

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

STRES NA PRACOVIŠTI A JEHO VLIV NA PRACOVNÍ  
VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ

**Bakalářská práce**

**Autor:** Terezie Kutá

**Vedoucí práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Ostrava 2021

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „*Stres na pracovišti a jeho vliv na pracovní výkonnost*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Kláře Seitlové, PhD. za odborné vedení, cenné připomínky, trpělivost a ochotu, které přispěly ke zpracování této práce.

# Obsah

Úvod .....	6
1. Stres.....	9
1. 1. Vymezení pojmu stres .....	9
1. 2. Biologická koncepce stresu .....	11
1. 3. Psychologická koncepce stresu .....	13
1. 4. Typy stresu .....	14
1. 5. Stresory .....	16
1. 6. Příznaky stresu .....	17
1. 7. Důsledky stresu na zdraví jedince .....	18
1. 7. 1. Emoční reakce v důsledku působení stresu .....	20
2. Stres v pracovním prostředí .....	21
2. 1. Stresory na pracovišti.....	21
2. 2. Stresory mimo pracoviště .....	26
2. 3. Faktory prožívání stresu jedincem .....	27
2. 4. Dopady pracovního stresu na jedince.....	28
3. Pracovní výkonnost a stres.....	32
3. 1. Pracovní výkonnost a pracovní výkon .....	32
3. 2. Měření a hodnocení výkonu .....	33
3. 3. Vliv stresu na pracovní výkonnost.....	34
4. Zvládání stresu a jeho prevence.....	37
4. 1. Zvládání stresu na úrovni jedince.....	37
4. 1. 1. Dispoziční a situační charakteristiky zvládání stresu.....	39
4. 1. 2. Prevence proti stresu .....	40
4. 2. Zvládání a prevence stresu na úrovni organizace .....	43
4. 2. 1. Kategorizace práce podle rizikových faktorů.....	44
6. Empirická část .....	46
6. 1. Cíl výzkumu .....	46
6. 2. Design výzkumu.....	46
6. 3. Výzkumné otázky .....	49
6. 4. Charakteristika společnosti .....	49
6. 7. Analýza a popis výsledků dotazníku.....	56
6. 7. 1. Popis výzkumného souboru .....	56
6. 7. 2. Analýza odpovědí k výzkumným otázkám .....	58

6. 7. 3. Analýza dat ke stanovené hypotéze .....	69
6. 8. Návrh doporučení .....	71
6. 9. Diskuse .....	74
Závěr.....	80
Summary .....	82
Seznam použité literatury .....	83
Seznam obrázků, grafů, tabulek.....	87
Seznam tabulek.....	87
Seznam příloh.....	88

# Úvod

Stres při práci patří v dnešní době mezi velmi hojně diskutovaná témata. Jedná se o problém, který může velmi výrazně negativně zasahovat do fungování celé organizace a zároveň může mít vážné důsledky pro konkrétního zaměstnance, jenž je tomuto stresu dlouhodobě vystavován. Čím dál častěji slyšíme o lidech, kteří v důsledku pracovního stresu začali trpět psychickými potížemi označovanými jako syndrom vyhoření nebo únavový syndrom či jinými úzkostnými poruchami.

Pokud se na pracovišti vyskytují špatné pracovní podmínky, které se zaměstnavatel nesnaží nějakým způsobem odstranit či jejich vliv na zaměstnance co nejvíce omezit, může to pro některé osoby, zejména ty, které jsou méně psychicky odolné, znamenat při delší době působení stresových faktorů velmi vážný problém, jenž se může v konečném důsledku projevit i na jejich psychickém a později i fyzickém zdraví. Z pozice zaměstnavatele je tento stav na pracovišti nežádoucí, neboť důsledkem nadměrného působení stresových faktorů na zaměstnance může být vyšší fluktuace zaměstnanců, popřípadě vyšší nemocnost. Nelze opomenout také fakt, že zaměstnanci vlivem vysoké stresové zátěže ztrácí pracovní motivaci a jsou celkově nespokojeni s nastavenými pracovními podmínkami.

Snahou každého zaměstnavatele by mělo být vytvoření takového pracovního prostředí a pracovní atmosféry, které budou mít pozitivní vliv jak na pracovní výkonnost, tak i na psychickou pohodu na pracovišti. Je zřejmé, že nelze odstranit veškeré stresové faktory, které se v pracovním prostředí vyskytují, nicméně snahou zaměstnavatele by mělo být tyto podněty vyvolávající stres co nejvíce eliminovat a tím přispět k dobrému jménu organizace v očích veřejnosti i svých zaměstnanců.

Pro svou bakalářskou práci jsem si po delší úvaze vybrala právě tuto pro mne zajímavou problematiku působení stresových faktorů na pracovišti, a to jakým způsobem mohou ovlivnit výkonnost zaměstnanců. Chci zdůraznit, že působení stresových faktorů nemusí znamenat vždy pouze jejich negativní vliv na výkonnost, některé z nich mohou naopak působit na výkonnost pozitivně a pracovníky tak stimulovat k podávání dobrých pracovních výsledků.

V teoretické části se budu věnovat obecně stresu, dále přímo stresu v pracovním prostředí a jeho působení na pracovní výkonnost. Uvedu možné příčiny vzniku stresu i následky, které může mít při dlouhodobém působení na člověka. Stručně nastíním také možnosti zvládnání stresu jak na straně jednotlivce, tak na straně podniku.

Empirickou část této bakalářské práce jsem se rozhodla provést ve vodárenské firmě na třech pracovištích, na kterých se dle informací managementu vyskytuje vyšší míra psychické zátěže.

Cílem bakalářské práce je zmapování výskytu stresových faktorů na jednotlivých pracovištích, zjištění jak intenzivně pracovníci tyto stresové faktory vnímají a zjistit, jaký vliv mají stresové faktory na pracovní výkonnost. Budu vyhledávat stresové faktory, které působí negativně, tak i ty, které na pracovníky působí pozitivně. Na základě výsledků, které provedu prostřednictvím dotazníkového šetření, navrhnou pro management opatření, která by mohla vést ke snížení působení stresových faktorů na zaměstnance.

# **TEORETICKÁ ČÁST**



# 1. Stres

Stres je pojem, se kterým se v dnešní době setkáváme velmi často. Žijeme ve společnosti, kterou můžeme charakterizovat jako uspěchanou, s nedostatkem volného času na sebe sama a na kterou jsou kladeny velké nároky jak v osobním, tak pracovním životě, což nás může vystavovat stresovým situacím. Můžeme tedy říct, že nás stres doprovází celý život a můžeme se s ním setkat téměř kdykoliv a kdekoliv. Není to však jen jev související s moderní dobou. Stres tu byl s námi odjakživa. Jedná se o přirozený projev života, pokud se vyskytuje v přiměřené míře a nepůsobí dlouhodobě. Ovšem některé výzkumy dokládají, že vysoká míra industrializace, urbanizace a migrace obyvatel způsobuje stres, který může na lidech zanechat dlouhodobější či trvalé následky (Mayerová, 1997).

Jelikož je stres stěžejním tématem této práce, je nezbytné se jím podrobněji zabývat v následujících podkapitolách. Pro uvedení do problematiky se budu nejdříve věnovat samotnému vymezení pojmu stres a základním teoretickým koncepcím jak z biologického tak psychologického hlediska. Čtenáře také seznámím s typy stresu a se stresory, jež představují velmi důležité pojmy související s touto prací. Dále se zde zmíním o příznacích stresu a představím také možné dopady stresu na zdraví jednotlivce.

## 1. 1. Vymezení pojmu stres

Autorem termínu stres a zároveň i zakladatelem nauky o stresu se uvádí kanadský endokrinolog maďarského původu Hans Selye (Schreiber, 2000). Tímto autorem se budu blíže zabývat v následující podkapitole.

Pojem stres je přejatý z anglického jazyka (stress), který byl odvozen z latinského slova stringo, stringere. Tento latinský termín se do češtiny dá přeložit jako tíseň, nesnáze, tlak či napětí. Být ve stresu tedy je v tomto případě situace, kdy je člověk vystavován nejrůznějším tlakům, nachází se v tísní (Výrost a Slaměník, 2001). Plamínek (2013, s. 128) mluví o stresu jako o určitém stavu napětí, kterým lidský organismus reaguje na stresory, tedy podněty. Poukazuje na fyzikální zákon, v němž se

napětí rovná síle působící na jednotku plochy. Čím větší je velikost síly, tím je větší i napětí. Naopak napětí se snižuje, pokud se plocha zvětšuje.

V souvislosti s termínem „stres“ se objevuje další pojem „zátěž“, který není vymezován všemi odborníky shodně a mnoho autorů klade důraz na rozlišování těchto dvou pojmů. Hladký (1999, s. 7) rozlišuje tyto termíny následovně: *„Ve stručnosti lze tedy zátěž obecně definovat jako vyrovnávání se s požadavky, kladenými na jedince, vyplývajícími ze vztahu mezi jejich náročností a vlastnostmi, jimiž je jednotlivec k jejich zvládnání vybaven. Stres je mezním případem zátěže, kdy se požadavky dotýkají či překračují možnosti člověka je zvládnout.“* Zátěž autor charakterizuje jako obecný pojem, který označuje jakékoliv požadavky, tedy i ty nepatrné, se kterými si člověk snadno poradí, mezitímco stres je pouze případem nepřiměřené zátěže.

Paulík (2017, s. 65), podobně jako Hladký (1999), udává, že stres bývá nejčastěji spojován se situacemi, které jsou pro člověka obtížné, nebezpečné, významně narušují rovnováhu organismu a vyvolávají závažné změny jak v hormonálním tak i oběhovém a imunitním systému. Stres chápe jako specifický případ obecněji pojaté zátěže. *„Jde o stav, ve kterém míra zátěže přesahuje únosnou mez z hlediska adaptačních možností organismu za daných podmínek. Tato míra je podle Hladkého a kol., 1993, s. 17.) určena podílem expozičních a dispozičních faktorů.“* (Paulík, 2017, s. 65). Expozici představují veškeré požadavky, kterým je subjekt vystavován a kterým musí dostát, mezitímco dispozicí jsou myšleny osobnostní předpoklady člověka, které ovlivňují zvládnání požadavků na něho kladených.

*„Pro definici stresové situace je významným prvkem poměr mezi mírou (intenzitou, velikostí tlakem apod.) stresogenní situace (stresoru či stresorů) a „silou“ (schopnostmi, možnostmi apod.) danou situaci zvládnout.“* (Křivohlavý, 2001, s. 170-171). Autor tedy definuje stres jako nadlimitní zátěž, kdy dochází k vnitřnímu napětí (strain), čímž dojde k narušení rovnováhy organismu. Nadlimitní zátěž ovšem nemusí představovat pouze jeden velký či silný stresor. Může jím být i nahromadění většího počtu menších, ne až tak závažných problémů. Křivohlavý (2001, s. 171) dokonce zmiňuje hypotézu objevující se v mnoha psychologických studiích, která říká, že je možné, že se problémy běžného každodenního života podílejí na větším množství stresů než v případě působení velkých individuálních stresorů.

## 1. 2. Biologická koncepce stresu

Biologické pojetí stresu se soustřeďuje především na neurobiologickou a biochemickou odezvu organismu při působení vlivů narušujících jeho rovnováhu. Stres je zde chápán jako následek vlivů působících na člověka v jeho okolí (Paulík, 2017).

Nejvýznamnějším představitelem biologického konceptu je již dříve zmiňovaný Hans Selye. Svými úvahami navazuje na C. Bernarda a W. B. Cannona a vykládá stres jako globální a nespecifickou odpověď organismu na podněty, které narušují rovnováhu. Aby bylo rovnováhy dosaženo, musí člověk nepřetržitě reagovat a zvládat stránky fyzikálního, psychického a sociálního charakteru vyskytující se v prostředí, které ho obklopuje. Zde se dostáváme k obecnému adaptačnímu syndromu (*general adaptation syndrom*) neboli GAS, jehož tvůrcem je právě H. Selye. Tento adaptační syndrom zůstává stejný, a to bez ohledu na typ narušení homeostázy organismu. Jediné, co se mění, je intenzita reakce organismu, jež závisí na intenzitě nároku (Paulík, 2017).

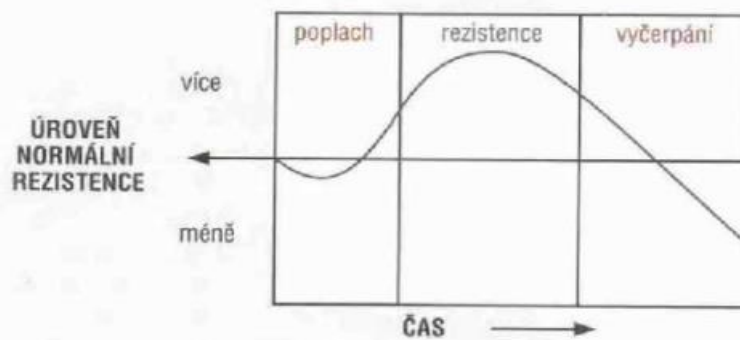
Podle Selyeho probíhá fyziologická reakce organismu ve 3 fázích:

1. fáze (poplachová reakce) – dochází k mobilizaci organismu, aby byl schopen se vypořádat s hrozbou (Atkinson et al. 2003). Když se organismus setká se silnou zátěží, jeho odpověď se projeví nejprve šokem s neorganizovanými až chaotickými vnějšími projevy společně s utlumením obranných reakcí. Následně vzniká určitá adaptace organismu na novou situaci prostřednictvím zvýšení aktivace a obnově jeho schopnosti se bránit. V této fázi dochází ke složitým změnám biochemického charakteru, které se projevují vylučováním adrenalinu, glukózy a jiných látek do krve, čímž dochází k pohotovému uvolnění energie (Paulík, 2017). Křivohlavý (2001, s. 167) dodává, že je tak organismus připraven k reakci typu „bojuj nebo uteč“. Zároveň však udává, že pro člověka v dnešní době není tato reakce moc účinná, protože mu není umožněno s někým fyzicky bojovat ani nikam utéct.

2. fáze (fáze rezistence) – organismus se snaží s hrozbou aktivně vypořádat (Atkinson et al. 2003). Záleží na tom, o jak silnou hrozbu (stresor) se jedná a jak moc je organismus schopen s ním bojovat (Křivohlavý, 2001). V této fázi dochází k relativnímu zklidnění a probíhá přísun další energie. V případě, že však působení hrozeb přetrvává, energetické

zdroje nestačí na obnovení homeostázy a adaptace není dostatečná, přechází organismus do pohotovosti, a tím i do trvalého napětí (Paulík, 2017).

3. fáze (fáze vyčerpání) – Tato fáze nastává v případě, když ohrožení přetrvává a organismus není schopen ani zaútočit, ani utéct. Organismus se snaží vypořádat s hrozbou, čímž vyčerpává své fyziologické zdroje (Atkinson et al, 2003). Jinými slovy, organismus ztrácí prostředky na to, aby se adaptoval. Znovu se objevují různé fyziologické dysfunkce, jako se tomu děje při první fázi. Pokud stresor působí i nadále, může zanechat na organismu negativní dopad (Paulík, 2017).



**Obrázek 1** Obecný adaptační syndrom

*Zdroj: ATKINSON et al, 2003. Psychologie. Praha: Portál, 2003*

Hans Selye původně nerozlišoval, zda stres představuje reakci organismu, nebo zda se jedná o stresový podnět. K tomuto odlišení obou pojmů dospěl až později, kdy označil stresové podněty za stresory a stres popsal jako nespecifickou odpověď organismu. Další vývoj ve zkoumání ovšem ukázal, že odpověď organismu je specifická. Selyeovo bádání nakonec vyvrcholilo k chápání stresu jako odezvy na jakýkoliv podnět, ať se jedná o podnět běžný či mimořádný (Paulík, 2017). Selyeovo chápání stresu se tak shoduje s chápáním zátěže, což vedlo ke kritice a velkým diskuzím, jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole.

### 1. 3. Psychologická koncepce stresu

Zkoumání pouze objektivních (fyziologických, apod.) stránek stresových podnětů a biologické stresové reakce není dostačující, což si později uvědomil i H. Selye. Ukázalo se, že je potřeba zabývat se taktéž psychikou, která může hrát ještě větší roli než vlastní reakce organismu. Stres může vzniknout na základě interpretace významu situace a hodnocení míry ohrožení (Paulík, 2017).

Za významného představitele psychologického pojetí stresu se považuje R. Lazarus, jehož koncepce zahrnuje pojmy jako kognitivní hodnocení (cognitive appraisal) a zvládání, neboli coping (Paulík, 2017). Centrem jeho zájmu se stalo zkoumání toho, co se děje v psychice člověka, když se nachází v těžké životní situaci. Křivohlavý (2001, s. 168) popisuje jeho předmět bádání takto: „*Soustavně studoval specificky lidskou činnost – snahu poznat smysl toho, co se děje, vystihnout, odkud nebezpečí přichází, jakou má povahu, jak moc by mohlo člověka ohrozit a co by se dalo tvářit v tvář tomuto nebezpečí dělat*“. Na základě zkoumání a pozorování těchto aspektů R. Lazarus vytvořil model dvojího zhodnocování situace ohrožení neboli kognitivního hodnocení, jež je stručně popsáno níže.

#### **Model kognitivního hodnocení**

**Primární zhodnocení** – spočívá ve vyhodnocení situace z hlediska ohrožení, jako je např. vlastní existence, zdraví apod., přitom se nejedná pouze o momentální stav, nýbrž také o to, co by se mohlo v důsledku dané situace a posléze v další dějové fázi odehrát. Součástí tohoto zhodnocení je jak objektivní stav (to, co může pozorovat nezaujatý pozorovatel), tak role subjektivních faktorů (vše, co ovlivňuje v psychice člověka jeho úsudek a hodnocení dané situace, když je vystaven rizikovým faktorům) (Paulík, 2017).

**Druhotné zhodnocení** – „*Spočívá v možnosti úspěšného zvládnutí situace jedincem.*“ (Paulík, 2017, s. 75) Jinými slovy jde o zvažování naděje, že by se jedinec mohl sám ubránit pomocí např. ofenzivních strategií, defenzivních strategií nebo pomocí schopností vyřešit problém útokem. I zde bral R. Lazarus v úvahu jak objektivní stav, tak subjektivní vnímání světa daným jedincem (Křivohlavý, 2001).

Při zhodnocování bral R. Lazarus zřetel také na tzv. vulnerabilitu (zranitelnost). Křivohlavý (2001, s. 169) udává příklad, kdy je při objektivně stejném riziku výrazně zranitelnější dítě či člověk vyššího věku, než člověk ve středním věku.

Lazarurosovo chápání ovšem není mezi všemi odborníky v oblasti psychologie přijato bez výhrad. Podotýkají, že napětí a adaptační vzorce chování nemusí vyvolávat u jedinců pouze negativní emoční zážitky, nýbrž i ty pozitivní.

## 1. 4. Typy stresu

### a) Dělení podle kvality stresové reakce

Stres lze rozdělit podle toho, jakým způsobem na člověka působí. Může mít na jedince buď pozitivní, nebo negativní vliv. V případě pozitivního vlivu se jedná o eustres. Naopak stres, který má na jedince negativní dopad, se nazývá distres (Křivohlavý, 1994).

Distres představuje obecné vnímání stresu u široké veřejnosti, tedy takového, který na člověka působí negativně. Distres navozuje nepříjemné pocity, vyčerpává, dále jeho působením hrozí možné uvolnění nebezpečných látek do těla, čímž může poškodit psychické a tělesné zdraví, a tak ohrozit samotný život. Vyskytuje se v situacích, které jsou pro jedince neznámé a představují pro něho potencionální hrozbu. Nemusí se ovšem jednat pouze o neznámou situaci. Může být pozorován i v případech, kdy je nebezpečná situace pro jedince již známá. Nastává tehdy, kdy se domníváme, že nejsme schopni zvládnout, či se adaptovat na situaci, které čelíme, což v nás vyvolává negativní emocionální pocity (Křivohlavý, 2001). Psychosociální distres může také negativně působit na výkon člověka, jak uvádí např. Večeřová - Procházková (2008, s. 2).

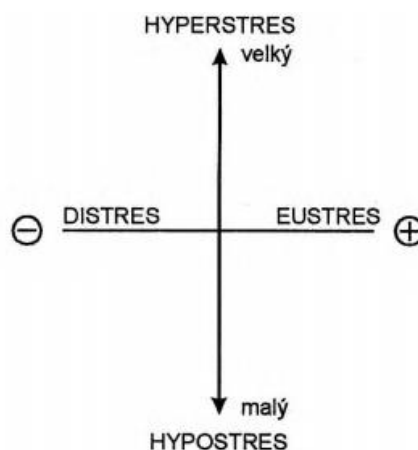
Eustres, na rozdíl od distresu, navozuje příjemné pocity a člověka posiluje, jelikož se do těla uvolňují pozitivní hormony, které napomáhají ke zlepšení odolnosti čelit různým překážkám. Eustres se vyskytuje ve známých, pozitivních situacích, ze kterých máme emocionálně kladný zážitek. Mezi tyto situace patří např. narození dítěte, svatba, oslavy apod. Křivohlavý (2001, s. 171) doplňuje, že eustres je pozorován i v případech, kdy člověk z vlastní iniciativy vyhledává rizikové situace (např. horolezci, cestovatelé). Eustres působí jako motivační síla, díky které můžeme dosáhnout

mimořádných výkonů. Je však podstatné říci, že ke zvýšení výkonnosti dochází pouze tehdy, nachází-li se hladina eustresu v rozumné míře (Večeřová - Procházková, 2008).

Jak už jsme zmínili dříve, stále je nutné pamatovat na to, že vliv na naše vnímání stresu mají také naše kognitivní, motivační a emocionální procesy. Vnímání totožné situace se u různých osob liší. Odlišná je také míra intenzity tohoto prožívání (Večeřová- Procházková, 2008). U někoho může jedna a tatáž situace vyvolávat eustres, u jiné osoby tomu může být naopak, může prožívat distres. Macháčková (1999, in Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014) zmiňuje výzkumy, které ukazují, že míra svobody volby při stresové situaci má významný vliv na to, zda jedinec bude situaci prožívat eustresem nebo distresem.

b) Dělení podle intenzity:

Podle intenzity dělí Křivohlavý (1994, s. 11) stres na hyperstres a hypostres. Za hyperstres se považuje takový stres, kterému se člověk nedokáže přizpůsobit, není schopen mu čelit. Naopak stres, který není extrémní a nepůsobí na jedince v takové intenzitě, tedy dá se „snadno zvládnout“, se nazývá hypostres. Není ovšem vyloučeno, že jeho dlouhodobé působení nebude mít v budoucnosti na jedince negativní dopad. Do hypostresu můžeme řadit např. ministresory jako je nuda, monotónnost atd. Právě kombinace většího množství ministresorů může z dlouhodobějšího hlediska vést k mnohem intenzivnějšímu prožívání stresu (Křivohlavý, 1994).



