový syndrom k vybití pomyslných baterií v člověku, projevující se neustálým pocitem vyčerpání, který nemizí ani po vydatném spánku.

Se stresem souvisí také změněné stravovací návyky. Bartůňková (2010, s. 36) uvádí, že stres je provázen výraznými změnami v příjmu potravy, přičemž chuť k jídlu při stresu může být zvýšená či snižena v závislosti na tom, zda převažují hormony zvyšující chuť či hormony snižující chuť k jídlu. Podle Cimického (2015, s. 38) jedinci, kteří se nachází ve stresové situaci, často sahají po jídle a pití za účelem zklidnění a odvedení pozornosti od stresu. Jak však zdroj upozorňuje, jedná se většinou o nezdravé, sladké či tučné potraviny, které mohou krátkodobě navodit pocit uspokojení, nepřiměřeně však zatěžují organismus.

2.1.4 Zvládání stresových situací

Pro aktivní a vědomý způsob zvládání stresu se ustálilo označení coping, které představuje zvládání stresových situací. Nakonečný (2015, s. 532) definuje coping jako mobilizaci kognitivního, emočního a behaviorálního aparátu k realizaci zvládnutí stresu, která probíhá jako užívání různých způsobů reagování, jež jsou označovány jako strategie zvládání stresu. Autor odlišuje dva typy těchto strategií – strategie zaměřené na problém (problem – focused coping) a strategie zaměřené na emoce (emotion – focused coping), přičemž typ strategie se prosazuje na základě hodnocení stresové situace jedincem.

Paulík (2017, s. 119) uvádí, že pokud jedinec usoudí, že je možno něco dělat, zvolí coping zaměřený na problém spočívající v úsilí získat a využít potřebné informace. Tyto informace lze následně uplatnit při změnách vlastního chování nebo při aktivních zásazích do prostředí a při vyhledávání pomoci od jiných lidí. Nakonečný (2015, s. 533) doplňuje, že tento typ strategie využívá různých způsobů řešení, která jsou nasměrována nejen na situaci, ale i na osobnost subjektu, například na změnu jeho chování prostřednictvím racionálního zpracování stresující situace. Kassin (2012, s. 683) uvádí, že cílem zvládání zaměřeného na problém je postavit se tváří v tvář stresoru, přičemž tato metoda je využívána v situaci, kdy má jedinec pocit, že je v jeho silách, aby daný stav změnil. Pokud hodnocení vyústí do závěru, že se nic dělat nedá, převládne podle Paulíka (2017, s. 119) coping zaměřený na emoce, který se zakládá na snaze regulovat emoční doprovod stresových situací, například pomocí odklonu od myšlenek na ohrožení. Nakonečný (2015, s. 533) zdůrazňuje, že tento typ strategií se orientuje na emoční důsledky stresu, které mohou být velmi závažné, neboť právě prostřednictvím emocí dochází k poruchám ve fyziologii organismu, například k psychosomatickým poruchám. Kassin (2012, s. 684) se domnívá, že zvládání zaměřené na emoce je spíše pasivní metodou, v jejímž rámci se jedinec snaží minimalizovat emoční vypětí například tím, že si najde způsob, jak s danou situací žít.

Jedinečnost každého člověka se projevuje také ve zvládání stresových situací. Pro některé jedince je snadné zůstat klidný i v krizové situaci a zvládat s nadhledem náročné životní úkoly, jiného rozhodí i maličkost. Jak na člověka stresové situace působí a do jaké míry je zvládá ovlivňuje psychická odolnost člověka. Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2016, s. 12) uvádí,

že pro osoby, které jsou odolné proti stresu, jsou typické některé osobnostní rysy, jako například jasné určení jejich hodnotové soustavy, vědomí vlastních schopností a dovedností, vysoká míra kontroly vlastního chování či hodnocení nepříznivých životních událostí jako výzvy k měření vlastních sil. Mikuláščík (2015, s. 67) doplňuje, že odolnost vůči stresu se dá do určité míry zlepšovat, s čímž souhlasí také Plamínek (2013, s. 146), který doplňuje, že tréninkem lze posilovat odolnost vůči distresu, a to například pomocí častého prožívání příjemného napětí či vypěstování si určité zásoby reakcí, ze které může organismus vybírat ve stresových situacích.

Také Segal et al. (2020b) uvádí, že míra stresové odolnosti je individuální, přičemž mezi faktory, které mají vliv na toleranci vůči stresu řadí:

- vědomí podpory od členů rodiny a přátel;
- pocit kontroly nad svým životem a důvěra ve vlastní schopnost ovlivnit situaci;
- životní postoj a nadhled;
- schopnost zacházet s vlastními emocemi;
- povědomí o nadcházející stresové situaci a příprava na ni.

V souvislosti se stresem se hovoří také o rozlišení na typ osobnosti A a B, přičemž toto rozlišení vysvětluje, kolik stresu člověk prožívá a k jakým zdravotním potížím spojenými se stresem inklinuje na základě typu chování. Mikuláščík (2015, s. 67) definuje osobnost typu A (adrenalinový typ) jako člověka projevujícího se vysokým výkonem, velkým nasazením, energií a soutěživostí. Bartůňková (2010, s. 99) uvádí, že tento typ osobnosti lze připodobnit v současné době užívanému termínu workoholik. Podle Kassina (2012, s. 677) v rozhovorech a dotaznicích tito jedinci uvádí, že rychle chodí i mluví, dlouho pracují, nesnáší čekání ve frontách, skáčou druhým do řeči a šetří čas tím, že dělají několik věcí najednou. Jedinci patřící do této skupiny se svým přístupem k životu tedy velmi často dostávají do stresu. Oproti tomu osobnosti typu B (kortizolový typ) jsou podle Mikuláščíka (2015, s. 68) osobnosti klidné, rozvážné, nespěchající a více vnímavé vůči jiným. S tím souhlasí také Kassina (2012, s. 677), který charakterizuje chování těchto osobností jako klidné, vyrovnané a neuspěchané.

Cimický (2015, s. 12) uvádí rozlišení podle odolnosti vůči stresu do tří skupin. Autor souhlasí s Mikuláščíkovým popisem osobnosti typu A, a dodává, že lidé patřící do této skupiny jsou značně agresivní, impulsivní a útoční. Podle zdroje mají také blízko k infarktu a žaludečním vředům. Osobnosti typu B jsou podle Cimického (2015, s. 13) vyrovnaní, klidní a harmoničtí. Dále autor popisuje osobnosti typu C, které charakterizuje tím, že neumí ventilovat své problémy, jsou utajeně emotivní. Tito lidé jsou podle autora náchylní ke ztrátě imunity, velké únavě, depresi a úplnému vyčerpání. Bartůňková (2010, s. 99) tento typ osobnosti, převládající u pacientů s maligním onemocněním, charakterizuje potlačováním deprese a zlosti. Autorka také doplňuje, že postupný rozvoj psychosomatiky přiřadil ještě typ D, charakterizovaný úzkostností a potlačováním agresivity, který se projevuje u depresivních pacientů.

I přes skutečnost, že typ své osobnosti člověk zcela změnit nemůže a spoustu stresujících podnětů, které život přináší, lze eliminovat pouze částečně nebo vůbec, nelze vyvozovat, že je člověk vůči nim zcela bezbranný. Velmi podstatný je totiž způsob uvažování a jednání. Jak píše Urban (2016, s. 14), dopad stresu i délku jeho působení je možné podstatně ovlivnit svým postojem, přístupem či způsobem uvažování. S tím souhlasí také Fontana (2016, s. 135), který uvádí, že reakci na stresory lze ve velké míře ovlivnit změnou kognitivního hodnocení stresových situací. Také Plamínek (2013, s. 160) považuje skutečnost, že o vzniku a povaze stresu nerozhoduje bezprostředně podnět, nýbrž vědomě ovlivnitelné zpracování podnětu, za nejúčinnější nástroj ke zvládnutí distresu.

Aby mohlo dojít k ovlivnění reakce na stres, je třeba nejprve poznat, co jedince stresuje, tedy identifikovat vlastní stresory. Podle Mikuláščíka (2015, s. 69) je stresová situace vždy spojená

s určitou mírou nepředvídatelnosti a neovlivnitelnosti, přičemž předvídatelnost a ovlivnitelnost situace lze navýšit uvědoměním si signálů stresové situace, které se projevují v pocitech a tělesných reakcích jedince. Zdroj dále uvádí, že na základě bodového hodnocení těchto pocitů a reakcí si lze uvědomit druh podnětů, které na člověka působí a intenzitu působení. Poté lze podle autora uvažovat nad tím, které situace jedinec chce změnit a zda je vůbec v jeho silách tyto situace změnit. Plamínek (2013, s. 148) popisuje poznávání stresorů jako třífázový proces. Během tohoto procesu je podle autora třeba hledat odpovědi na následující otázky:

- která místa, lidé a situace jsou pro jedince stresující;
- proč tato místa, lidé či situace jsou pro jedince stresující;
- jaké typy situací jsou pro jedince stresující.

Také Fontana (2016, s. 51) popisuje proces zvládnání stresu pramenícího z vnějších stresorů jako třífázový. Prvním krokem, zvaným mobilizace, je dle zdroje rozhodnutí, že stávající stav je již dále neudržitelný a že je třeba situaci řešit. V druhém kroku autor doporučuje sepsání důkladného a podrobného seznamu věcí, které člověka stresují a zařazení položek na seznamu do jednotlivých kategorií podle urgency, s jakou je třeba stresory řešit. Třetí krok zdroj charakterizuje jako zamýšlení se nad tím, jakými způsoby lze každou položku na seznamu řešit a přijmutí takových opatření, která pomohou stres pramenící ze stresových situací odstranit či alespoň zmírnit.

2.2 Stres v pracovním prostředí

Kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 5) pracovní stres definuje jak určitou odezvu organismu, jejíž vznik je dán působením specifických okolností, podmínek a faktorů pracovní činnosti v rámci pracovního systému. S ohledem na intenzitu působení jsou tyto okolnosti, podmínky a faktory označovány jako stresory. Jouza (2016) cituje Rámcovou dohodu o stresu spojeném s prací z 08. 10. 2004, která vymezuje pojem stres na pracovišti jako stav, který je doprovázen fyzickými, psychickými či sociálními potížemi nebo dysfunkcemi, a který je výsledkem toho, že se člověk necítí schopen vyrovnat se s požadavky či očekáváními do něj vkládanými.

BOZP.cz (2019) uvádí, že některé stresové situace na pracovišti jsou přirozené, nadměrný stres však může zasahovat do produktivity a výkonu zaměstnanců a také ovlivnit fyzické a emocionální zdraví a sociální vztahy pracovníků. Zdroj také upozorňuje, že stres dokonce může být rozhodujícím faktorem mezi úspěchem a selháním v práci. Podle Urbana (2016, s. 11) stres v práci zvyšuje únavu a výskyt pracovních chyb, narušuje spolupráci s ostatními a snižuje tak pracovní výkonnost. V důsledku toho se pak dle stejného zdroje dále zvyšuje pracovní zátěž, čímž se vytváří začarovaný kruh.

Cimický (2015, s. 176) řadí mezi příznaky pracovního stresu například problém koncentrovat se na jakoukoli činnost, častější nemocnost a také pocity, že se jedinec v práci topí ve spouště neřešitelných problémů, že jej práce zcela zahlcuje a že stihne mnohem méně věcí než dříve. Ježek (2018) charakterizuje stresovaného člověka jako vyčerpaného, úzkostného, ale i agresivního, nesoustředěného, se zhoršenými rozhodovacími schopnostmi.

Podle Ptáčka, Vňukové a Rabocha (2017) má zvýšený stres plynoucí z pracovní činnosti komplexní charakter a může vést k řadě potíží, například ke ztrátě motivace, pocitům strachu, nejistoty a frustrace, a také může způsobovat snížení kvality pracovního výkonu. Jak autoři také doplňují, pokud pracovní činnost představuje výrazný zdroj stresu, kterému je člověk exponován po většinu svého bdělého dne, může to mít velmi kritický dopad nejen na jeho duševní, ale také na fyzické zdraví.

BOZP.cz (2018) upozorňují také na to, že snížený pracovní výkon a zvýšená míra stresovaných pracovníků neovlivňují pouze konkrétního zaměstnavatele, ale vzhledem k nemalým ekonomickým propadům mohou ovlivňovat celkovou ekonomiku státu. S tím souhlasí také Ptáček, Vňuková a Raboch (2017), kteří píšou, že duševní obtíže plynoucí mimo jiné z pracovního stresu začínají představovat jeden z nejčastějších důvodů absence v pracovním procesu, zvláště pak úzkostné a depresivní poruchy a s nimi spojená dlouhodobá absence v práci znamenají velmi závažný ekonomický problém, a to i v globálním měřítku. Kožená, Lipšová a Janošová (2016) doplňují, že ekonomické ztráty pramenící ze snížené produktivity práce a absentismu způsobeného pracovním stresem vznikají nejen na straně zaměstnavatele, ale také na straně absentujících zaměstnanců, kterým jsou v době nemoci sníženy příjmy a zároveň vzrostou jejich výdaje na zdravotní péči.

Osobou, která by měla pomoci zmírnit stres u zaměstnance je podle Ježka (2018) přímý nadřízený, neboť právě on pracovníka nejlépe zná a ví, jaká práce vyhovuje jeho schopnostem. S tím souhlasí také Segal et al. (2020c), kteří zdůrazňují, že nadřízený pracovník by měl působit v roli pozitivního příkladu pro své podřízené a jeho chování ve vypjatých stresových situacích by tudíž mělo zůstat klidné. Mezi další způsoby, kterými nadřízený pracovník může redukovat stres zaměstnanců, řadí zdroj například vyhnout se nereálným termínům u zadaných úkolů, jasné definování rolí, odpovědnosti a cílů zaměstnanců a komunikaci s jednotlivými zaměstnanci ohledně specifických faktorů, které působí jako stresory.

Jouza (2016) zdůrazňuje, že podle Rámcové směrnice EU č. 89/391 mají všichni zaměstnavatelé zákonnou povinnost chránit bezpečnost a zdraví zaměstnanců, přičemž tato povinnost se vztahuje rovněž na problémy stresu spojeného s prací za předpokladu, že představuje riziko pro zdraví a bezpečnost. Mezi opatření, která mohou působit preventivně nebo mohou odstraňovat či zmírňovat problém stresu zdroj řadí například:

- manažerská a komunikační opatření jako je vyjasnění cílů zaměstnavatele a role jednotlivých zaměstnanců, zajištění dostatečné manažerské podpory jednotlivcům a týmům, zlepšení organizace práce a pracovních postupů;
- školení vedoucích a ostatních zaměstnanců s cílem zvýšit znalost a formy stresu, jeho možných příčin a následků;
- poskytování informací zaměstnancům a konzultace s nimi nebo jejich zástupci v rámci kolektivních smluv.

Také Armstrong a Taylor (2015, s. 510) uvádí čtyři hlavní důvody, proč by se organizace měly zabývat stresem. Těmito důvody podle zdroje jsou:

- organizace by měly jednat společensky odpovědným způsobem a měly by zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života;
- nadměrný stres způsobuje onemocnění;
- výsledkem stresu může být neschopnost zvládat nároky vykonávané práce, což ovšem vyvolává další stres;
- nadměrný stres může snižovat efektivnost zaměstnanců a tím i výkon organizace.

Kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 15) uvádí, že každý zaměstnavatel je povinen hodnotit rizika možného ohrožení zdraví, přičemž součástí identifikace a hodnocení rizik je zjištění stresorů vyplývajících z typu práce, z ergonomických a bezpečnostních nedostatků pracovních prostředků i z působení faktorů prostředí, jež mohou být příčinou vzniku stresu. Z povahy stresorů pak lze odvodit vhodná preventivní opatření, které zdroj člení na opatření technická (např. snížení hlučnosti strojů a technologií protihlukovou izolací), opatření personální (např. hodnocení pracovní způsobilosti z hlediska

kvalifikace, znalostí a dovedností) a opatření režimová (např. zavedení vhodného systému práce a přestávek v pracovní směně, střídání různých typů pracovních úkonů).

Urban (2016, s. 10) upozorňuje na to, že pracovní stres nesouvisí vždy jen s přímými nároky práce, ale často je vyvolán jednáním pracovníka, jeho zvyklostmi či vlastnostmi, například jeho sklonem k perfekcionismu, zbytečnou úzkostlivostí, vztahovačností či nízkou sebedůvěrou. Zdroj tedy doporučuje zaměřit se na odstranění pracovních či mentálních zvyklostí, které ke stresu přispívají. S tímto souhlasí také Segal et al. (2020c), kteří radí nepodléhat perfekcionismu, myslet pozitivně a vyhýbat se negativně naladěným spolupracovníkům, nesnažit se kontrolovat nekontrolovatelné a používat vhodný humor ke zmírnění stresových situací na pracovišti. Urban (2016, s. 49) k tomuto doplňuje také přiměřené reagování na vlastní chyby, tedy naučit se svou chybu uznat a napravit, namísto skrývání chyby či nadměrného zdůvodňování či ospravedlňování svého jednání, jehož výsledkem je podle autora prodlužování chyby, ztráta času a energie a zhoršení vztahů všech zúčastněných.

2.2.1 Vliv stresu na pracovní výkon

Přestože je pracovní stres nejčastěji spojován s negativními dopady na zaměstnance, stres na pracovišti není vždy jen špatný a ani jeho pozitivní dopady by neměly být přehlíženy. Vztah mezi pracovním výkonem a stresem znázorňuje Ewans-Howe (2016, s. 10) pomocí uzpůsobené Yerkes-Dodsonovy křivky. Tato křivka, tvarem připomínající obrácené písmeno U, demonstruje vliv vzrůstajícího stresu na pracovní výkon. Pokud je úroveň stresu příliš nízká, pracovník může zažívat pocity monotonie a nudy a jeho pracovní výkon nebude optimální. Se vzrůstající hladinou stresu se zvyšuje i pracovní výkon, ale pouze do určitého bodu. Pokud úroveň stresu přesáhne bod, kdy pracovní výkon dosáhl svého optima, začíná opět klesat. Jak doplňuje Urban (2016, s. 21), dopad zvýšeného stresu na výkonnost se pochopitelně může u různých osob v závislosti na jejich individuální toleranci stresu lišit, od jisté úrovně však platí bez výjimky pro všechny.

Pokud zaměstnanec delší dobu zažívá málo stresu, může se u něj rozvinout syndrom znužení, tedy boreout syndrom (Pešek a Praško, 2016, s. 13). Podstatou syndromu znužení je podle Stocka (2010, s. 18) nedostatečné vytížení, jedinec se cítí znužený, málo motivovaný a jeho pracovní výsledky jsou neuspokojivé.

Přiměřený stres, který má jedinec pod kontrolou však může být pro člověka užitečný, neboť stimuluje lidskou mysl, čímž vede k lepším výkonům a pocitům spokojenosti. BOZP.cz (2019) na svých stránkách uvádí, že trocha stresu pomáhá udržet soustředěnost, energičnost a umožňuje čelit novým výzvám na pracovišti. Také Urban (2016, s. 21) píše, že určitá úroveň stresu může být příznivá a stimulující, a to zejména v případech, jde-li o stres vyvolaný třemi vzájemně souvisejícími příčinami – náročnými, současně však dosažitelnými termíny, vědomím, že výsledky práce budou kontrolovány či hodnoceny, a tím, že jde o práci, která je pro jedince i jeho okolí důležitá. Určitá míra stresu tedy může působit jako motivátor, který pomáhá zaměstnancům pracovat efektivněji, vydat ze sebe to nejlepší, funguje jako tmelící prostředek týmu a zlepšuje tak celkové pracovní klima.