**Obrázek 2 Základní rozměry stresu**

*Zdroj: KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994*

V souhrnu můžeme tedy říci, že stres nepůsobí na jedince pouze negativním způsobem, ale že ho může naopak motivovat k dosažení větších, těžších cílů a usnadnit mu překonávání překážek. Zároveň působí v různě velké intenzitě. Vše záleží na konkrétním člověku – na jeho fyzické a psychické schopnosti se s danou situací vyrovnat, jinými slovy, na jeho odolnosti čelit stresu. Na tuto odolnost má vliv jak psychická a fyzická kondice, tak také životní události, ve kterých se člověk během svého života ocitne a které v něm mohou vyvolávat stres.

## 1. 5. Stresory

Za stresory jsou považovány faktory, které na člověka vyvíjí tlak. Meyerová (1997, s. 60) definuje stresor jako podnět, který vyvolává stres. „*Může být chápán jako podmínka nebo vliv, který na člověka negativně působí.*“ (Meyerová, 1997, s. 60)

Křivohlavý (2001, s. 170) udává, že vedle stresorů existují také tzv. salutory. Jedná se o podněty či faktory, které člověku ve složité situaci dodávají sílu, poskytují mu motivaci a sílu čelit stresové situaci. Mezi typické salutory můžeme zařadit např. pochvalu a uznání lidí, kterých si vážíme či citovou oporu.

Stresorem může být materiální faktor – např. nedostatek potravy či změna tlaku vzduchu. Vedle materiálního existuje také sociální faktor, kdy jeden člověk působí na druhého, např. agresivní chování jedince (Křivohlavý, 1994).

H. Selye rozděluje stresory na fyzikální a emocionální. Mezi fyzikální řadí znečištění vzduchu, vibrace, otřesy, katastrofy, apod. Emocionálními stresory má na mysli úzkostnost, zármutek, obavy, očekávání, že se stane něco zlého – tzv. anticipace (Křivohlavý, 1994).

Stresory můžeme dále rozlišit na malé (ministresory) a velké (makrostresory). Ministresory představují velmi mírné podmínky či okolnosti, jež mohou způsobit stres (Křivohlavý, 1994). Jako příklad si můžeme uvést nedostatek lásky, který se v časovém hledisku hromadí, až nakonec přesáhne hranice a člověk se tak ocitne ve stavu vnitřního napětí. Oproti tomu makrostresory mohou být krátkodobějšího charakteru, avšak působí na jedince s mnohem větší intenzitou, což může na něm zanechat velmi závažné následky. Lidé mohou mít psychické problémy na celý život v podobě traumat, úzkostí, nočních můr, atd. (Meyerová, 1997).



## 1. 6. Příznaky stresu

Křivohlavý (1994, s. 29 - 30) uvádí přehled příznaků stresu ve formě, v jaké je uvádí publikace vydaná Světovou zdravotnickou organizací v Ženevě. Rozlišuje fyziologické, emocionální a behaviorální příznaky stresu. Jelikož je původní soupis poměrně obsáhlý, zmíním ke každé skupině jen několik vybraných příkladů příznaků.

### a) Fyziologické příznaky stresu:

- Bušení srdce – nepravidelné, zrychlené, vnímané
- Bolest a sevření za hrudní kostí
- Bolesti břicha a trávicí problémy
- Pocity bodání či pálení v rukou a nohou
- Svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře spojené s bolestí v okolí těchto oblastí
- Úporné bolesti hlavy – počátek v krční oblasti, postupně se rozšiřuje vpřed směrem od temene hlavy k čelu
- Migréna – záchvatová bolest jedné poloviny hlavy
- Nepříjemné pocity v krku
- Dvojité vidění a obtížné soustředění zraku na jeden bod

### b) Emocionální – citové příznaky stresu

- Náhlé změny nálady
- Přílišná starost o věci, které nejsou až tak podstatné
- Neschopnost projevit emocionální náklonnost či sympatizování s druhými lidmi
- Nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled
- Nadměrné pocity únavy a obtíže při soustředění pozornosti
- Zvýšená podrážděnost či úzkostnost

### c) Behaviorální (chování a jednání lidí ve stresu)

- Zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování
- Sklon ke zvýšené nepozornosti a tím i větší sklon k úrazovosti
- Zhoršená kvalita práce, snaha se vyhnout úkolům, vyhýbání se zodpovědnosti
- Zvýšená konzumace návykových látek – cigarety, alkohol, drogy

- Změněný denní životní cyklus – např. problémy s usínáním, dlouhé noční bdění spojené pak s větší únavou během dne
- Ztráta chuti k jídlu či naopak přejídání
- Snížené množství vykonané práce a zvýšená nekvalitnost práce

(Křivohlavý, 1994, s. 29-30)

## 1. 7. Důsledky stresu na zdraví jedince

V předchozí podkapitole jsem uvedla možné příznaky stresu, které mohou v delším časovém horizontu mít vliv na vznik závažnějších onemocnění. Je však potřeba podotknout, že mezi odborníky se spíše hovoří o tom, že stres nemá na zdraví přímočarý vliv, jak zmiňuje například Kebza (2005 in Paulík, 2017, s. 108). Stres vysoké intenzity či vyskytující se dlouhodobě může, ale zároveň nemusí, být příčinou onemocnění.

Důsledky stresu na zdraví vznikají řadou většího množství vlivů, které spolu na jedince působí. Tyto vlivy mohou být objektivního i subjektivního charakteru a jejich působením se vytváří tzv. synergický efekt (Paulík, 2017). V odborné literatuře se můžeme setkat s názory, že odolnost vůči stresu má souvislost s tím, o jaký osobnostní typ člověka se jedná. Existují dva základní typy. Méně odolnou vůči stresu, a tedy i náchylnější skupinou ke stresovým nemocím, se udává osobnost typu A. Charakterizuje se ve stručnosti jako typ vznětlivý, netrpělivý, žijící v neustálém vnitřním napětí. Oproti tomu osobnost typu B se jeví jako flegmatik, který tolik stresu nepodléhá. Nicméně Schreiber (2000, s. 35) podotýká, že tento vztah typu osobnosti a její náchylnost na stresové onemocnění není absolutní, a že v dnešní době se již od tohoto typového dělení upouští.

Stres, v tomto případě hovoříme o distresu, může mít značný vliv na negativní změnu zdravotního stavu přímo nebo nepřímo. Příмым vlivem je dopad na fyziologické procesy v těle, obvykle na imunitní, nervový či endokrinní systém. Na chování člověka stres působí nepřímým vlivem. Může jím být například změna životního stylu, čímž dochází ke změnám formy a způsobu života (Křivohlavý, 2001).

Velmi často se řadí mezi důsledky vlivu stresu na zdraví následné snížení imunity. Pokud trpíme v dlouhodobém časovém horizontu únavou a cítíme se

vyčerpání, pravděpodobně budeme i náchylnější k různým druhům nemocí. Organismus vypotřebovává své zdroje na vyrovnávání se s nároky na něho kladenými, takže imunitní systém poté nemusí být zcela funkční a dochází tak k jeho oslabení. V. Joshi popisuje reakci imunitního systému na stresovou reakci: „*Asi během třiceti počátečních minut působení stresoru je imunitní systém zesílen. Zhruba po šedesáti minutách, při ustavičném vyplavování glukokortikoidů a pracovním nasazení sympatického systému, začíná docházet k potlačení imunitního systému.*“ (Joshi, 2007, s. 75). Dodává, že pokud stres nepůsobí trvale, tedy nejedná se o chronický stres, vrátí se imunitní systém zpátky do normálního stavu. Při trvalém kontaktu se stresorem se úroveň imunitního systému snižuje. Nyní zde zmíním příklady onemocnění, na které může mít potencionálně vliv distres. Těmto onemocněním se také říká psychosomatická onemocnění.

Křivohlavý (2001, s. 186) ve svém díle uvádí výsledky studie vedené Rosengrenem et al. (1991 in Křivohlavý, s. 186), která se zaměřila na vliv stresu na zrod kardiovaskulárních onemocnění. Tento vliv autor připustil zejména v případě, že se jedná o velmi intenzivní distres.

Z kardiovaskulárních onemocnění, na kterých se může stres podílet, můžeme zmínit infarkt myokardu. Schreiber (2000, s. 36) o této nemoci mluví nejvíce jako o nemoci, jejímž spouštěčem může být právě distres. Stresové faktory mají podíl na základním onemocnění (kornatění tepen, jež pak způsobuje omezené přepravování krve do srdečního svalu) a zároveň jako faktory přídavné při infarktu myokardu, tj. při poplachové reakci může dočasně dojít k zúžení cév, což má za následek vyvolání infarktu.

Jako o důsledku působení silného stresu můžeme hovořit také o zvýšeném tlaku, neboli o hypertenzi. Jak už jsem zmínila v předchozí podkapitole, právě jedním z příznaků stresu může být vysoký krevní tlak, který může jedinec prožívat v podobě vzteku nebo také ve formě frustrace, apod. K tomuto jevu dochází při poplachové reakci organismu na zátěžový podnět. Pokud se stresor opakuje častěji, či se nachází člověk v neustálém stavu napětí, může se krátkodobá hypertenze přeměnit na dlouhodobou (Schreiber, 2000). Existuje více nemocí, jež mají souvislost s působením stresu, nicméně jsem zde uvedla pouze ty, které považuji za nejvýznamnější.

### 1. 7. 1. Emoční reakce v důsledku působení stresu

Existují tři druhy emočních reakcí, které vznikají na základě působení stresorů emočního charakteru, jež posléze negativně působí na psychiku a celkově na nervový systém jedince, čímž mohou předcházet rozvinutí psychosomatických potíží u osob (Mayerová, 1997).

**Úzkost** – vzniká jako následek působení nadměrného a dlouhodobého stresu. Pocity úzkosti člověk pociťuje až poté, co již stresovou situaci prožil. Úzkostlivá osoba se jeví jako osoba, která má velké obavy, negativně uvažuje o budoucnosti, projevuje se apatickým chováním a zároveň je velmi vnímavá k potencionálně ohrožujícím situacím, které u ní vyvolávají ve větší míře podráždění. U úzkosti není daná konkrétní příčina jejího vzniku.

**Strach** – na rozdíl od úzkosti existuje konkrétní důvod jeho vzniku. Lze ho tedy považovat za racionální a srozumitelný důsledek prožívání dané situace jedincem.

**Frustrace** – dochází k ní tehdy, pokud je přání jedince silně motivováno, avšak nedochází v realitě k jeho naplnění. Na tuto skutečnost posléze člověk reaguje buď agresivně, nebo se sebeobviňuje (je přesvědčen, že tohle se může stát pouze jemu).

Je nutné zdůraznit, že přítomnost emočních faktorů zvyšuje šanci na propuknutí somatických potíží. Lidé si velmi často tuto emocionální stránku neuvědomují, či ne plně uvědomují. Pokud si naopak uvědomují tyto emoce, dochází většinou k neschopnosti k akci, např. nemohou se z této frustrující situace vymanit (Mayerová, 1997).

## 2. Stres v pracovním prostředí

Působení stresu se vyskytuje v jakékoliv sféře. Projevuje se jak v osobním, tak v pracovním životě. Pracovní prostředí na nás působí různými faktory, které v nás vyvolávají určité napětí, ať už pozitivního nebo negativního charakteru. Stres nás může v práci v přiměřené míře motivovat a posouvat nás dál, udržet naši koncentraci a zvyšovat pracovní nasazení. Pokud je ho nadměra, může způsobit pravý opak.

V dnešní době se setkáváme čím dál více s problematikou zvýšené míry stresu u pracovníků. Je to dáno zejména zvýšeným množstvím požadavků na psychickou stránku zaměstnance, než tomu bývalo dříve. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví (2013) uvádí, že přibližně polovina evropských zaměstnanců se běžně se stresem na svých pracovištích setkávají a zároveň poukazuje na to, že stres představuje příčinu okolo poloviny všech absencí v zaměstnání. Z pravidelného průzkumu Eurofoundation bylo zjištěno, že se 28% zaměstnanců EU potýká s pracovním stresem (Kožená, 2015). Problém však tkví v tom, že spousta osob se o potýkání se stresem nikomu nesvěřuje, dá se říct, že jím trpí potají. Navíc existuje velké množství podniků, které si dostatečně neuvědomují rozsahy škod, jež může nadbytečný stres způsobit. „*Ty organizace, které investovaly do vzdělávacích programů ve zvládnání stresu, vykazují výrazně nižší procento absencí z důvodů úrazů či nemocí z povolání*“ (Kosina, 2006, s. 4). Z těchto zjištění vyplývá, že je stres na pracovišti aktuálním a vážným tématem, kterému by měla být věnována patřičná pozornost.

V této kapitole čtenáře seznámím se stresory vyskytujícími se v pracovním prostředí a s důsledky majícími vliv na zaměstnance.

### 2. 1. Stresory na pracovišti

Obecně jsem o stresorech pojednávala v předchozí kapitole. Nyní se zaměřím na stresory, které působí na jedince během pracovního procesu.

Mezi stresory, které se nejčastěji vyskytují v pracovním prostředí, patří pracovní přetížení, mimořádná zodpovědnost, konflikty a nejistota, profesní kariéra, organizační změny, interpersonální vztahy v podniku a konflikt rolí (Mayerová, 1997).

Stresory na pracovišti se obvykle člení to tří základních kategorií. Štikar a kol. (2003) rozčleňuje stresory v pracovním prostředí následovně:

1. Proces práce
2. Podmínky fyzikálního a biologického charakteru
3. Sociálně psychologické podmínky

### **Proces práce**

Proces práce lze definovat charakteristikou vykonávaných úkonů a jejich způsob provádění. Z popisu pracovního místa můžeme tyto charakteristiky zjišťovat. Obecně v této kategorii záleží na množství, času a charakteristice prováděné pracovní činnosti.

Za množství práce se považuje např. množství signálů či informací zpracovávaných zaměstnanci, četnost pohybů při výkonu práce či hmotnost nebo vzdálenost přemístování břemene (Štikar, Rymeš et al. 2003). Jako příklady můžeme uvést monotónnost či naopak velká rozmanitost či nepravidelnost v pracovních postupech, jednotvárné opakující se pohybové aktivity, apod.

Čas představuje dobu, která je určená k příjmu informací a jejich následnému zpracování. Mezi časové parametry patří pracovní tempo, celková doba prováděných úkonů, apod. (Štikar, Rymeš et al. 2003). Mezi příklady stresorů se řadí časový tlak, vnučené pracovní tempo, směnová a noční práce či nestejná délka těchto pracovních směn, přesčasové hodiny apod.

Stres, jehož příčinou je právě časový tlak, způsobuje zhoršenou koncentraci, pozornost, může mít za následek snížení výkonnosti, protože pracovní činnost nemůže být dokončena v klidu. Spěch tak neodpovídá optimálnímu pracovnímu rytmu zaměstnanců. Již pouhé vědomí časového tlaku může na jedince působit negativně z hlediska jeho výkonnosti. Tento tlak špatně snášejí zejména pracovníci, kteří se vyznačují svědomitostí, zodpovědností a jde jim o podávání co nejlepších výkonů (Mayerová, 1997). Tento stres vyvolává v lidech napětí, negativní emoce, konflikty a utváří tak nepříjemné pracovní prostředí, což může znesnadnit plnění pracovních úkolů a způsobovat chaotičnost v organizaci práce.

Co se týče nočních směn, ty se v obecné rovině považují za více stresové kvůli narušování přirozeného biorytmu lidského organismu, který je nastavený na denní aktivitu a noční odpočinek, při němž nabírá energii a regeneruje se pro další denní činnosti. Mayerová (1997, s. 62) dodává, že pracovníci, kteří jsou navyklí pracovat pouze v nočních směnách, se dokážou této změně lépe přizpůsobit. Stále ovšem záleží na individuální adaptaci konkrétní osoby. „*Výzkumy dokazují, že někteří jedinci se adaptují velmi obtížně. V mnohých případech je nezbytné převádět tyto pracovníky na pracoviště s denními směnami.*“ (Mayerová, 1997, s. 63).

Do charakteristik práce řadíme způsoby prezentace signálů, jejich šum, maskování, statickou či dynamickou práci svalů, atd. Příkladem stresorů mohou být práce s vysokým nebo nízkým energetickým výdejem, práce zatěžující pouze některé svalové skupiny či práce, u níž zaměstnanec namáhá svalstvo staticky či dynamicky (Štikar, Rymeš et al. 2003).

Mezi významný stresor patřící do procesu práce se řadí mj. mimořádná zodpovědnost charakteristická pro vedoucí zaměstnance či pracovníky pracující v kritické infrastruktuře či v jiných rizikových profesích. U některých rizikových profesí je podmínkou pro vykonávání pracovní činnosti absolvování psychologického vyšetření, aby měl zaměstnavatel jistotu, že je daná osoba způsobilá pro výkon konkrétní funkce.

### **Podmínky fyzikálního a biologického charakteru**

Podmínky fyzikálního a biologického charakteru představují zejména faktory, které vystavují zaměstnance riziku. Důsledkem tohoto rizika pak může být pracovní úraz, nemoc z povolání či jiný vliv poškozující zdraví jedince. Mezi tyto faktory patří různé škodlivé chemické a biologické látky, záření, fyzikální vlivy apod.

Do nejčastěji se vyskytujících podnětů vyvolávající stres v pracovním prostředí se řadí hluk (intenzita, frekvence, časový průběh), nedostatečné osvětlení (intenzita, jas nebo barva apod.) nebo mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost, proudění vzduchu), různé výpary, atd. Výše zmíněné elementy mohou na člověka působit rušivě či ho až ohrožovat v závislosti na jeho subjektivním vnímání a tím tak ovlivňovat negativně jeho pracovní činnost. Je třeba brát v potaz, že následky těchto stresorů se

mohou časem kumulovat a pojit se s dalšími druhy stresorů, což může přejít v mnohem silněji pocíťovaný stres.

### **Sociálně psychologické podmínky**

Sociálně psychologické podmínky souvisí se vztahy a soužitím mezi osobami. Stresorem může být jak uzavřený prostor, ve kterém se lidé nedostávají do kontaktu s dalšími lidmi z důvodu vykonávané práce v izolovaných pracovních podmínkách, tak naopak nepřetržitý kontakt, který může pracovní proces jedinci znesnadňovat. Do této kategorie patří také následující podmínky: konflikty při jednání s osobami, nevhodné rozložení zodpovědnosti, špatně či nevhodně zvolený způsob hodnocení zaměstnanců či neexitující možnost dosáhnout platového či pracovního povýšení, chybějící opora v pracovním kolektivu nebo v nadřízeném pracovníkovi, atd. (Štikar, Rymeš et al. 2003). Za špatné sociálně-psychologické podmínky, jež mohou vyvolávat v zaměstnancích stres, lze považovat také nevhodný styl vedení, špatnou organizaci práce či neefektivní komunikaci na pracovišti.

Mezi nejčastěji se vyskytující stresory na pracovišti této sociálně psychologické kategorie patří interpersonální vztahy v organizaci, do kterých spadá jak pracovní vztah mezi spolupracovníky, tak vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Pokud personální vztahy nejsou dobré, může se to podepsat negativním způsobem na výsledcích práce jednotlivců, týmů, oddělení, případně i celého podniku. Nejzávažnější sociální stresor představuje tzv. mobbing, neboli šikana na pracovišti. Nedochozí při něm k fyzickému napadení, nýbrž k psychickému násilí, kterému je jedinec vystaven téměř každodenně v zaměstnání. Slaměník a Výrost (2001, s. 182) popisují tento jev jako psychologický teror zahrnující neetickou a nepřátelskou komunikaci skupiny zaměstnanců nebo jednoho zaměstnance vůči druhému. Nejčastěji se s mobbingem setkávají nově nastupující pracovníci. Obecně jsou tyto osoby vystaveny trvalému napětí a úzkosti, což v konečném důsledku vede k větší chybovosti, pracovním úrazům a ztrátě motivace (*Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*, 2016).

Do sociálně psychologických podmínek patří také vztahy mezi zaměstnanci, jež představují velmi důležitou složkou, které by měl zaměstnavatel věnovat náležitou pozornost. Při jejich správné funkci, čímž jsou myšleny pozitivní vztahy mezi pracovníky, slouží jako sociální opora a ochrana. Pozitivní personální vztahy tak



ovlivňují způsoby, jakými zaměstnanci reagují na další problémy v organizaci, což se týká také jejich reakcí na další stresory.

Další významnou složku stresorů představuje oblast rozvoje profesní kariéry. Stresorem může být např. pracovní nejistota, touha po kariérním růstu, změna pracovního místa – na nižší či méně atraktivní pozici či neumožnění rozvíjet pracovní kariéru. Zaměstnancovo vnímání pracovní jistoty pramení z jeho vlastních a minulých zkušeností. Do stresové situace se mohou dostat např. lidé, kteří více tíhnou k úzkostem a zároveň jsou ambiciózní – mají obavy, zda si pracovní místo udrží. Tato nepříjemná situace je posléze udržuje v neustálém emočním napětí, čímž může dojít ke zvýšení rizika negativního dopadu na zdraví – tzv. psychosomatické onemocnění (Mayerová, 1997).

V organizacích se také zaměstnanci mohou setkat se stresory vyplývajícími z konfliktních rolí a nejistoty. Do konfliktní role se jedinec dostává tehdy, pokud mu jsou ukládány rozporuplné pracovní úkoly, příkazy či nejasně definované povinnosti nebo zodpovědnosti. Nejistotu představují také různé změny, které mají v organizaci nastat (změna obsahu pracovní činnosti, restrukturalizace organizačních útvarů, apod.). Jako příklad lze uvést zaměstnance, jenž zodpovídá za další pracovníky, ale je mu zabráněno podílet se na významných rozhodnutích, které mají dopad na pracovní proces. Do velmi silně pociťovaného stresu se tak může dostat především velice zodpovědný pracovník (Mayerová, 1997).

Vynakládání zbytečného úsilí či ohrožení seberealizace a uspokojení jiných psychologických potřeb vyplývajících z faktorů výše uvedených pak může na osoby působit rušivě nebo pro ně až představovat hrozbu, což může v konečném důsledku vyvolat stres.

## 2. 2. Stresory mimo pracoviště

Na zaměstnance a jeho výkonnost nemusí působit jenom zdroje stresu pocházející vyloženě z pracovního prostředí. Existují další stresory, které mohou pracovní činnost pracovníka do značné míry ovlivňovat. Mezi tyto potencionální stresory patří zejména životní události a work-life balance.

### Work-life balance

V dnešní době se často mluví o pojmu work-life balance, který v češtině představuje rovnováhu z hlediska skloubení pracovního a osobního života, jehož optimální stav přispívá k výkonnosti a k celkové větší spokojenosti a vyrovnanosti jednotlivce v životě. Pokud dojde k nerovnováze mezi těmito dvěma složkami, může se stát tato nerovnováha pro člověka stresujícím faktorem. Každý jedinec má ovšem tyto hodnoty jinak nastavené, tj. vnímá poměr mezi prací a soukromím odlišně. Například člověk bez závazků bude zřejmě ochotnější obětovat práci více času, než tomu bude u člověka, který má rodinu a kromě práce ho čekají i další povinnosti. Nemusí tomu tak být vždy. Vše se odvíjí od konkrétních jedincových hodnot a potřeb. Důležité však je, aby osobě toto nastavení vyhovovalo a motivovalo ji v dosahování dalších cílů – ať už pracovních nebo osobních (Hardyn, 2019).