Vysoká úroveň stresu však výkonnost snižuje a má tudíž přesně opačný účinek než mírná úroveň stresu. Jak uvádí Segal et al. (2020c), pokud stres přesáhne schopnost jedince se s ním vyrovnat, přestává být užitečný, začíná škodit mysli a tělu a negativně se odráží také na pracovní spokojenosti. BOZP.cz (2019) mezi příznaky nadměrného pracovního stresu řadí ztrátu sebedůvěry, zlobu, podrážděnost a samotářství. Urban (2016, s. 19) uvádí narušení koncentrace, jasného myšlení, správného rozhodování a také narušení lidských vztahů, především pak schopnosti spolupráce. Segal et al. (2020c) doplňují apatii, ztrátu zájmu o práci, únavu, bolesti hlavy a žaludeční nevolnosti, přičemž zdůrazňují, jak důležité je tyto symptomy stresového

přetížení včas rozpoznat. Člověk má totiž podle zdroje tendenci tyto projevy zvyšující se míry stresu považovat za normální a zvyknout si na ně, aniž by si uvědomoval, jak moc jej ovlivňují a jakou daň si stres vybírá.

2.2.2 Stresory v pracovním prostředí

V roce 1967 psychologové Thomas Holmes a Richard Rahe přezkoumali více než 5 000 lékařských záznamů pacientů za účelem zjištění, zda stresující události mohou zapříčinit onemocnění (Noone, 2017). Na základě tohoto zjištění byla sestavena škála životních změn, která měří, kolika změnám se jedinec musí v určitém čase podrobit, a stresovost těchto změn (Wagnerová a kol., 2011, s. 103). Jednotlivé životní události na škále jsou seřazeny od nejvíce stresující po nejméně stresující, přičemž každá událost má v bodech vyčíslenou hodnotu stresovosti. Noone (2017) však upozorňuje na skutečnost, že interpretace vyčíslení hodnot je složitá z důvodu rozdílnosti v individuální míře zvládnutí stresu a individuálních reakcích na stres. Stejný zdroj také uvádí pravděpodobnost onemocnění v závislosti na výši výsledného skóre:

- skóre 300 bodů a výše – téměř 80% pravděpodobnost onemocnění v následujících dvou letech;
- 150–299 bodů – 50% pravděpodobnost onemocnění;
- méně než 150 bodů – 30% pravděpodobnost onemocnění.

Wagnerová a kol. (2011, s. 103) doplňují, že lidé, kteří v průběhu jednoho roku dosáhli skóre nad 300 bodů často onemocněli těžkými chorobami, jako je karcinom, mononukleóza, leukemie apod. Zdroj dále upozorňuje, že dokonce malé časové úseky (2–3 dny) vysokého skóre vyústily do menších bolestí, nachlazení atd.

Součástí životních změn uvedených na škále je podle Evans-Howe (2016, s. 16) také několik stresorů souvisejících s pracovním životem, jejichž bodové ohodnocení se pohybuje mezi dvaceti a padesáti body. Podle zdroje se jedná například o výpověď z práce, zapracování se v novém zaměstnání, přizpůsobení se novým formám práce, konflikty s nadřízeným či změny v pracovní době či pracovních podmínkách.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2016, s. 5) člení pracovní stresory do tří kategorií:

- stresory související s charakteristickými rysy vykonávaných úkolů či činností;
- stresory vznikající působením faktorů a podmínek, za nichž jsou úkoly a činnosti vykonávány;
- stresory sociální.

Mezi stresory souvisejícími s charakteristickými rysy vykonávaných úkolů či činností autoři z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 5) řadí monotónní, jednotvárné a stále se opakující pohybové či jiné úkony a operace, při nichž je využívána jen část výkonové kapacity člověka, například jednoduché montážní práce či nenáročné administrativní úkony. Monotonie, která může být pro někoho stresorem a jiným lidem naopak vyhovovat, může vést k poruchám pozornosti, k únavě, poklesu kvality práce a ke vzniku pracovního úrazu. Také Fontana (2016, s. 66) zmiňuje jako jeden z možných stresorů malou pestrost vykonávané práce a z ní pramenící monotonii. Autor také doplňuje, že pro pracovníky je často tíživá právě ona předvídatelnost, která je spojena s každodenními pracovními úkoly. Dále se do této kategorie dle kolektivu autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016 s. 5) řadí také stresory, kdy naopak dochází k jistému přetížení výkonové kapacity, například velká proměnlivost úkolů nebo velká hmotná či morální odpovědnost za bezpečnost jiných osob. Náročné pracovní úkoly a vysokou míru odpovědnosti, zejména pak u pracovníků v pomáhajících a manažerských pozicích, kteří

jsou z povahy své práce nuceni dělat rozhodnutí, na nichž závisí zdraví a duševní pohoda ostatních lidí, zmiňuje také Fontana (2016, s. 73).

Pracovní prostředí může zaměstnance stresovat zejména v případě nevyhovujících výrobních budov, kde jsou špatně řešená a přeplněná pracoviště (Novák, 2017). Zdroj dále uvádí, že jako stresor může působit zejména nadměrný hluk, prašnost, nebezpečné látky, nevyhovující osvětlení a mikroklimatické podmínky. Tyto stresory zmiňuje také kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 5) a řadí je mezi stresory vznikající působením faktorů a podmínek, za nichž jsou úkoly a činnosti vykonávány. Stejně fyzikální parametry pracovního prostředí zmiňují také Pešek a Praško (2016, s. 128), kteří je doplňují navíc o typy barevných úprav nábytku a prostoru, které také mohou ovlivňovat emoční a pracovní naladění zaměstnanců. Osvětlení, jako jeden z klíčových faktorů zdravého pracovního prostředí, který přímo působí na zdravotní stav, psychickou pohodu a pracovní výkon, uvádí také Koutný a Radkovský (2016).

Přeplněné kanceláře s nedostatkem soukromí považují za stresory, které se mohou negativně projevit v pracovní výkonnosti, zvýšené únavnosti a stresovanosti zaměstnanců Wagnerová a kol. (2011, s. 93). Zdroj upozorňuje, že přítomnost mnoha dalších jedinců působí na organismus fyziologicky, například zrychlením dechu, zvýšením potivosti a krevního tlaku, přičemž platí, že čím menší je osobní prostor a větší množství jedinců v okolí, tím silnější bývá tato reakce.

Osobnostní vlastnosti jednotlivců, organizace práce, způsob kooperace členů a řada dalších faktorů mohou být příčinou vzniku nežádoucích jevů, jež jsou označovány jako stresory sociální (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016, s. 9). Do této skupiny zdroj řadí zejména stres vyvolaný obavou ze ztráty zaměstnání, špatné sociální klima a konflikty, nedostatečně určené kompetence zaměstnanců, konflikt rolí a špatnou komunikaci. Ptáček, Vňuková a Raboch (2017) mezi tyto rizikové faktory pracovního stresu doplňují také organizační změny, nadměrné pracovní nároky, nedostatek sociální podpory na pracovišti a nerovnováhu mezi úsilím a odměnou.

Stres vyvolaný obavou ze ztráty zaměstnání se podle Fontany (2016, s. 57) umísťuje na žebříčku pracovních stresorů u většiny zaměstnanců a podnikatelů na nejvyšších příčkách. Také Wagnerová a kol. (2011, s. 99) řadí práci, spolu s rodinou a zdravím mezi tři základní oblasti existence člověka, přičemž doplňují, že pokud jsou tyto oblasti funkční, je člověk zpravidla stabilní a snáze se vyrovnává s případnými problémy. Stejný zdroj také upozorňuje na vysokou emocionální zátěž spojenou se ztrátou práce a uvádí, že stres a šok způsobený ztrátou práce mohou vést k subjektivnímu a zaujatému vidění světa, frustraci, deprivaci a iracionálnímu chování.

Dalším obvyklým pracovním stresorem jsou podle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 9) nedostatečně určené kompetence zaměstnanců, tedy nejasné informace o tom, co se od konkrétního zaměstnance očekává a jaká je jeho odpovědnost. Pro správný chod organizace je zásadní, aby každý zaměstnanec věděl, co je náplní jeho práce, co se od něj očekává, jakých výsledků má dosáhnout a za jaké činnosti a výsledky odpovídá. Jak doplňuje Evans-Howe (2016, s. 39), každá organizace by měla mít konkrétní a jednoznačně definovaný popis jednotlivých pracovních míst, který demonstruje, co se od člověka zastávajícího danou roli očekává, a kde jsou hranice jeho odpovědnosti. Nicméně, jak autor doporučuje, tyto popisy pracovních míst by se neměly stát překážkou při změnách pracovních povinností a měly by tudíž být pravidelně revidovány, aby byla zajištěna jejich aktuálnost a smysl.

Konflikt rolí spočívá ve zdánlivé nekompatibilitě a neslučitelnosti nejméně dvou elementů určité pracovní pozice, kterou daný jedinec zastává. Tato neslučitelnost, se kterou se zaměstnanec potýká, pro něj může být značně stresující. Fontana (2016, s. 60) uvádí jako

příklad tohoto stresoru práci zdravotní sestry, u níž může být dobrá péče o pacienty v rozporu s napjatým harmonogramem a množstvím povinností, které má na starosti. Evans – Howe (2016, s. 40) dodává, že konflikt rolí nemusí vznikat pouze na pracovišti, stresující mohou být i konflikty rolí mimo pracoviště, například snaha o dobře odvedenou práci v zaměstnání kombinovaná s úsilím být dobrým rodičem v osobním životě.

Podle Kožené, Lipšové a Janošové (2016) mohou být zdrojem pracovního stresu psychosociální rizika, která bývají spojena se snížením pracovního výkonu, zvýšenou nespokojeností, absentismem a zvýšeným rizikem pracovních úrazů. Tato psychosociální pracovní rizika člení zdroj podle vzoru dokumentu zpracovaného Světovou zdravotnickou organizací do deseti níže uvedených oblastí:

- charakter práce;
- pracovní zátěž, pracovní tempo;
- rozvržení práce;
- rozhodování o práci;
- pracovní prostředí a vybavení;
- firemní kultura;
- mezilidské vztahy na pracovišti;
- role v organizaci;
- kariérní postup;
- sladění práce a soukromí.

BOZPinfo.cz (2018) na svých stránkách uvádí, že psychosociální rizika na pracovišti vyplývající z charakteru a organizace práce, mezilidských vztahů na pracovišti a z vyvážení pracovního a rodinného života, mohou být zdrojem pracovního stresu stejně jako jiné faktory pracovní zátěže.

Bartůňková (2010, s. 90) mezi obecné příčiny psychosociálního stresu řadí:

- vědeckou revoluci, která s sebou přináší nadbytek informací a obtížně zvládnutelné technologie;
- změnu společenského uspořádání, představovanou zvýšenou migrací obyvatel do měst, jež vede k honbě za penězi a úspěchem;
- změny jednání a myšlení, kdy z důvodu zrychlení životního tempa dochází ke změnám hodnot a k narůstající agresi.

Jak uvádí Kožená, Lipšová a Janošová (2016), společnou charakteristikou psychosociálních rizik na pracovišti je to, že se dají do značné míry ovlivnit k lepšímu, k čemuž mohou přispět jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci. Příjemné pracovní prostředí spolupráce a důvěry pak v podnicích přispívá ke zdraví a spokojenosti zaměstnanců (Kožená, Lipšová a Janošová, 2016).

Psychosociálními riziky jako možnými stresory se zabývá také Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2020), která vznikla v roce 1994 a jejímž posláním je zajistit, aby evropská pracoviště byla bezpečnější, zdravější a produktivnější. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci podle informací na internetových stránkách realizovala v letech 2009–2019 tři výzkumná šetření (ESENER I 2009, ESENER II 2014, ESENER III 2019) zabývající se zejména způsobem řízení bezpečnostních a pracovních rizik na pracovištích. V rámci nejnovějšího průzkumu ESENER III na téma nových a vznikajících rizik byly podle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2020) jednotlivé podniky dotazovány na způsob řízení rizik BOZP na jejich pracovišti,

příčemž v centru zájmu stála psychosociální rizika, tj. stres při práci, násilí a obtěžování. Vybrané výstupy týkající se psychosociálních rizikových faktorů a prevence těchto faktorů byly autorkou práce zpracovány a shrnuty v tabulce 1 a tabulce 2.

Snahu českých společností o realizaci opatření za účelem prevence psychosociálních rizik ve sledovaném období v letech 2014–2019 demonstují údaje v tabulce 1.

Tabulka 1 Realizace opatření pro prevenci psychosociálních rizik v českých organizacích v letech 2014–2019

Realizace opatření pro prevenci psychosociálních rizik v českých organizacích	2014	2019	Nárůst v %
reorganizace práce za účelem snížení pracovních nároků a pracovního tlaku	18,23 %	24,07 %	+ 5,84 %
poradenství pro pracovníky v důvěrných záležitostech	12,77 %	18,44 %	+ 5,67 %
přijetí opatření v případě neúměrně dlouhé nebo nepravidelné pracovní doby	13,46 %	20,41 %	+ 6,95 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě údajů uvedených v tabulce 1 lze vyvodit, že se míra opatření realizovaných za účelem snížení psychosociálních rizik v českých organizacích zvýšila, tedy že organizace ve větší míře využívají reorganizaci práce za účelem snížení pracovních nároků a pracovního tlaku, poradenství pro pracovníky v důvěrných záležitostech, a také ve větší míře přijímají opatření v případě neúměrně dlouhé či nepravidelné pracovní doby. Všechna tato opatření směřují k eliminaci stresu u zaměstnanců českých organizací.

Tabulka 2 znázorňuje procentuální nárůst výskytu psychosociálních rizikových faktorů v dotazovaných společnostech v České republice v letech 2014–2019.

Tabulka 2 Nárůst výskytu psychosociálních rizikových faktorů v letech 2014–2019

Psychosociální rizikové faktory	2014	2019	Nárůst v %
časová tíseň	28,38 %	38,25 %	+ 9,87 %
nedostatečná komunikace nebo spolupráce	7,30 %	16,67 %	+ 9,37 %
nutnost jednat s obtížnými klienty, pacienty, žáky	49,06 %	51,51 %	+ 2,45 %
dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba	19,54 %	22,76 %	+ 3,22 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě údajů uvedených v tabulce 2 lze konstatovat, že četnost výskytu všech čtyř zmiňovaných psychosociálních rizikových faktorů se oproti roku 2014 zvýšila, a to i přes snahu českých organizací realizovat opatření pro prevenci psychosociálních rizik. Tento závěr potvrzuje závažnost psychosociálních rizikových faktorů jako potenciálních stresorů a nutnost se těmito psychosociálními stresory i nadále v českých organizacích zabývat.

2.3 Jak se bránit působení stresu

Paulík (2017, s. 305) uvádí, že úplně předcházet stresu jako nežádoucímu a neoptimálnímu vyhocení zátěže není vždy možné a někdy ani vhodné, protože život bez určitého napětí a vzrušení by byl nudný a postrádal by mnohé z podnětů pro osobnostní rozvoj. Také autoři z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 13) zdůrazňují, že úplně vyhýbání se stresu není pro člověka prospěšné, neboť stres je základní součástí života a jeho určitá míra může mít

příznivý účinek na jeho životní a pracovní spokojenost, podněcovat ho k vyšší výkonnosti, zvyšovat motivaci, posilovat sebevědomí, sebedůvěru a schopnost adaptace.

V zájmu ochrany psychického a fyzického zdraví je však důležité naučit se dobře zvládat stresové situace, nepodléhat působení distresu a zvyšovat odolnost organismu vůči stresu. Cimický (2015, s. 177) mezi důvody, proč se naučit zvládat stres řadí například dobré zdraví, delší život, více energie, bohatší úroveň a náplň života, schopnost vydat ze sebe to nejlepší v práci, lepší osobní pocit a zlepšení vztahů s okolím.

Technik, které pomáhají lidem bránit se působení stresu, existuje mnoho, mezi obecně známé se řadí například běhání nebo cvičení jógy. Nevýhodou těchto technik bývá většinou jejich nemožnost použití ve chvíli, kdy se člověk přímo ocitne ve stresové situaci, například během hádky s partnerem. Tyto techniky jsou tedy použitelné spíše pro předcházení stresu, neřeší však situace, ve kterých jedinec musí přímo čelit stresové situaci. Je tedy vhodné najít si vlastní způsob, který pomůže uvolnit se a obnovit vnitřní klid ve chvíli, kdy je to nejvíce potřeba. Segal et al. (2020a) píše, že jedním z nejrychlejších způsobů, jak čelit stresové situaci a zůstat klidný a soustředěný, je zaměstnat jeden či více ze smyslů – zrak, sluch, chuť, čich či hmat, přičemž doporučují vyzkoušet například dívat se na oblíbenou fotografii či suvenýr, zapálit si vonnou svíčku, zabalit se do teplé deky, vychutnat si zdravou svačinu nebo se zaposlouchat do zvuků přírody. Dalším typem, který zdroj zmiňuje v případě, kdy jedinec zažívá stresovou situaci, je pohyb, například tanec, krátká procházka či skákání.

Meditaci považuje Fontana (2016, s. 145) za jednu z nejprospěšnějších psychologických technik, napomáhajících k rozvoji vlastních zdrojů, které jsou potřebné v boji se stresem a úzkostmi, obavami a negativními psychickými a emočními stavy obecně. Také kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 18) píše, že pravidelně prováděná meditace je dobrým terapeutickým prostředkem pro snížení vlivu stresu a obtíží jak tělesných, tak psychických. Paulík (2017, s. 298) nahlíží na meditaci jako na hlubší formu relaxace, která může pomoci při orientaci v hodnotách, sebepojetí, pochopení druhých a přispět k uvolnění, usměrnění a energetizaci vlastního jednání a vyrovnání se s nároky stresových situací.

Pohybová aktivita podle Fontany (2016, s. 169) hraje podstatnou roli při snižování dopadů stresu, neboť pomáhá uvolnit energii nahromaděnou v těle během stresové situace a pomáhá mysli, aby dokázala obrátit pozornost k jiným věcem a zapomenout na frustraci a stres. Také Mikuláščík (2015, s. 64) považuje sportovní aktivitu za významnou v životě člověka, neboť zvyšuje metabolismus jedince, čímž spaluje nadměrnou váhu a stresové metabolity a odbourává emoční napětí. Sportovní aktivita také pomáhá podle zdroje zvyšovat psychickou a fyzickou odolnost. Pešek a Praško (2016, s. 82) píše, že nedostatek pohybu vede k tomu, že tělo chátrá, ve vegetativním nervovém systému začíná převládat sympatikus a tělo prožívá výrazný stres i po malých bezvýznamných podnětech. Paulík (2017, s. 286) doplňuje, že pohybová aktivita a fyzická kondice může snížit reaktivitu na nejrůznější stresory a kompenzovat některé negativní vlivy na zdraví, přitom nepůsobí příznivě pouze na reakci kardiovaskulárního systému, ale i na zotavování po skončení působení stresoru. Fontana (2016, s. 169) doplňuje, že pro některé jedince, jejichž tenze pramení ze vzteku vůči ostatním jsou vhodné výbušné a soutěživé sporty, pro jiné je nejlepší rytmické aerobní cvičení jako například běh nebo chůze z důvodu uklidňujícího efektu, který rytmický pohyb poskytuje. Aerobní cvičení, které je založeno na vytrvalé, intenzivní tělesné aktivitě, jejímž cílem je posilovat srdce, zvyšovat kapacitu plic a zkvalitňovat využití kyslíku v organismu, zahrnuje mezi metody pro zvládání stresu také Kassín (2012, s. 685).