### Životní události

*„Životními událostmi se obvykle rozumí takové skutečnosti, které se vyskytnou v životě člověka nezávisle na jeho vůli a které závažně nebo i dlouhodobě ovlivní životní návyky, činnosti či dokonce celý životní styl.“* (Mayerová, 1997, s. 51). Konkrétně si pod tímto termínem můžeme představit události nebo skutečnosti týkající se našich rodin, blízkých osobních kontaktů, pracovních a mezilidských vztahů nebo různých druhů katastrof, které mohou nastat. Do životních událostí patří také drobné denní nepříjemnosti, tzv. „daily hassles“ (Paulík, 2017). Jako příklady životních událostí můžeme zmínit ztráty (úmrtí, odloučení, ztráta sebevědomí, apod.) či vážné životní změny (tělesné postižení, závažná finanční situace, apod.).

## 2. 3. Faktory prožívání stresu jedincem

Jakým způsobem a v jaké intenzitě prožívá jedinec stres je určeno počtem faktorů. Mezi zásadní faktory, jež ovlivňují prožívání stresu, se v literatuře (např. Mayerová (1997); Paulík (2017)) uvádí zejména vnímání situace konkrétním jedincem, minulé zkušenosti, role sociální opory, individuální rozdíly v odpovědi na stresovou situaci nebo také přítomnost/absence životních událostí.

Prvním faktorem je individuální vnímání dané situace jedincem, tedy jeho subjektivní hodnocení a zpracovávání informací, které se vyskytují v jeho okolí. Tyto vnější okolnosti a podmínky jsou jedincem vyhodnocovány na základě míry ohrožení jeho vlastních hodnot, dále na možnostech, jak se v dané situaci zachovat a jak se s touto situací vyrovnat. Toto subjektivní vnímání může úzce záviset na minulé zkušenosti, u níž se člověk dostal do stresového stavu. Na prožívání situace jedincem se podílí jeho míra optimismu, popřípadě pesimismu. Lidé s vyšší dávkou optimismu neprožívají distres v tak vysoké míře jako pesimisté. I přes nepříznivou situaci očekávají pozitivní výsledky. Oproti tomu pesimisté nepředpokládají pozitivní vývoj situace, což u nich způsobuje negativní emoce ve formě zoufalství, smutku, apod. (Pelcák, 2012).

Dalším faktorem, jenž má vliv na prožívání stresu jednotlivcem, jsou předešlé zkušenosti, jež značně ovlivňují úroveň odolnosti osoby vůči stresu. Podle toho, do jakých situací jsme se v minulosti dostali, posléze reagujeme na další, nově se vyskytující situace. Např. určitá zkušenost či praxe nám může pomoci snížit míru vnímání stresu v další situaci, kterou bychom bez této zkušenosti pocítovali intenzivněji. Něco podobného můžeme zažívat v případě, kdy dostaneme pochvalu za dobře odvedenou práci, což může v konečném důsledku přispět ke zvýšení naší míry odolnosti. Naopak, pokud se nám v minulosti nedařilo, můžeme stres pocítovat v nové situaci ještě ve větší míře, než tomu bylo doposud.

Na prožívání stresu se velmi podstatně podílí také přítomnost či nepřítomnost sociální podpory. V pracovním prostředí se jedná o podporu ze strany spolupracovníků nebo nadřízených, kteří mohou ovlivnit reakci daného jedince na stresovou situaci. Pokud budeme mít podporu kolegů, může nám to dodat více sebedůvěry při překonávání obtížných překážek vyvolávajících v nás stres. V pracovním kolektivu by

tedy měly převládat zejména vztahy přátelského (pozitivního) charakteru, které mohou představovat významný prostředek v boji proti stresu.

Nesmíme opomenout, že individuální rozdíly v reakcích jednotlivců na prožívání stresu jsou dány osobnostními charakteristikami v kombinaci s vlivem předešlých zkušeností. Každý jedinec se liší svou individualitou v oblasti potřeb, hodnot, postojích a schopnostech, které mají vliv na získávání jeho zkušeností na pracovišti. Jedna a tatáž situace může někomu připadat jako vysoce stresující a někomu jinému nikoliv.

Kromě výše uvedených faktorů nesmíme zapomenout na to, že podstatný vliv na míru prožívání stresu u jedinců mohou mít také nepříznivé životní události, o kterých jsem hovořila v předchozí podkapitole. Pokud se dostáváme do osobních problémů či konfliktů, stává se často, že si tento stres přenášíme také na pracoviště, což může podmínit zvýšené vnímání stresu ze situací či podmínek vycházejících z pracovního prostředí, které bychom za normálních okolností ani za stresové nepovažovali.

## **2. 4. Dopady pracovního stresu na jedince**

Již víme, že stres má vliv na zdraví jedince z psychického i fyzického hlediska. Nyní zde zmíním možné důsledky, se kterými se lze setkat při pracovním stresu. Tyto důsledky se odvíjí podle typu a doby působení stresu. V případě dlouhodobého působení distresu se může u pracovníka vyskytnout únava, která může přerůst v syndrom vyhoření nebo chronickou patologickou únavu. Na druhou stranu, pokud se stres nevyskytuje dlouhodobě a v nadměrné míře, působí pozitivně a pracovníka motivuje.

### **Únava**

První příznak narušené rovnováhy mezi vnitřním stavem organismu a dlouhodobým působením stresorů vyskytujících se v pracovním prostředí představuje únava. Po každé pracovní či jiné činnosti se dostávají pocity únavy různého typu. Záleží na fyzické a psychické odolnosti každého jedince. Také samotné prožívání únavy se individuálně liší. Velmi podstatný je ovšem subjektivní pocit únavy, který představuje obrannou funkci. Problém nastává zejména u osob, které únavu dostatečně nevnímají. Mohou se tak ocitnout ve stavu naprostého vyčerpání organismu. Při dlouhodobé únavě a

neustálém boji proti ní dochází k oslabení organismu po fyzické i psychické stránce (Pauknerová et al. 2012).

Únavu lze rozdělit na tělesnou a duševní. Duševní únava bývá zapříčiněna většinou dlouhodobou přítomností stresorů psychologicko-sociálního charakteru a zároveň může mít na jedince ještě větší negativní dopad než v případě tělesné únavy. Rozdíl spočívá v tom, že tělesnou únavu lze dříve poznat, kvůli signálům, jimiž tělo tuto únavu dává najevo (např. bolest svalové soustavy), kdežto u duševní únavy to není hned tak zřetelné – neobjevují se žádné výrazné varovné signály. Může tak dojít ke ztrátě pracovního potencionálu, což může vyústit např. v syndrom vyhoření nebo syndrom chronické únavy, o kterých pojednávám níže.

Do projevů únavy se řadí ztráta ochoty nadále pracovat, pocit nasycenosti, podrážděnosti, malátnosti, špatná nálada, apod. V souvislosti s pracovní výkonností dochází např. ke zvýšené nepozornosti, snížení výkonu a jeho kvality či zvýšeným počtem pracovních úrazů. U velké únavy může dojít až k oslabení paměti, vnímání nebo snížení kožní citlivosti (*Pracovní stres a zdraví*, 2016).

### **Syndrom vyhoření**

Syndrom vyhoření, nebo také tzv. burnout, jak jsem zmínila výše, je jedním z příkladů důsledků nadměrné únavy, která přešla ve stav vyčerpání. Šolcová a Kebza (2003, s. 7) popisují tento pojem jako stav vyčerpání na emocionální úrovni, který byl zapříčiněn nadměrnými nároky z psychologického a emocionálního hlediska, tedy v důsledku působení pracovního stresu. Zejména bývá syndrom vyhoření spojován s profesemi, u kterých dochází k práci s lidmi (např. lékaři, policisté, hasiči, učitelé nebo manažeři). Podmínkou vzniku burnoutu není jenom práce s lidmi, ale obecně zaměstnání vyžadující velmi vysoký dlouhodobý výkon bez chyb či odchylek, což by v opačném případě mělo závažné důsledky.

Šolcová a Kebza (2003, s. 8) mj. také poukazují na to, že se tento syndrom vyskytuje ve společnosti stále častěji kvůli rostoucímu životnímu tempu, vyšších požadavcích v oblasti ekonomických, sociálních a emočních zdrojů jedince, což vede ke vzniku dlouhodobého (chronického) stresu, který označují za jednu z hlavních příčin vzniku tohoto stavu. Člověk vynakládá velké úsilí k tomu, aby se tomuto tempu a požadavkům vyrovnal, nicméně považuje výsledný efekt za nepřiměřený tomuto

vynaloženému úsilí, čímž se dostává do fáze vyhoření. Pracovní činnost, kterou jedinec vykonával se stoprocentním nasazením a s nadšením (doslova dávala smysl jeho životu), se začíná postupně vnímat negativně. Radost a pocit naplnění se mění ve zklamání, osobní selhání. Jedinec už nejeví o tuto činnost zájem a považuje za nemožné v ní pokračovat. S tímto postojem se také snižuje pracovní výkonnost jedince a jeho zájem o osobní růst či dosahování dříve vytyčených cílů a ambicí.

### **Chronická patologická únava**

Chronická patologická únava se vyskytuje u osob, které jsou dlouhodobě přepracované a tedy i nadměrně přetěžované. Pro chronickou únavu je typické snížení výkonnosti, zhoršení koordinačních pohybů a také snížená motivace. Může se dostavit taktéž zvýšená podrážděnost nebo agresivita či naopak apatické chování. Člověk žije v neustálé únavě, má málo energie a nachází se ve stavu vyčerpání. Jedná se spíše o důsledek na fyziologickou stránku člověka v podobě přetěžování svalových skupin, šlach, apod. (Paulík, 2017).

### **Motivace**

Jak jsem již dříve naznačila, přiměřená míra stresu, který se nevyskytuje v dlouhodobém časovém horizontu, působí na člověka motivačně a pomáhá mu dosahovat vyšších a kvalitnějších výkonů. Pokud však přesáhne hranici únosnosti (odolnost jedince vůči stresu), úroveň motivace začíná klesat, což může v konečném důsledku vést do fáze pocíťování negativních emočních reakcí ve formě úzkosti, frustrace, apod., či až k úplnému kolapsu organismu.

Stále ovšem musíme brát na vědomí, že každý jedinec má hladinu odolnosti vůči stresu jinak nastavenou. Pro někoho vede práce pod stresem k podávání větších výkonů, pro druhého člověka může mít stres úplně opačný důsledek. Stres jako motivace se vyskytuje např. v případě, kdy jedinec dokázal úspěšně vyřešit obtížný úkol či konfliktní situaci, při které uplatnil vlastní znalosti nebo zkušenosti, čímž uspokojil svou potřebu po úspěchu. Toto úspěšné překonání překážky v něm vyvolává pozitivní emoce a myšlenky. Někteří jedinci sami z vlastní iniciativy vyhledávají rizikové situace, při nichž pocíťují jistou dávku stresu, která je vnímaná kladně a působí jako motivační síla (např. cestovatelé, milovníci adrenalinových sportů, apod.)

Stres jako motivační faktor nastává v případě, pokud člověk považuje situaci za výzvu a ne za nezdolatelou překážku či spouštěče negativních událostí. Je třeba si uvědomit, že pro život potřebujeme určitou dávku stresu (napětí), který nás motivuje jednat a měnit věci kolem sebe a který činí náš život více dynamickým.

### 3. Pracovní výkonnost a stres

Pracovní výkonnost je základním ukazatelem toho, jak je daná organizace úspěšná. Již dříve jsem uvedla, že stres v rozumném množství může u pracovníků tuto výkonnost zvýšit, nicméně pokud je intenzivní a působí v dlouhém časovém horizontu, působí na výkonnost pracovníků negativně, a tím pádem dochází k poklesu jejich výkonu. Tato kapitola se věnuje charakteristice pojmů pracovní výkonnost a pracovní výkon, dále představuje způsoby měření a hodnocení pracovního výkonu a zmiňuje činitele, mající vliv na výkonnost pracovníků.

#### 3. 1. Pracovní výkonnost a pracovní výkon

V souvislosti s měřením a hodnocením práce se setkáváme se dvěma pojmy, a tím jsou pracovní výkon a pracovní výkonnost. Za pracovní výkon se obecně považuje množství vykonané práce v určitém čase a za určitých podmínek. Jedná se tedy o výsledek určité cílevědomé činnosti (Mayerová, 1997). Pracovní výkon se u různých lidí za stejné situace liší. Zároveň může dojít i v krátkých časových intervalech ke změnám pracovního výkonu u jednotlivce. Jelikož se nedá každý pracovní výkon měřit ztrátou energie vynaloženou za určitou dobu, považuje se za vhodnější zabývat se spíše pracovní výkonností (Štikar et al. 2003). Armstrong (2007, s. 411) doplňuje, že výkon nepředstavuje pouze výsledek dosažené práce, ale také způsob, jak ho je dosahováno. Podle Kubátové (2016, s. 103) lze rozdělit pracovní výkon na tři složky:

- a) úsilí – je podmíněno motivací zaměstnance, množství energie vynaložené pro splnění daného výkonu pracovníkem, úsilí se mění podle stavu, ve kterém se člověk nachází (nemoc, nálada, apod.) nebo podle povahy požadovaného úkolu
- b) schopnosti/kompetence potřebné k úspěšnému výkonu práce – osobnostní charakteristiky zaměstnance, v časovém horizontu se nemění, nevyvíjí se dynamicky
- c) pracovní a organizační podmínky

*„Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“* (Koubek, 1995. s. 170) Vnímáním role má autor na mysli míru pochopení role či úkolu.



Pracovní výkonnost podle Štikara et al. (2003, s. 63) představuje připravenost (schopnost) pracovníků podávat určité pracovní výkony. Souvisí s vlastnostmi a dispozicemi, které ovlivňují způsob, jakým pracovníci vykonávají požadované úkoly. V průběhu času se pracovní výkonnost mění v závislosti na množství a obtížnosti zadaných úkonů, během vykonávané pracovní činnosti, na směně, pracovního dne a týdne, v závislosti na ročním období apod. (Štikar et al. 2003).

### **3. 2. Měření a hodnocení výkonu**

Měření pracovního výkonu je součástí procesu pro zjištění, zda bylo nebo je dosahováno stanovených cílů organizace. Tomuto procesu se říká řízení výkonnosti. Měření výkonu je snadné především u pozic, u kterých dochází ke kvantifikovaným výsledkům, např. počet vyrobených produktů za určitý čas pracovníkem ve výrobním oddělení. Nicméně u jiných pozic je toto měření výkonu složitější. Z toho důvodu je třeba rozlišovat mezi měřitelnými výsledky (výstupy) a efekty (výsledky úsilí), u nichž se nepoužívá či ani nelze použít metodu kvantitativního měření (Armstrong, 2007). Pro měření výstupu lze použít např. počet obrátů, počet chybovosti, počet obchodních schůzek, apod. (Hroník, 2006). V případě měření výsledků lze provést např. verbální hodnocení úrovně dosažené kvality, hodnocení výkonu ostatními, apod.

Hodnocení pracovního výkonu představuje pravidelné posuzování toho, zda je pracovní výkon zaměstnanců v souladu se stanovenými cíly organizace. Hodnocení je následně hodnocenému zaměstnanci představeno, a pokud je zde prostor pro zlepšení, je součástí procesu také hledání cest, které by umožnily zlepšení pracovního výkonu a pracovního chování (Kubátová, 2016).

Hodnocení pracovního výkonu představuje velmi užitečný nástroj, protože lze díky němu rozpoznat také silné a slabé stránky pracovníka, zjistit jeho motivační faktory nebo ambice, identifikovat jeho potřeby v oblasti rozvoje a napomáhá také při rozhodování v oblasti odměňování či oblasti rozmisťování pracovníků (např. povýšení, přeřazení). Zaměstnanec tak dostane od hodnotitele zpětnou vazbu ohledně jeho pracovního výkonu (Hroník, 2006). Pauknerová et al. (2012, s. 220) považuje kvalitní hodnocení za velmi podstatné: „*Vysoká úroveň hodnocení definovaného a prováděného*

*v podniku na základě personální politiky umožňuje managementu firmy objektivněji poznat hodnocené pracovníky, jejich pracovní předpoklady i výsledky, nastínit předpoklady jejich dalšího vývoje“.* Toto hodnocení kromě motivace také přispívá k většímu propojení se s organizací, k identifikaci s prací, profesí a podnikem.

Štikar et al. (2003, s. 69) dodává, že hodnocení výkonnosti může být hodnotitelem zkresleno. Každý člověk si totiž vykládá své okolí určitým způsobem. Hodnocení ovlivňuje např. struktura hodnotitelovy osobnosti, sociální prostředí či druhy společenských struktur, ve kterých žije.

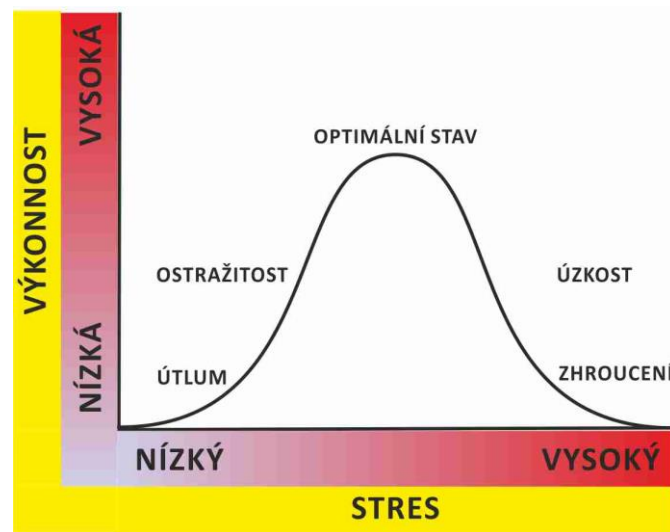
Mezi metody hodnocení patří verbální hodnocení (podoba slovního popisu pracovního výkonu zaměstnance), nebo neverbální hodnocení - využívá se při porovnávání pracovního výkonu více zaměstnanců, vyskytuje se ve formě odstupňování – numerické, slovní nebo grafické. Neverbálním hodnocením může být také vzájemné porovnávání pracovníků zařídováním (určí se extrém – nejlepší a nejhorší pracovník a mezi ně se řadí ostatní) nebo párovým srovnáním (ze zaměstnanců se vytvoří všechny možné dvojice a určí se, kdo je z této dvojice lepší (Kubátová, 2016). Pro hodnocení lze využít i další způsoby, nicméně já jsem zde uvedla pouze ty nejzákladnější.

Jak můžeme pozorovat z výše uvedených informací, měření a následné hodnocení výkonnosti pracovníka nám pomůže lépe pochopit, jak si jedinec, ale i celé týmy vedou a zda tak organizace jako celek plní stanovené cíle. „*Hodnocení podporuje sebedůvěru v oblastech, kde bylo dosaženo úspěchu a podněcuje zvýšení výkonnosti v oblastech, kde ještě potřebných úspěchů dosaženo nebylo“* (Štikar et al. 2003, s. 66). Kvalitní hodnocení pracovníků přispívá k jejich motivaci. Hodnotitel má také příležitost zjistit, jak pracovníci snášejí zátěž a zda není nutné provést některé změny, které by pomohly situaci zlepšit.

### **3. 3. Vliv stresu na pracovní výkonnost**

Jak jsme již dříve zmínili, stres může mít na výkonnost pracovníků nejen negativní, ale i pozitivní dopad. Záleží na velikosti stresu, který na jedince působí. Pokud je míra stresu v optimálním stavu, stimuluje pracovníka k podávání lepších výkonů. Z toho vyplývá, že vztah stresu a výkonnosti má spojitost s motivací, kterou je

třeba u pracovníků rozvíjet, aby bylo dosahováno vysoce efektivních výkonů (Mayerová, 1997). Velmi kvalitní výkony za přítomnosti motivace jsou však podávány pouze v určité míře. Tuto únosnou mez jsme si již dříve definovali jako eustres, tedy pozitivní stres, který nás stimuluje k dosahování lepších výkonů. Pokud je ovšem naše hranice únosnosti stresu (odolnost) překročena, dostáváme se do stavu působení negativního stresu, tedy distresu, jehož důsledkem postupně dochází i k poklesu naší výkonnosti.



**Obrázek 3 Vztah stresu a výkonnosti**

*Zdroj:HLUŠIČKA, P. Zvládání stresu. 2013. [www.firemni-sociolog.cz](http://www.firemni-sociolog.cz) [online]*

Mayerová (1997, s. 67) ve své publikaci uvádí zjištěné poznatky amerického psychologa Davida Mc Clellanda, jenž poukazuje na to, že jedinci, kteří mají silný motiv (achievement motiv), mají silnou potřebu dosahovat maximálního výkonu a záleží jim na perfektním provedení zadaného úkolu. Tyto osoby se vyznačují následujícími vlastnostmi:

- Touha po osobní zodpovědnosti
- Potřeba přesné zpětné vazby o výsledcích vykonávané práce
- Vnitřní uspokojení z dokonale provedených úkolů
- Stanovování nepřilíš vysokých cílů

Úroveň motivace jedince ovšem není jediným činitelem, který udává jeho výkon. Obecně na výkonnost pracovníků působí různé činitele objektivní nebo subjektivní povahy a jejich členění je různé.

Štikar a kol. (2003) dělí tyto činitele následovně:

- Technické, ekonomické a organizační podmínky - (úprava a technické vybavení pracoviště, fyzikálně chemické podmínky, pracovní doba, způsoby odměňování, organizace práce, apod.)
- Společenské podmínky – (úroveň vedení, kvalita vztahů na pracovišti, podmínky osobního života zaměstnance, komunikace mezi pracovníky, apod.)
- Osobní determinanty pracovníka – (schopnosti, motivace, kvalifikace, osobnostní vlastnosti, apod.)
- Situační podmínky – mimořádné osobní události, organizační změny v podobě různých inovací, rekvalifikace, hrozba ztráty zaměstnání, aj.

Mayerová (1997) představuje členění činitelů na dva typy:

- Vnější – sociální, pracovní a ekonomické podmínky během pracovního procesu
- Vnitřní – věk, fyzická dispozice, schopnosti, znalosti, zkušenosti, charakterové vlastnosti, motivace, mentální a kognitivní kapacita, odolnost vůči pracovní zátěži a stresu, emoční stabilita

## 4. Zvládání stresu a jeho prevence

Tato kapitola se zabývá tématem zvládání stresu a jeho prevencí u jednotlivce a v rámci organizace. V rámci podkapitoly „Zvládání stresu na úrovni jedince“ představím strategie a obranné mechanismy, které člověk využívá pro boj se stresem, zmíním faktory, které ovlivňují zvládání stresu, dále uvedu některé možnosti prevence, jak se lze se stresem snáze vyrovnávat a jak pracovat na zvýšení naší psychické odolnosti, jež významně ovlivňuje naše vnímání a prožívání stresu. V druhé podkapitole „Zvládání stresu na úrovni organizace“ budu hovořit o možnostech prevence a postupech, které může organizace podniknout pro snížení či úplnou eliminaci pracovního stresu svých zaměstnanců.