Dechová cvičení jsou podle informací z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 17) nejčastěji používanou protistresovou technikou. Jejich předností je, že nevyžadují odborný dohled a že dýchání jako jedna z nejdůležitějších životních funkcí účinně ovlivňuje další

vegetativní pochody a psychiku (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016, s. 17). Paulík (2017, s. 296) píše, že rytmus dýchání ovlivňuje svalové i psychické napětí a změny vztahů nádechu a výdechu působí na emoce tlumivě. Robinson et al. (2019) doplňují, že dechová cvičení jsou základním kamenem spousty relaxačních technik, přičemž mohou být doplněna dalšími relaxačními prvky, jako je například aromaterapie či poslech hudby.

Jóga je technikou, jejímž cílem je dosažení dokonalosti ovládnutím tělesných a duševních složek lidského organismu (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016, s. 17). Zdroj také doplňuje, že z různých variant jógy je nejčastěji praktikována hatha jóga, jejíž podstatnou částí jsou převážně statická tělesná cvičení v jednotlivých polohách těla, tzv. asány a dýchací techniky. Podle Paulíka (2017, s. 301) jóga pozitivně ovlivňuje odolnost vůči zátěži, snižuje napětí, strach, pocity úzkosti, marnosti, podporuje kladné sebezpřijetí a respektování vlastního těla.

Jedním z faktorů zvyšujících odolnost vůči stresu je podle Plamínka (2013, s. 158) zdravá strava. Také Paulík (2017, s. 302) považuje racionální výživu za základ pro získání energie a pro adaptaci na zátěž, přičemž upozorňuje, že racionální strava by měla směřovat k udržování rovnováhy mezi kyselostí a zásaditostí vnitřního prostředí lidského těla, na níž je závislé lidské zdraví. Autor také doplňuje, že k současným nejnebezpečnějším civilizačním chorobám patří překyselení organismu, přičemž škodlivému zvyšování kyselosti ve vnitřním prostředí napomáhá také nevhodný způsob života plný negativních emocí, stresu, nepřiměřeného jednání a nevhodné skladby stravy. BOZP.cz (2019) na svých stránkách píše, že pravidelná konzumace malých a zdravých jídel pomůže tělu udržet rovnoměrnou hladinu cukru v krvi, udrží potřebnou energii a zabráni změnám nálad. Stejný zdroj také doporučuje vyhýbat se cukrům a rafinovaným sacharidům, snížit příjem kofeinu, vyhnout se nikotinu a požívání alkoholu, a naopak zvýšit příjem omega-3 mastných kyselin. Pešek a Praško (2016, s. 85) doplňují, že racionální stravování není určeno jen složením jídla, ale i způsobem jeho konzumace, důležité je tedy psychické nastavení, prostředí a sociální kontext. Autor doporučuje dodržovat zásady tzv. všímavého jezení, díky němuž sní člověk méně, pocit sytosti přetrvává déle a tendence k přejídání se výrazně snižují. Mezi tyto zásady zdroj řadí naplánovat si na jídlo dostatek času, jíst bez jakéhokoliv rozptylování, uvědomit si své myšlenky, emoce, tělesné pocity a míru hladu, důkladně žvýkat každé sousto a po každém soustu by si podle zdroje měl člověk položit otázku, zda chce jíst dál.

Za prospěšný zdroj pomoci při zvládnání stresu považuje Kassin (2012, s. 689) sociální podporu, která má podle autora léčebné účinky na duševní a tělesné zdraví. S tím souhlasí také Stock (2010, s. 85), podle kterého lidé, kteří mají pevné zázemí u svých partnerů, příbuzných a přátel, a jimž se od jejich nejbližších dostává citové podpory, bývají méně náchylní k chorobám a zvyšuje se jejich průměrná délka života. Také Fontana (2016, s. 174) píše, že spokojený domácí život plný blízkých a láskyplných vztahů s partnerem a / nebo s dětmi může mít pozitivní dopad na schopnost jedince odolat stresu. Sociální opora poskytovaná členy rodiny či přáteli, tedy lidmi, kteří mohou vhodným způsobem posilovat sebedůvěru jedince a zbavovat jej pocitů úzkosti a nejistoty, považuje za významného činitele k překonávání stresu také kolektiv autorů z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2016, s. 16). Zdroj dále mezi zdroje sociální opory řadí také sociální vztahy na pracovišti, tedy psychologické působení některých členů pracovního kolektivu stejného postavení, kteří mají schopnost jednat s lidmi, dovedou předcházet konfliktům a řešit je a také se umí vcítit do situace spolupracovníka.

2.4 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních částí, kterými jsou úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. V následující části práce je popsáno, jak bylo postupováno při zpracování této práce a jaké metody byly pro sestavení bakalářské práce využity.

K sestavení teoreticko-metodologické části práce bylo použito metody komparace jednotlivých názorů autorů odborné literatury. Na základě této komparace jednotlivých zdrojů byla sestavena literární rešerše, která se zabývá stresem, jeho definicí, druhy, jednotlivými fázemi, projevy a zvládnutím stresových situací. Závěr teoreticko-metodologické části je zaměřen na stres v pracovním prostředí, na jednotlivé stresory, které se v pracovním prostředí vyskytují, a také na techniky používané pro zvládnutí a předcházení stresu. Zdroje, které byly v teoreticko-metodologické části práce použity, byly zakoupeny v knihkupectví, případně zapůjčeny z Městské knihovny.

Na základě poznatků uvedených v teoreticko-metodologické části byl autorkou práce prostřednictvím webových stránek www.survio.cz sestaven dotazník, který obsahuje celkem 15 otázek. Jednotlivé otázky byly formulovány tak, aby byla zajištěna jejich srozumitelnost a jednoznačnost, a zároveň aby byla vyloučena jejich sugestivnost. První dvě otázky byly tzv. filtrační, následující otázky byly formulovány převážně formou výroku, k němuž měli respondenti přiřadit jednu či více z nabízených alternativ, případně jako otázky uzavřené. Otázky 12–14, které zahrnují několik různých potenciálních pracovních stresorů, byly formulovány jako maticové s možností výběru jedné odpovědi na každém řádku.

Srozumitelnost a jednoznačnost otázek byla ověřena předvýzkumem, kterého se účastnilo 8 osob z řad rodiny a přátel autorky. Po následné revizi otázek byl odkaz na dotazník spolu s krátkým průvodním dopisem vysvětlujícím účel dotazníkového šetření a s žádostí o vyplnění dotazníku odeslán dne 27. 04. 2020 emailem všem 160 zaměstnancům společnosti XY. Respondenti byli po kliknutí na příslušný odkaz v emailu přesměrováni přímo na konkrétní dotazník uvedený na webových stránkách www.survio.cz, kde byly také zaznamenávány jejich odpovědi. Výzkumné šetření probíhalo v organizaci XY tedy od 27. 04. 2020 do 10. 05. 2020, přičemž dne 04. 05. 2020 byla znovu zaslána e-mailová žádost o vyplnění dotazníků těm, kteří do daného dne dotazník nevyplnili.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, zda se zaměstnanci organizace XY cítí být ve stresu, jakým způsobem tento stres vnímají, zda se prožívaný stres odráží na jejich fyzickém zdraví, a především identifikace hlavních stresorů, které se v organizaci vyskytují. Z celkového počtu 160 zaměstnanců, které v danou chvíli organizace XY zaměstnávala, dotazník vyplnilo 95 respondentů, tudíž celková návratnost dotazníku činila 59,4 %. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do jednotlivých tabulek pomocí programu Microsoft Excel.

Vzhledem k povaze zaměření organizace XY (organizace XY je knižním vydavatelstvím) si autorka práce dovolila po předchozí analýze prostředí zaměřit dotazníkové šetření pouze na relevantní druhy stresorů a eliminovat tak typy stresorů, které se v daném prostředí nevyskytují (např. stresory fyzikální povahy). Jako faktory, které mohou v dané organizaci působit ve formě stresoru, autorka identifikovala zejména faktory psychosociálního původu.

Pro srovnání závěrů plynoucích z dotazníkového šetření a názorů autorů odborné literatury, které byly zmíněny v teoreticko-metodologické části práce, byla využita metoda komparace, pomocí níž byly vyvozeny závěry a doporučení v závěrečné části práce.

3 Praktická část práce

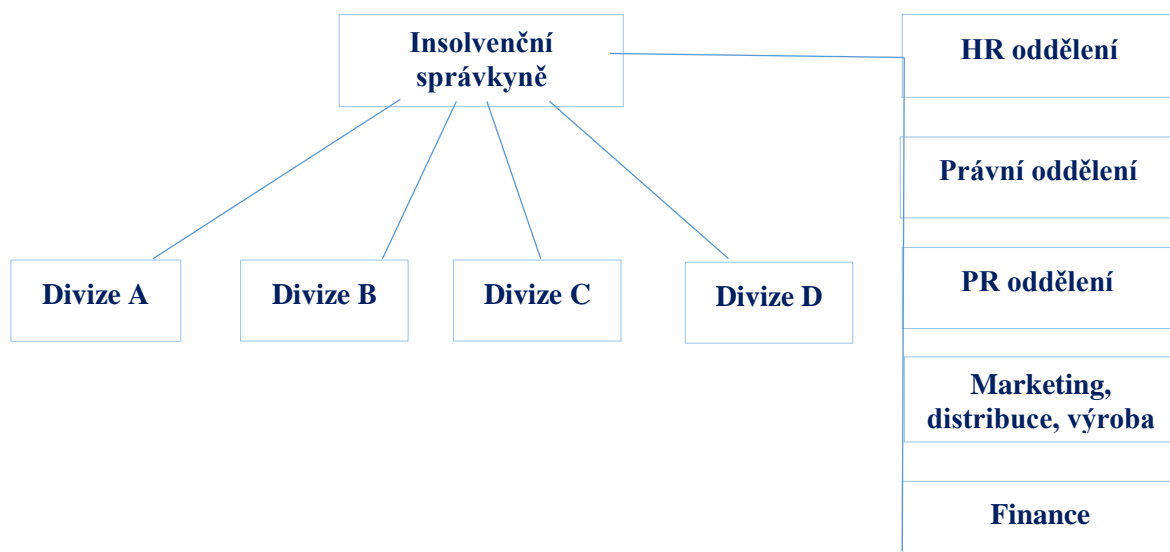
V praktické části práce je nejprve v krátkosti představena organizace, která je pro účely této práce nazývána jako organizace XY. Dále je praktická část zaměřena na jednotlivé výstupy dotazníkového šetření v organizaci. V závěru praktické části autorka práce navrhuje a doporučuje jednotlivá opatření reagující na konkrétní stresory identifikované výzkumným šetřením, která povedou k eliminaci stresu u zaměstnanců organizace XY.

3.1 Přestavení organizace XY

Organizace XY je knižním vydavatelstvím, které na trhu působí již od roku 1945 (XY, 2020). Organizace sídlí v Praze a předmětem její činnosti je, kromě vydávání knih, významných zdravotnických titulů a časopisů také provoz několika specializovaných online titulů (především v segmentu zpravodajském, technologickém, herním, transakčním a zábavním). Podle informací uvedených na internetových stránkách organizace XY pravidelně realizuje odborné a společenské akce, které návštěvníkům umožňují osobně se setkávat s odborníky a potenciálními obchodními partnery z oblasti byznysu, politiky a ekonomiky, a pořádá také odborné konference a kongresy, které jsou určeny lékařům a specialistům ve zdravotnictví.

Organizační struktura společnosti se člení na čtyři divize a pět dalších oddělení zajišťujících finanční, personální, právní, marketingové a další služby pro celou společnost. V čele každé divize stojí divizní ředitel a každá divize se dále člení na jednotlivá oddělení, a to podle povahy pracovní činnosti zaměstnanců. Zjednodušené schéma organizační struktury znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 Organizační struktura ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Divize A je zaměřena na vydávání knižních titulů jak pro odborníky, tak pro širokou veřejnost. Do této divize spadají zejména zaměstnanci oddělení redaktorů knižních titulů, redaktori odborných zdravotnických knižních titulů, korektoři, obchodníci aj. Divize B se zabývá vydáváním tištěných titulů a zastřešuje zaměstnance pracující v oddělení dětských titulů, ekonomických titulů, lifestyle titulů, zdravotnických tištěných titulů a obchodníky. Divize C se věnuje provozu online titulů a zastřešuje tak zejména redaktory online titulů, grafiky, kodéry, programátory, product managery a obchodníky online titulů. Divize D se zaměřuje na realizaci eventových aktivit v oblasti zdravotnictví, byznysu, politiky a ekonomiky. Vzhledem k tomu,

že v současnou chvíli se organizace XY nachází již několik měsíců v insolvenčním řízení, v jejím čele stojí insolvenční správkyňe, pod kterou jednotlivé divize spadají.

3.2 Výstupy a zhodnocení výzkumného šetření

Následující část práce je věnována jednotlivým výstupům z výzkumného šetření. Numerické a procentuální vyjádření výstupů z každého dotazu je zpracováno do tabulky, která je uvedena buď přímo v praktické části práce nebo je součástí přílohy 1–7 bakalářské práce.

Otázka 1: Určete, prosím, své pohlaví.

První otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů, numerické a procentuální vyjádření odpovědí respondentů znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3 Zařazení respondentů podle pohlaví

Pohlaví respondentů	Počet responzí	Počet responzí v %
muži	47	49,5 %
ženy	48	50,5 %
součet	95	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z údajů uvedených v tabulce 3 lze vyvodit, že podíl respondentů mužského pohlaví je přibližně stejný jako podíl respondentů ženského pohlaví, což může přinést zajímavé informace při dalším zaměření se na vnímání stresorů v identickém pracovním prostředí optikou genderového principu.

Otázka 2: Zařad'te, prosím, svou pracovní pozici do jedné z kategorií.

V této otázce měli respondenti zařadit svou pracovní pozici do jedné ze dvou nabízených kategorií podle toho, zda je jejich pracovní pozice vedoucí, tedy mají podřízené pracovníky či nikoliv. Výsledky vyplývající z druhé otázky znázorňuje tabulka 4.

Tabulka 4 Kategorizace pracovních pozic

Kategorizace pracovních pozic	Vedoucí pozice	Ostatní pozice
muži	18	29
ženy	9	39
celkový počet responzí	27	68
celkový počet responzí v %	28,4 %	71,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků uvedených v tabulce 4 vyplývá, že vedoucí pozice byly v rámci šetřeného výzkumného vzorku dvakrát častěji obsazeny mužskými respondenty a ženy se tudíž nacházely spíše v roli podřízených pracovníků. Jaké korelace lze nalézt mezi vnímáním stresových faktorů muži / ženami ve vedoucích pozicích a muži / ženami v podřízených pozicích ukazují další výsledky výzkumného šetření.

Otázka 3: Označte výrok, který nejlépe vystihuje vztah, který máte ke své práci.

Třetí otázka byla zaměřena na specifikaci vztahu, který zaujímá zaměstnanec ke své práci. V práci člověk tráví podstatnou část svého dne, a tak je důležité, aby měl ke své práci pozitivní vztah, aby ji vykonával rád, aby pro něj byla smysluplná, podnětná a hodnotná. Zaměstnanci, jejichž vztah k práci je kladný a jejichž pracovní spokojenost je na vysoké úrovni také bývají

svému zaměstnavateli více oddáni a jsou motivováni přispívat k plnění organizačních cílů vyšší měrou než zaměstnanci, jejichž vztah k práci je neutrální či přímo negativní.

Tabulka 5, která je součástí přílohy 1, znázorňuje odpovědi respondentů, kteří mohli zvolit jednu ze čtyř níže uvedených odpovědí, z nichž každá vyjadřovala rozdílný vztah k práci, kterou zastávají.

Odpověď A – Svou práci mám rád/a, naplňuje mě a přináší mi uspokojení.

Odpověď B – Svou práci mám docela rád/a.

Odpověď C – Svou práci vnímám pouze jako prostředek k získání financí.

Odpověď D – Svou práci nemám rád/a, nenaplňuje mě a nepřináší mi uspokojení.

Z údajů uvedených v tabulce 5 vyplývá, že více než polovina zaměstnanců vnímá svou práci jako naplňující a uspokojivou. Nicméně skutečnost, že mezi respondenty, kteří zvolili odpověď B a C jsou také vedoucí pracovníci, kteří by sami měli být „lidmi na správném místě“, tedy angažovanými jedinci, pro které by jejich práce měla být zároveň i koníčkem a měli by dokázat přenést své nadšení a angažovanost na své podřízené, je zarážející. Z odpovědí na dvanáctou otázku, jejíž výsledky budou níže podrobně prozkoumány lze vyčíst, že tito zaměstnanci, kteří uvedli, že svou práci mají docela rádi, v hojném počtu hodnotili jako spíše či naprosto nevyhovující dostatek podnětů k profesnímu rozvoji (17 respondentů) a možnost kariérního růstu (14 respondentů). Tyto dva faktory tedy mohou být jedním z důvodů, proč svou práci nevnímají jako zcela uspokojivou a naplňující.

Otázka 4: Zaujměte, prosím, postoj k následujícímu výroku: „Moje zaměstnání je pro mě stresující“.

Cílem této otázky bylo zjištění, do jaké míry je současná práce vnímána zaměstnanci společnosti XY jako stresující. Zaměstnanci měli možnost volit jednu ze čtyř níže uvedených odpovědí, přičemž každá odpověď vyjadřovala různou míru stresu pocíťovanou v souvislosti s vykonávanou prací.

Odpověď A – Ano, s výrokiem souhlasím, často se v práci cítím být ve stresu, pod tlakem.

Odpověď B – Spíše souhlasím, čas od času je pro mě zaměstnání stresující, když se naskytne obtížný úkol, nebo se práce nahromadí, případně se dostatnou mé pracovní úkoly do souběhu s jinými těžkostmi.

Odpověď C – Spíše nesouhlasím, málokdy se cítím být ve stresu a svou práci většinou nevnímám jako stresující v negativním smyslu slova.

Odpověď D – S tímto výrokiem nesouhlasím, moje práce pro mě není spojena se stresem v negativním smyslu slova.

Odpovědi respondentů na čtvrtou otázku shrnuje tabulka 6, která je součástí přílohy 1.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práci, přiměřená míra stresu při pracovním výkonu je žádoucí, neboť motivuje zaměstnance k optimálním pracovním výkonům. Naopak příliš nízká či nadměrná úroveň stresu zpravidla vede k nižším pracovním výkonům. Autorka práce v tomto dotazu úmyslně specifikovala stres tak, jak jej většinou vnímají zaměstnanci, tedy jako negativní aspekt jejich práce. Z odpovědí 84,2 % respondentů lze dovodit, že v práci nejsou stresováni nad míru, kterou považují za únosnou, a pracovní stres je pro ně záležitostí spíše situační, nikoliv trvalou (volili odpověď B, C, D), což je pozitivní zjištění.

Pouze 15 respondentů odpovědělo, že se cítí být ve stresu často. Z těchto patnácti respondentů jich 10 (7 mužů a 3 ženy) kladně odpovědělo na otázku č. 8 týkající se pocíťování dlouhodobých či trvajících zdravotních potíží, přičemž mezi tyto potíže řadili zejména bolesti hlavy a zad,

nadměrnou únavu, nespavost a žaludeční nevolnosti. Stejný počet respondentů také odpovědělo, že trpí obavami ze ztráty zaměstnání, jež byla předmětem otázky č. 11, a která je také považována za závažný pracovní stresor.

Otázka 5: Přečtěte si prosím následující výrok: „stres, který v práci prožívám, pozitivně ovlivňuje můj pracovní výkon, neboť...“ a označte, s jakou / jakými z následujících alternativ souhlasíte.