### 4. 1. Zvládání stresu na úrovni jedince

Zvládání stresu jedincem zahrnuje určité děje, které se vyskytují při prožívaných stresových situacích. Do těchto se řadí začátek, průběh, konec a také i další dopady příslušných procesů, včetně předpokladů pro to, aby byla možná adaptabilita na dané kladené nároky (Paulík, 2017).

#### Coping

Zvládání stresu představuje tzv. coping. Slovo coping lze přeložit z anglického jazyka jako vypořádání se s obtížnou situací nebo umět si poradit s nadlimitní, tedy mimořádně silnou zátěží (Křivohlavý, 1994).

Typy strategií zvládání stresu

- Strategie zaměřená na problém – jedinec se snaží aktivně hledat různé alternativní možnosti, které by vedly k vyřešení situace, pro její zlepšení jsou ochotni změnit své vlastní chování, tj. intrapsychické změny v podobě změny aspirační úrovně, motivace, osvojení nových znalostí, apod. (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014)
- Strategie zaměřená na emoce – jedinec se snaží regulovat emoce vzešlé z prožívaného stresu, k čemuž využívá buď kognitivní, nebo behaviorální strategie, jež mohou být adaptivní či naopak stres ještě zvýšit. Do kognitivních

se řadí např. potlačení problému nebo bagatelizace. Behaviorální strategie zahrnují způsoby chování, např. nadměrné pití alkoholu, vybíjení vzteku na druhých, fyzická aktivita, užívání návykových drog aj. (Atkinson, 2003)

Někteří autoři, např. Kebza (in Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014) nebo Slaměník a Výrost (2001), zmiňují třetí typ strategie zvládnání stresu:

- Strategie zaměřená na únik – jedinec se snaží uniknout, nehledá způsoby, jak by se s obtížnou situací vyrovnal. Nachází se např. v podobě rozptýlení, odvrácení pozornosti, apod.

Z tohoto dělení strategií vyplývá, že postupy, které jedinec používá pro vyrovnávání se stresem, mohou být buď pasivní (ofenzivní) nebo aktivní (defenzivní). Může docházet také ke kombinaci obou postupů, přičemž jejich efekt je individuální a závisí na daném konkrétním problému (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014).

### **Obranné mechanismy**

Obranné mechanismy, jež jsou zaměřené na emoce, se u osoby spouští v případě, že je postavena před subjektivně prožívanou nepříjemnou, ohrožující skutečnost. Slouží jako určitou forma ochrany. Tyto mechanismy fungují zejména na bázi změny či zkreslení vnímané reality, což jedinci pomáhá adaptovat se na danou situaci, která v něm vyvolává pocit úzkosti kvůli ohrožení sebepojetí (Paulík, 2017; Slaměník a Výrost 2001). Tyto principy si člověk často plně neuvědomuje.

Do obranných mechanismů se řadí například následující způsoby, které mohou být aktivní nebo pasivní:

Aktivní způsoby – odpovědí na hrozbu je útok, vyskytují se ve formě agrese proti agresi

Příklady aktivních přizpůsobovacích postupů:

- Projekce – jedinec chrání sám sebe před vlastními nežádoucími vlastnostmi či city způsobem, že tyto vlastnosti promítá do jiných osob
- Reaktivní výtvoř – jedinec se chová a reaguje opačným způsobem, než jak by se choval za normálních okolností
- Bagatelizace – jedince snižuje význam toho, co se mu nedaří získat

- Racionalizace – jedinec si danou situací snaží zdůvodnit pochopitelným, „racionálním“ způsobem
- Přímá agrese – jedinec přímo napadá osobu, kterou považuje za útočníka
- Nepřímá agrese – projevuje se závistí, intrikami, pomluvami, ironií či sarkasmem a bagatelizováním potřeb druhých osob

Pasivní způsoby – odpověď na hrozbu představuje únik

Příklady pasivních přizpůsobovacích postupů:

- Vytěsnění – dochází k odstranění nepříjemných myšlenek z vědomí
- Potlačení – upuštění od subjektivně vnímané reality či jejího odkladu na později, osoba se soustředí na jiné věci
- Regrese – jedincovo chování se mění na chování charakteristické pro nižší vývojový stupeň
- Izolace – jedinec se uzavírá od okolního světa, stahuje se do sebe, rezignuje na řešení daného problému

#### **4. 1. 1. Dispoziční a situační charakteristiky zvládnání stresu**

Otázka vztahu osobnosti a situace je obecně velmi často diskutované téma, které se zaměřuje na to, zda mají na chování, prožívání a zvládnání stresu u jedince větší vliv vnitřní, osobnostní vlastnosti jedince (dispoziční charakteristiky), které vykazují relativní neměnnost, anebo situační faktory (situační charakteristiky), které jsou naopak proměnlivé (Slaměník a kol. 2003).

Dispoziční charakteristiky představují stabilní predispozice jedince reagovat a zvládat stres určitým způsobem. Odborníci zastávající tento přístup předpokládají, že každý jedinec preferuje určité neměnné individuální formy a postupy, jimiž zvládá stresové situace nezávisle na měnících se podmínkách a čase (Slaměník a Výrost, 2001).

Na rozdíl od dispozičního přístupu situační přístup pohlíží na situaci jako na příčinu určující chování jedince. Copingové strategie jedince se liší v závislosti na dané

situaci. Zastánci situačního přístupu jsou přesvědčeni, že určité skupiny podobných stresových reakcí vyvolávají u jedinců určité typy postupů jeho zvládnání (Slaměník a Výrost, 2001).

Podle R. R. McCrae (1984 in Slaměník a Výrost, 2001) lze rozdělit situace na tři typy podle jejich vyhodnocení jedincem. Ten může považovat situaci jako výzvu (challenge) – např. stěhování, narození dítěte, aj., nebo ji může vnímat v podobě ohrožení (threat) – např. nemoc či pro něho představuje ztrátu (loss) – např. smrt blízké osoby, rozvod, aj.

Třetí přístup se nazývá interaktivní a poukazuje na to, že pro zvládnání stresu je rozhodující vzájemné působení dispozice (osobnostních charakteristik) a situace tj. prostředí (Paulík, 2017). Zvládnání situace závisí na tom, jak ji vnímá a prožívá konkrétní jedinec. Chování a přístup se odvíjí také od kontextu, ve kterém dochází k dané situaci (Slaměník a Výrost, 2001).

#### **4. 1. 2. Prevence proti stresu**

Člověk, který se potýká se stresem, by měl svou psychickou odolnost rozvíjet například dodržováním základních zdravotních zásad (Schreiber, 2000):

- Pravidelně a racionálně se stravovat
- Fyzická aktivita – aspoň 30 minut denně
- Dostatečný spánek – spát v rozmezí 7-9 hodin
- Omezení užívání návykových látek, např. cigarety, alkohol nebo drogy
- Dodržovat správnou životosprávu: dostatečná relaxace, mít čas sama na sebe, věnovat se své rodině a přátelům, naplánovat si svůj denní rozvrh, neodkládat vyřízení záležitostí na večer, apod.

Pro boj se stresem lze využít různé antistresové techniky, které jedinci mohou pomoci dosáhnout duševní vyrovnanosti a klidu. Tyto antistresové činnosti se v posledních letech praktikují čím dál častěji. Mezi ně patří např. již zmíněná relaxace (stačí i krátký odpočinek), jóga, meditace nebo autogenní trénink (cvičení soustředěného uvolnění svalů, čímž posléze dochází k uvolněné mysli a stavu relaxace). Kromě klasického fyzického cvičení se praktikují také dechová cvičení (rytmus dýchání



má vliv na svalové i psychické napětí) či imaginační cvičení (tělesné uvolnění spojeno s představami příjemných, pozitivních věcí) nebo otužování (Paulík 2017; Schreiber 2000).

Čelit stresu můžeme také pomocí pozice našeho těla. Stejně jako u fyzické práce tak i u duševní práce je vhodné zvolit správnou pozici, která sníží naši únavu. Schreiber (2000, s. 49) zmiňuje jako doporučení sklon desky pracovního stolu, jelikož ve vodorovné pozici dochází k většímu namáhání našeho zraku a krční páteře.

Mezi silné nástroje v boji se stresem patří také sociální opora. Do této oblasti patří rozvíjení pozitivních vztahů s blízkými osobami, se členy rodiny, přáteli nebo se spolupracovníky v zaměstnání, díky nimž jsme schopni se lépe vypořádat s těžkostmi a zároveň si udržujeme naše celkové zdraví.

Pro lepší čelení vůči stresu lze také cvičit a do jisté míry tak změnit nastavení psychiky a vzorce chování, což umožní nahlížet na stresové situace v jiném světle, a tím i ovlivnit následnou reakci na ně.

Typickým příkladem změny nastavení psychiky pro menší vnímání stresu je nahlížení na obtížné situace více optimisticky než pesimisticky. Pelcák (2012, s. 34) rozlišuje dispoziční a situační optimismus. Dispoziční představuje obecné očekávání spíše dobrých než špatných věcí a považuje se za regulátor aktuálního psychického stavu. Na jeho základě si volíme strategii pro zvládání náročných či stresových situací. Situační optimismus představuje očekávání spíše dobrých než špatných věcí v dané situaci. Pelcák (2012, s. 35) zmiňuje výzkumy, které potvrzují, že jedinci oplývající optimismem využívají copingovou strategii, zaměřenou na problém, obzvláště pokud ho měli pevně pod kontrolou. I v nepříznivé situaci vidí něco pozitivního, protože se z ní mohou poučit do budoucnosti. Oproti tomu pesimisté se svých cílů vzdávají a volí strategii zaměřenou na emoce v podobě volby únikových obranných mechanismů.

S optimismem souvisí také dobrá nálada a smysl pro humor. Pokud máme před sebou krizovou situaci, můžeme vhodně zvoleným způsobem užití humoru odlehčit atmosféru a uvolnit tak napětí v konkrétním (pracovním) prostředí.

Lidé trpící stresem se často snaží být ve všem dokonalí – perfekcionisté. Problém spočívá v tom, že si volí nereálné, těžko dosažitelné cíle a následný neúspěch –

neuspokojení potřeby v nich vyvolává stres. Je tedy důležité stanovit si takové cíle, které jsou pro daného jednotlivce dosažitelné.

V. Kebza 2005 (in Paulík 2017) pokládá za podstatný prvek prevence a boje proti stresu aktivní přístup k životu. Tento aktivní přístup zahrnuje následující body:

- Otevřenost vůči tomu, co se kolem nás děje a vnímat tyto okolnosti jako zajímavé a smysluplné
- Otevřenost změnám a nahlížet na ně jako na zcela běžné záležitosti a vidět v nich příležitost ukázat své dovednosti/schopnosti, přijímat úkoly jako výzvy
- Ve stresové situaci hledat aktivní alternativy, jak se proti stresu bránit
- Pokládat stresové situace za součást reality
- Nepřenášet stres do jiných oblastí života – osobní problémy do pracovního života a naopak
- Vytvářet kolem sebe pozitivní prostředí (mít systematickost ve vztazích a věcech, přistupovat s rozmyslem k řešení překážek)

R. S. Covey (in *Bezpečný podnik*, 2016) zmiňuje přínosnost uplatňování pravidla 20:80, kdy vybraných 20% příčin vytváří 80% následků. V praxi to znamená se denně nejprve zabývat vybranými 20% zásadních úkolů, které jsou nejpotřebnější pro dosažení vytyčených cílů, čímž ušetříme čas a zároveň dosáhneme větších výsledků (Koch, 2008). Měli bychom také myslet v týmové rovině a hledat řešení, která jsou prospěšná pro všechny prostřednictvím sdílení poznatků, informací, znalostí, atd. Vzájemné sdělování a zároveň naslouchání druhým vede k otevřené a efektivní komunikaci, která tvoří základ pozitivní sociální atmosféry ať už v osobním, nebo pracovním životě.

Stále ovšem musíme mít na mysli, že v našem určitém způsobu chování, hodnocení a vyrovnávání se s nároky hrají důležitou roli osobnostní dispozice, které nám jsou dány již od narození. Výše uvedené návyky nám však mohou pomoci se zaměřením se na správné principy a prolomit paradigmaty, jež jsme si vytvořili na základě jiných životních zkušeností a návyků nepřinášejících nám žádnou hodnotu, a postupně je přetvářet. Tímto způsobem můžeme pracovat na zvyšování naší odolnosti i výkonnosti a být tak v životě celkově úspěšnější a šťastnější.

## 4. 2. Zvládání a prevence stresu na úrovni organizace

Každá organizace by měla pečovat o tzv. „organizační zdraví“ (jak se jednotlivec cítí z fyzického a psychického hlediska), jenž se projevuje kvalitou organizační kultury, která představuje jednoho z ukazatelů její výkonnosti a efektivnosti, čili její celkové úspěšnosti. *„Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace“* (Lukášová, 2010, s. 39). Jedná se o společenskou formu organizace, která se projevuje prostřednictvím vztahů mezi pracovníky a ovlivňuje jejich postoje, chování, názory, atd. (Mayerová, 1997).

Do organizační kultury spadá péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky, která je ze zákona povinná a důležitá pro správnou funkci organizace. Pokud pracovníci nepracují v příznivých pracovních podmínkách, dochází k většímu počtu úrazů či onemocnění, nespokojenosti a snížené motivaci, což vede ke zvýšení absence a k celkové fluktuaci. Tyto faktory se promítají ve snížené výkonnosti a neschopnosti dosahovat požadovaných výsledků. Kvůli těmto nepříznivým jevům posléze není organizace plně konkurenceschopná a může být taktéž poškozena její pověst. Z toho důvodu představuje péče o pracovníky velmi významnou oblast, které musí zaměstnavatel věnovat náležitou pozornost. Mezi znaky organizační kultury patří kromě již zmíněné péče o pracovníky také poradenství a programy pro zaměstnance nebo týmy, které jim pomáhají se zvládáním obtížných situací, do kterých patří mj. zvládání stresu (Mayerová, 1997). Prevenci stresu lze provádět v oblasti řízení managementu a v oblasti vzdělávání (Svobodová, 2009).

**Prevence stresu v řízení managementu:** preventivní zjištění vnímání stresu pracovníky (např. pomocí dotazníkových šetření), identifikace stresových faktorů působících na pracovišti, efektivní vzájemná komunikace, vypracování plánů (pro zvládání stresu, řešení konfliktů či šikany na pracovišti), kontrola realizace přijatých opatření, zajištění prostoru pro měnící se podmínky, zřízení call linky pro stres, apod. (Svobodová, 2009)

**Prevence stresu v oblasti vzdělání:** prohlubování dovedností a znalostí v pracovní skupině, provádění osvěty v rámci antistresových technik nebo zdravého životního stylu, tréninky v rámci stresových a konfliktních situací, atd. (Svobodová, 2009).

## 4. 2. 1. Kategorizace práce podle rizikových faktorů

V prevenci či eliminaci stresu hraje významnou roli také kategorizace prací zaměstnavatelem. Kategorizace práce podle rizikových faktorů představuje nástroj, kterým lze hodnotit vliv práce na zdraví pracovníků. Slouží jako přehled stavu fyzického pracovního prostředí a jeho možného negativního vlivu na zdraví zaměstnanců. Každá organizace má zákonem uloženo zařazovat práce do kategorií podle popisu pracovního místa. Tato povinnost kategorizace je dána § 37, ze zákona č. 258/2000 Sb., O ochraně veřejného zdraví a také vyhláškou č. 432/2003 Sb. Podle této vyhlášky se určí podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních textů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli (*Bezpečnost práce*, 2014).

Práce se řadí do čtyř následujících kategorií (*Bezpečnost práce*, 2014):

- **1. Kategorie:** práce, u kterých s největší pravděpodobností nedojde k ohrožení zdraví zaměstnanců. Typickým příkladem tohoto typu jsou administrativní práce.
- **2. Kategorie:** pravděpodobnost negativního vlivu na zdraví pracovníků se vyskytuje pouze v ojedinělých případech (týká se především osob citlivější povahy), přičemž nedochází k překračování hygienických limitů z dlouhodobého hlediska a splňuje další podmínky pro zařazení v této kategorii
- **3. Kategorie:** práce, u kterých se běžně překračují hygienické limity a současně splňují další podmínky pro zařazení do této skupiny. Zaměstnanci musí používat osobní ochranné prostředky a dodržovat další ochranná opatření pro výkon pracovní činnosti. Dále se jedná o práce, u kterých se častěji objevují nemoci z povolání nebo onemocnění, u kterých lze předpokládat na základě statistické četnosti jejich možnou souvislost s prací.
- **4. Kategorie:** práce, u kterých existuje vysoké riziko nebezpečí a ohrožení zdraví pracovníka, i když dodržuje a používá různé dostupné formy ochranných opatření

Práce se posuzuje na základě níže uvedených faktorů (*Bezpečnost práce*, 2014): podmínky fyzikálně-chemického charakteru (hluk, chlad, teplo, apod.) a podmínky procesu práce (fyzická a psychická zátěž, zraková zátěž).

## **Empirická část**

## **6. Empirická část**

### **6. 1. Cíl výzkumu**

Stres na pracovišti představuje problematiku, které by měl každý zaměstnavatel věnovat náležitou pozornost kvůli celkové výkonnosti, efektivitě a také celkové spokojenosti svých zaměstnanců. Pokud se pracovníci nacházejí pod zvýšenou stresovou zátěží, může se to postupem času projevit na jejich zhoršené koncentraci, chybovosti, zvýšené absenci, což může vést až k úplnému odchodu ze zaměstnání, k propuknutí psychosomatických obtíží, apod. V zájmu zaměstnavatele by tedy mělo být průběžné kontrolování pracovních podmínek a v případě výskytu stresových faktorů snaha tyto podněty odstranit či snaha jejich vliv na pracovníky co nejvíce omezit.

Cílem této bakalářské práce je identifikace stresorů na třech pracovištích u vybrané společnosti a zjištění, do jaké míry tyto stresové faktory působí na výkonnost zaměstnanců. Na základě zjištěných údajů bude sestaven soubor doporučení pro management podniku, v němž budou představeny návrhy řešení, jež by mohla snížit či zcela eliminovat zjištěné přítomné stresory.

Cíl bakalářské práce lze tedy rozdělit do následujících bodů:

- C1. Zmapovat výskyt stresových faktorů na jednotlivých pracovištích a zjistit, které stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí a které mají nejčtenější výskyt.
- C2. Zjistit míru vlivu stresových faktorů na výkonnost zaměstnanců z hlediska jejich negativního či pozitivního vlivu na výkonnost.
- C3. Na základě zjištěných dat navrhnout opatření pro každé pracoviště zvlášť, která by přispěla ke zmírnění či úplné eliminaci působení stresových faktorů.

### **6. 2. Design výzkumu**

Výzkum v empirické části bakalářské práce je zaměřen na analýzu a následnou identifikaci stresových faktorů v pracovním prostředí a zjištění jejich míry negativního a pozitivního vlivu na výkonnost. Pro výzkum bude použita metoda ve formě dotazníkového šetření, které patří ke kvantitativním metodám založeným na mapování

četnosti výskytu daných jevů (Lukášová, Nový a kol., 2004). Pro nástroj sběru dat budou zvoleny 2 dotazníky. Dotazníkové šetření jsme zvolili z toho důvodu, že lze za velmi nízkých nákladů a za relativně krátkou dobu získat rozsáhlé a spolehlivé údaje od respondentů. Výhodou této metody je skutečnost, že tazatel nemusí být při vyplňování dotazníku respondenty přítomen, čímž se podstatně snižují také nároky na čas věnovaný sběru dat (Novotná, Špaček a Jandulová, 2019).

Před samotným výzkumem bude realizován předběžný dotaz směřovaný k vedoucím pracovníkům zkoumaných pracovišť, který poslouží pro lepší představu a přehled aktuální situace v pracovním prostředí, a to z hlediska výskytu stresových faktorů a jejich vlivu na výkonnost na zkoumaných pracovištích, a to podle úsudku vedoucích pracovníků. Toto zmapování proběhne prostřednictvím otevřených otázek, které dají vedoucím zaměstnancům příležitost se více na dané téma rozepsat. Dále bude do těchto otázek zahrnutý výčet stresových faktorů podle kategorizace v odborné literatuře: Mayerová (1992), Štikar, Rymeš et al. (2003). Informace získané od vedoucích pracovníků pomohou vnést do této problematiky výskytu stresu na pracovišti a jeho vlivu na výkonnost zaměstnanců objektivnější náhled na věc.

Samotný výzkum sloužící pro naplnění cíle této práce bude realizován prostřednictvím dotazníku, jehož cílovými respondenty jsou zaměstnanci třech zkoumaných pracovišť. Otázky v dotazníku jsou navrhované tak, aby bylo možné je posléze statisticky zpracovat, hodnotit a porovnávat mezi sebou. Zpracování následně proběhne v počítačovém programu MS Excel, který je vhodným nástrojem pro tvorbu tabulek a následně i grafů, jež využijí při následné analýze získaných dat.

Hlavní část dotazníku tvoří dvě tabulky se seznamem stresorů, u kterých budou zaměstnanci hodnotit míru intenzity jejich působení na psychiku a poté také míru intenzity pozitivního či negativního vlivu na jejich výkonnost. Při tvorbě této tabulky se seznamem stresových faktorů jsem vycházela z teoretických publikací od autorů: Mayerová (2002) a Štikar, Rymeš, et al. (2003). Tabulky se stresovými faktory představují formu polouzavřených otázek pro případ, že by nebyly ve výčtu obsaženy všechny stresové faktory, které na respondenty působí. Pro měření míry intenzity vlivu byla v obou tabulkách použita Likertova škála, která je vhodným typem otázky pro zkoumání a zjištění postojů respondentů k danému stresovému faktoru. Pokud se

respondent s daným stresovým faktorem nesetkává, má za úkol označit políčko „Nesetkávám se“.

První tabulka se zabývá vlivem stresových faktorů na psychickou pohodu zaměstnance. Pokud se respondent s daným stresorem setkává, má za úkol zaznačit na tabulce od 1-5 míru intenzity působení, přičemž 1 znamená minimální vliv a 5 znamená maximální vliv. Druhá tabulka se zabývá vlivem stresových faktorů na výkonnost. Obsahuje stejný výčet stresorů jako v předchozí tabulce. Respondenti zde mají za úkol zaznačit jejich míru negativního či pozitivního vlivu na výkonnost. Škála míry působení obsahuje 4 stupně (1-4): 1= zcela negativní vliv, 2= mírně negativní vliv, 3= mírně pozitivní vliv, 4= zcela pozitivní vliv. Způsob zaznačení odpovědi je v dotazníku respondentovi pod zněním otázky vysvětlen.

Kromě výše zmíněných tabulek se dotazník skládá také ze dvou dichotomických otázek, které slouží pro rozřídění respondentů do dvou kategorií z hlediska jejich pracovní náplně. Další uzavřená otázka se zabývá délkou působení pracovníka ve firmě. Jelikož budou posléze analyzovány odpovědi pro každé pracoviště zvlášť, byla do dotazníku zařazena také uzavřená otázka, u které respondent zaznačí své pracoviště. Součástí dotazníku jsou také demografické otázky uzavřeného typu o respondentech zahrnující pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Poslední otevřená otázka v dotazníku představuje dobrovolnou odpověď respondentů ohledně možných návrhů opatření pro zmírnění stresu na pracovišti.