Přestože stres je většinou vnímán jako nežádoucí a negativní aspekt související s pracovní činností, určitá míra stresu může působit jako motivátor, který pracovníkům pomáhá k lepším výkonům. Pátá otázka byla zaměřena právě na skutečnost, zda zaměstnanci vnímají pracovní stres pozitivně a uvědomují si, že stres jim může pomoci k lepším výkonům. Zaměstnanci měli možnost zvolit jednu či více z pěti odpovědí, případně napsat odpověď do textového pole vlastními slovy, tuto možnost však nikdo z respondentů nevyužil. Odpovědi respondentů znázorňuje tabulka 7, uvedená v příloze 1.

Z výzkumného šetření vyplývá, že více než polovina zaměstnanců nemá pocit, že by pracovní stres pozitivně ovlivňoval jejich pracovní výkon, přičemž poměr mužů a žen, kteří zvolili tuto odpověď je relativně rovnoměrný. Zaměstnanci, kteří jsou si vědomi pozitivních přínosů určité míry pracovního stresu mezi tyto přínosy nejčastěji řadili skutečnost, že je pracovní stres motivuje vydat ze sebe to nejlepší, že díky pracovnímu stresu odvádí práci ve vyšší kvantitě a také zlepšení vztahů s kolegy. Pracovní stres tedy i u zaměstnanců organizace XY může působit jako motivátor, který zvyšuje pracovní výkon zaměstnance a funguje jako tmelící prostředek týmu, což zcela koresponduje se závěry uvedenými v teoretické části práce.

Otázka 6: Přečtěte si prosím následující výrok: „stres, který v práci prožívám, negativně ovlivňuje můj pracovní výkon, neboť...“ a označte, s jakou / jakými z následujících alternativ souhlasíte.

Cílem šesté otázky bylo ověření vnímání pracovního stresu jakožto faktoru, který negativně ovlivňuje pracovní výkon. Zaměstnanci mohli volit jednu či více z pěti nadefinovaných odpovědí nebo napsat do textového pole svou vlastní odpověď. Tuto možnost využilo 5 respondentů, kteří ve čtyřech z těchto pěti odpovědí uvedli ztrátu motivace, vyčerpanost, horší soustředěnost, tendence přeskakovat z jedné povinnosti do druhé a vyšší míru chybovosti. V jednom případě respondentka uvedla, že pracovní stres negativně ovlivňuje její tělesnou hmotnost, tedy že díky němu tloustne. Odpovědi respondentů na šestou otázku znázorňuje tabulka 8, která je součástí přílohy 2.

Podle odpovědí respondentů se tedy negativní vliv pracovního stresu odráží nejvíce na zhoršené soustředěnosti, na zvýšené chybovosti a na snížené úrovni pracovního výkonu, což potvrzují také závěry uvedené v teoretické části práce. V porovnání s předcházející otázkou lze vyvodit, že stres je tedy mezi zaměstnanci skutečně vnímán spíše jako negativní součást práce, což dokazuje i fakt, že s uvedeným výrokem nesouhlasilo (a pracovní stres tedy nepovažuje za něco, co negativně ovlivňuje pracovní výkon) pouze 18 osob z celkového počtu 95 respondentů.

Otázka 7: Přečtěte si prosím výrok: „stres, který pociťuji v práci, ovlivňuje i můj mimopracovní, osobní život, protože...“ a označte jednu nebo více alternativ, které Vám jsou nejbližší.

Smyslem sedmé otázky bylo zjistit, zda a jakým způsobem ovlivňuje pracovní stres osobní život zaměstnanců. Zaměstnanci mohli volit jednu či více z šesti odpovědí, případně vepsat do textového pole svou vlastní odpověď. Závěry vyplývající ze sedmé otázky demonstruje tabulka 9, uvedená v příloze 2.

Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že pracovní stres má u mnoha zaměstnanců negativní dopady také na jejich osobní život, přičemž mezi důsledky pracovního stresu, které zaměstnanci nejvíce pociťují patří nedostatek času a energie na zájmy a rodinu, myšlenky na práci v době osobního volna, nekvalitní spánek a podrážděnost, která zaměstnance provází i v době, kdy jsou se svými blízkými. Dva respondenti, kteří využili možnosti napsat vlastními slovy odpověď do textového pole uvedli kombinaci výše uvedených důsledků stresu, tedy nekvalitní spánek, pocity rozmrzelosti a nedostatek času na rodinu a přátele. Pouze jedna respondentka uvedla, že pracovní stres ji nabíjí energií, kterou pociťuje i ve svém osobním životě.

Nebyly zjištěny žádné významné rozdíly mezi odpověďmi mužů a žen, lze tedy vyvodit, že negativní dopady pracovního stresu jsou vnímány muži i ženami obdobně. Na základě porovnání odpovědí respondentů v nadřízených a podřízených pozicích lze konstatovat, že u nadřízených pracovníků se negativní dopady projevují nejvíce v podobě myšlenek na práci v mimopracovní době (51,8 %) a v nedostatku času a energie na zájmy a rodinu (48,1 %). U podřízených pracovníků lze mezi nejčastěji označované negativní dopady stresu zařadit stejné dopady, pouze v obráceném pořadí, tedy nejvíce označovanou možností u podřízených pozic byl nedostatek času a energie na zájmy a rodinu (39,7 %) a myšlenky na práci v mimopracovní době (32,4 %).

Otázka 8: Pociťujete nějaké dlouhotrvající či opakující se zdravotní potíže? (například bolesti hlavy, bolesti zad, žaludeční nevolnosti nechutenství, nervové tiky, nadměrná únava, nespavost, vysoký krevní tlak...).

Cílem osmé otázky bylo ověření, zda se zaměstnanci potýkají s nějakými dlouhotrvajícími či opakujícími se zdravotními problémy, které by mohl zapříčinit stres. Zaměstnanci mohli volit ze dvou odpovědí, tedy ano – pociťuji tyto problémy, nebo ne – nepociťuji tyto problémy. V případě, že zvolili první odpověď, byli požádáni o vypsání konkrétních zdravotních problémů do přidaného textového pole. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v tabulce 10, která je součástí přílohy 3.

Z celkového počtu 95 zaměstnanců 32 respondentů, tedy 33,7 % respondentů odpovědělo, že opakující se či dlouhotrvající zdravotní problémy pociťují, přičemž mezi zdravotními obtížemi byly uvedeny v případě patnácti respondentů problémy se spánkem, nadměrná únava a nespavost. Stejný počet respondentů mezi zdravotní problémy zařadilo také bolesti hlavy a zad. V šesti případech uvedli respondenti nechutenství či pocity na zvracení, v pěti případech nervové tiky a ve čtyřech případech se objevil vysoký krevní tlak. Dále bylo zjištěno, že z počtu 32 zaměstnanců, kteří pociťují zdravotní obtíže bylo 18 mužů a 14 žen, z čehož lze vyvodit, že muži a ženy v tomto případě vnímají projevy stresu obdobně. Na základě porovnání údajů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky bylo zjištěno, že zdravotní obtíže pociťuje 12 vedoucích pracovníků z celkového počtu 27 (tedy 44,4, % vedoucích pracovníků) a 20 podřízených pracovníků z celkového počtu 68 (tedy 29,4 % podřízených pracovníků). Lze tedy říci, že právě vedoucí pracovníci jsou ti, jejichž zdraví je více ohroženo.

Zbývajících 63 respondentů, tedy 66,3 % zaměstnanců uvedlo, že žádnými dlouhotrvajícími či opakujícími se zdravotními obtížemi netrpí. Dalším rozbořem bylo zjištěno, že z patnácti respondentů, kteří v otázce č. 4 zvolili odpověď, že se v práci často cítí být ve stresu 10 respondentů, tedy dvě třetiny respondentů na osmou otázku odpovědělo, že pociťují dlouhotrvající či opakující se zdravotní potíže. Z výše uvedeného tedy lze vyvodit, že často prožívaný stres skutečně může negativně působit na zdraví zaměstnanců.

Otázka 9: Jak často musíte plnit úkoly pod časovým tlakem?

Plnění úkolů pod časovým tlakem může být jedním ze stresorů, které se v pracovním prostředí vyskytují. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, určitá míra stresu působí na

zaměstnanec jako aktivizační prvek, který pomáhá při soustředění pozornosti na vykonávanou činnost a může pozitivně ovlivnit pracovní výkonnost zaměstnance. Tato míra je však individuální a podstatnou roli zde hraje odolnost lidské psychiky. Časté plnění úkolů pod časovým tlakem může být jedním ze stresorů, které přispívají k překračování této míry a způsobují tak nadměrný stres u zaměstnanců, který se v konečném důsledku může projevat sníženou výkonností, vyšší chybovostí a pracovní nespokojeností. Devátá otázka tedy byla zaměřena na identifikaci četnosti plnění úkolů pod časovým tlakem jakožto potenciálního pracovního stresoru. Zaměstnanci měli možnost volit jednu ze čtyř odpovědí, přičemž každá odpověď specifikovala rozdílnou frekvenci plnění pracovních úkolů pod časovým tlakem. Tabulka 11, která je součástí přílohy 3, shrnuje odpovědi respondentů na tuto otázku.

Z celkového počtu 95 zaměstnanců 13 respondentů, tedy 13,7 % respondentů odpovědělo, že plnit úkoly pod časovým tlakem jsou nuceni každý den. Z těchto třinácti respondentů 5 osob pracuje na vedoucí pozici, zbývajících 8 osob spadá do kategorie ostatní pozice, z čehož vyplývá, že plnění úkolů pod časovým tlakem může být problémem u zaměstnanců obou skupin. Pro eliminaci těchto situací by bylo zapotřebí podrobněji analyzovat konkrétní úkoly, které jsou po časovém tlakem vykonávány a příčiny časového tlaku. Následně lze přijmout opatření vedoucí například k lepší organizaci práce, díky které je možné zabránit vytvoření časového tlaku.

Dalších 33 respondentů, tedy 34,7 % zaměstnanců uvedlo, že plní úkoly pod časovým tlakem přibližně jednou až dvakrát týdně. Nejvyšší počet - 42 respondentů, tedy 44,2 % zaměstnanců zvolilo odpověď, která zmiňovala frekvenci plnění úkolů pod časovým tlakem jednou až třikrát měsíčně. Zbývajících 7 respondentů, tedy 7,4 % zaměstnanců uvedlo, že úkoly pod časovým tlakem plní méně než jednou měsíčně. Z výsledků výzkumného šetření lze tedy vyvodit, že plnění pracovních úkolů pod tlakem nelze považovat v organizaci XY za faktor, který by obecně vedl k nadměrné stresovanosti zaměstnanců.

Otázka 10: „Vím přesně, jaká je náplň mé práce a za jaké činnosti odpovídám“. Souhlasíte s tímto výrokem nebo s ním nesouhlasíte?

Jedním z obvyklých sociálních stresorů, které se v pracovním prostředí vyskytují jsou nedostatečně určené kompetence zaměstnanců, tedy nejasné informace o tom, co se od zaměstnance očekává a jaká je jeho odpovědnost. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, konkrétní a jasně definované kompetence a odpovědnosti pracovníků jsou zásadní pro správný chod celé organizace. Cílem deváté otázky, kterou mohli respondenti zodpovědět prostřednictvím volby jedné ze čtyř nabízených odpovědí, tedy bylo ověření znalosti kompetencí u zaměstnanců. Výsledky vyplývající z tohoto dotazu jsou uvedeny v tabulce 12, která je součástí přílohy 3.

S uvedeným výrokem zcela souhlasí 65 respondentů, 26 respondentů s výrokem spíše souhlasí. Pouze 4 respondenti spadající do kategorie ostatní pozice s výrokem spíše nesouhlasí a žádný zaměstnanec neuvedl, že s výrokem zcela nesouhlasí a že tedy neví, jaká je náplň práce a za jaké činnosti odpovídá. Většina zaměstnanců tedy ví přesně, co je náplň jejich práce a za jaké činnosti odpovídají, a to i přes skutečnost, že organizace XY nemá jednoznačně a konkrétně definovaný popis jednotlivých pracovních míst a náplň práce je pouze v několika obecných bodech uvedena v rámci pracovních smluv. I přes to, že se tedy neznalost náplně práce a s ní spojené odpovědnosti nedá ve zkoumalé organizaci považovat za faktor vedoucí k nadměrnému stresu zaměstnanců, autorka práce by doporučovala zaměřit se na tvorbu konkrétních popisů pracovních míst.

Otázka 11: Řekl/a byste, že trpíte obavou ze ztráty Vašeho současného zaměstnání nebo byste neřekl/a, že trpíte obavou ze ztráty Vašeho současného zaměstnání?

Jedenáctá otázka byla zaměřena na zjištění míry obav ztráty ze současného zaměstnání, která je považována za další významný stresor v lidském životě. Ztráta práce může vést nejen k zhoršení finanční situace jedince, ale také ke ztrátě životní jistoty, přerušení sociálních kontaktů a k pocitům méněcennosti. Respondenti mohli volit jednu ze dvou uvedených odpovědí, tedy že buď mají velké obavy nebo nemají velké obavy ze ztráty svého zaměstnání. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v tabulce 13, která je součástí přílohy 3.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že téměř polovina respondentů pociťuje silné obavy ze ztráty svého zaměstnání, přičemž tito respondenti zastávají jak vedoucí, tak podřízené pozice. Jednou z příčin takto vysokého počtu kladných odpovědí může být skutečnost, že společnost XY se v době sestavování bakalářské práce nacházela již několik měsíců v insolvenčním řízení a tato nestandardní situace přirozeně může zvyšovat úzkost a obavy u zaměstnanců. Zbývajících 52 respondentů, tedy 54,7 % zaměstnanců uvedlo, že nemají velké obavy ze ztráty svého současného zaměstnání. Vzhledem k vysokému počtu kladných odpovědí lze obavy ze ztráty zaměstnání považovat za jeden z hlavních stresorů v organizaci XY.

Otázka 12: Prosím přiřad'te ke každé položce na seznamu jednu z následujících možností.

Tato otázka zahrnovala 7 faktorů, které mohou na pracovišti působit v roli stresoru, přičemž zaměstnanci mohli volit, zda je pro ně konkrétní faktor naprosto vyhovující, spíše vyhovující, spíše nevyhovující či naprosto nevyhovující. Výsledky zodpovězení jednotlivých dotazů jsou níže rozepsány.

Rozmanitost pracovních činností

Práce s nadměrným nebo nedostatečným množstvím a kvalitou podnětů je dalším stresorem, který se na pracovišti může vyskytovat. U pracovníka, který je nedostatečně stimulován, může docházet k pocitům nudy a monotonie, následně pak může docházet k poruchám pozornosti, k pracovní únavě a poklesu kvality práce. Jako rizikový faktor je však vnímána také situace, kdy jsou na pracovníka kladeny nadměrné nároky vzhledem k možnostem je zvládnout. K této situaci dochází podle Paulíka (2017, s. 216) především v případě nahromadění úkolů vyžadujících rychle rozhodování při nedostatečných informacích a reálném riziku vážných následků chybných rozhodnutí, v situacích, kdy nejsou pozitivní vztahy na pracovišti, při špatné organizaci práce, při nevhodném rytmu zátěže a odpočinku atd. Výsledky výzkumného šetření týkající se spokojenosti s rozmanitostí pracovních činností v organizaci XY demonstruje tabulka 14, která je součástí přílohy 4.

Rozmanitost pracovních činností v organizaci XY shledalo 32 respondentů za naprosto vyhovující, 51 respondentů za spíše vyhovující, 10 respondentů za spíše nevyhovující a 2 respondenti za naprosto nevyhovující. U zaměstnanců, kteří zvolili odpověď spíše či naprosto nevyhovující by bylo třeba dalším průzkumem zjistit, zda nároky na ně kladené jsou nadměrné nebo naopak nedostatečné, aby bylo možné upravit je do optimální podoby. Přesto, že na základě výsledků výzkumného šetření lze usoudit, že rozmanitost pracovních činností v organizaci XY nelze považovat za významný pracovní stresor, v následující kapitole, která je věnována jednotlivým doporučením a opatřením, bude věnována pozornost i tomuto rizikovému faktoru.

Délka pracovní doby

Další dotaz byl zaměřen na délku pracovní doby jakožto potenciální pracovní stresor. Nadměrně dlouhá pracovní doba bývá stresující a zasahuje do přirozených biorytmů jedince. Také úroveň a kvalita pracovního výkonu v průběhu dne kolísá. Podle Mikuláščíka (2015,

s. 231) se v průběhu čtyřadvacetihodinového rytmu (cirkadiánní rytmus) nacházejí dva vrcholy aktivity, a to jeden vyšší dopoledne mezi 9.00–12.00, a druhý odpoledne, poněkud nižší, mezi 15.00–18.00. Fontana (2016, s. 54) doplňuje, že vedle narušení cirkadiánního rytmu má dlouhá pracovní doba také dva další stresující účinky. Prvním z nich je podle zdroje nepředvídatelnost pracovní doby, kdy se jedinec nikdy necítí v bezpečí a chráněn před požadavky zaměstnání, a druhým je skutečnost, že dlouhá pracovní doba může být překážkou při rozvíjení osobních vztahů a volnočasových zájmů. Spokojenost s délkou pracovní doby v organizaci XY znázorňuje tabulka 15, jež je součástí přílohy 4.

Podle výsledků vyvozených z tabulky 15 je tedy 80 % zaměstnanců naprosto nebo spíše spokojeno s délkou pracovní doby a 20 % zaměstnanců spíše či naprosto nespokojeno s délkou pracovní doby. S neuspokojivou délkou pracovní doby se podle údajů v tabulce 15 potýkají jak vedoucí pracovníci, tak podřízení pracovníci, muži i ženy. Z počtu pěti vedoucích pracovníků, kteří označili délku pracovní doby jako spíše či naprosto nevyhovující, 3 respondenti v následující otázce týkající se pracovní zátěže označili pracovní zátěž jako spíše nevyhovující. Lze tedy vyvodit, že nespokojenost s délkou pracovní doby může být ovlivněna nadměrnou pracovní zátěží. Nevyhovující délku pracovní doby lze v organizaci XY považovat za rizikový faktor, který by mohl vést k nadměrnému stresu zaměstnanců, a proto s ním bude dále pracováno v kapitole zaměřené na doporučení pro organizaci XY.

Pracovní zátěž a míra odpovědnosti spojená s pracovními úkoly

Dalšími aspekty, které respondenti hodnotili, byly pracovní zátěž (specifikovaná jako množství a náročnost pracovních úkolů) a míra odpovědnosti spojená s pracovními úkoly. Optimální míru odpovědnosti spojenou s pracovními úkoly nelze přesně určit, u každého zaměstnance je tato míra rozdílná. Někteří zaměstnanci se cítí být motivováni vysoce náročnými úkoly s velkou mírou odpovědnosti, pro jiné tyto úkoly představují obrovský stres. Míra odpovědnosti, která je na jedince kladená, by však měla být taková, aby vyhovovala jeho potřebám a schopnostem, a aby nepůsobila jako překážka při pracovním výkonu. Spokojenost s mírou odpovědnosti spojenou s pracovními úkoly znázorňuje tabulka 16, jež je součástí přílohy 4.

Vzhledem k tomu, že pro téměř 35 % respondentů je míra odpovědnosti naprosto vyhovující a pro 60 % respondentů spíše vyhovující, lze konstatovat, že míru odpovědnosti spojenou s pracovními úkoly nelze v organizaci XY považovat za faktor, který by vedl k pracovnímu stresu zaměstnanců.

Spokojenost s pracovní zátěží ve smyslu množství a náročnosti pracovních úkolů znázorňuje tabulka 17, která je součástí přílohy 4.

Pracovní zátěž ve smyslu množství a náročnosti pracovních úkolů považuje 19 respondentů za naprosto vyhovující, 60 respondentů za spíše vyhovující a 13 respondentů za spíše nevyhovující. Za naprosto nevyhovující označil pracovní zátěž 1 muž ve vedoucí pozici a 2 muži v podřízených pozicích. Z uvedených údajů lze vyvodit, že pracovní zátěž ve smyslu množství a náročnosti pracovních úkolů je při porovnání mezi pohlavími lépe vnímána ženami, neboť naprosto či spíše spokojeno s pracovní zátěží je 47 (tj. 97,9 %) respondentek a 32 (tj. 68,1 %) respondentů. V případě porovnání spokojenosti mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky lze vyvodit, že nespokojenost s pracovní zátěží se projevuje spíše u vedoucích pozic. Pracovní zátěž za spíše či naprosto nevyhovující označilo 25,9 % vedoucích pracovníků, což je téměř dvojnásobek v porovnání s 13,2 % respondentů v podřízených pozicích.

Dostatek podnětů k profesnímu rozvoji a možnost kariérního růstu

Respondenti byli dále tázáni na spokojenost s množstvím podnětů k profesnímu rozvoji a s možností kariérního růstu. Nedostatečná možnost kariérního postupu je jedním z psychosociálních stresorů, který souvisí s pocitem docenění vykonávané práce a s pocitem

vlastní hodnoty. Zároveň vyhlídky na možné povýšení mohou sloužit jako dlouhodobý cíl, ke kterému zaměstnanec směřuje a který přispívá k vyšší efektivitě pracovního výkonu. S možností kariérního postupu souvisí také množství podnětů k profesnímu rozvoji, který je předpokladem pro kariérní postup. Úroveň spokojenosti s množstvím podnětů k profesnímu rozvoji znázorňuje tabulka 18, uvedená v příloze 5. Odpovědi respondentů týkající se spokojenosti s možností kariérního růstu shrnuje tabulka 19, uvedená v příloze 5.

Podle výsledků výzkumného šetření je tedy celkem 54,7 % respondentů je spíše nebo naprosto nespokojeno s množstvím podnětů k profesnímu rozvoji, přičemž tento faktor je dominantní u vedoucích pozic (59,3 % respondentů ve vedoucí pozici). Na základě porovnání mezi jednotlivými pohlavími lze konstatovat, že spíše či naprosto nespokojeni jsou spíše muži (61,7 % respondentů) oproti ženám (47,9 % respondentek).

Spíše či naprosto nespokojeno s možností kariérního růstu je 56,8 % respondentů, přičemž tento faktor dominuje u podřízených pozic (58,8 % respondentů v podřízené pozici). I v tomto případě lze konstatovat, že s možností kariérního růstu jsou nespokojeni spíše muži (61,7 % respondentů) oproti ženám (52,1 % respondentek). Právě nemožnost rozvíjení se a kariérního postupu je také jeden z hlavních důvodů, které zmiňují zaměstnanci ukončující pracovní poměr v organizaci XY. Doporučení vedoucí k rozšíření možností profesního rozvoje a kariérního růstu budou uvedena v následující kapitole.

Vyvážení pracovního a osobního života

Vyvážení pracovního a osobního života, tzv. work-life balance, je dalším psychosociálním stresorem, na které se výzkumné šetření zaměřilo. Kocianová (2012, s. 106) uvádí, že rodinnou politikou, kterou reprezentují především zkrácené pracovní úvazky, možnost práce z domova či vytváření firemních školek, začaly organizace zavádět zejména s cílem usnadnit návrat žen – matek na pracoviště. V rámci rodinné politiky organizace XY nabízí u některých pracovních pozic možnost zkráceného pracovního úvazku, možnost práce z domova je možná po dohodě s nadřízeným pracovníkem. Sick day – tedy volný den určený k překlenutí krátké nemoci bez ztráty mzdy organizace XY neposkytuje. Odpovědi respondentů týkající se vyvážení jejich pracovního a osobního života znázorňuje tabulka 20, která je součástí přílohy 5.

Se sladěním pracovního a osobního života je naprosto spokojeno 22,1 % respondentů a spíše spokojeno 41 % respondentů. Spíše nespokojeno je 31,6 % respondentů a naprosto nespokojeno je 5,3 % respondentů. Z výsledků dále vyplývá, že problematikou sladění pracovního a mimopracovního života se nezabývají pouze ženy, významnost této harmonizace je vnímána obdobně jak u mužů, tak u žen.

Podrobnějším zkoumáním výsledků bylo zjištěno, že z celkových 36,9 % respondentů, kteří označili vyvážení pracovního a osobního života jako spíše či naprosto nevyhovující bylo 12 respondentů ve vedoucí pozici a 23 respondentů spadající do kategorie ostatní pozice. Nelze tedy říct, že by problém harmonizace pracovního a osobního života byl záležitostí jen jedné z kategorií pracovníků, naopak lze usoudit, že poměr mezi prací a osobním životem je významným faktorem jak pro muže, tak pro ženy, a to jak ve vedoucích, tak v podřízených pozicích. Opatřením k dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem bude věnována pozornost v následující kapitole.

Otázka 13: Prosím přiřaďte ke každé položce na seznamu jednu z následujících možností

Tato otázka zahrnovala 4 faktory týkající se mezilidských vztahů a komunikace, přičemž v případě nevyhovujících podmínek mohou tyto faktory působit jako pracovní stresor. Zaměstnanci měli možnost volby mezi čtyřmi odpověďmi, tedy zda je pro ně daný faktor naprosto vyhovující, spíše vyhovující, spíše nevyhovující či naprosto nevyhovující.

Mezilidské vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou jednou ze sociálních podmínek, které pozitivně či negativně ovlivňují pracovní klima a pracovní spokojenost. Na pracovišti lze rozlišit vztahy vertikální, tedy mezi vedoucími a vedenými pracovníky, a horizontální, tedy mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic. Neuspokojivé vztahy na pracovišti a časté konflikty se spolupracovníky či nadřízenými jsou stresorem, který může vést ke snížení pracovního výkonu, k absentérství, k nezájmu o práci či k odchodu z organizace. Výsledky dotazu týkající se spokojenosti s mezilidskými vztahy na pracovišti demonstruje tabulka 21, která je součástí přílohy 5.

Z výše uvedených výsledků lze vyvodit, že 93,7 % zaměstnanců je naprosto či spíše spokojeno s mezilidskými vztahy na pracovišti, spíše či naprosto nespokojeno je 6,3 % respondentů. Spokojenost s mezilidskými vztahy je vnímána obdobně u všech respondentů, nezávisle na pohlaví a typu pracovní pozice. Lze tedy konstatovat, že mezilidské vztahy v organizaci XY jsou uspokojivé a nelze je považovat v obecném měřítku za stresující.

Komunikace a spolupráce v rámci organizace (napříč jednotlivými odděleními)

Cílem dalšího dotazu bylo ověření efektivnosti komunikace a spolupráce v rámci organizace, a to napříč jednotlivými odděleními. Pro úspěšný chod organizace je zásadní, aby spolu pracovníci jednotlivých oddělení dokázali efektivně komunikovat a v rámci potřeb spolupracovat. Jedině tak je možné zajistit, že každá divize bude svým dílem přispívat k cílům organizace. Míru spokojenosti s komunikací a spoluprací v rámci organizace znázorňuje tabulka 22, uvedená v příloze 6.

Z údajů uvedených v tabulce 22 vyplynula relativně vysoká nespokojenost zaměstnanců s komunikací a spoluprací jednotlivých oddělení, která může být znakem nevhodně nastaveného komunikačního systému. Podle výzkumného šetření jsou spíše či naprosto nespokojeni nejen řadoví pracovníci (41, 2 %), ale také vedoucí pracovníci (33,3 %), kteří o problému vědí a měli by jej aktivně řešit se zástupci top managementu. Následně by měla být provedena taková opatření, která povedou ke zvýšení efektivity komunikace a spolupráce jednotlivých oddělení. Návrhy těchto opatření uvádí autorka práce v následující kapitole.

Komunikace s nadřízeným

Dalším faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon a pracovní spokojenost je komunikace s nadřízeným. Komunikace s nadřízeným by měla být otevřená, upřímná, založená na vzájemné úctě a respektu. Nadřízený pracovník by měl být kompetentní poradit v otázkách týkajících se pracovního úkolu a poskytnout případnou radu či doporučení. Zaměstnanci by se neměli obávat přijít za svým vedoucím pracovníkem v případě pracovních problémů a pokud chtějí nadřízenému svěřit důvěrnou informaci, nadřízený pracovník by měl tuto důvěrnost respektovat a nešířit informaci dále. Výsledky týkající se spokojenosti s komunikací mezi respondenty a nadřízeným pracovníkem shrnuje tabulka 23, která je součástí přílohy 6.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že komunikace s vedoucím pracovníkem je pro více než 92 % respondentů z řad vedoucích i podřízených pracovníků zcela či spíše vyhovující, z čehož lze vyvodit, že tento proces je v organizaci XY nastaven a realizován optimálně a nelze jej v současné chvíli považovat za faktor, který by vedl k nadměrnému stresu zaměstnanců.

Zpětná vazba, pomoc a podpora od nadřízeného

S výše uvedeným dotazem souvisí také následující dotaz, jehož smyslem bylo ověřit zpětnou vazbu, pomoc a podporu, které by měl vedoucí pracovník pravidelně poskytovat svým podřízeným. V mnoha organizacích se stává, že vedoucí pracovníci jsou natolik vytíženi svými povinnostmi, že jim nezbývá dostatek času na zpětnou vazbu a podporu svých podřízených.

Motivace zaměstnanců a získávání a poskytování zpětné vazby je však základním nástrojem úspěšného řízení a vedení lidí. Míru spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou, pomocí a podporou od nadřízeného znázorňuje tabulka 24, jež je součástí přílohy 6.

Přesto, že výsledky předchozího dotazu demonstrují 92% obecnou spokojenost s komunikací mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, při dotázání se na konkrétní aspekty týkající se zpětné vazby, podpory a pomoci od nadřízeného, z výzkumného šetření vyplynulo, že téměř 18 % respondentů je s těmito aspekty spíše či naprosto nespokojeno. Poměr odpovědí mezi muži a ženami je přitom téměř totožný a lze tak soudit, že spokojenost s těmito aspekty řízení pracovního výkonu je tedy muži i ženami vnímána stejně. Vzhledem k relativně vysokému počtu nespokojených respondentů autorka práce v následující kapitole navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Otázka 14: Prosím přiřad'te ke každé položce na seznamu jednu z následujících možností.

Čtrnáctá otázka byla zaměřena na spokojenost s množstvím pracovních porad a množstvím administrativních úkolů nepřímo souvisejících s plněním pracovních úkolů (vyplňování formulářů, statistik, „papírování“). Respondenti mohli u každé z otázek volit, zda je pro ně četnost nadměrná, a tudíž nevyhovující, dostatečná, a tudíž vyhovující či nedostatečná, a tudíž nevyhovující.

Množství pracovních porad

Pravidelné pracovní porady jsou bezesporu pro chod daného oddělení důležité, neboť poskytují prostor pro předávání důležitých informací, poskytování zpětné vazby týkající se rozpracovaných úkolů a rozdělení úkolů nových. Pokud se však porady konají příliš často nebo pokud není jejich cílem smysluplné předávání informací důležitých pro pracovní výkon dané pracovní skupiny, může docházet k plýtvání času jak u zaměstnanců, tak u vedoucích pracovníků. Frekvence pracovních porad jednotlivých oddělení v organizaci XY je různá a odvíjí se od potřeb jednotlivých oddělení a časových možností vedoucích pracovníků. Některá oddělení mívají pravidelné pondělní porady, jiná oddělení mívají porady 1 x za 14 dní a některé, zejména pak menší týmy nemívají přesně stanovené termíny porad a svolávají porady pouze v případě potřeby. Většinou však v případě těchto týmů nadřízený pracovník sedí v kanceláři se svými podřízenými a důležité informace ohledně práce může svým podřízeným sdělovat přirozeně během pracovního procesu, bez nutnosti svolávat formální poradou. Výsledky týkající se spokojenosti s četností pracovních porad demonstruje tabulka 25, která je součástí přílohy 7.

Množství pracovních porad v organizaci XY shledaly 3 respondentky za nadměrné, a tudíž nevyhovující, 41 respondentů a 41 respondentek za dostatečné, a tudíž vyhovující. Zbývajících 10 zaměstnanců (6 mužů a 4 ženy) označili množství pracovních porad za nedostatečné, a tudíž nevyhovující. Z výše uvedených odpovědí respondentů lze považovat množství pracovních porad za relativně optimální, nelze považovat toto množství za nadměrné, a tudíž příliš stresující pro zaměstnance.

Dalším rozborem výsledků výzkumného šetření bylo zjištěno, že 9 z deseti respondentů shledávajících množství pracovních porad jako nedostatečné zcela souhlasilo s výrokem uvedeným v otázce č. 10, tedy že ví přesně jaká je náplň jejich práce a za jaké činnosti pracovník odpovídá. Jeden pracovník s výrokem uvedeným v otázce č. 10 spíše souhlasil. Nedostatečné množství pracovních porad by tedy v tomto případě nemělo vést k nedostatečné znalosti vlastní náplně práce a znalosti týkající se odpovědnosti za svěřené činnosti.

Množství administrativních úkonů nepřímo souvisejících s plněním pracovních úkolů

Různé administrativní úkony, vyplňování formulářů a reportů bývá součástí mnoha profesí, zejména pak administrativních. V případě nadměrného množství administrativních úkonů

nepřímo souvisejících s plněním pracovních úkolů, stejně jako v případě výše zmiňovaných pracovních porad, však může docházet k nadměrnému přetěžování pracovníků a plýtvání jejich časem. Smyslem této otázky tedy byla identifikace nadměrného množství těchto úkonů jakožto možného stresoru pro pracovníky, přičemž odpovědi respondentů jsou zaznamenány v tabulce 26, která je součástí přílohy 7.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že 9,5 % respondentů považují množství těchto úkonů za nadměrné, tudíž nevyhovující. Celkem 88,4 % respondentů považuje množství administrativních úkonů za dostatečné, tudíž vyhovující, a zbývajících 2,1 % respondentů za nedostatečné, tudíž nevyhovující. Přesto, že tedy nelze množství administrativních úkonů považovat za rizikový faktor vedoucí k nadměrnému stresu zaměstnanců, autorka práce by doporučila nadřízeným pracovníkům zaměřit svou pozornost na vykonávané administrativní úkony a zhodnocení jejich smyslu a přínosu pro organizaci.

Otázka 15: Prosím označte, kterou metodu / které metody používáte pro předcházení a zvládání stresu.

Cílem poslední otázky bylo zjištění, jakou metodu / metody používají zaměstnanci organizace XY ke zvládání a předcházení stresu. Respondenti mohli volit jednu či více z uvedených metod, případně do textového pole vepsat metodu vlastní. Odpovědi respondentů shrnuje tabulka 27, která je uvedena v příloze 7.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že 62 respondentů (31 mužů a 31 žen) preferuje jako techniku pro zvládání a předcházení stresu aktivní pohyb, tedy například běh, jízdu na kole, tanec či aerobní cvičení. Na druhém místě pomyslného žebříčku se umístil odpočinek a spánek, které jako odpověď zvolilo 55 respondentů (26 mužů a 29 žen), následovaný psychickou oporou od blízkých, kterou využívá 40 respondentů (19 mužů a 21 žen). Zdravou stravu jakožto metodu pro zvládání stresu zvolilo 31 respondentů (14 mužů a 17 žen), 25 respondentů (10 mužů a 15 žen) využívá masáže a wellness procedury a 21 respondentů cvičí jógu (3 muži a 18 žen). Dalšími označovanými metodami pro zvládání a předcházení stresu byly dechová cvičení, která uvedlo 11 respondentů (7 mužů a 4 ženy), meditace, které se věnuje 5 respondentů (4 muži a 1 žena) a psychologická pomoc, kterou využívají 3 respondenti (1 muž a 2 ženy). Možnost vepsat do textového pole vlastní metodu využilo 6 respondentů, kteří zde uvedli hraní stolních / počítačových her, návštěvu divadla, četbu, saunu a v jednom případě také požívání alkoholických nápojů. Z výše uvedených výsledků lze vyvodit, že zaměstnanci zpravidla využívají kombinaci několika metod, přičemž jednotlivé metody jsou využívány rovnoměrně jak muži, tak ženami.

Vzhledem k tomu, že v těsné blízkosti sídla organizace XY se nachází stezka vhodná pro cyklistiku, běh a jízdu na in-line bruslích, mohly by se zde po pracovní době konat pravidelně pořádané sportovní aktivity. Jak je autorce práce známo, mezi zaměstnanci je několik osob, které se pravidelně účastní běžeckých či cyklistických závodů nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí. Tito zaměstnanci by mohli zastoupit roli lektora a v případě potřeby poradit a pomoci ostatním zaměstnancům překonat případné nesnáze spojené se započatím určité sportovní aktivity. Výhodou těchto týmových sportovních aktivit z řad zaměstnanců je kromě uvolnění nahromaděného stresu a zlepšení fyzické kondice také vzájemné poznávání a podpora soudržnosti zaměstnanců.

Na základě výsledků výzkumného šetření, které bylo v organizaci XY provedeno, lze konstatovat, že pracovní stres je zaměstnanci organizace XY vnímán spíše jako negativní aspekt jejich práce, jehož důsledky se projevují zejména ve zhoršené soustředěnosti, větší chybovosti a snížení pracovního výkonu. Jedním z hlavních stresorů, které byly v organizaci XY identifikovány, je zvýšená obava ze ztráty zaměstnání, která je považována za jeden z největších stresorů u zaměstnanců a podnikatelů také Fontanou (2016, s. 57). Dalšími

pracovními stresory v organizaci XY jsou nedostatek podnětů k profesnímu rozvoji, nedostatečná možnost kariérního postupu a neuspokojivé sladění pracovního a osobního života, přičemž právě kariérní postup a sladění práce a soukromí patří dle Kožené, Lipšové a Janošové (2016) do oblasti psychosociálních rizik, která mohou být zdrojem pracovního stresu.

Mezi další rizikové faktory v organizaci XY lze řadit neefektivní komunikaci a spolupráci napříč jednotlivými odděleními v rámci organizace a také neuspokojivou komunikaci s nadřízeným pracovníkem ve smyslu podávání zpětné vazby, pomoci a podory směrem k zaměstnancům. Tyto výsledky se shodují s údaji uvedenými v tabulce 2, která potvrzuje nárůst výskytu psychosociálního rizikového faktoru spočívajícího v nedostatečné komunikaci či spolupráci v českých organizacích. Tabulka 2 demonstuje také nárůst výskytu psychosociálního rizikového faktoru spočívajícího v dlouhé či nepravidelné pracovní době, přičemž s tímto stresem se podle výzkumného šetření potýká také 20 % dotazovaných zaměstnanců organizace XY. Dalšími rizikovými faktory, které by mohly způsobovat nadměrný stres zaměstnanců organizace XY je pracovní zátěž, s níž bylo spíše či naprosto nespokojeno 16,9 % respondentů a rozmanitost pracovních činností, kterou pokládá 12,6 % respondentů za nevyhovující.

V porovnání s poznatky uvedenými v teoretické části nelze mezi pracovní stresory vyskytující se v organizaci XY řadit neznalost náplně práce a odpovědnosti s ní spojené, míru odpovědnosti spojenou s pracovními úkoly a mezilidské vztahy na pracovišti. Za významný rizikový faktor vedoucí ke stresu zaměstnanců nelze považovat ani množství pracovních porad a množství administrativních úkonů nepřímo souvisejících s plněním pracovních úkolů, s nimiž bylo spokojeno více než 85 % dotazovaných zaměstnanců.