Dotazníkové šetření bylo navíc doplněno o studium interních dokumentů společnosti. Konkrétně se jedná o popis pracovních míst zaměstnanců, kteří se výzkumu zúčastní, a dokument kategorizace prací podle rizikových faktorů. Tyto informace poslouží pro lepší pochopení pracovního prostředí spojené s pracovní náplní zaměstnanců a dále také pro ucelenější přehled možných rizik, se kterými se pracovníci během pracovního procesu mohou na svých pracovištích setkávat, a jež mohou být příčinou zvýšené stresové zátěže. Tato kategorizace byla také použita jako podpůrný materiál pro tvorbu položek v dotazníku.



### **6. 3. Výzkumné otázky**

Na základě stanovených cílů byly vytvořeny následující výzkumné otázky:

VO1: Které zkoumané stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí?

VO2: Které zkoumané stresové faktory se u zaměstnanců nejčastěji vyskytují?

VO3: Jaký vliv mají stresové faktory na výkonnost zaměstnanců?

Dílčí výzkumné otázky k VO3:

a) Které stresové faktory ovlivňují pozitivně pracovní výkonnost zaměstnanců?

b) Které stresové faktory ovlivňují negativně pracovní výkonnost zaměstnanců?

Hypotéza: Pracovníci, jejichž pracovní náplň je ovlivněna klimatickými podmínkami nebo poruchami na výrobních technologiích, pocítují větší míru působení stresových faktorů na jejich psychiku než pracovníci, jejichž náplň práce není těmito faktory ovlivněna.

### **6. 4. Charakteristika společnosti**

Tato podkapitola přibližuje informace o společnosti, u které byl prováděn výzkum k této bakalářské práci.

Akciová vodárenská společnost XY byla založena v roce 1992 a na základě koncesní smlouvy s městem Ostrava provozuje vodohospodářskou infrastrukturu na celém území tohoto města. Ostrava je zároveň i majitelem vodovodní a kanalizační sítě. Tyto sítě má podnik XY v pronájmu. V současnosti dodává vodu pro téměř 300 000 obyvatel města Ostravy.

Společnost patří k francouzské skupině SUEZ, která působí v oblasti vodárenství ve 4 českých vodárenských společnostech. Vlastní 50% podíl veškerých akcií podniku XY. Tato skupina si zakládá na ekologickém smýšlení a usiluje o ochranu přírodních zdrojů, např. vody, půdy a ovzduší. Poskytuje udržitelná řešení ve vodním hospodářství, využití odpadů, sanaci lokalit zatížených průmyslovou činností. Dále se také snaží o zvyšování environmentální výkonnosti v průmyslových odvětvích.

Hlavní poslání firmy XY představuje zajištění plynulé dodávky kvalitní pitné vody a zabezpečování odkanalizování a následné čištění odpadních vod. Tato společnost usiluje o trvalé zajištění služeb v souladu se všemi zákonnými normami a svou činností se snaží přispívat k ochraně životního a sociálního prostředí ve městě, v němž působí. Mezi její činnosti patří také provoz a péče o svěřená vodohospodářská zařízení, která se snaží rozvíjet v souladu s potřebami rozvoje města Ostravy, pro které vykonává vodárenské služby. Kromě výše zmíněných aktivit provozuje tato firma také vedlejší činnosti: čištění komunálních, průmyslových a koncentrovaných odpadních vod, technické vyjadřování, projekční činnost a výstavbu nových vodovodních přípojek.

Firma XY, stejně jako celá skupina Suez, se řídí etickými principy vycházejícími z dokumentu Etické charty, které se týkají mj. také vztahů mezi zaměstnanci. Klade důraz na udržování kvalitních mezilidských vztahů na všech úrovních. Odmítá jakoukoliv diskriminaci, psychické nebo sexuální obtěžování a odsuzuje veškeré činnosti, při kterých by byl vyvíjen nadměrný tlak na pracovníky. Podporuje týmového ducha a prosazuje efektivní, otevřenou komunikaci na všech úrovních organizace.

Z hlediska velikosti se tato firma řadí mezi střední podniky. Počet zaměstnanců je cca 385. Vzhledem k velkému počtu provozů a zaměstnanců má tato firma i velmi rozmanitou organizační strukturu (viz. Příloha 3).

## **6. 5. Charakteristika zkoumaných pracovišť**

Pro výzkumný vzorek byla prostřednictvím zástupce managementu podniku vybrána pracoviště na základě vyskytující se vyšší míry psychické zátěže u zaměstnanců. Jedná se o osoby pracující na třech pracovištích, neboli střediscích (podle firemní terminologie) ve výrobním úseku. Pro výzkumný vzorek je charakteristický nepřetržitý třísměnný provoz. Z hlediska kategorizace práce jsou pracovní pozice zaměstnanců u mnoha faktorů zařazeny do 2. kategorie.

Výzkumný vzorek tvoří zaměstnanci následujících pracovišť:

- Středisko technologie úpravy vody
- Středisko dispečinku a zákrokové služby
- Středisko technologie ČOV (čistírna odpadních vod)

<b>Základní soubor</b>	<b>55 osob</b>
<b>Výzkumný soubor</b>	<b>44 osob</b>

Základní soubor představuje celkový počet zaměstnanců všech tří pracovišť a výzkumný soubor pouze ty, kteří budou osloveni pro dotazníkové šetření. Níže jsou uvedeny podrobnější informace o činnostech jednotlivých útvarů, pracovních pozicích a organizačních strukturách.

### **Středisko technologie a úpravy vody**

Činnost tohoto útvaru spočívá v řízení výroby pitné vody s cílem dosažení stanovených kvalitativních a kvantitativních parametrů podzemní i vyráběné pitné vody v souladu se stanovenými normami.



**Obrázek 4 Organizační struktura střediska technologie a úpravy vody**

*Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování*

<b>Základní soubor</b>	<b>16</b>
<b>Výzkumný soubor</b>	<b>10</b>

Výzkumný soubor tohoto pracoviště tvoří 10 zaměstnanců na pozici strojník vodohospodářských zařízení. Dále jen strojník VHZ.

Pracovníci na této pozici mají za úkol provádět obsluhu a údržbu strojního zařízení úpraven vod. Provádí řízení technologických procesů vodohospodářských

zařízení, ovládají kontrolní a signalizační přístroje a dálkově řídí automatizované provozy. Dále řeší technologické procesy úpravy vody.

### **Středisko dispečinku a zákrokové služby**

Obecně představuje hlavní úlohu tohoto útvaru zajišťování dispečerské a havarijní služby.

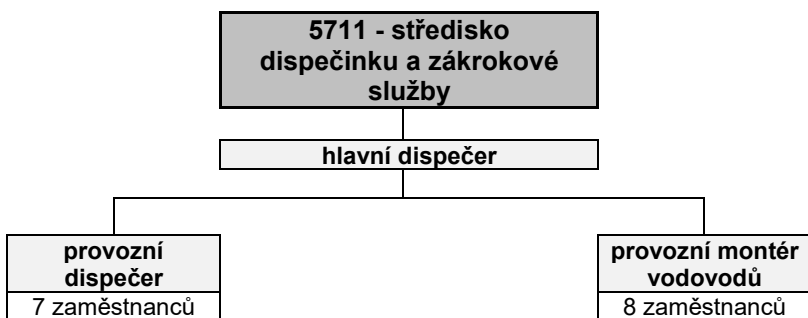
<b>Základní soubor</b>	<b>15</b>
<b>Výzkumný soubor</b>	<b>15</b>

Středisko dispečinku a zákrokové služby tvoří celkem 15 zaměstnanců, kteří zároveň představují i výzkumný vzorek. Jedná se o pozice provozní dispečer a provozní montér vodovodů.

Provozní dispečer: přijímá dispečerské informace prostřednictvím různých komunikačních prostředků o výrobě vody, její akumulaci a distribuci či o provozu kanalizačních systémů a zařízení přečerpávání odpadních vod. Tyto údaje posléze zpracovávají, vyhodnocují a následně provádí operativní zásahy do provozu pomocí zákrokové služby tvořenou provozními montéry vodovodů.

Provozní montér vodovodů: provádí prvotní zjištění a zajištění vzniklých poruch a havárií na vodovodní a kanalizační síti či dalších objektech společnosti. Řeší havarijní a poruchové situace v součinnosti s provozy výrobního úseku.

**Obrázek 5 Organizační struktura střediska dispečinku a zákrokové**



*Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování*

## **Středisko technologie ČOV (čistírna odpadních vod)**

Toto středisko má za úkol řízení mechanicko-biologického čištění splaškových a průmyslových vod, řízení technologického chodu čistírny odpadních vod a dalších malých čistíren a čerpacích stanic odpadních vod.

<b>Základní soubor</b>	<b>24</b>
<b>Výzkumný soubor</b>	<b>19</b>

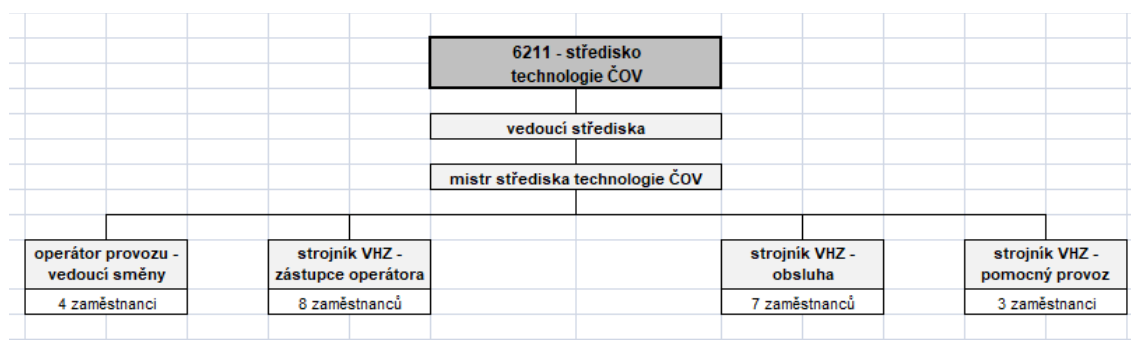
Ve středisku technologie ČOV pracuje dohromady 24 zaměstnanců, z toho 19 z nich tvoří výzkumný vzorek. Níže jsou ve stručnosti popsány charakteristiky pracovních pozic zkoumaných zaměstnanců.

Operátor provozu – vedoucí směny: zaměstnanec řídí a ovládá provoz všech čistíren odpadních vod a přečerpávacích stanic, dále ovládá pomocí počítačového systému technologické procesy a řídí pracovníky vodohospodářských zařízení na směně

Strojník vodohospodářských zařízení – zástupce operátora: charakteristika pracovní činnosti je téměř identická s operátorem provozu, zastupuje funkci operátora provozu a stará se o bezporuchový chod technologického provozu na ústřední čistírně odpadních vod

Strojník vodohospodářských zařízení – obsluha: pracovník obsluhuje strojní zařízení velkých mechanicko – biologických čistíren odpadních vod a provádí základní údržby a drobné opravy. V případě odstraňování drobných poruch se řídí příkazy operátora provozu.

**Obrázek 6 Organizační struktura střediska technologie ČOV (Čistírna odpadních vod)**



*Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování*

## **6. 6. Shrnutí názorů vedoucích zaměstnanců na stresové faktory a jejich vliv na výkonnost podřízených**

Jak již bylo dříve uvedeno, před samotným výzkumem byl rozdán vedoucím pracovníkům zkoumaných útvarů soubor tří otázek týkající se výskytu stresových faktorů na jimi svěřených pracovištích, jež zněly následovně:

1. Jaké stresové faktory se podle Vás nejvíce objevují na Vámi řízeném středisku a které z nich považujete za nejvýznamnější? (Můžete vybrat z následujícího výčtu nebo zvolit vlastní slovní popis vyskytujících se stresových faktorů)
2. Projevují se podle Vás tyto stresové faktory na pracovním výkonu podřízených? Pokud ano, jakým způsobem ovlivňují pracovní výkon podřízených?
3. Podnikáte nebo jste v minulosti podnikl/a kroky vedoucí ke snížení působení stresových faktorů na zaměstnance? Uveďte jaké, popř. čeho se týkaly.

Smyslem těchto otázek bylo především získání objektivnějšího názoru na působení stresových faktorů na zaměstnance a jejich případného vlivu na výkonnost. Zajímalo mne také, jak se vedoucí pracovníci staví k řešení výskytu stresových faktorů na pracovišti a jaké kroky podnikají pro snížení stresu u svých podřízených. Odpovědi mi tak poskytly lepší přehled o stresorech, se kterými se zaměstnanci v pracovním prostředí setkávají, a dále také informace o samotném fungování jednotlivých pracovišť.

Souhrn výpovědí vedoucích zaměstnanců představuji v následujícím textu.

### **1. Středisko technologie a úpravy vody**

Zaměstnanci tohoto úseku, tedy strojníci VHZ, se setkávají s monotónní činností, směnovou a noční prací, mimořádnou zodpovědností a také s nemožností platového či kariérního růstu.

Pracovní náplň představuje do jisté míry monotónní činnost kvůli provádění stále se opakujících úkonů a úkolů v návaznosti na nepřetržitě probíhající proces úpravy vody. Zároveň je ovšem tato práce spojena s velkou zodpovědností za řádný a bezchybný chod technologií souvisejících s úpravou vody a za dodržování technologických postupů při procesu úpravy vody. Vedoucí tohoto střediska zmínil také nedostatek příležitostí ke kariérnímu či platovému růstu z důvodu nízké fluktuace.

Z hlediska působení stresorů na výkonnost nespatřuje vedoucí zaměstnanec u svých podřízených žádný měřitelný vliv.

Vzhledem k řešení případného výskytu stresových faktorů, řešil tento úsek v nedávné době záležitost týkající se problémového chování a přístupu k práci jednoho ze zaměstnanců, který narušoval mezilidské vztahy na pracovišti. Řešení této situace vyústilo v ukončení pracovního poměru s touto osobou.

### **Středisko dispečinku a zákrokové služby**

V tomto středisku se pracovníci setkávají zejména s prací pod časovým tlakem, směnovou a noční prací a často komunikují se zákazníky. K práci pod časovým tlakem dochází zejména v krizových situacích a při rozsáhlejších haváriích a poruchách na vodovodní síti. Zaměstnanci musí rychle reagovat a činit rozhodnutí na přicházející podněty a koordinovat zákrokové služby. Kontakt se zákazníky bývá často velmi problematický, jelikož k němu dochází ve značné míře při řešení havárií a poruch na vodovodní síti.

Vedoucí pracovník úseku vidí vliv stresu na výkonnost zejména u provozních dispečerů při nárazových krizových situacích, který se projevuje nervozitou nebo vyčerpaností. Pracovní problémy (zejména telefonické hovory se stěžovateli) si lidé často přenáší i do osobního života.

Pro lepší zvládnutí stresových situací jsou pro zaměstnance připravovány pravidelná školení a tréninky telefonických hovorů a řešení krizových situací.

### **Středisko technologie ČOV (čistírna odpadních vod)**

Na tomto pracovišti převládají podle vedoucího pracovníka zejména následující stresové faktory: monotónní činnost, práce pod časovým tlakem, směnová s noční práce, zraková zátěž, práce s biologickými činiteli a chlad či horko kvůli výkonu pracovní činnosti ve venkovním prostředí. Vedoucí zaměstnanec dodává, že vliv stresových faktorů na výkonnost se může objevit v podobě zvětšené nepozornosti, zvýšení možného rizika úrazu či potřebě většího počtu přestávek v chladném období.

Pro snížení působení stresových faktorů na zaměstnance se snaží management přispět prostřednictvím nastavení organizace práce, školení zaměstnanců, rozhovorů se zaměstnanci a poskytování osobních ochranných pomůcek. Usiluje také o co největší automatizaci práce, tedy převedení lidské činnosti do automatického řízení. Zaměstnanci také mohou navrhnout vlastní nápady a řešení, která by jim pracovní činnost usnadnily.

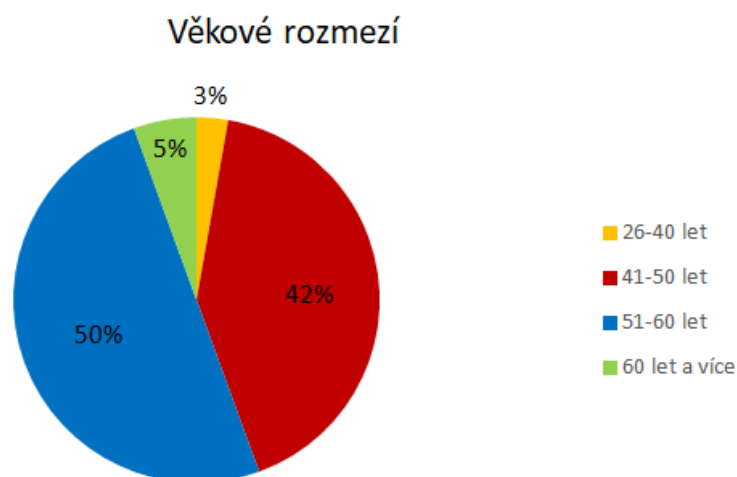
## 6. 7. Analýza a popis výsledků dotazníku

Tato podkapitola se zabývá analýzou a popisem výsledků dat z dotazníku určeného pro zaměstnance zkoumaných středisek. Na úvod této podkapitoly je třeba poznamenat, že pro dotazníkové šetření bylo osloveno celkem 44 zaměstnanců, z toho 38 z nich dotazník reálně vyplnilo a odevzdalo. Návratnost dotazníku tedy představuje 86%. Důvody pro nevyplnění dotazníku zbylými cílovými respondenty byly uváděny zástupcem managementu zejména v podobě čerpání plánované dovolené nebo absence na pracovišti ze zdravotních důvodů.

### 6. 7. 1. Popis výzkumného souboru

Otázka č. 1 měla za cíl zjistit, jakého pohlaví jsou respondenti. Ukázalo se, že 100% dotazovaných osob představují muži.

V případě otázky č. 3 jsme se ptali na věkové rozmezí osob, které se výzkumu zúčastnily. Přehled je znázorněn v následujícím grafu:



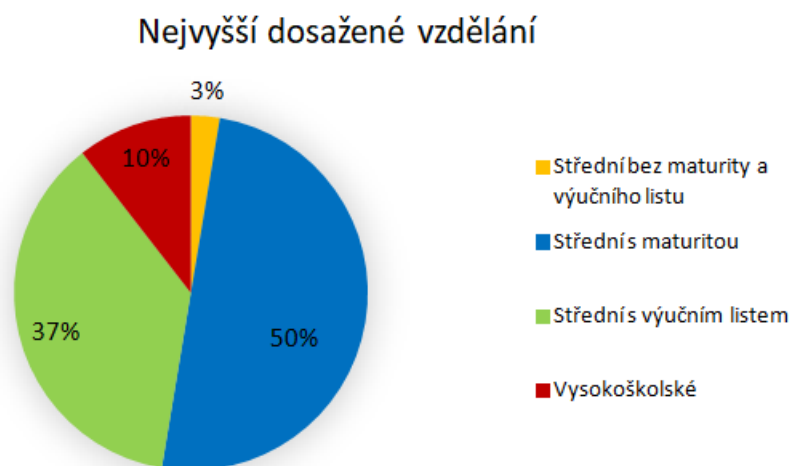
**Graf 1 Otázka č. 3: Kolik je Vám let?**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*



Na grafickém znázornění můžeme pozorovat, že většinu dotazovaných osob (92%) tvoří věkové skupiny 51-60 let a 41-50 let. Zbýlých 8% představují lidé buď mladší věkové kategorie (3%), či naopak starší lidé nad 60 let (5%). Věkové rozložení výzkumného vzorku není z hlediska věku příliš rozmanité.

Respondentů jsem se v dotazníkovém šetření ptala také na jejich nejvyšší dosažené vzdělání (otázka č. 2). Přehled grafického rozložení je uveden níže:

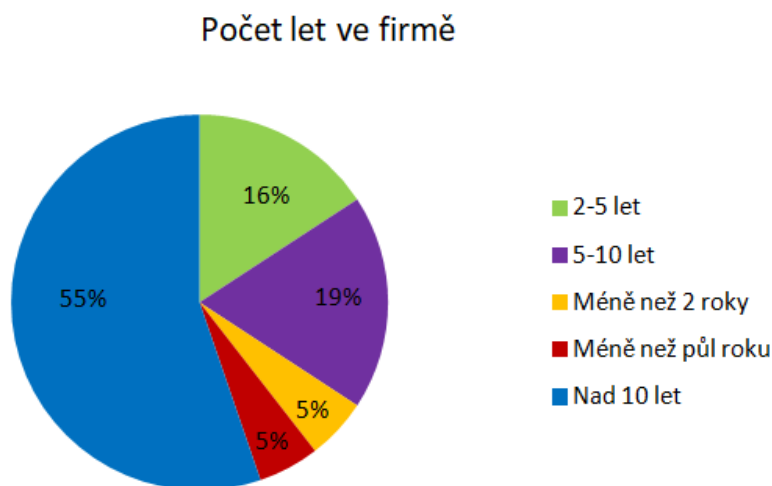


**Graf 2 Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Z graficky znázorněných dat vyplývá, že 50% všech respondentů představují zaměstnanci se středním vzděláním ukončené maturitou. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinu tvoří osoby, které absolvovaly středoškolské vzdělání s výučním listem (37%). Zbýlé procento zúčastněných se skládá z vysokoškolsky vzdělaných osob (10%) a osob se středoškolským vzděláním bez maturity a výučního listu (3%).

V další otázce jsem se zaměstnanců ptala na to, jak dlouho ve firmě pracují. Přehled odpovědí představuji v následujícím grafu:



**Graf 3 Otázka č. 4: Jak dlouho ve firmě pracujete?**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Z údajů respondentů vyplývá, že větší polovina (55%) z nich pracuje v podniku již dlouhou dobu, a to více než 10 let. 19% osob jsou zaměstnanci firmy 5 až 10 let a 16% tvoří skupina pracující 2-5 let. O zbylých 10% se dělí rovnoměrně osoby s kratším působením ve společnosti, konkrétně se jedná o osoby pracující méně než 2 roky a osoby pracující méně než půl roku. Jak můžeme pozorovat, převážnou většinu dotazovaných tvoří zaměstnanci s dlouhodobou působností ve firmě.

## **6. 7. 2. Analýza odpovědí k výzkumným otázkám**

VO1: Které zkoumané stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí z hlediska jejich psychické pohody?

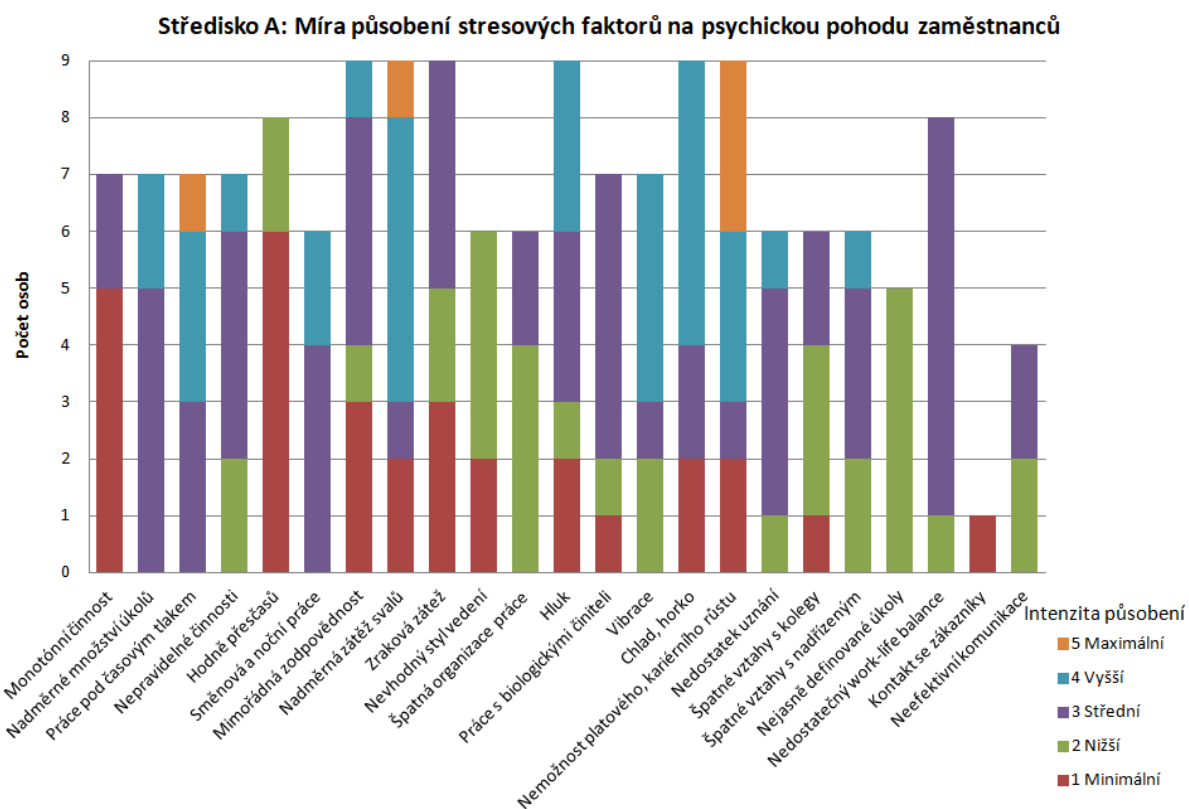
VO2: Se kterými stresovými faktory se zaměstnanci nejvíce setkávají?

Pro obě výzkumné otázky byla v dotazníku vytvořena tabulka pod otázkou č. 8 se seznamem stresových faktorů, u nichž měli zaměstnanci zaznačit, zda se s daným stresovým faktorem setkávají. Pokud ano, měli za úkol v příslušné škále pro měření síly intenzity působení zaznačit příslušnou hodnotu jejich subjektivního vnímání působení

daného faktoru. Škála intenzity obsahuje celkem 5 číselných hodnot od 1 do 5, přičemž číslo 1 představuje minimální sílu působení a číslo 5 maximální sílu působení daného stresového faktoru. Respondenti měli také možnost sami doplnit případné další stresové faktory, se kterými se na pracovišti setkávají a které v tabulce nebyly uvedené. Nikdo z dotazovaných osob však této možnosti nevyužil.

Jelikož se jedná o tři různá pracoviště, analýzu výsledků z dotazníku odpovídající na výzkumnou otázku jsem provedla pro každé pracoviště zvlášť z důvodů mírně odlišných pracovních podmínek na každém z nich. Výsledky budou mít zároveň i větší vypovídající hodnotu. Analýzu výsledků podle konkrétních pracovišť představuji v následujícím textu.

### **Středisko A (Středisko technologie úpravy vody)**



**Graf 4 Přehled míry negativního působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců na středisku A**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Na grafickém znázornění pozorujeme stresové faktory působící na pracovníky střediska A s počtem zaznačených odpovědí respondentů na intenzitu, kterou pociťují v případě, když se s těmito stresovými faktory setkávají. Na svislé ose je znázorněn celkový počet pracovníků, kteří pochází z tohoto pracoviště. V tomto případě se jedná celkem o 9 respondentů.

VO2: Se kterými stresovými faktory se zaměstnanci nejvíce setkávají?

Pokud se podíváme na celkový počet zaznačených odpovědí u každého stresového faktoru, můžeme pozorovat, že zaměstnanci se na pracovišti setkávají nejvíce s mimořádnou zodpovědností, nadměrnou zátěží svalů, zrakovou zátěží, hlukem, s prací v chladu či horku a také s nemožností kariérního či platového růstu. Tyto faktory označilo všech 9 zaměstnanců. Mezi další stresové faktory, se kterými se setkává většina zaměstnanců (8 z 9) je hodně přesčasů a také nedostatečné skloubení osobního a pracovního života, tzv. work-life balance. Naopak nejméně početně zastoupenou položku představuje kontakt se zákazníky, se kterým se lidé na tomto pracovišti téměř vůbec neseťkávají.

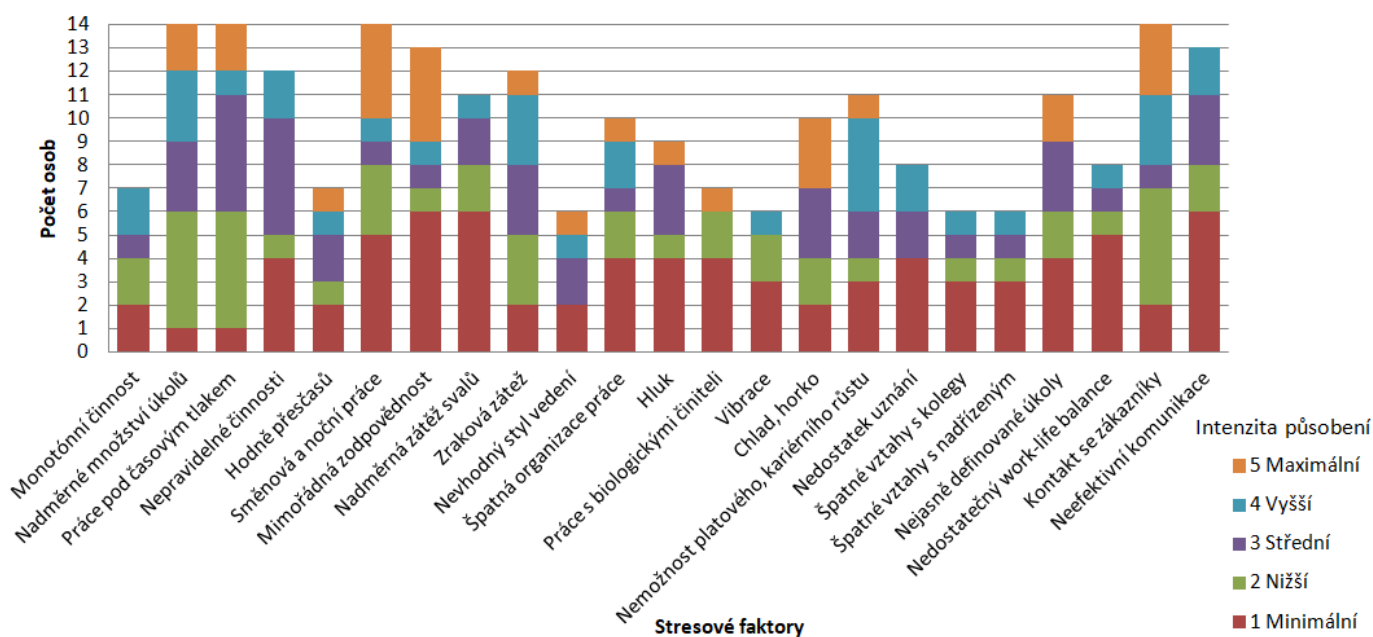
VO1: Které zkoumané stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí?

V případě intenzity míry působení jednotlivých stresových faktorů můžeme pozorovat, že zaměstnanci vnímají jako nejvíce působící, a tím pádem i pro ně nejvíce stresující, nemožnost kariérního či platového růstu. Počet odpovědí respondentů, kteří označili tento faktor s větší mírou intenzity (hodnoty 4 nebo 5) je 6, což je více než polovina dotazovaných. Nemožnost kariérního či platového růstu byla zároveň ohodnocena ze všech faktorů největším počtem bodů v hodnotě 5, tedy v hodnotě maximální intenzity působení stresového faktoru na psychickou pohodu zaměstnanců. Z grafického znázornění vyplývá, že nemožnost kariérního růstu do jisté míry stresuje 7 z 9 zaměstnanců na tomto středisku, kteří odpovídali v hodnotách středního (hodnota 3) až maximálního působení (hodnota 5) na psychickou pohodu. Tento výsledek není až tak překvapující, jelikož samotný vedoucí střediska uvedl, že na pracovišti je nízká fluktuace s čímž se pojí i menší šance na kariérní postup a s tím spojené i vyšší platové ohodnocení. Jako druhý nejvíce působící stresový faktor je uváděna nadměrná zátěž svalových skupin, kterou také považuje za stresující 2/3 zaměstnanců, tedy 6 z 9. Pro 5 osob z 9 je ve vyšší míře (hodnota 4) stresující také práce v chladném či horkém počasí.

Kromě výše zmíněných faktorů, které jsou pro zaměstnance nejvíce stresující, můžeme z grafu vyzorovat také střední míru pocíťování stresu pocházející z nadměrného množství úkolů a práce pod časovým tlakem, které uvedlo 7 z 9 zaměstnanců v hodnotách převážně střední nebo vyšší intenzity.

### **Středisko B (Středisko dispečinku a zákrokové služby)**

**Pracoviště B: Míra působení stresových faktorů na psychickou pohodu zaměstnanců**



**Graf 5 Přehled míry negativního působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců na středisku B**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Grafické znázornění uvedené výše ukazuje přehled stresových faktorů a jejich intenzitu působení na zaměstnance pracoviště B. Z oslovených 15 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 14. Na rozdíl od pracoviště A je výskyt odpovědí na jednotlivé stresové faktory rozmanitější. Zaměstnanci pocíťují jednotlivé stresové faktory v různé intenzitě, jelikož u spousty z nich jsou zaznačené odpovědi všech druhů intenzity od 1 do 5.

VO2: Se kterými stresovými faktory se zaměstnanci nejvíce setkávají?

Z hlediska výskytu stresových faktorů se všech 14 pracovníků setkává s nadměrným množstvím úkolů, s prací pod časovým tlakem, směnovou a noční prací a s kontaktem se zákazníky. 13 zaměstnanců také uvedlo, že je jejich práce mimořádně

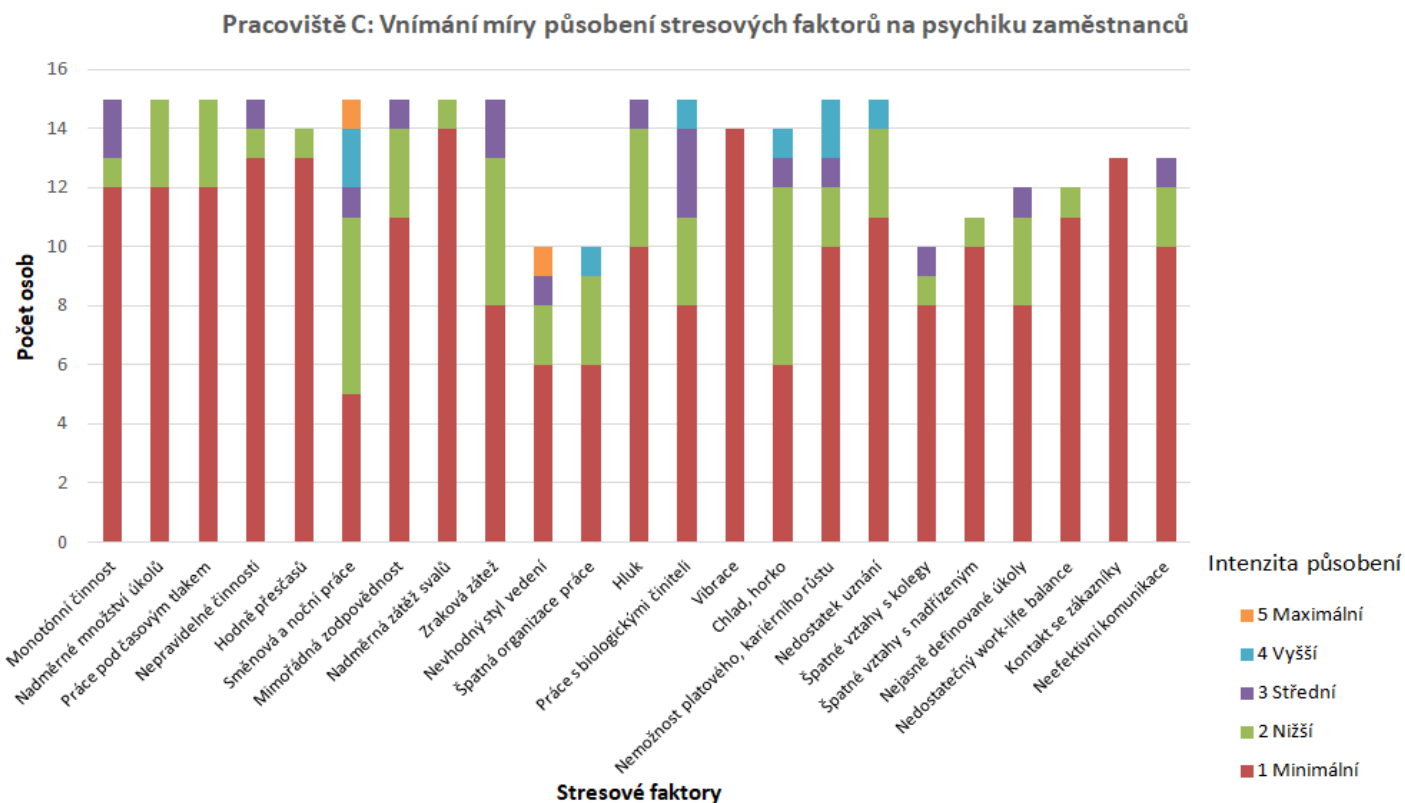
zodpovědná a zároveň pociťují, že na pracovišti panuje do jisté míry neefektivní komunikace. 12 zaměstnanců uvádí zřetelnou zátěž a nepravidelnost v pracovních postupech do určité míry jako stresující podněty. Na druhou stranu, až na několik výjimek, většina zaměstnanců nepociťuje, že by panovaly špatné mezilidské vztahy mezi nadřízenými ani mezi zaměstnanci navzájem. Osoby, které uvedly, že se s těmito faktory setkávají, uváděly spíše malou intenzitu působení v hodnotách 1 nebo 2, ojediněle i vyšší hodnotu. Na pracovišti většina lidí nepociťuje ani stres plynoucí z nevhodného stylu vedení.

VO1: Které zkoumané stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí?

Pokud se zaměříme na intenzitu působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců, vidíme, že odpovědi respondentů jsou opravdu různorodé a mnohé z nich obsahují všechny škálové hodnoty. Ani u jednoho faktoru není pozorována vyšší míra intenzity působení, kterou by zaznačila aspoň polovina respondentů jako vyšší nebo maximálně působící. Maximální míru působení zaznačili 4 respondenti ze 14 ve dvou případech, a to u směnové a noční práce a dále u mimořádné zodpovědnosti, v malém výskytu pak také u kontaktu se zákazníky, nadměrného množství úkolů nebo práce pod časovým tlakem. Jak jsem ale již zmínila, tyto hodnoty maximálního působení jsou velmi ojedinělé. Nadpoloviční většina zaměstnanců (8 z 14) uvedla alespoň střední nebo vyšší míru pociťovaného stresu, jenž vychází z nadměrného množství úkolů a práce pod časovým tlakem. Přesně polovina respondentů hodnotí působení stresu ve střední nebo vyšší míře při kontaktu se zákazníky nebo při provádění nepravidelných činností. Stejně jako u pracoviště A, i tady polovina respondentů pociťuje ve vyšší míře stres kvůli nemožnosti kariérního či platového růstu.

## Středisko C (Středisko technologie ČOV)

**Graf 6: Přehled míry negativního působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců na středisku C**



**Graf 6 Přehled míry negativního působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců na středisku C**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Na výše uvedeném grafickém znázornění můžeme pozorovat odpovědi pracovníků z pracoviště C týkající se jejich subjektivního vnímání intenzity působení stresových faktorů na psychiku. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 15 zaměstnanců z původně 19 oslovených.

VO2: Se kterými stresovými faktory se zaměstnanci nejvíce setkávají?

Z výše zobrazeného grafu můžeme pozorovat, že se všech 15 zaměstnanců setkává s následujícími stresovými faktory vyplývající z charakteru práce: monotónní činnost, nadměrné množství úkolů, práce pod časovým tlakem, nepravidelné činnosti, směnová a noční práce, mimořádná zodpovědnost, nadměrná zátěž svalových skupin, zraková zátěž. Dále uvádějí ve svých odpovědích všichni respondenti, že na ně do určité míry

působí hluk a práce s biologickými činiteli. Dále na dotazované zaměstnance do určité míry působí stres vyplývající z nemožnosti platového či kariérního růstu a dále z pocitu nedostatku pochvaly a uznání od svých nadřízených. Skoro všichni pracovníci, konkrétně 14 z 15 se setkávají s velkým množstvím přesčasů a z fyzikálně chemických faktorů uvádějí práci s vibracemi a práci v chladu nebo horku.

VO1: Které zkoumané stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí?

Na daném středisku se faktory s vyšší intenzitou působení na psychiku téměř nevyskytují. Zaměstnanci hodnotili převážně stresové faktory jako mírně působící či pouze minimálně působící na jejich psychiku při vykonávání pracovní činnosti. Někteří zaměstnanci, konkrétně 4 z 15, označili jako stresové faktory působící alespoň se střední intenzitou tyto: práci s biologickými činiteli, směnovou a noční práci. Ostatní dotazované stresové faktory nejsou na tomto pracovišti až tak podstatné, protože je zaměstnanci hodnotí ve vyšší míře intenzity působení pouze v zanedbatelném počtu (v grafickém znázornění pouze jednotlivci). Na tomto středisku neshledávám dle zjištěných dat zapracovaných do grafu žádné větší působení stresových faktorů, které by mohly působit na psychiku zaměstnanců.

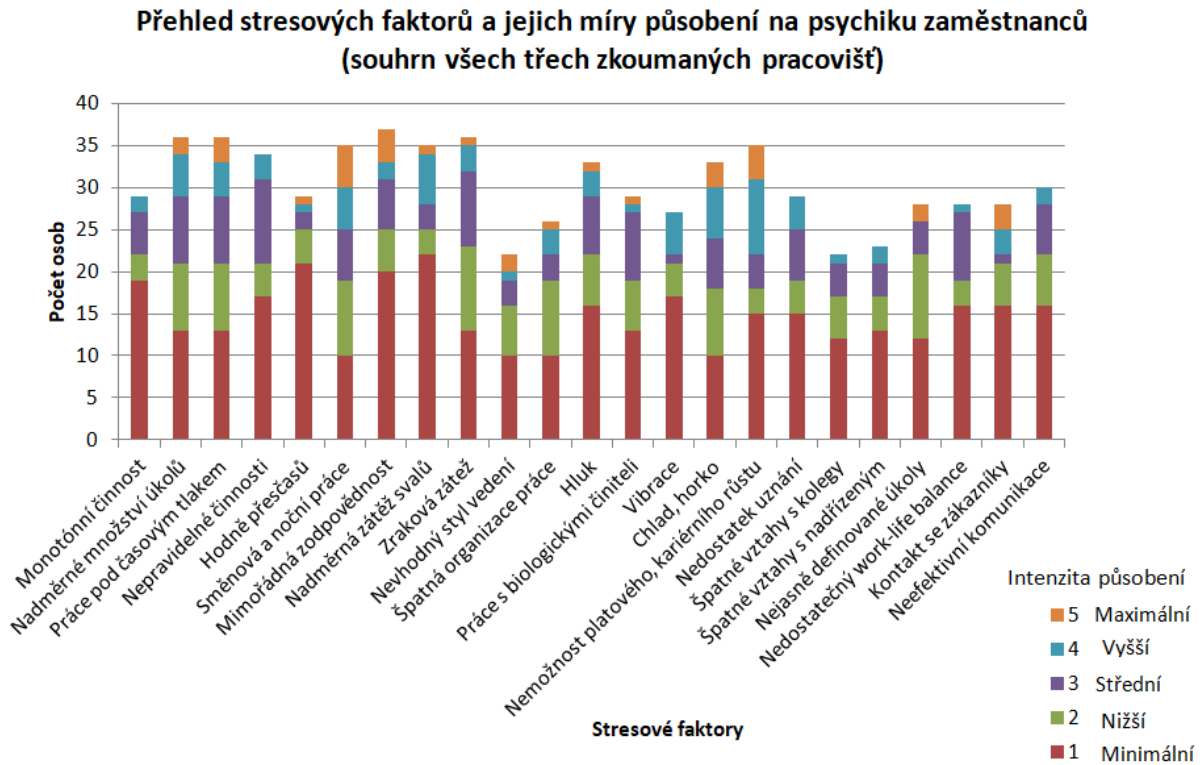
### **Souhrnný přehled všech tří středisek**

Souhrn stresových faktorů a jejich míru intenzity působení na psychiku zaměstnanců jsem zpracovala také do celkového grafu, zahrnujícího odpovědi respondentů ze všech tří pracovišť, který může sloužit managementu firmy k celkovému přehledu o výskytu stresových faktorů na pracovištích, které mi zpřístupnili k vytvoření této bakalářské práce. Podotýkám, že stresové faktory se však vyskytují právě v závislosti na druhu práce na jednotlivých pracovištích a proto nelze s nimi pracovat jako s celkem pro navrhování opatření ke snížení míry působení těchto stresových faktorů.

Co se týče stresových faktorů, vyskytujících se na všech třech pracovištích, je dle respondentů jako jeden z nejčastěji označovaných stresových faktorů faktor nazvaný jako nemožnost platového či kariérního růstu a dále i faktor označovaný jako mimořádná zodpovědnost. Nelze opomenout také často zaměstnanci uváděné stresové faktory v podobě nadměrného množství úkolů a také práce pod časovým tlakem či nadměrná zrková zátěž. Na druhou stranu zaměstnanci téměř vůbec neuváděli vyšší



míru stresu způsobenou nevhodným stylem vedení či špatnými vztahy na pracovišti, a když už se s nimi setkávají, nepůsobí na ně v tak vysoké intenzitě. Graf s celkovým přehledem uvádím na následující straně.