3.3 Doporučení vyplývající z výzkumného šetření

Na základě výzkumného šetření, které bylo provedeno v organizaci XY došlo k identifikaci několika rizikových faktorů, které je možné považovat za hlavní pracovní stresory vedoucí k nadměrné psychické zátěži zaměstnanců. Tato kapitola je zaměřena na navržení konkrétních opatření reagujících na pracovní stresory identifikované výzkumným šetřením.

Opatření vedoucí k eliminaci vnímání pracovního stresu jako negativní součásti práce a k lepšímu zvládnutí pracovního stresu

Výzkumné šetření potvrdilo, že pracovní stres je zaměstnanci organizace XY vnímán spíše jako negativní aspekt jejich práce, jehož důsledky se projevují zejména ve zhoršené soustředěnosti, větší chybovosti a snížení pracovního výkonu. Na druhou stranu někteří respondenti dokázali identifikovat pozitivní vliv pracovního stresu na jejich výkon, který se podle jejich odpovědí projevuje nejčastěji tím, že je motivuje vydat ze sebe to nejlepší. Skutečnost, že je v rámci organizace stres vnímán nejen negativně, ale také v pozitivním smyslu slova a zaměstnanci si uvědomují výhody z něj vyplývající je dobrým předpokladem pro jeho optimální zvládnutí. Zaměstnanci, kteří dokáží racionálně vyvodit přínosy prožívaného stresu jej dokáží využít ve svůj prospěch a proměnit jej v motivátor, prostřednictvím kterého dojde ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti. Vzhledem k relativně vysokému počtu zaměstnanců, kteří nemají pocit, že by pracovní stres mohl pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkon by bylo vhodné zaměřit se na proškolení všech zaměstnanců, přičemž toto proškolení by mělo být zaměřeno na pracovní stres, jeho pozitivní a negativní důsledky, nástroje pro zvládnutí stresových situací a metody vhodné pro předcházení a eliminaci stresu.

Jednou z možností, jak lze zaměstnance proškolit, je zajištění lektora, který bude školit zaměstnance přímo v budově organizace XY, čímž se také eliminují náklady spojené s pronájemem školící místnosti. V sídle organizace XY je několik zasedacích místností, do nichž

Lze pohodlně seskupit cca 40 zaměstnanců, přičemž všechny zasedací místnosti jsou vybaveny stoly, židlemi, flip-chartovými tabulemi a data projektory pro možnost promítání. Zaměstnanci by byli školeni ve skupinách, každá skupina by zahrnovala 40 osob, školení by tedy v organizaci XY proběhlo ve čtyřech termínech. Školení, které je zaměřené na stress management a je realizované přímo u zákazníka, poskytuje společnost AbecedaPC (2020), jenž se specializuje mimo jiné na školení počítačových znalostí a měkkých dovedností. Podle informací uvedených na webových stránkách společnosti AbecedaPC (2020) je výše ceny osmihodinového firemního školení pro 8 zaměstnanců 11 120 Kč bez DPH. Na základě této ceny lze hrubým odhadem odvodit, že celkové náklady za školení pro 160 zaměstnanců se budou pohybovat přibližně okolo částky 222 000 Kč bez DPH, přičemž reálná výše nákladů by pravděpodobně byla díky množstevní slevě nižší.

Další možností je zajištění externího školení pouze pro vybrané vedoucí pracovníky, kteří by po absolvování příslušného školení dále proškolili své podřízené. Po odsouhlasení účasti vybraných zaměstnanců na školení insolvenční správkyní je potřeba vybrat vhodnou školicí agenturu, přičemž za toto rozhodnutí by měla odpovídat personální ředitelka, která má se zajišťováním školení pro zaměstnance zkušenosti. V případě využití služeb zmiňované společnosti AbecedaPC (2020) se cena osmihodinového školení realizovaného v učebnách školicí společnosti na Praze 9 pohybuje ve výši 11 920 Kč bez DPH za 8 zaměstnanců. Autorka práce považuje za vhodné poslat na školení minimálně dva vedoucí pracovníky z každé divize (celkem tedy 8 vedoucích pracovníků), aby si tito pracovníci následně mohli porovnat získané poznatky ze školení a sestavit ucelenou strukturu školení pro své podřízené. Vzhledem k tomu, že do divize D spadá nejmenší množství pracovníků, z této divize by byl vyslán pouze jeden vedoucí pracovník, doplněný o vedoucího pracovníka z oddělení marketingu či personálního oddělení. Tito vedoucí pracovníci by pak vzájemně proškolili nejen své podřízené, ale také pracovníky, kteří nejsou součástí jednotlivých divizí, tedy pracovníky finančního, právního, marketingového, PR oddělení a oddělení lidských zdrojů. Vzhledem k uvedeným cenám a za účelem snížení nákladů však autorka doporučuje realizování školení osmi vybraných vedoucích zaměstnanců přímo v organizaci XY, neboť cena firemního osmihodinového školení pro 8 zaměstnanců se podle informací společnosti AbecedaPC (2020) pohybuje ve výši 11 120 Kč bez DPH. Vzhledem k realizaci školení přímo v budově organizace XY také firma nemusí zvažovat náklady na cestovné a stravné vybraných vedoucích zaměstnanců.

Další možností je zpřístupnění online školení zaměstnancům. Společnost LMC, s.r.o. (2020) která provozuje internetový portál Seduo.cz nabízí na svých webových stránkách možnost zpřístupnění mnoha různých online kurzů v kategorii osobní rozvoj, leadership, komunikace, prezentace aj. V případě organizace XY, která zaměstnává 160 zaměstnanců se celková cena za tuto službu pohybuje ve výši 291 750 Kč bez DPH za rok. Výhodou této služby je velké množství nabízených kurzů, mezi kterými si mohou zaměstnanci volit podle svých potřeb a absolvovat je kdykoliv, v závislosti svých časových možnostech. Seduo.cz také poskytuje zaměstnavatelům reporty, díky nimž je možné sledovat, která školení zaměstnanec absolvoval. V závislosti na potřebách firmy společnost také nabízí zpřístupnění balíčků určitých online školení, přičemž podle informace od produktového manažera společnosti Seduo.cz je cena za tyto balíčky odvozena od ceny jednotlivých online kurzů, počtu zakoupených kurzů, počtu uživatelů s přístupem do kurzů a výše provize lektorům daných kurzů. Vzhledem k aktuálnímu finančním možnostem organizace XY však autorka práce nepovažuje školení zaměstnanců přes Seduo.cz za realizovatelné.

Sestavení popisů pracovních míst

V otázce č. 10 bylo autorkou práce navrženo sestavení popisů pracovních míst, kterými organizace XY v současné době nedisponuje. Popisy pracovních míst by měly vycházet z analýzy pracovních míst, kterou Armstrong a Taylor (2015, s. 679) definují jako proces

shormažďování, analyzování a zpracovávání informací o pracovních místech v organizaci za účelem vytváření popisů pracovních míst a zajišťování podkladů pro získávání, vzdělávání, hodnocení práce nebo řízení pracovního výkonu. Analýza pracovních míst by měla být provedena pracovníkem oddělení lidských zdrojů na základě rozhovoru s držitelem pracovního místa. Je vhodné, aby rozhovorům s držiteli pracovních míst předcházela diskuze s nadřízeným pracovníkem, prostřednictvím které zaměstnanec oddělení lidských zdrojů získá konkrétnější informace o pracovních místech jednotlivých zaměstnanců. Rozhovory se zaměstnanci lze realizovat jako individuální či skupinové, kdy se sejde více pracovníků zastávající stejnou pracovní pozici, kteří se tak vzájemně mohou doplňovat při podávání informací. Před realizací rozhovoru je třeba, aby si zaměstnanec oddělení lidských zdrojů sestavil osnovu otázek, které bude zaměstnancům pokládat a které mu umožní získat všechny potřebné informace. Autorka doporučuje, aby nadřízený pracovník nebyl přítomen rozhovorům, neboť jeho přítomnost by mohla některé zaměstnance zbytečně stresovat. Důležité je vytvořit atmosféru důvěry, která povzbudí zaměstnance k tomu, aby mluvili. Nadřízený pracovník musí být následně obeznámen s výsledky rozhovorů a měl by mít možnost revidovat a případně doplnit informace týkající se popisů pracovních míst. V případě velkého počtu různorodých pracovních míst a s tím spojeného množství času, které je třeba rozhovorům věnovat, je možné distribuovat dotazníky.

Na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů či dotazníků, které jsou dále doplněné o rozhovor s nadřízeným pracovníkem je třeba rozlišit relevantní a irelevantní informace, přičemž irelevantní informace musí být před zpracováním popisů pracovních míst odstraněny. Popisy pracovních míst, které vypracovává zaměstnanec oddělení lidských zdrojů musí obsahovat název pracovního místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti (odkazující na organizační strukturu společnosti), celkový účel pracovního místa a hlavní činnosti, úkoly a povinnosti spojené s pracovním místem. Tyto popisy mohou být doplněny o profily pracovních rolí, které se podle Armstronga a Taylora (2015, s. 685) zaměřují spíše na požadované znalosti, dovednosti, schopnosti, a také na očekávané výsledky a odpovědnosti. Profily pracovních rolí by měly být sestaveny taktéž pracovníkem oddělení lidských zdrojů na základě analyzování konkrétní pracovní role spolu se zaměstnancem, potažmo s nadřízeným pracovníkem. Takto specifikované popisy pracovních míst a profily pracovních rolí umožňují zaměstnancům přesně se orientovat a vědět, co je náplní dané pracovní pozice a za jaké činnosti a výsledky daný zaměstnanec odpovídá. Zároveň jsou tyto popisy nápomocné personalistům při sestavování nabídky práce a při posuzování potřebné způsobilosti potenciálních uchazečů o danou pracovní pozici. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, tyto dokumenty by měly být také pravidelně kontrolovány a revidovány, aby byla zajištěna jejich aktuálnost a smysl. Předpokládaná časová náročnost zpracování popisů pracovních míst v jedné divizi je odhadem 2–3 týdny.

Opatření vedoucí k eliminaci stresu způsobeného obavami ze ztráty zaměstnání

Dalším stresorem, který se v organizaci XY nachází a který byl identifikován na základě výsledků otázky č. 11, je silná obava ze ztráty zaměstnání. Tato obava je pravděpodobně v mnoha případech spojena s probíhajícím insolvenčním řízením v organizaci. V posledních týdnech se také často stává, že se zaměstnanci cítí být nedostatečně informováni o současné situaci a jejím budoucím vývoji, tedy že mají pocit, že jim nikdo nechce nic říct.

Autorka práce doporučuje, aby personální ředitelka upozornila vedení organizace a divizní ředitele na tuto situaci na poradě managementu. Je třeba vysvětlit naléhavost situace a domluvit opatření, která povedou k eliminaci stresu u zaměstnanců. Autorka práce považuje za nezbytné, aby divizní ředitelé pravidelně informovali své podřízené o jednotlivých krocích, které společnost hodlá podniknout a možných důsledcích těchto kroků. Vzhledem k tomu, že stávající situace společnosti je pravidelně projednávána na poradách managementu, které se konají 1x týdně, měli by divizní ředitelé informovat své podřízené v rámci divizní porady

konané v nejbližším možném termínu po poradě managementu. Zde by také mělo dojít k projednávání případných dotazů zaměstnanců a ujištění, že v případě jakýchkoliv obav a dalších dotazů se zaměstnanec může obrátit na svého nadřízeného pracovníka či zaměstnance oddělení lidských zdrojů. Sdílení informací a otevřený a důvěryhodný styl komunikace pomohou zaměstnancům snížit stres prožívaný vlivem nadměrných obav ze ztráty práce. Dalším komunikačním kanálem, který by bylo možné pro tuto komunikaci využít je intranet, ten však v současné době není v organizaci XY funkční.

Opatření vedoucí k optimalizaci rozmanitosti pracovních činností

Na základě odpovědí respondentů na otázku týkající se rozmanitosti pracovních činností lze konstatovat, že 12,6 % respondentů je spíše či naprosto nespokojeno s rozmanitostí pracovních činností. Přesto, že rozmanitost pracovních činností nelze v organizaci XY považovat za významný pracovní stresor, bylo by vhodné identifikovat tyto zaměstnance a zjistit příčiny nevyhovující rozmanitosti. Metodou vhodnou pro identifikaci zaměstnanců by mohlo být dotazníkové šetření. Dotazníky lze distribuovat e-mailem s průvodním dopisem vysvětlujícím účel, smysl a přínosy dotazníkového šetření. Vyplněné dotazníky mohou respondenti zasílat zpět na oddělení HR e-mailem. Otázky, uvedené v dotazníku, je třeba směřovat k identifikaci neoptimální pracovní zátěže, tedy např. zda je činnost vykonávaná zaměstnancem rutinní, monotónní, málo podnětná, zda má zaměstnanec pocit, že není plně využit jeho potenciál či naopak zda jsou pracovní úkoly nadměrně náročné a jaká je míra odpovědnosti a autonomie s nimi spojená. Na základě těchto informací lze identifikovat konkrétní pracovníky, již se problém týká, případně identifikovat pracovní místa, která lze z hlediska rozmanitosti pracovních činností považovat za riziková.

Nadřízení pracovníci by po seznámení s výsledky dotazníkového šetření měli vyčlenit takové činnosti a úkoly, které by byly nápomocné při optimalizaci rozmanitosti pracovních činností. V případě stresu pramenícího z proměnlivých či nadměrně náročných úkolů s velkou mírou odpovědnosti je vhodné snížit pracovní náplň zaměstnance, čehož lze docílit např. zjednodušením úkolů či jejich redukcí, případně převedením části pracovní činnosti na jiné zaměstnance. V případě stresu pramenícího z pocitu nedostatečných vědomostí a dovedností k vykonávání těchto úkolů, je nezbytné tento stres eliminovat pomocí dalšího vzdělávání zaměstnance, například prostřednictvím koučování. Autorka doporučuje do role kouče obsadit zkušeného zaměstnance namísto externího odborníka, čímž dojde k eliminaci finančních nákladů. Doba, po kterou by kouč měl pomáhat zaměstnanci vzdělávat se a rozvíjet, je závislá na množství a náročnosti úkolů, u nichž se nedostatečné vědomosti a dovednosti projevují. Koučování by mělo zahrnovat motivování zaměstnance, poskytování podpory, rad a konzultací, naslouchání zaměstnanci a navádění zaměstnance tím správným směrem. V případě dlouhodobějšího, a tedy i časově náročnějšího koučování je potřeba, aby nadřízený pracovník na základě dohody s koučem případně delegoval určité pracovní úkoly kouče na jiného zaměstnance tak, aby bylo zajištěno jejich splnění.

V případě, že rozmanitost pracovních činností je nízká a u zaměstnance dochází k pocitům monotónie a nudy, je potřeba jeho pracovní náplň navýšit. Vhodným řešením je projednání stávající situace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem a následná dohoda o vykonávání dalších činností, případně delegování různorodých pracovních úkolů nadřízeným pracovníkem. Pokud je to možné, lze také využít metody rotace pracovních míst, kterou Armstrong a Taylor (2015, s. 195) definují jako pohyb zaměstnanců od jednoho pracovního úkolu k jinému s cílem snižovat monotónii a zvyšovat rozmanitost vykonávané práce.

Opatření vedoucí k eliminaci stresu zapříčiněného neuspokojivou délkou pracovní doby

Dalším stresorem, který byl na základě výzkumného šetření v organizaci XY identifikován je délka pracovní doby, se kterou je spíše či naprosto nespokojeno 20 % zaměstnanců, a to jak

z řad vedoucích pracovníků, tak z řad podřízených pracovníků. Standardní délka pracovní doby v organizaci XY je 8 hodin denně plus 0,5 hodiny polední pauza na oběd. Organizace XY nezaměstnává své pracovníky ve směnném či nočním provozu, které zpravidla představují větší fyziologickou zátěž pro jedince. Jedním z důvodů k jisté nespokojenosti s délkou pracovní doby u zaměstnanců může být jejich přesčasová práce těsně před termínem uzávěrky vydávaných titulů. Zejména závěrečná fáze kompletování titulu je náročná zejména pro korektory, grafiky a další pracovníky, kterým redaktoři svou práci posílají mnohdy až na poslední chvíli, a kteří pak nemají dostatek času na zapracování korektur a další finální úpravy.

Autorka doporučuje, aby personální ředitelka na nejbližším management meetingu upozornila jednotlivé divizní ředitele na výsledky výzkumného šetření týkající se neuspokojivé délky pracovní doby. Divizní ředitelé by po poradě s vedoucími pracovníky měli revidovat své týdenní plány činností, přičemž všichni zaměstnanci by měli být s těmito týdenními plány obeznámeni na pravidelných poradách. Zde by také měli být vyzváni, aby se vyjádřili k úkolům, které vykonávají a jejich časové náročnosti. Správným nastavením pravidelných plánů a priorit lze předejít problémům, které jsou zapříčiněné nevhodným časovým harmonogramem díky kterému dochází k pozdnímu dodání práce a s tím spojenému stresu u zaměstnanců. Nadřízení pracovníci by měli být divizním ředitelem upozorněni na potřebu kontroly důsledného dodržování časového harmonogramu a odevzdávání práce jednotlivých pracovníků podle tohoto harmonogramu.

Opatření vedoucí k eliminaci stresu zapříčiněného nadměrnou pracovní zátěží

Pracovní zátěž ve smyslu množství a náročnosti pracovních úkolů označilo za spíše či naprosto neuspokojivou 16,9 % respondentů, přičemž tato nespokojenost se projevuje spíše u vedoucích pozic (25,9 % vedoucích pracovníků). Řešením nadměrné pracovní zátěže u vedoucích pracovníků by mohlo být delegování jednodušších či rutinních činností vybraným a schopným podřízeným pracovníkům. Delegování je oboustranně výhodné, neboť manager tak získá více času na svou práci a zároveň prostřednictvím delegování určitých činností dochází k rozvoji schopností podřízených zaměstnanců a k lepšímu využívání kapacity organizace. V první fázi je potřeba připravit vedoucího pracovníka na to, že součástí delegování by také měla být zvýšená podpora a motivace podřízeného pracovníka, pravidelně podávaná zpětná vazba a zvýšený objem kontroly delegovaných činností. V dlouhodobějším horizontu však delegování poskytuje pozitivní přínosy jak pro vedoucího pracovníka v podobě snížení pracovní zátěže, tak pro podřízeného zaměstnance, jenž si prostřednictvím vykonávání delegovaných úkolů rozšiřuje své dovednosti.

Vedoucí pracovník může využít časového snímku dne, v němž analyticky zpracuje veškeré své aktivity, zhodnotí časovou náročnost, naléhavost a význam jednotlivých činností, což mu umožní uvědomit si své rezervy a možnosti delegování jednotlivých činností. Delegování od vedoucího pracovníka také vyžaduje schopnost rozeznat zaměstnance, kteří jsou dostatečně důvěryhodní, spolehliví a schopní, a kteří tedy budou vhodní pro vykonávání delegovaných činností. Delegovat lze úkoly jednoduché a rutinní, ale v rámci přípravy na postup do vyšší funkce lze delegovat i úkoly náročnější. Spolu s delegovanými úkoly taktéž musí nadřízený pracovník udělit zaměstnanci i pravomoce s úkoly spojené. Kontrola delegovaných činností by měla být zprvu častější a pravidelná, postupem času může přejít v kontrolu náhodnou. V každém případě by však kontrola měla být prováděna takovým způsobem, který působí jako podpora, rada a pomoc. Vedoucím zaměstnancům, kterých se nevyhovující pracovní zátěž týká lze nabídnout také školení v oblasti time managementu, které by mohlo být nápomocné při stanovování cílů a priorit a při plánování denního harmonogramu. Po odsouhlasení účasti zaměstnanců na školení insolvenční správkyní je potřeba vybrat vhodnou školicí agenturu, přičemž za toto rozhodnutí by měla zodpovídat personální ředitelka, která má se zajišťováním školení pro zaměstnance zkušenosti. Jednou ze společností, která školení time management na

svých internetových stránkách nabízí je MBK Consulting, s.r.o. (2020). Cílem tohoto školení, které je podle zdroje určené pro vedoucí zaměstnance na všech stupních řízení, je určení vlastního systému a časového plánu, oddělení podstatného od nepodstatného a eliminace faktorů rozptylování a vyrušování. Cena jednodenního školení pro tři zaměstnance, kterou společnost MBK Consulting, s.r.o. na svých stránkách uvádí se pohybuje ve výši 8 874 Kč bez DPH, včetně množstevní slevy. V případě proškolení sedmi vedoucích pracovníků, kteří pracovní zátěž označili jako spíše či naprosto nevyhovující se tedy náklady na školení pro organizaci XY pohybují okolo výše 21 000 Kč bez DPH. Školení zaměřené na time management nabízí také společnost AbecedaPC (2020), přičemž cena osmihodinového školení pro 8 zaměstnanců je 11 920 Kč bez DPH v případě školení realizovaného v pražských učebnách společnosti, v případě školení realizovaného přímo v organizaci XY je cena 11 120 Kč bez DPH. Nabyté znalosti by pak tito vedoucí pracovníci mohli v případě potřeby předat i svým podřízeným.

Doporučení v oblasti rozšíření možností profesního rozvoje a kariérního růstu

Dalším významným stresorem, který byl v organizaci XY prostřednictvím výzkumného šetření identifikován, je nedostatek podnětů k profesnímu rozvoji a s tím související nespokojenost s možností kariérního růstu. Pro eliminaci těchto stresorů a rozšíření možnosti profesního rozvoje a kariérního růstu by autorka práce doporučila zavést systém plánování a řízení kariéry svých zaměstnanců.

Vedení organizace spolu s personální ředitelkou by měli na pravidelně konaném management meetingu apelovat na vedoucí pracovníky, aby podněcovali své podřízené k samostatnosti a iniciativě v oblasti plánování kariéry. Vedoucí pracovníci by měli své podřízené v rámci procesu hodnocení pracovníků před hodnotícím rozhovorem upozornit, aby sami zaměstnanci zvážili svůj osobnostní profil, tedy aby sami zhodnotili své schopnosti, zájmy a aspirace. V rámci definování cílů by si také měli zaměstnanci uvědomit své cíle, které budou stanoveny v návaznosti na organizaci, a které by měly být v souladu s jejich osobní vizí a aspirací. Během hodnotících pohovorů by nadřízený pracovník spolu se zaměstnancem měli definovat také silné a slabé stránky zaměstnance a propojit je s příležitostmi a ohrožením podniku, lze tedy využít alternativu SWOT analýzy pro kariérní využití. Na základě porovnání strategií vyplývajících ze SWOT analýzy a osobnostního profilu by měl být zaměstnanec vedoucím pracovníkem informován, jaké možnosti kariéry mu organizace nabízí. Následně je třeba upravit také individuální cíle zaměstnance tak, aby přispívali cílům organizačním, a aby byly v souladu s nastaveným kariérním plánem. Kariérní plán musí kromě cíle definovat také jednotlivé kroky, které k cíli povedou, a také je nezbytné jej propojit s personálními plány. Nastavený proces je třeba monitorovat a v rámci hodnocení pracovníků vyhodnocovat pokroky, které směřují k cíli.

Doporučení v oblasti sladění pracovního a mimopracovního života

Termín work-life balance vyjadřuje snahu zaměstnanců a organizací dosahovat uspokojivé rovnováhy mezi pracovními a mimopracovními aktivitami. U zaměstnance, kterému se nedaří tento poměr uspokojivě kombinovat, může podle Kocianové (2012, s. 107) dojít ke stresu zapříčiněného z nezvládnutí sladění osobního a pracovního života, ke zvýšené absenci v práci a k nižší pracovní spokojenosti. Důsledkem stresu také podle zdroje mohou být problémy v rodinném životě, konflikty s partnerem a pocity vyhoření.

Problémy sladění pracovního a mimopracovního života je třeba řešit individuálně, v závislosti na potřebách jednotlivých zaměstnanců. Kultura a komunikace v organizaci by měla být nastavena tak, aby se zaměstnanci, již se problém týká, nebáli řešit tento problém se svým nadřízeným pracovníkem nebo s pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Následně je třeba prostřednictvím osobního rozhovoru mezi pracovníkem oddělení lidských zdrojů, případně i vedoucím pracovníkem a konkrétním zaměstnancem zjistit, v jakém směru se zaměstnanci

nedaří pracovní a mimopracovní život sladit, a na základě toho lze navrhnout jednotlivá opatření, jejichž cílem je dosažení uspokojivé rovnováhy. Zaměstnavatel například může zaměstnanci poskytnout možnost práce z domova v určité pracovní dny, pakliže to povaha pracovní činnosti daného zaměstnance dovoluje, možnost zkráceného pracovního úvazku či pružné pracovní doby.

Opatření vedoucí ke zlepšení komunikace a spolupráce v organizaci

Dalším rizikovým faktorem vedoucím ke stresu zaměstnanců v organizaci XY je komunikace a spolupráce v rámci organizace, kterou 38,9 % respondentů označilo za spíše či naprosto nevyhovující. Důsledkem nevhodně nastavené spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními může být také přesčasová práce, a tudíž neuspokojivá délka pracovní doby, která již byla zmíněná v otázce č. 12. Je potřeba, aby byla zajištěna plynulá návaznost jednotlivých procesů, které se v organizaci odehrávají a s tím spojená spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Autorka práce pro předcházení problémů plynoucích z nedostatečné komunikace a spolupráce doporučuje, aby personální ředitelka upozornila na problém jednotlivé divizní ředitele na management meetingu. Následně by tito divizní ředitelé měli o problémech informovat na svolané poradě veškeré své podřízené pracovníky. Je také nezbytné svolat osobní schůzku zástupců jednotlivých oddělení, na které by formou skupinové diskuze byly projednány problémy týkající se komunikace a spolupráce, které jednotlivé oddělení trápí, mělo by zde dojít k ujasnění informací, které jednotlivá oddělení ke své práci od ostatních potřebují a k projednání obtíží a důsledků plynoucích z pozdního obdržení informací. Následně by tito zástupci jednotlivých oddělení měli výsledky skupinové diskuze distribuovat dál svým spolupracovníkům. Úkolem vedoucích pracovníků je i nadále dohlížet na plnění nově dohodnutých pravidel mezi odděleními. Každý zaměstnanec v organizaci je článkem v procesu, který se sestává z řady činností, na jehož konci je vytištěný časopis, vydaná kniha, uspořádaná konference či uzavřený obchod. Je tedy potřeba zajistit, aby každý zaměstnanec v organizaci měl určitou znalost procesů a jejich návazností, odehrávajících se i mimo jeho oddělení.

Dalším komunikačním kanálem, který lze pro tyto účely využít, je online interní firemní časopis, který organizace pravidelně 2x měsíčně vydává. Autorka práce doporučuje, aby personální ředitelka na nejbližším konaném management meetingu upozornila PR managerku na naléhavost situace spočívající v nevyhovující komunikaci a spolupráci napříč odděleními a na možnost využití firemního časopisu jako možného zdroje k představení jednotlivých oddělení jako celku a k popisu činností, kterými se dané oddělení zabývá a jakou součinnost s ostatními odděleními ke své práci potřebuje.

Doporučení vedoucí ke zlepšení komunikace s nadřízeným ve smyslu poskytování zpětné vazby, pomoci a podpory

Posledním rizikovým faktorem, který může způsobovat stres u některých zaměstnanců a který byl výzkumným šetřením v organizaci XY identifikován, je nedostatečně poskytovaná zpětná vazba, pomoc a podpora od nadřízeného. Přitom právě podpora, motivace zaměstnanců a pravidelně poskytovaná zpětná vazba, ať už ve formě pochvaly za dobře odvedenou práci či ve formě vhodně vyslovené kritiky v případě špatně odvedené práce, je zcela zásadní pro efektivní řízení pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že z výzkumného šetření vyplynula téměř 18% nespokojenost se zpětnou vazbou, pomocí a podporou od nadřízeného, autorka práce považuje za nezbytné zaměřit se na ztotožnění vedoucích pracovníků s konceptem řízení pracovního výkonu a proškolení všech vedoucích pracovníků, přičemž školení by mělo být zaměřeno právě na uplatňování principů řízení pracovního výkonu, na jeho zásady a podávání konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům. Školení vedoucích pracovníků lze zajistit přímo v budově organizace, přičemž roli školitele by mohla zastoupit personální ředitelka, která má s řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků mnohaleté zkušenosti.

4 Závěr

Pracovní stres, respektive stres související s výkonem práce je odpovědí organismu člověka na nadměrné požadavky, které jsou kladeny na adaptivní možnosti člověka v souvislosti s pracovním procesem. Jedná se tedy o nesoulad mezi požadavky ohledně výkonu pracovní činnosti a pracovního prostředí a schopnostmi zaměstnance těmto požadavkům dostát. Tento nesoulad, který vede k rozvoji pracovního stresu, může být způsoben např. nevhodnou organizací práce, nevhodnou komunikací v organizaci, špatnými vztahy či nadměrnými nároky na zaměstnance. Problematika pracovního stresu spojeného s psychosociálními riziky, jež byly předmětem výzkumného šetření v organizaci XY, je stále aktuální, což dokazují i údaje v tabulce 2, která je uvedena v teoretické části práce.

Cílem této bakalářské práce je navržení možných opatření vedoucích ke zmírnění stresu u zaměstnanců organizace XY. Dílčím cílem práce je identifikovat hlavní stresory a jejich vliv na zaměstnance organizace XY.

Výzkumné šetření potvrdilo, že pracovní stres je zaměstnanci organizace XY vnímán spíše jako negativní aspekt jejich práce, jehož důsledky se projevují zejména ve zhoršené pozornosti, zvýšené chybovosti a snížení pracovního výkonu. Na základě tohoto zjištění autorka práce navrhla školení pro zaměstnance zaměřené na pracovní stres, jeho pozitivní a negativní důsledky, nástroje pro zvládání stresových situací a metody vhodné pro předcházení a eliminaci stresu. S ohledem na současné finanční možnosti společnosti autorka práce považuje za vhodné proškolit pouze vybrané vedoucí pracovníky, kteří by znalosti nabyté školením předali ostatním zaměstnancům.

Další doporučení, které autorka v praktické části práce navrhuje je sestavení popisů pracovních míst. I přes to, že se neznalost náplně práce a s ní spojené odpovědnosti nedá ve zkoumalé organizaci považovat za faktor vedoucí k nadměrnému stresu zaměstnanců, autorka práce navrhuje zaměřit pozornost na tvorbu konkrétních popisů pracovních míst, které umožní zaměstnancům přesně identifikovat, co je náplní jejich práce a za jaké činnosti odpovídají. Tyto popisy pracovních míst, doplněné o profily pracovních rolí by zároveň mohly pomoci personalistům při sestavování nabídky práce a při posuzování potřebné způsobilosti jednotlivých uchazečů o dané pracovní pozice.

Významným stresorem, který byl na základě výzkumného šetření v organizaci XY odhalen, je silná obava ze ztráty zaměstnání, která je pravděpodobně u mnoha zaměstnanců spojena s probíhajícím insolvenčním řízením. Vzhledem k množícím se stížnostem zaměstnanců na jejich nízkou informovanost autorka práce doporučila vedoucím pracovníkům zaměřit se na otevřenou, důvěryhodnou a pravidelnou komunikaci a informování o nastalé situaci a jednotlivých krocích, které firma hodlá podniknout, a to zejména prostřednictvím osobního setkání na svolané poradě.

Další opatření, navrhané autorkou, se týká neuspokojivé rozmanitosti pracovních míst. Přesto, že rozmanitost pracovních míst nelze považovat za významný stresor v organizaci XY, autorka doporučuje zaměřit se na identifikaci zaměstnanců, kterých se tento problém týká. Následně je potřeba provést taková opatření, která povedou ke zvýšení či snížení pracovní náplně zaměstnance v závislosti na tom, zda je stávající rozmanitost pracovních činností nízká a u zaměstnance tudíž dochází k pocitům nudy a monotonie, či zda je naopak rozmanitost pracovních činností nadměrná.

Dalším stresorem, který byl v organizaci XY identifikován, je nepřilíživá délka pracovní doby některých respondentů. Zde autorka práce považuje za nezbytné informovat o tomto problému divizní ředitele, kteří by následně měli s vedoucími pracovníky revidovat týdenní plány jednotlivých oddělení. Na poradě je potřeba s těmito týdenními plány seznámit

všechny podřízené pracovníky, přičemž by tito pracovníci byli vyzváni k diskuzi o činnostech, které vykonávají a časové náročnosti těchto činností. Správným nastavením pravidelných plánů a priorit lze předejít problémům, které jsou zapříčiněné nevhodným časovým harmonogramem, díky kterému dochází k pozdnímu dodání práce a s tím spojenému stresu u zaměstnanců.

Za účelem eliminace stresu zapříčiněného nadměrnou pracovní zátěží, která se projevila zejména u vedoucích pozic, autorka práce navrhl využití procesu delegování určitých činností a úkolů podřízeným pracovníkům. Dalším navrženým opatřením, které by mohlo pomoci vedoucím pracovníkům k efektivnějšímu plánování denního harmonogramu je školení zaměřené na time management.

Vzhledem k tomu, že spíše či naprosto nespokojeno s množstvím podnětů k profesnímu rozvoji a s možností kariérního růstu bylo více než 50 % respondentů, lze tyto faktory považovat za významné pracovní stresory v organizaci XY. Za účelem snížení nespokojenosti s těmito stresory autorka práce doporučila zaměřit pozornost vedoucích pracovníků a personálního oddělení na proces plánování a řízení kariéry zaměstnanců.

Opatření, vedoucí k eliminaci stresu zapříčiněného neuspokojivým sladěním pracovního a osobního života je potřeba nastavovat individuálně, v závislosti na potřebách jednotlivých zaměstnanců. Autorka práce doporučuje osobní rozhovor mezi zaměstnancem oddělení lidských zdrojů, případně i vedoucím pracovníkem a konkrétním zaměstnancem za účelem zjištění příčin neuspokojivé harmonizace pracovního a mimopracovního života. Následně lze zaměstnanci nabídnout např. možnost pracovat z domova v určité pracovní dny, možnost zkráceného pracovního úvazku či využívání pružné pracovní doby.

Dalším rizikovým faktorem, který byl identifikován na základě výzkumného šetření, je nevyhovující komunikace a spolupráce jednotlivých oddělení v rámci organizace. Za účelem zlepšení této komunikace a spolupráce autorka práce doporučuje sjednat osobní schůzku zástupců jednotlivých oddělení za účelem diskuze nad těmito problémy a společného hledání řešení. Dalším komunikačním kanálem, který je podle autorky práce možno pro pochopení potřeb jednotlivých oddělení použít, je interní firemní časopis.

Posledním rizikovým faktorem, který byl odhalen prostřednictvím výzkumného šetření, je neuspokojivě podáváná zpětná vazba, pomoc a podpora nadřízených pracovníků směrem k podřízeným. Za účelem zlepšení dovednosti vedoucích pracovníků v těchto oblastech autorka práce doporučuje proškolit veškeré vedoucí pracovníky v oblasti řízení pracovního výkonu a jeho zásad, jakož i v oblasti podávání konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům. Toto školení lze zajistit přímo v budově organizace, roli školitele lze podle autorky svěřit personální ředitelce, která má s řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků bohaté zkušenosti.

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 982 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTUŇKOVÁ, S. *Stres a jeho mechanismy*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2010. 138 s. ISBN 978-80-246-1874-6.

CIMICKÝ, J. *Sám proti stresu: Jak se ubránit stresu a udržet si duševní rovnováhu*. 3. doplněné vydání. Praha: BONDY, 2015. 183 s. ISBN 978-80-88073-02-4.

EWANS-HOWE, S. *Managing stress at work in a week: how to manage stress in seven simple steps*. 2. edition. Great Britain: John Murray Learning, 2016. 124 p. ISBN 978-1-473-60785-9.

FONTANA, D. *Stres v práci a životě: Jak ho pochopit a zvládat*. 1. vydání. Praha: Portál, 2016, 184 s. ISBN 978-80-262-1033-7.

KASSIN, S. *Psychologie*. 2. vydání. Brno: CPress, 2012. 771 s. ISBN 978-80-264-0074-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*. Praha: Triton, 2015. 662 s. ISBN 978-80-7387-929-7.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 376 s. ISBN 978-80-247-5646-2.

PEŠEK, R., PRAŠKO, J. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: Pohledem kognitivně behaviorální terapie*. 1. vydání. Praha: PASPARTA Publishing, 2016. 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.

PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnání*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.

STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout: Poradce pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

URBAN, J. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 160 s. ISBN 978-80-247-5820-6.

VODÁČKOVÁ, D. a kol. *Krizová intervence: krize v životě člověka, formy krizové pomoci a služeb*. Praha: PORTÁL, 2002. 544 s. ISBN 80-7178-696-9.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

ABECEDAPC. *Školení stress management* [online]. 2020 [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://skoleni.abecedapc.cz/stress-management/firemni>.

ABECEDAPC. *Firemní školení time management* [online]. 2020 [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://skoleni.abecedapc.cz/time-management/firemni>

BOZP.CZ. *Stres na pracovišti: Řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik* [online]. 2019 [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/stres-na-pracovisti/>.

BOZP.CZ. *Stres na pracovišti ovlivňuje zdraví zaměstnanců, ale i ekonomiku* [online]. 2018 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/stres-na-pracovisti-ovlivnuje-zdravi/>.

BOZPINFO.CZ. *Stres a šikana jsou na pracovištích stále přehlíženy* [online]. 2018 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/stres-sikana-jsou-na-pracovistich-stale-prehlizeny>.

EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *Psychosociální rizika a stres při práci* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/about-eu-osha/what-we-do>.

EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *ESENER: Jak evropská pracoviště řídí bezpečnost a ochranu zdraví* [online]. 2020 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://visualisation.osha.europa.eu/esener#!cs/survey/overview/2019>.

JEŽEK, M. *Trpíte v práci stresem? Nejste sami* [online]. 2018 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/510434-trpíte-v-praci-stresem/>.

JOUZA, L. *Stres na pracovišti* [online]. 2016 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/12/stres-na-pracovisti/>.

KOUTNÝ, P., RADKOVSKÝ, J. *Intenzita osvětlení jako důležitý parametr k zajištění BOZP* [online]. 2016 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/intenzita-osvetleni-jako-dulezity-parametr-k-zajisteni-bezpecnosti-ochrany-zdravi-pri-praci>.

KOŽENÁ, L., LIPŠOVÁ, V., JANOŠOVÁ, K. *Psychosociální rizika při práci, 12. část* [online]. 2016 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/psychosocialni-rizika-pri-praci-12-cast>.

MBK CONSULTING. *Time management aneb Jak lépe plánovat a řídit svůj čas* [online]. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/time-management-aneb-jak-lepe-planovat-a-ridit-svuj-cas-akce-1-1>.

NOONE, P. *The Holmes – Rahe stress inventory* [online]. 2017 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://academic.oup.com/occmed/article/67/7/581/4430935>.