**Graf 7 Celkový přehled míry působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

### VO3 Jaký vliv mají stresové faktory na pracovní výkonnost zaměstnanců?

Pro analýzu a popis odpovědí k výzkumným otázkám týkajících se vlivu stresových faktorů na výkonnost zaměstnanců jsem použila výsledky z otázky č. 9 z dotazníku. Stejně jako v předchozí otázce č. 8, i v této měli zaměstnanci ohodnotit míru působení stresových faktorů, tentokrát ovšem na jejich výkonnost ve směru pozitivního nebo negativního vlivu. Zaměstnanci měli opět možnost vypsát další stresové faktory, které mají podle jejich subjektivního vnímání vliv na výkonnost. Nikdo z dotazovaných ovšem žádný další stresový faktor neuvedl.

a) Které zkoumané stresové faktory ovlivňují pozitivně pracovní výkonnost zaměstnanců?



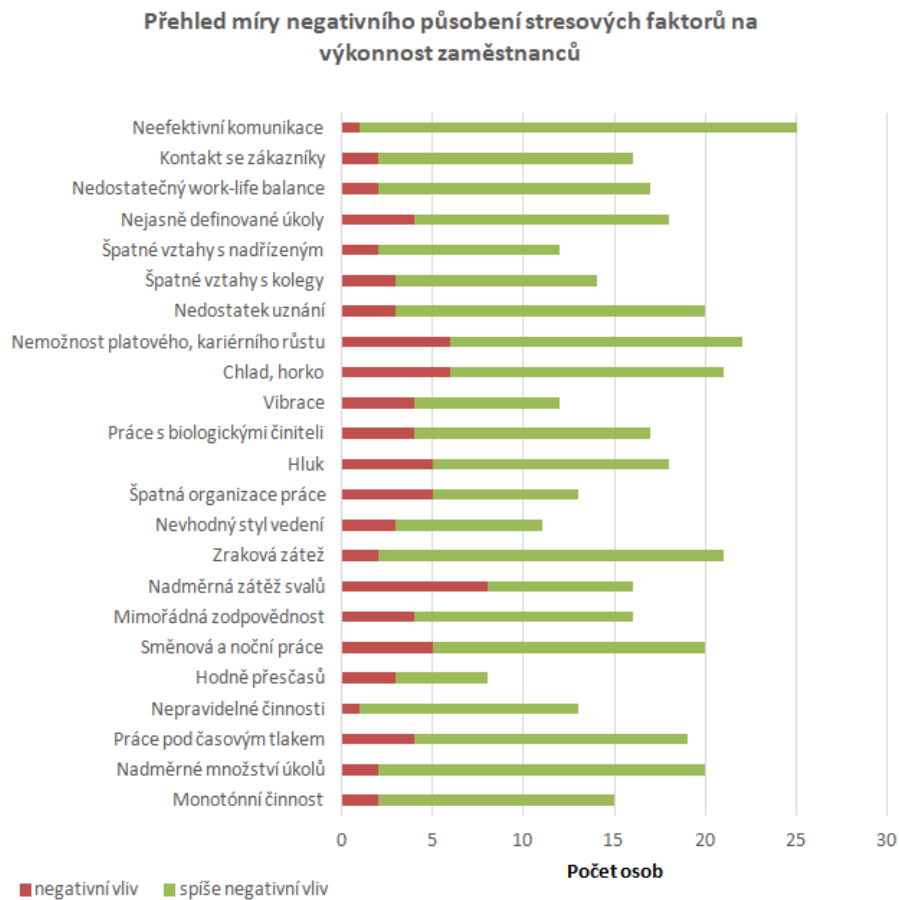
**Graf 8** Přehled pozitivně působících stresových faktorů na výkonnost zaměstnanců

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Jelikož se v teorii věnuji také stresu jako motivačnímu faktoru, který pobízí osoby k podávání lepších výkonů, zajímalo mne u této otázky, zda zaměstnanci vnímají některé stresové faktory jako pozitivně působící na jejich výkonnost. Z grafického znázornění vyplývá, že někteří zaměstnanci pocítují pozitivní působení některých stresových faktorů na svou pracovní výkonnost. Nejčastěji zaměstnanci uvádí jako pozitivní stresový faktor provádění nepravidelných činností (19 z 38 respondentů). Co se týče hodnocení z hlediska výhradně pozitivního vlivu na výkonnost, nejvíce je

zaměstnanci uváděna práce, která obnáší mimořádnou zodpovědnost, přičemž pouze pozitivní vliv uvedlo 12 osob a spíše pozitivní vliv 6 osob. Mezi další pozitivně či spíše pozitivně působící stresové faktory na výkonnost zaměstnanci uvádějí také monotónní činnost, nadměrné množství úkolů či práci pod časovým tlakem. V jednotkách případů také respondenti uvedli jako pozitivně působící i kontakt se zákazníky či fyzickou námahu svalů.

b) Které zkoumané stresové faktory ovlivňují negativně pracovní výkonnost?



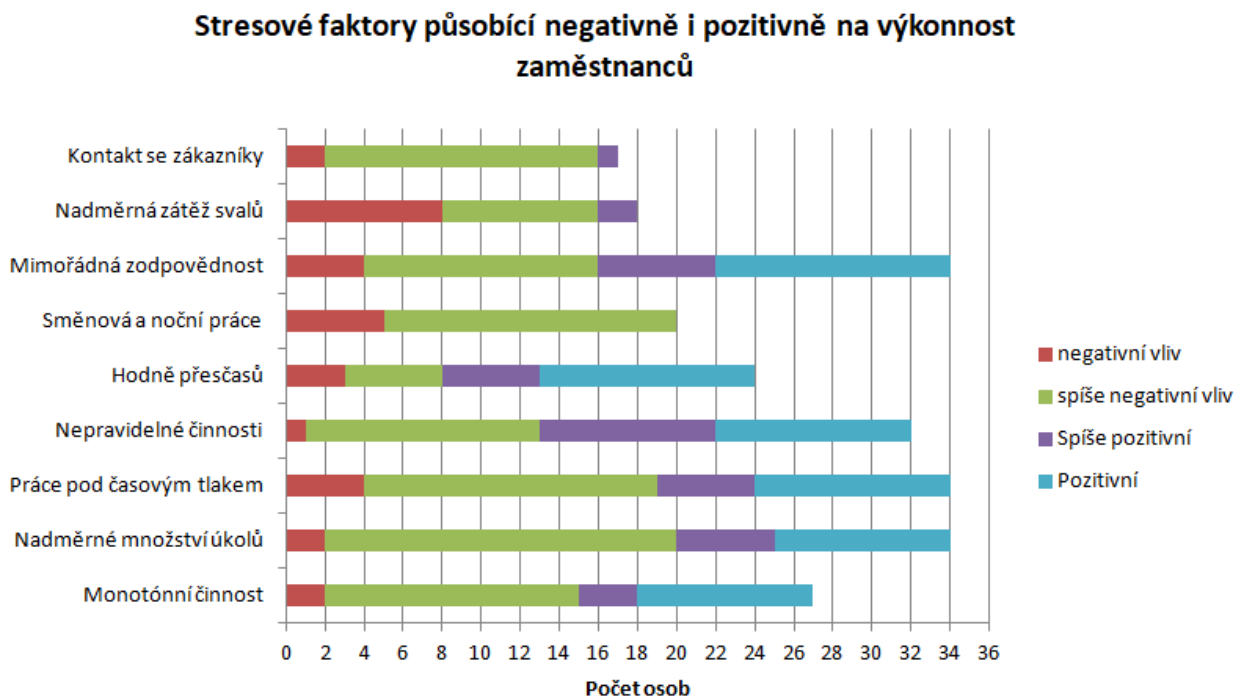
**Graf 9 Přehled negativně působících stresových faktorů na výkonnost zaměstnanců**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Nyní se budu zabývat analýzou údajů vztahujících se k otázce ohledně negativního působení stresových faktorů na zaměstnance. Z grafu uvedeného výše můžeme pozorovat, že nejvíce zaměstnanců (25 z 38), kteří tvoří nadpoloviční většinu (65 %) ze všech dotazovaných osob, hodnotí buď jako negativně nebo spíše negativně působící na výkonnost stresový faktor pod názvem neefektivní komunikace. Kromě toho více než polovina zaměstnanců (22 z 38 neboli 58 %) pocítují, že má na jejich výkonnost převážně spíše negativní vliv také nemožnost platového či kariérního růstu. Mezi další

stresové faktory, jejichž vliv na výkonnost vnímá více než polovina dotázaných zaměstnanců negativně či spíše negativně, patří zřetelně společně s prací v chladu či horku (u obou 21 z 38 neboli 55 %). 53 % respondentů hodnotí dále v převážné míře jako spíše negativně působící na výkonnost stresové faktory: nadměrné množství úkolů nebo směnová a noční práce. Na druhou stranu můžeme z grafu vyčíst, že jen velmi malá část respondentů (8 z 38 neboli 21 %) vnímá hodně přesčasů jako stresový faktor, který by působil negativně na jejich výkonnost.

V následujícím textu porovnáím míru negativního a míru pozitivního vlivu u vybraných stresových faktorů.



**Graf 10 Stresové faktory s pozitivním i negativním vlivem na výkonnost**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Analýzou dat respondentů jsem zjistila, že se na daných pracovištích vyskytují stresové faktory, které pracovní výkonnost ovlivňují jak negativně tak i pozitivně z hlediska subjektivního vnímání respondentů. Na grafickém znázornění na předchozí straně (Graf 10) jsou zobrazeny stresové faktory, které pracovníci vnímají jako pozitivní nebo negativní ve smyslu působení na jejich výkonnost. Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že nepřavidelné pracovní činnosti zaměstnanci uváděli ve větší míře jako spíše pozitivní

či pozitivní než negativní či spíše negativní ve smyslu vlivu na jejich výkonnost. Dalším stresovým faktorem, který zaměstnanci označili ve větší míře jako pozitivně nebo spíše pozitivně působící na výkonnost, je mimořádná zodpovědnost. Převážně kladně pracovníci hodnotí hodně přesčasů, kde z celkových 24 odpovědí je 16 odpovědí v pozitivním či spíše pozitivním vlivu působení na pracovní výkonnost. Naopak převahu negativního či spíše negativního vlivu na výkonnost můžeme pozorovat u nadměrného množství úkolů, u práce pod časovým tlakem či u monotónní činnosti.

### **6. 7. 3. Analýza dat ke stanovené hypotéze**

Hypotéza: Pracovníci, jejichž pracovní náplň je ovlivněna klimatickými podmínkami nebo poruchami na výrobních technologiích, pocítují větší míru působení stresových faktorů na jejich psychiku než pracovníci, jejichž náplň práce není těmito faktory ovlivněna.

Pro ověření výše stanovené hypotézy jsem použila tabulku vytvořenou v MS Excel, ve které jsem si respondenty rozdělila do dvou skupin – skupina 1 a skupina 2. Skupina 1 obsahuje respondenty s odpověďmi na otázku č. 8 týkající se intenzity působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců („Se kterými stresovými faktory se na pracovišti setkáváte a v jaké intenzitě na Vás působí?“), kteří uvedli, že na jejich pracovní náplň mají vliv klimatické podmínky (otázka č. 6) nebo poruchy na výrobních a provozních technologiích (otázka č. 7). Podmínkou bylo uvedení kladné odpovědi „Ano“ aspoň na jednu z výše uvedených podmínek, aby byli zařazeni do skupiny 1. Co se týče skupiny 2, do této kategorie jsem zařadila všechny zbylé pracovníky s odpověďmi na otázku č. 8, kteří ovšem u otázek č. 6 a č. 7 zaznačili odpověď „Ne“. Dále bylo třeba si vytřídit všechny odpovědi v obou skupinách, které obsahovaly hodnoty nízké intenzity, tedy hodnoty pod čísly 1, 2 a „Nesetkávám se“ (v Excelu jsem si tuto položku označila pod číslem 0), a hodnoty střední až maximální intenzity působení, tedy hodnoty 3-5. Pomocí funkce COUNTIF jsem posléze sečetla počet buněk s odpověďmi 0-2 a počet buněk s odpověďmi 3-5. Výsledné hodnoty jsou zaznačeny v absolutním a v relativním vyjádření četnosti. Tabulku s výslednými hodnotami uvádím na následující straně:

Interval	0-2	3-5	0-2 (%)	3-5 (%)
Skupina1	568	191	0,748353	0,251647
Skupina2	78	37	0,678261	0,321739

**Tabulka 1 Porovnání četnosti hodnot skupiny 1 a skupiny**

*Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování*

Pokud se podíváme na relativní vyjádření četnosti intervalu hodnot 3-5 u obou skupin, již na první pohled lze pozorovat, že jsou tyto hodnoty v četnější míře zastoupeny u skupiny 2 než u skupiny 1. Ve skupině 1 je relativní vyjádření četnosti celkem 0,25 zatímco u skupiny 2 se jedná o relativní četnost 0,32. Z tohoto zjištění vyplývá, že skupina 1, u které mají klimatické podmínky nebo poruchy na výrobních technologiích vliv na pracovní náplň, uváděli pouze v 25% intenzitu působení od 3-5 oproti skupině 2, u níž se tyto hodnoty objevují ve 32 % z celkových odpovědí. Na základě těchto údajů musím konstatovat, že se mnou stanovená hypotéza nepotvrdila. Na zaměstnance a jejich míru vnímání intenzity stresových faktorů na psychiku nemá vliv pracovní náplň, jež je ovlivňována klimatickými podmínkami či poruchami na výrobních a provozních technologiích.

## 6. 8. Návrh doporučení

Na základě zjištěných údajů a zpracovaných dat jsem identifikovala stresové faktory, které na pracovištích nejvíce působí. Navrhovaná opatření budu vztahovat ke každému pracovišti zvlášť a to podle konkrétních stresových faktorů a jejich míry působení na psychiku zaměstnanců při výkonu práce.

### **Středisko technologie a úpravy vody (Pracoviště A)**

Na tomto středisku byly výzkumem zjištěny jako nejvíce působící tři stresové faktory, a to nemožnost kariérního či platového růstu, nadměrná zátěž svalových skupin a práce v horku či chladu.

Vzhledem k tomu, že kariérní růst je vázán na vzdělání a určitou pracovní pozici, nelze pro každého zaměstnance vytvořit možnost pro pracovní postup na vyšší pozici, nicméně co se týče platového ohodnocení, mělo by být snahou zaměstnavatele ohodnotit práci zaměstnance tak, aby při jeho odměňování byl schopen finančně adekvátně ohodnotit vykonanou práci a vzít také v úvahu i míru vynaloženého pracovního úsilí každého pracovníka. Navrhuji vypracovat systém pro individuální měsíční odměny, které by byly odrazem spokojenosti zaměstnavatele s pracovními výkony zaměstnanců, kteří v daném měsíci v porovnání s ostatními pracovníky podali nejlepší pracovní výkon.

Dále navrhuji, aby zaměstnavatel pečoval o další odborné vzdělávání svých zaměstnanců a umožnil jim tak rozvíjet své dosavadní schopnosti a dovednosti. V případě, že se uvolní místo na vyšší pozici, měl by toto obsadit zaměstnancem firmy a nepřijímat nové zaměstnance zvenčí. Tím se také podpoří loajalita zaměstnanců k firmě.

Jako další nejvíce stresující faktor uvedli zaměstnanci tohoto střediska nadměrnou zátěž svalů. Pro co největší snížení fyzické námahy při výkonu práce bych doporučila vedení, aby se zamyslelo nad tím, zda není možnost některé pracovní činnosti ulehčit zavedením automatizačních technologií, které by ulehčily nadměrné fyzické zátěži při práci. Může se jednat například o zvedáky materiálů či určité manipulační pomůcky. Zároveň jako kompenzaci pro zaměstnance je možné zavést a finančně dotovat například poukazy na péči o tělo (zdravotní masáže, wellnes).

Zaměstnanci vnímají také jako velmi stresující práci v chladu či horku. Tyto faktory nelze úplně odstranit, nicméně je lze snížit možností občerstvení ve formě horkých nápojů v chladném období roku a častějšími přestávkami pro možnost ohřátí se v teplém prostředí. Naopak pro výrazně teplé roční období již platí povinnost pro zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům v období velkého horka tzv. ochranné nápoje. Dále bych navrhovala v prostorách, kde je to jen trochu možné, nainstalovat klimatizaci, popřípadě dovybavit ventilátory pro ochlazení, které by pracovníkům zpříjemnily vykonávání pracovní činnosti v horkých dnech.

### **Středisko dispečinku a zákrokové služby (Pracoviště B)**

Na tomto pracovišti bylo zjištěno 6 stresových faktorů, které považují zaměstnanci ve vyšší míře za stresující. Jedná se o tyto faktory: kontakt se zákazníky, nadměrné množství úkolů, práce pod časovým tlakem, mimořádná zodpovědnost a nemožnost kariérního růstu.

Co se týče kontaktu se zákazníky, již dříve vedoucí pracoviště uvedl, že se firma snaží pracovníky co nejlépe připravovat na problémový kontakt s nespokojenými zákazníky. V případě tohoto střediska se takovým situacím nelze vyhnout, a proto jsou zaměstnanci průběžně psychologicky odborně proškolení, aby byli schopni zvládnout stresové situace. Jako kompenzaci navrhuji nepeněžní příspěvek zaměstnavatele na kulturu, sport či rekreaci, které by zaměstnancům pomohly s psychickou regenerací.

Na tomto pracovišti na zaměstnance působí dle jejich hodnocení, ve větší míře negativně, nadměrné množství přidělovaných úkolů. Cítí se tak být v práci přetěžováni. Zde bych doporučila zaměstnancům i vedoucímu střediska, aby byli schopni si stanovit priority ve zpracování daných úkolů v časovém sledu a nejdříve se zaměřili na řešení těch nejdůležitějších úkolů, které nesou odkladu a až následně se věnovali úkolům, které nejsou prioritní. Pokud budou zaměstnanci přetěžováni velkým množstvím úkolů, je zde riziko, že úkoly nebudou zpracovány v takové kvalitě, v jaké by dle představy managementu měly být zpracovány. Dále navrhuji střídání úkolů, které vyžadují vysokou koncentraci s úkoly ne tak příliš náročnými na vysoké soustředění.

Vzhledem k charakteru střediska není překvapující, že se zde jako jeden z hlavních působících stresorů vyskytuje práce pod časovým tlakem, např. při odstraňování velkých poruch či havárií na výrobních technologiích (vodovodní potrubí,



kanalizace). V případě poruch i havárií navrhuji, aby zaměstnanci přítomní v práci byli v takovém případě doplněni o zaměstnance, kteří budou držet tzv. pohotovostní službu z místa svého bydliště. Dojde tak k posílení pracovní skupiny, která má odstranit havárii či poruchu v co nejkratším časovém úseku.

Mimořádná zodpovědnost je na tomto středisku označována jako silně působící stresový faktor. Ne každý je schopen dobře snášet mimořádnou zodpovědnost. Vedoucí pracovníci by měli volit zaměstnance, které pověří mimořádnou zodpovědností velmi pečlivě a vzít v úvahu především jejich psychickou odolnost a schopnost převzít na sebe takový úkol. Zde je možno použít i psychologické testy, které napoví, zda je zaměstnanec na tuto pozici vhodný.

Stejně jako na středisku A, tak také zde zaměstnanci vnímají negativně nemožnost kariérního či platového růstu. Doporučuji, aby zaměstnavatel pečoval o další odborné vzdělávání svých zaměstnanců a umožnil jim tak rozvíjet své dosavadní schopnosti a dovednosti. V případě, že se uvolní místo na vyšší pozici, měl by toto obsadit zaměstnancem firmy a nepřijímat nové zaměstnance zvenčí. Pokud není možné zajistit platový růst, měl by se zaměstnavatel zabývat tím, jakým způsobem finančně navíc, například formou prémie (popřípadě finančního příspěvku na dovolenou) navýšit zaměstnancům roční platový příjem.

### **Středisko technologie ČOV (Čistírna odpadních vod) - Středisko C**

Na tomto středisku nebyla provedeným výzkumem zjištěna žádná vysoká míra působení stresových faktorů na psychickou pohodu pracovníků. Z tohoto důvodu zde nebudu navrhopvat žádná opatření ke zmírnění působení stresových faktorů.

Na závěr uvádím, že napříč všemi třemi středisky (viz graf č. 9) se vyskytuje stresový faktor nazvaný neefektivní komunikace. Toto zaměstnanci nejčastěji označovali v dotazníku jako stresový faktor negativně ovlivňující jejich výkonnost. Proto je vhodné, aby management podniku zkusil zapracovat na zlepšení komunikace a to volbou správných komunikačních kanálů. Vhodné je například využití některé z aplikací umožňující rychlou výměnu informací, např. v podobě messengeru. Vedoucí pracovníci by se také měli zdokonalovat v aktivním naslouchání a týmové komunikaci se zaměstnanci.

## 6. 9. Diskuse

V této podkapitole se budu zabývat odpověďmi na výzkumné otázky, které jsem si stanovila na začátku před provedením samotného výzkumu.

VO1: Které zkoumané stresové faktory se na pracovištích nejčastěji vyskytují?

VO2: Které zkoumané stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí?

První výzkumná otázka měla za cíl zjistit, které stresové faktory se na jednotlivých pracovištích vyskytují v nejhojnějším počtu podle zaznačených odpovědí zaměstnanců, kteří v dotazníku odpovídali na míru intenzity působení jednotlivých stresových faktorů na jejich psychiku při vykonávání pracovních činností. Druhá výzkumná otázka si kladla za cíl zjistit stresové faktory, které na zaměstnance nejvíce působí. Jinými slovy, v jaké intenzitě vnímají stres, jehož zdrojem jsou právě tyto stresové faktory. Pro zodpovězení obou výše uvedených otázek jsem využila grafické znázornění míry působení jednotlivých stresových faktorů na psychiku zaměstnanců. Jelikož se jedná o 3 různá pracoviště, rozhodla jsem se pro detailnější analýzu každého pracoviště zvlášť, aby měly výsledky lepší vypovídající hodnotu a došlo k přesnějšímu zobrazení aktuálních situací, které panují na jednotlivých pracovištích.

VO1: Které zkoumané stresové faktory se na pracovištích nejčastěji vyskytují?

### **Středisko technologie a úpravy vody (Pracoviště A)**

Ze zjištěných dat a následně vypracovaného grafického znázornění vyplývá, že nejvíce zastoupené stresové faktory jsou na tomto pracovišti následující:

Všichni zaměstnanci daného pracoviště tj. 9 z 9 respondentů odpověděli, že se na pracovišti setkávají a působí na ně tyto stresové faktory: mimořádná zodpovědnost, nadměrná zátěž svalů, zraková zátěž, hluk, práce v chladu či horku a také nemožnost kariérního či platového růstu. Jde tedy o faktory, které působí na psychiku zaměstnanců i na jejich fyzickou kondici (viz zátěž svalů či práce v chladu a horku). Téměř všichni zaměstnanci (8 z 9) se setkávají se stresovým faktorem obnášejícím hodně přesčasů, s čímž do jisté míry souvisí také další stresový faktor, který se na pracovišti vyskytuje u stejného počtu osob (8 z 9), a tím je obtížné skloubení osobního a pracovního života.