NOVÁK, M. *Rizika stresu na pracovišti v souvislosti s přípravou novely zákoníku práce*. [online]. 2017 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/rizika-stresu-na-pracovisti-v-souvislosti-s-pripravou-novely-zakoniku-prace>.

ROBINSON, L. et al. *Relaxation techniques for stress relief* [online]. 2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/stress/relaxation-techniques-for-stress-relief.htm>.

SEDUO.CZ *Pro zaměstnavatele* [online]. 2020 [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>.

SEGAL, J. et al. *Quick stress relief* [online]. 2020a [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/stress/quick-stress-relief.htm>.

SEGAL, J. et al. *Stress symptoms, signs, and causes* [online]. 2020b [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-symptoms-signs-and-causes.htm>.

SEGAL, J. et al. *Stress at work* [online]. 2020c [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-in-the-workplace.htm>.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. *Bezpečný podnik: Pracovní stres a zdraví* [online]. 2016 [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>.

XY. *O společnosti* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: www....

Odborné časopisy:

PTÁČEK, R., VŇUKOVÁ, M., RABOCH J. *Pracovní stres a duševní zdraví – může práce vést k duševním poruchám?* Časopis lékařů českých, 2017, č. 2, s. 81–86. ISSN 1805-4420.

Seznam příloh

Příloha 1 Tabulky 5–7.....	I
Příloha 2 Tabulky 8–9.....	II
Příloha 3 Tabulky 10–13.....	III
Příloha 4 Tabulky 14–17.....	IV
Příloha 5 Tabulky 18–21.....	V
Příloha 6 Tabulky 22–24.....	VI
Příloha 7 Tabulky 25–27.....	VII
Příloha 8 Dotazník – Práce se stresem v organizaci XY.....	VIII

Příloha 1 Tabulky 5–7

Tabulka 5 Vyjádření vztahu respondentů k současnému zaměstnání

Vztah respondentů k současnému zaměstnání	Odpověď A	Odpověď B	Odpověď C	Odpověď D
vedoucí pozice	21	5	1	0
ostatní pozice	36	25	6	1
celkový počet responzí	57	30	7	1
celkový počet responzí v %	60,0 %	31,6 %	7,4 %	1,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 6 Subjektivně vnímaná míra stresu u zaměstnanců organizace XY

Subjektivně vnímaná míra stresu	Odpověď A	Odpověď B	Odpověď C	Odpověď D
muži - vedoucí pozice	5	7	4	2
muži - ostatní pozice	6	12	9	2
muži celkem	11	19	13	4
ženy - vedoucí pozice	0	6	3	0
ženy - ostatní pozice	4	21	12	2
ženy celkem	4	27	15	2
celkový počet responzí	15	46	28	6
celkový počet responzí v %	15,8 %	48,4 %	29,5 %	6,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 Pozitivní důsledky pracovního stresu identifikované zaměstnanci organizace XY

Stres, který v práci prožívám, pozitivně ovlivňuje můj pracovní výkon, neboť....	Muži	Ženy	Vedoucí pozice	Ostatní pozice	Celkový počet responzí	Celkový počet responzí v %
díky němu odvádím práci ve vyšší kvalitě.	2	4	3	3	6	6,3 %
díky němu odvádím práci ve vyšší kvantitě.	9	3	5	7	12	12,6 %
mě motivuje vydat ze sebe to nejlepší.	9	11	8	12	20	21,1 %
zlepšuje mé pracovní vztahy s kolegy.	5	4	4	5	9	9,5 %
S uvedeným výrokem nesouhlasím (pracovní stres mě pozitivně neovlivňuje).	24	29	10	43	53	55,8 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 2 Tabulky 8–9

Tabulka 8 Negativní důsledky pracovního stresu identifikované zaměstnanci organizace XY

Stres, který v práci prožívám, negativně ovlivňuje můj pracovní výkon, neboť....	Muži	Ženy	Vedoucí pozice	Ostatní pozice	Celkový počet responzí	Celkový počet responzí v %
zhoršuje mou soustředěnost.	16	23	12	27	39	41,1 %
díky němu v práci více chybují.	10	14	5	19	24	25,3 %
snižuje můj pracovní výkon.	15	8	6	17	23	24,2 %
zhoršuje mé vztahy s kolegy či nadřízenými (častější konflikty).	7	4	4	7	11	11,6 %
S uvedeným výrokem nesohlasím (pracovní stres neovlivňuje negativně můj pracovní výkon).	9	9	4	14	18	18,9 %
Jiné...Prosím popište vlastními slovy.	3	2	2	3	5	5,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 9 Dopady pracovního stresu na mimopracovní život zaměstnanců organizace XY

Stres, který v práci pociťuji, ovlivňuje i můj mimopracovní, osobní život, protože...	Muži	Ženy	Vedoucí pozice	Ostatní pozice	Celkový počet responzí	Celkový počet responzí v %
myšlenky na práci mě provází i v mimopracovní době.	19	17	14	22	36	37,9 %
díky myšlenkám na práci špatně usínám, mívám nekvalitní spánek.	13	13	9	17	26	27,4 %
díky stresu v práci se cítím podrážděný/á i v době, kdy jsem se svými blízkými.	13	11	5	19	24	25,3 %
cítím, že nemám dostatek času a energie na své zájmy a rodinu.	21	19	13	27	40	42,1 %
mě nabíjí pozitivní energií, kterou pociťuji i ve svém osobním životě.	0	1	1	0	1	1,1 %
Pracovní stres nijak neovlivňuje můj mimopracovní, osobní život.	5	9	3	11	14	14,7 %
Jiné...popište prosím vlastními slovy.	2	0	1	1	2	2,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 3 Tabulky 10–13

Tabulka 10 Vyjádření míry zdravotních potíží pociťovaných zaměstnanci organizace XY

	Vedoucí pozice	Ostatní pozice	Muži	Ženy	Celkový počet responzí	Celkový počet responzí v %
ano	12	20	18	14	32	33,7 %
ne	15	48	29	34	63	66,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11 Frekvence plnění pracovních úkolů pod časovým tlakem

Jak často musíte plnit pracovní úkoly pod časovým tlakem?	Každý den	cca 1x - 2x týdně	cca 1x - 3x měsíčně	cca méně než 1x měsíčně
vedoucí pozice	5	13	9	0
ostatní pozice	8	20	33	7
muži	7	18	21	1
ženy	6	15	21	6
celkový počet responzí	13	33	42	7
celkový počet responzí v %	13,7 %	34,7 %	44,2 %	7,4 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 12 Znalost náplně práce a s tím spojené odpovědnosti u zaměstnanců organizace XY

Vím přesně, jaká je náplň mé práce a za jaké činnosti odpovídám.	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
vedoucí pozice	20	7	0	0
ostatní pozice	45	19	4	0
muži	34	12	1	0
ženy	31	14	3	0
celkový počet responzí	65	26	4	0
celkový počet responzí v %	68,4 %	27,4 %	4,2 %	0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 13 Vyjádření míry obav ze ztráty současného zaměstnání u zaměstnanců organizace XY

Řekl/a byste, že trpíte obavou ze ztráty Vašeho zaměstnání nebo byste neřekl/a, že trpíte obavou ze ztráty Vašeho zaměstnání?	Ano, mám velké obavy	Ne, nemám velké obavy
vedoucí pozice	12	15
ostatní pozice	31	37
muži	19	28
ženy	24	24
celkový počet responzí	43	52
celkový počet responzí v %	45,3 %	54,7 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 4 Tabulky 14–17

Tabulka 14 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s rozmanitostí pracovních činností

Rozmanitost pracovních činností	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	10	14	3	0
ostatní pozice	22	37	7	2
muži	16	25	5	1
ženy	16	26	5	1
celkový počet responzí	32	51	10	2
celkový počet responzí v %	33,7 %	53,7 %	10,5 %	2,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 15 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s délkou pracovní doby

Délka pracovní doby	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	6	16	3	2
ostatní pozice	26	28	11	3
muži	16	22	5	4
ženy	16	22	9	1
celkový počet responzí	32	44	14	5
celkový počet responzí v %	33,7 %	46,3 %	14,7 %	5,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 16 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s mírou odpovědnosti spojenou s pracovními úkoly

Míra odpovědnosti spojená s pracovními úkoly	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	11	15	1	0
ostatní pozice	22	42	4	0
muži	18	26	3	0
ženy	15	31	2	0
celkový počet responzí	33	57	5	0
celkový počet responzí v %	34,7 %	60,0 %	5,3 %	0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 17 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s pracovní zátěží ve smyslu množství a náročnosti pracovních úkolů

Pracovní zátěž	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	5	15	6	1
ostatní pozice	14	45	7	2
muži	10	22	13	2
ženy	9	38	0	1
celkový počet responzí	19	60	13	3
celkový počet responzí v %	20 %	63,1 %	13,7 %	3,2 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 5 Tabulky 18–21

Tabulka 18 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s množstvím podnětů k profesnímu rozvoji

Množství podnětů k profesnímu rozvoji	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	4	7	13	3
ostatní pozice	10	22	27	9
muži	10	8	23	6
ženy	4	21	17	6
celkový počet responzí	14	29	40	12
celkový počet responzí v %	14,7 %	30,5 %	42,1 %	12,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 19 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s možností kariérního růstu

Možnost kariérního růstu	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	3	10	12	2
ostatní pozice	8	20	30	10
muži	6	12	22	7
ženy	5	18	20	5
celkový počet responzí	11	30	42	12
celkový počet responzí v %	11,6 %	31,6 %	44,2 %	12,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 20 Spokojenost zaměstnanců organizace XY s vyvážením pracovního a osobního života

Vyvážení pracovního a osobního života	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	4	11	10	2
ostatní pozice	17	28	20	3
muži	10	18	15	4
ženy	11	21	15	1
celkový počet responzí	21	39	30	5
celkový počet responzí v %	22,1 %	41 %	31,6 %	5,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 21 Spokojenost zaměstnanců organizace XY s mezilidskými vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy na pracovišti	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	13	13	1	0
ostatní pozice	36	27	4	1
muži	24	20	3	0
ženy	25	20	2	1
celkový počet responzí	49	40	5	1
celkový počet responzí v %	51,6 %	42,1 %	5,2 %	1,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 6 Tabulky 22–24

Tabulka 22 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s komunikací a spoluprací v rámci organizace

Komunikace a spolupráce v rámci organizace	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	2	16	8	1
ostatní pozice	13	27	23	5
muži	9	19	17	2
ženy	6	24	14	4
celkový počet responzí	15	43	31	6
celkový počet responzí v %	15,9 %	45,2 %	32,6 %	6,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 23 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s komunikací směrem od nadřízeného pracovníka k zaměstnanci

Komunikace s nadřízeným	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	18	9	0	0
ostatní pozice	29	32	5	2
muži	26	19	2	0
ženy	21	22	3	2
celkový počet responzí	47	41	5	2
celkový počet responzí v %	49,5 %	43,2 %	5,3 %	2,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 24 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY se zpětnou vazbou, pomocí a podporou od nadřízeného

Zpětná vazba, pomoc a podpora od nadřízeného	Naprostο vyhovující	Spíše vyhovující	Spíše nevhovující	Naprostο nevhovující
vedoucí pozice	11	14	2	0
ostatní pozice	23	30	14	1
muži	17	22	8	0
ženy	17	22	8	1
celkový počet responzí	34	44	16	1
celkový počet responzí v %	35,8 %	46,3 %	16,8 %	1,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 7 Tabulky 25–27

Tabulka 25 Vyjádření spokojenost zaměstnanců organizace XY s množstvím pracovních porad

Množství pracovních porad	Nadměrné (nevyhovující)	Dostatečné (vyhovující)	Nedostatečné (nevyhovující)
vedoucí pozice	0	27	0
ostatní pozice	3	55	10
muži	0	41	6
ženy	3	41	4
celkový počet responzí	3	82	10
celkový počet responzí v %	3,2 %	86,3 %	10,5 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 26 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců organizace XY s množstvím administrativních úkonů nepřímou souvisejících s plněním pracovních cílů

Množství administrativních úkonů nepřímou souvisejících s plněním pracovních úkolů	Nadměrné (nevyhovující)	Dostatečné (vyhovující)	Nedostatečné (nevyhovující)
vedoucí pozice	4	22	1
ostatní pozice	5	62	1
celkový počet responzí	9	84	2
celkový počet responzí v %	9,5 %	88,4 %	2,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 27 Identifikace metod určených k předcházení a zvládnání stresu, používaných zaměstnanci organizace XY

Metody používané pro předcházení a zvládnání stresu	Vedoucí pozice	Ostatní pozice	Muži	Ženy	Celkový počet responzí	Celkový počet responzí v %
aktivní pohyb (běh, plavání, jízda na kole..)	19	43	31	31	62	65,3 %
relaxační cvičení (jóga)	5	16	3	18	21	22,1 %
dechová cvičení	4	7	7	4	11	11,6 %
odpočinek, spánek	14	41	26	29	55	57,9 %
meditace	0	5	4	1	5	5,3 %
zdravá strava	10	21	14	17	31	32,6 %
masáže a wellness procedury	8	17	10	15	25	26,3 %
psychická opora od blízkých	13	27	19	21	40	42,1 %
psychologická pomoc	2	27	1	2	3	3,2 %
jiné	4	2	5	1	6	6,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 8 Dotazník – Práce se stresem v organizaci XY

1. Určete, prosím, své pohlaví.

- Muž
- Žena

2. Zařaďte, prosím, svou pracovní pozici do jedné z kategorií.

- Vedoucí pozice (management)
- Ostatní pozice (nemám žádné podřízené)

3. Označte výrok, který nejlépe vystihuje vztah, který máte ke své práci.

- Svou práci mám rád/a, naplňuje mě a přináší mi uspokojení.
- Svou práci mám docela rád/a.
- Svou práci vnímám pouze jako prostředek k získání financí.
- Svou práci nemám rád/a, nenaplňuje mě a nepřináší mi uspokojení.

4. Zaujměte, prosím, postoj k následujícímu výroku. „Moje zaměstnání je pro mě stresující“.

- Ano, s výrokiem souhlasím, často se v práci cítím být stresu, pod tlakem.
- Spíše souhlasím – čas od času je pro mě zaměstnání stresující, když se naskytne obtížný úkol, nebo když se práce nahromadí, případně se dostanou mé pracovní úkoly do souběhu s jinými těžkostmi.
- Spíše nesouhlasím – málokdy se cítím být ve stresu a svou práci většinou nevnímám jako stresující v negativním smyslu slova.
- S tímto výrokiem nesouhlasím, moje práce pro mě není spojena se stresem v negativním smyslu slova.

5. Přečtěte si prosím následující výrok: „stres, který v práci prožívám, pozitivně ovlivňuje můj pracovní výkon, neboť...“ a označte, s jakou / s jakými z následujících alternativ souhlasíte.

- díky němu odvádím práci ve vyšší kvalitě.
- díky němu odvádím práce ve vyšší kvantitě.
- mě motivuje vydat ze sebe to nejlepší.
- zlepšuje mé pracovní vztahy s kolegy (dává pocit, že jsme „na jedné lodi“, stmeluje náš tým).
- Jiné...Prosím popište vlastními slovy.
- S uvedeným výrokiem nesouhlasím (pracovní stres neovlivňuje pozitivně můj pracovní výkon).

6. Přečtěte si prosím následující výrok: „stres, který v práci prožívám, negativně ovlivňuje můj pracovní výkon, neboť...“ a označte, s jakou / s jakými z následujících alternativ souhlasíte.

- zhoršuje mou soustředěnost.
- díky němu v práci více chybuji.
- snižuje můj pracovní výkon.
- zhoršuje mé vztahy s kolegy či nadřízenými (častější konflikty).
- Jiné... Prosím popište vlastními slovy.
- S uvedeným výrokiem nesouhlasím (pracovní stres neovlivňuje negativně můj pracovní výkon).

7. Přečtěte si prosím výrok: „stres, který pociťuji v práci, ovlivňuje i můj mimopracovní, osobní život, protože...“ a označte jednu nebo více alternativ, které Vám jsou nejbližší.

- myšlenky na práci mě provází i v mimopracovní době.
- díky myšlenkám na práci špatně usínám, mívám nekvalitní spánek.
- díky stresu v práci se cítím podrážděný/á i v době, kdy jsem se svými blízkými.
- cítím, že nemám dostatek času a energie na své zájmy a rodinu.
- mě nabíjí pozitivní energií, kterou pociťuji i ve svém osobním životě.
- Pracovní stres nijak neovlivňuje můj mimopracovní, osobní život.
- Jiné... Popište prosím vlastními slovy, jak pracovní stres ovlivňuje Váš osobní život.

8. Pociťujete nějaké dlouhotrvající či opakující se zdravotní potíže? (například bolesti hlavy, bolesti zad, žaludeční nevolnosti, nechutenství, nervové tiky, nadměrná únava, nespavost, vysoký krevní tlak...)

- Ano (Při označení této odpovědi vypište, prosím, konkrétní zdravotní potíže do spodního textového pole.)
- Ne, žádné dlouhotrvající či opakující se zdravotní potíže nepociťuji.
- Pokud jste označili „ano“, zde prosím uveďte konkrétní zdravotní potíže.

9. Jak často musíte plnit úkoly pod časovým tlakem?

- Každý den.
- Přibližně 1x – 2x týdně.
- Přibližně 1x – 3x měsíčně.
- Přibližně méně než 1x měsíčně.

10. „Vím přesně, jaká je náplň mé práce a za jaké činnosti odpovídám“. Souhlasíte s tímto výrokem nebo s ním nesouhlasíte?

- Ano, zcela souhlasím.
- Ano, spíše souhlasím.
- Ne, spíše nesouhlasím.
- Ne, zcela nesouhlasím.

11. Řekl/a byste, že trpíte obavou ze ztráty Vašeho současného zaměstnání nebo byste neřekl/a, že trpíte obavou ze ztráty Vašeho současného zaměstnání?

- Ano, mám velké obavy ze ztráty mého zaměstnání.
- Ne, nemám velké obavy ze ztráty mého zaměstnání.

12. Prosím přiřadte ke každé položce na seznamu jednu z následujících možností: naprosto vyhovující, spíše vyhovující, spíše nevyhovující, naprosto nevyhovující.

- rozmanitost pracovních činností
- délka pracovní doby
- míra odpovědnosti spojená s pracovními úkoly
- pracovní zátěž (množství a náročnost pracovních úkolů)
- dostatek podnětů k profesnímu rozvoji
- možnost kariérního růstu
- vyvážení pracovního a osobního života

13. Prosím přiřaďte ke každé položce na seznamu jednu z následujících možností: naprosto vyhovující, spíše vyhovující, spíše nevyhovující, naprosto nevyhovující.

- mezilidské vztahy na pracovišti
- komunikace a spolupráce v rámci organizace (napříč jednotlivými odděleními)
- komunikace s nadřízeným (otevřená, upřímná, vzájemná úcta...)
- zpětná vazba, pomoc a podpora od nadřízeného

14. Prosím přiřaďte ke každé položce na seznamu jednu z následujících možností: naprosto vyhovující, spíše vyhovující, spíše nevyhovující, naprosto nevyhovující.

- množství pracovních porad
- množství administrativních úkonů nepřímě souvisejících s plněním pracovních úkolů (vyplňování formulářů, reportů, statistik, „papírování“...)

15. Prosím označte, kterou metodu / které metody používáte pro předcházení a zvládnání stresu.

- aktivní pohyb (běh, plavání, jízda na kole, tanec, aerobní cvičení...)
- relaxační cvičení (např. jóga)
- dechová cvičení
- odpočinek, spánek
- meditace
- zdravá strava
- masáže a wellness procedury
- psychická opora od blízkých
- psychologická pomoc
- Jiná...prosím popište vlastními slovy.

Zdroj: vlastní zpracování