### **Středisko dispečinku a zákrokové služby (Pracoviště B)**

V případě tohoto pracoviště byly zjištěny nejhojněji se vyskytující stresové faktory, které působí na všech 14 dotazovaných zaměstnanců tohoto střediska. Všichni se setkávají se zadáváním nadměrného množství úkolů, prací pod časovým tlakem, směnovou a noční prací a s kontaktem se zákazníky (který může být velmi stresující v případě, že se jedná velmi negativně naladěného zákazníka, který řeší problém s touto firmou). 13 ze 14 zaměstnanců také uvedlo, že je jejich práce mimořádně zodpovědná. Stejný počet, tj. 13 ze 14 uvádí, že na pracovišti panuje do jisté míry neefektivní komunikace. 12 zaměstnanců uvádí, že se setkávají se zrakovou zátěží a nepravidelností v pracovních postupech.

### **Středisko technologie ČOV (Čistírna odpadních vod) - Středisko C**

Co se týče četností výskytu stresových faktorů na tomto středisku, většina zaměstnanců se setkává téměř se všemi stresovými faktory, na které byl cílený dotazník. Z výzkumu vyplývá, že škála působících podnětů, jež mohou být zdrojem stresu na tomto pracovišti, je velmi rozmanitá.

VO2: Které zkoumané stresové faktory na zaměstnance nejvíce působí?

### **Středisko technologie a úpravy vody (Pracoviště A)**

Z hlediska intenzity působení jsou zaměstnanci tohoto střediska považováni jako za nejvíce působící stresové faktory: nemožnost kariérního či platového růstu (6 z 9 osob), nadměrná zátěž svalových skupin (6 z 9 osob) a práce v chladném či horkém počasí (5 z 9 osob). Tyto stresové faktory hodnotili zaměstnanci ve vyšší až maximální míře intenzity působení.

Co se týče zvýšené míry stresu pocházející z nemožnosti kariérního či platového růstu, toto bylo již zmiňováno samotným vedoucím střediska před zahájením tohoto výzkumu a zjištěná data tuto skutečnost potvrdila. Kvůli nízké fluktuaci nemají tito pracovníci mnoho příležitostí, jak se kariérně realizovat. S tím souvisí i nemožnost platového růstu, který je do jisté míry závislý na pracovní pozici, na kterou je pracovník zařazen. Co se týče navýšení měsíční mzdy, mohou vedoucí zaměstnanci svým podřízeným poskytnout za jejich dobře odvedenou práci jen tzv. prémie či finanční bonusy, popřípadě příplatky ke mzdě. Pro pracovníky, kteří pociťují stres vyplývající

z nemožností kariérně se rozvíjet, by bylo vhodné poskytnout příležitost k rozvíjení jejich dosavadních schopností a dovedností formou různých vzdělávacích programů, což zaměstnancům umožní seberozvíjet se. Jelikož je pracovní činnost vykonávána ve vnějším prostředí, zaměstnanci jsou vystaveni působení chladu nebo naopak horka podle určitého ročního období. Co se týče nadměrné svalové zátěže, tato vyplývá z charakteru činností, které se na tomto středisku provádějí. Určitou úlevu může pracovníkům přinést používání zvedáků materiálu či manipulačních pomůcek.

### **Středisko dispečinku a zákrokové služby (Pracoviště B)**

V případě pracoviště dispečinku a zákrokové služby není pozorován výhradně silně působící ani jeden ze zkoumaných stresových faktorů. Zaměstnanci hodnotí míru intenzity působení velmi různorodě. Možnou příčinou takového rozmanitého působení z hlediska intenzity může být kombinace osobnostních charakteristik zaměstnanců a pracovních zkušeností. Dotyčný vedoucí pracovník tohoto pracoviště uvedl, že se snaží podřízené co nejlépe připravit na krizové situace, což do jisté míry vysvětluje také způsob vnímání stresových faktorů jednotlivými pracovníky. Pro toto pracoviště je typický např. kontakt se zákazníky, nicméně ačkoliv se zaměstnanci často setkávají s nespokojenými klienty (kteří řeší krizové situace na svém majetku, např. způsobené prasklým vodovodním potrubím či nefungující kanalizací), nestresuje je v intenzivní míře tato komunikace s nimi. Vyskytuje se převážně ve střední míře působení u poloviny pracovníků, tedy 7 ze 14 osob. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci mají vypěstovanou jistou úroveň odolnosti vůči působení stresu na jejich psychiku.

Zaměstnanci na tomto středisku (konkrétně 8 ze 14 osob) uvedlo ve střední či vyšší míře intenzity působení nadměrné množství úkolů a práce pod časovým tlakem. Možným řešením pro zaměstnance, kteří pociťují zadávání nadměrného množství úkolů, je vhodné naučit se stanovit si priority a nejdříve řešit důležité záležitosti, které nesnesou odkladu a až následně dle časových možností se zabývat ostatními úkoly. Možným důvodem, proč se někteří zaměstnanci cítí nepříjemně při práci pod časovým tlakem, může být skutečnost, že se jedná o pracovníky, kteří jsou zodpovědní a svědomití a je pro ně nepřijatelné, že by svou práci mohli odvést v horší kvalitě vlivem právě nastavených časových limitů.

Pokud se zaměříme na intenzitu působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců, vidíme, že odpovědi respondentů jsou opravdu různorodé a mnohé z nich obsahují všechny škálové hodnoty. Ani u jednoho faktoru není pozorována vyšší míra intenzity působení, kterou by zaznačila aspoň polovina respondentů jako vyšší nebo maximálně působící. Maximální míru působení zaznačili 4 respondenti ze 14 ve dvou případech, a to u směnové a noční práce a dále u mimořádné zodpovědnosti, v malém výskytu pak také u kontaktu se zákazníky, nadměrného množství úkolů nebo práce pod časovým tlakem. Jak jsem ale již zmínila, tyto hodnoty maximálního působení jsou velmi ojedinělé. Nadpoloviční většina zaměstnanců (8 z 14) uvedla alespoň střední nebo vyšší míru pocíťovaného stresu, jenž vychází z nadměrného množství úkolů a práce pod časovým tlakem. Přesně polovina respondentů hodnotí působení stresu ve střední nebo vyšší míře při kontaktu se zákazníky nebo při provádění nepravidelných činností. Stejně jako u pracoviště A, i tady polovina respondentů pocíťuje ve vyšší míře stres kvůli nemožnosti kariérního či platového růstu.

### **Středisko technologie ČOV (Čistírna odpadních vod) – Pracoviště C**

Z výzkumu vyplývá, že se na tomto pracovišti nevyskytuje zvýšená míra vnímání působení stresových faktorů. Pouze někteří zaměstnanci hodnotili vliv stresových faktorů alespoň se střední mírou působení. 4 z 15 zaměstnanců uvedli jako středně intenzivně působící práci s biologickými činiteli a směnovou a noční práci. Vzhledem k charakteristice provádění pracovních činností nelze tyto stresové faktory z pracoviště odstranit ani jejich působení nějakým způsobem snížit. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci na tomto středisku nepocíťují zvýšenou míru stresové zátěže. Podle mého názoru je to také vizitka dobré práce vedoucího pracovníka, který se snaží stresové faktory na tomto středisku co nejvíce eliminovat, jak i sám uvedl v předem položených otázkách.

Průřezem všech tří pracovišť je v jisté intenzitě pocíťována nemožnost kariérního či platového růstu, což je pochopitelně způsobeno již dříve zmiňovanou nízkou fluktuací osob ve firmě jako celku.

VO3: Jaký vliv mají stresové faktory na výkonnost zaměstnanců?

a) Které stresové faktory mají pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců?

Dále se v této diskusi budu zabývat další výzkumnou otázkou týkající se pozitivního a negativního vlivu stresových faktorů na výkonnost zaměstnanců. Výzkumem bylo zjištěno, že jisté stresové faktory jsou částí zaměstnanců vnímány jako pozitivně působící na pracovní výkonnost. 19 z 38 (50 %) zaměstnanců uvedlo jako pozitivní na jejich výkonnost vykonávání nepravidelných činností. Z toho plyne, že polovina respondentů ráda vykonává pestrou a různorodou práci. Někteří zaměstnanci (18 z 38) také nahlíží na mimořádnou zodpovědnost, kterou jsou pověřeni, jako na faktor, který pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. Zajímavým poznatkem je také zjištění, že někteří pracovníci (16 z 38) vítají vykonávání práce přes čas. Zde vidím jako motivační důvod především možnost navýšení si měsíčního platu díky příplatkům za odpracované přesčasové hodiny. Zamyslíme-li se nad věkovým rozložením zaměstnanců na zkoumaných pracovištích, vidíme, že velkou část tvoří osoby mezi 40 až 60 lety, což může být i jeden z důvodů, proč je pro ně přesčasová práce vítána. V tomto věku se dá předpokládat, že mají takové rodinné zázemí (nemají již malé děti), které jim umožní bez větších potíží se věnovat i přesčasové práci.

b) Které stresové faktory mají negativní vliv na výkonnost zaměstnanců?

Co se týče negativního vlivu stresových faktorů působících na výkonnost zaměstnanců, nadpoloviční většina, tedy 65 % pracovníků uváděla převážně jako spíše negativně působící na pracovní výkonnost neefektivní komunikaci. U zaměstnanců je důležité pěstovat vzájemnou důvěru, která vede k lepší komunikaci, především co se týče řešení pracovních problémů. Nadřízení by měli aktivně svým podřízeným naslouchat a brát v úvahu jejich názory a připomínky týkající se pracovních záležitostí. Velmi přínosné pro komunikaci na pracovišti i navzájem mezi pracovišti vidím zřízení vhodné komunikační technologie, např. v podobě aplikace jako je Messenger, popř. jiné vhodné.

58 % dotazovaných osob také vidí jako negativně působící stresový faktor na pracovní výkonnost nemožnost platového či kariérního růstu. Jako řešení vidím v nastavení systému individuálních měsíčních odměn, které by odpovídaly spokojenosti

zaměstnavatele s kvalitně vykonanou prací zaměstnanců. Touto cestou lze podpořit pracovní motivaci zaměstnanců a zvýšit tak jejich pracovní výkonnost.

VO3: Jaký vliv mají stresové faktory na pracovní výkonnost zaměstnanců?

Z výzkumu lze vyvodit, že jisté zkoumané stresové faktory mají vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců jak v pozitivním tak negativním smyslu. Zaměstnanci nicméně příliš velký vliv stresových faktorů na svou pracovní výkonnost neuvádějí, a pokud ano, označují jejich míru po většinou jako spíše působící. Z toho důvodu neshledávám přílišné působení těchto stresových faktorů na výkonnost, což dokazuje, že zaměstnanci nejsou pod vlivem nadměrného stresu, který by mohl při dlouhodobém působení jejich pracovní výkonnost negativně ovlivňovat.

Před samotným výzkumem jsem si stanovila hypotézu, která zní:

Hypotéza: Pracovníci, jejichž pracovní náplň je ovlivněna klimatickými podmínkami nebo poruchami na výrobních technologiích, pociťují větší míru působení stresových faktorů na jejich psychiku než pracovníci, jejichž náplň práce není těmito faktory ovlivněna.

Ke stanovení této hypotézy mne vedla úvaha, že klimatické podmínky (náhlé změny počasí – mráz, velké, horko, popřípadě dlouhotrvající déšť, který může vyvolat až povodně) a poruchy na výrobních a provozních technologiích mohou zapříčinit vyšší míru působícího stresového zatížení na zaměstnance. Jak jsem již uvedla při analýze sesbíraných dat, hypotéza se výzkumem nepotvrdila. Zaměstnanci, kterých se tyto situace týkají a setkávají se s nimi, neuváděli vyšší hodnoty intenzity působení stresových faktorů, a to tedy v konečném důsledku vedlo k nepotvrzení stanovené hypotézy. Nepotvrzení hypotézy si odůvodňuji tak, že jsou zaměstnanci velmi dobře a odborně připraveni a proškoleni ke zvládnání těchto problémů a firma má dobře propracovaný systém ke zvládnání řešení havárií a poruch na výrobních technologiích (poruchách vodovodního řadu, vedení kanalizace, čistírně odpadních vod).

## Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala stresem na pracovišti a jeho vlivem na výkonnost zaměstnanců. Cílem této práce bylo zmapování výskytu stresových faktorů na jednotlivých pracovištích vodárenské společnosti XY a zjištění míry intenzity s jakou na zaměstnance působí a vyhledání stresových faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců, a to ve smyslu pozitivního i negativního působení na tuto výkonnost. Na základě zjištěných silně působících stresových faktorů jsem navrhla možná doporučení, jak lze působení těchto faktorů na jednotlivých pracovištích alespoň do jisté míry snížit.

V teoretické části jsem se věnovala samotnému pojmu stres a jeho bližší definici. Zabývala jsem se příčinami jeho vzniku, formou jeho působení a dále i možnými negativními následky stresového zatížení, ať už krátkodobého či dlouhodobého. Dále jsem popsala stresory pracovního prostředí a zabývala se také vlivem stresu na výkonnost zaměstnanců. Neopomenula jsem také do této práce zařadit možné způsoby zvládnutí stresu, ať už na úrovni organizace, či jednotlivce. Pro vypracování této části jsem využila poznatky z odborné literatury.

Obsah praktické části zahrnuje představení společnosti XY a pracovišť, na kterých byl výzkum proveden. Samotný výzkum byl realizován formou kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření, jehož cílovými respondenty byli zaměstnanci tří pracovišť společnosti XY. Následně jsem provedla analýzu dat vyplývající z dotazníku, na základě kterých jsem posléze mohla navrhnout opatření pro střediska, na kterých byla zjištěna vyšší míra působení stresových faktorů na zaměstnance.

Na základě provedeného výzkumu byla zjištěna četnost výskytu jednotlivých stresových faktorů na konkrétních pracovištích a dále jejich míra intenzity působení na pracovníky jednotlivých pracovišť. V intenzivnější míře bylo pocíťováno působení některých stresových faktorů zaměstnanci dvou ze tří středisek, pro které jsem posléze navrhla možná opatření, prostřednictvím kterých by bylo možné stres, vycházející z identifikovaných stresorů, co nejvíce eliminovat.

Výsledky výzkumu ukázaly, že část pracovníků vnímá některé stresové faktory jako pozitivně působící na jejich pracovní výkonnost. Jedná se především o vykonávání



nepřavidelných pracovních činností a pověření zaměstnanců mimořádnou zodpovědností či práci přesčas. Žádný ze stresových faktorů nebyl vnímán pracovníky jako výhradně negativně působící na jejich pracovní výkonnost. Nicméně nadpoloviční většina respondentů uvedla jako spíše negativně působící stresový faktor neefektivní komunikaci. Tímto by se měl zabývat zaměstnavatel, poněvadž odstranění tohoto faktoru není až tak složité. Nabízí se zde více způsobů řešení daného problému, které jsem již uvedla podrobněji v mém návrhu doporučení ke snížení působení stresových faktorů.

Přínos této bakalářské práce vidím především v možnosti možného zlepšení dosavadních pracovních podmínek na pracovištích konkrétní firmy na základě mnou navrhovaných doporučení. Tato bakalářská práce bude předložena managementu firmy a já pevně věřím, že mnou zjištěné a tímto výzkumem doložené poznatky poslouží ke zkvalitnění pracovní výkonnosti a celkové vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Téma, kterému jsem se věnovala v této bakalářské práci, je stále aktuální a diskutované. Stres nás provází v každodenním životě, ať už soukromém či pracovním. Nicméně by mělo být snahou každého člověka stres ve svém životě co nejvíce eliminovat, neboť jeho negativní důsledky mohou být pro jedince při dlouhodobém působení velmi vážné. Nesmíme zapomínat ani na kompenzaci stresového zatížení formou relaxace, a to jak duševní, tak i tělesné.

-

# Summary

This bachelor thesis deals with stress in the workplace and its impact on the work performance of employees in the selected company. The aim of the bachelor's thesis is to map the frequency of stress factors at three examined workplaces, to find out how intensely workers perceive these stress factors and to find out what effect stress factors have on work performance. This influence is viewed in this bachelor's thesis from both a negative and positive point of view, and therefore deals with the search for stress factors that have a positive effect and a negative effect on the work performance of employees.

The theoretical part deals with stress in general, it also discusses stress and stress factors in the work environment and their impact on work performance. It includes possible causes of stress as well as the consequences it can have on a person over a long period of time. The possibilities of coping with stress both on the part of the individual and on the part of the organization are also briefly outlined.

The empirical part deals with the search for stress factors that most affect employees and further examines the degree of positive and negative impact of these stress factors on employee performance. The research took the form of a questionnaire intended for employees of three workplaces of this company. Based on the analysis of the collected data, recommendations are then proposed for each workplace separately, which could contribute to the relief of stress based on the identified stress factors.

The benefits of this work are recommendations for company management, which could help reduce the impact of stress factors on employees and thus improve their current work performance.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003, 752 s. ISBN 80-7178-640-3.

HLADKÝ, Aleš a Zdeňka ŽIDKOVÁ. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-890-5.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JOSHI, Vinay. *Stres a zdraví*. Praha: Portál, 2007, 160 s. ISBN 978-80-7367-211-9.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření*. 2. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.

KOCH, Rachard. *Pravidlo 80/20 - Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-175-1.

KOSINA, Miroslav. *Pracovní stres. Sondy*. 2006, (29), 4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ: Západní kořeny - východní tradice*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016. ISBN 978-80-87533-15-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ JANDULOVÁ. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2.vyd Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. 2. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0240-5.

VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena a Radkin HONZÁK. Stres, eustres a distres. *Interní medicína pro praxi*. 2008, **10**(4), 2.

VÝROST, Josef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada Publishing, 2001, 260 s. ISBN 80-247-0042-5.

## Elektronické zdroje

BICKFORD, Melanie. *Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions* [online]. Newfoundland and Labrador Division: Canadian Mental Health Association, 2005 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://myfreedom2017.com/wp-content/uploads/2017/04/Work-Place-Stress.pdf>

HARDYN, Michal. NOVÝ TERMÍN SOUČASNOSTI: WORK LIFE BALANCE. O CO SE JEDNÁ? *DUVERYHODNA FIRMA* [online]. 2019, 31. 5. 2019 [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: <https://www.duveryhodnafirma.cz/work-life-balance/>

Kategorizace prací. *BezpečnostPráce.info* [online]. Praha: Magazín BezpečnostPráce.info, 2014 [cit. 2021-3-19]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/dokumentace/kategorizace-praci/>

KOŽENÁ, Ludmila. *Stres na pracovišti a jeho důsledky* [online]. Státní zdravotní ústav, 2015 [cit. 2021-2-28]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/5059197-Stres-na-pracovisti-a-jeho-dusledky-ludmila-kozena-statni-zdravotni-ustav-narodni-kontaktni-centrum-evropske-site-podpory-zdravi-na-pracovisti.html>

*Mobbing - nebezpečný fenomén dnešní doby* [online]. 2. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016 [cit. 2021-3-19]. ISBN 978-80-87676-21-9. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/mobbing-nebezpecny-fenomen-nasi-doby.pdf>

PELCÁK, Stanislav. *Duševní hygiena* [online]. 2. Benepal, 2012 [cit. 2021-6-22]. Dostupné z: [http://www.benepal.cz/files/project\\_2\\_file/DUSEVNI-HYGIENA.PDF](http://www.benepal.cz/files/project_2_file/DUSEVNI-HYGIENA.PDF)

*Pracovní stres a zdraví* [online]. 2. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016, 20 s. [cit. 2021-3-4]. ISBN 978-80-87676-23-3. Dostupné z: <http://www.vubp.cz/images/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>.

Psychosociální rizika a stres při práci. *Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* [online]. Praha: Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2013 [cit. 2021-2-25]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>

SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie* [online]. Vybrané kapitoly z manažerské psychologie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2021-3-13]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/Tiraz.html>

SVOBODOVÁ, Lenka. *Stres na pracovišti: možnosti prevence* [online]. Praha, 2009. Dostupné také z: [https://invenio.nusl.cz/record/170394/files/nusl-170394\\_3.pdf](https://invenio.nusl.cz/record/170394/files/nusl-170394_3.pdf)

# Seznam obrázků, grafů, tabulek

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný adaptační syndrom .....	12
Obrázek 2 Základní rozměry stresu .....	15
Obrázek 3 Vztah stresu a výkonnosti.....	35
Obrázek 4 Organizační struktura střediska technologie a úpravy vody .....	51
Obrázek 5 Organizační struktura střediska dispečinku a zákrokové.....	52
Obrázek 6 Organizační struktura střediska technologie ČOV (Čistírna odpadních vod) .....	53

## Seznam grafů

Graf 1 Otázka č. 3: Kolik je Vám let?.....	56
Graf 2 Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	57
Graf 3 Otázka č. 4: Jak dlouho ve firmě pracujete? .....	58
Graf 4 Přehled míry negativního působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců na středisku A .....	59
Graf 5 Přehled míry negativního působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců na středisku B.....	61
Graf 6 Přehled míry negativního působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců na středisku C.....	63
Graf 7 Celkový přehled míry působení stresových faktorů na psychiku zaměstnanců.....	65
Graf 8 Přehled pozitivně působících stresových faktorů na výkonnost zaměstnanců.....	66
Graf 9 Přehled negativně působících stresových faktorů na výkonnost zaměstnanců.....	67
Graf 10 Stresové faktory s pozitivním i negativním vlivem na výkonnost.....	68

# Seznam tabulek

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání četnosti hodnot skupiny 1 a skupiny 2.....	70
--	----



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2: Otázky pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 3: Organizační struktura

# Příloha 1:

# Dotazník

## „Stres na pracovišti a jeho vliv na výkonnost zaměstnanců“

Dobrý den,

jmenuji se Terezie Kutá a jsem studentka závěrečného ročníku bakalářského studia Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Španělská filologie – Aplikovaná ekonomická studia. Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma s názvem „Stres na pracovišti a jeho vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců“, jehož praktická část zahrnuje výzkum přímo na Vašem pracovišti. Z tohoto důvodu Vám předkládám tento dotazník a prosím Vás o jeho vyplnění. Dotazník Vám nezabere víc než 15 minut. Odpovědi jsou čistě anonymní a slouží pouze jako podklad k vypracování praktické části mé bakalářské práce. Souhrnné výsledky budou posléze k dispozici vedoucím příslušných útvarů, vedoucímu personálního oddělení, personálně-právnímu řediteli a výrobnímu řediteli. V případě Vašeho osobního zájmu o výsledky tohoto výzkumu mne můžete kontaktovat na email: tereza.kuta@seznam.cz

Předem Vám děkuji za spolupráci.

**Zaznačte křížkem do prázdných polí správnou odpověď na následující otázky:**

<b>1. Pohlaví:</b>	
Muž	
Žena	

<b>3. Kolik je Vám let?</b>	
18-25 let	
26-40 let	
41-50 let	
51-60 let	
60 let a více	

<b>4. Jak dlouho ve firmě pracujete?</b>	
Méně než půl roku	
Méně než 2 roky	
2 roky až 5 let	
5 let až 10 let	
Nad 10 let	

<b>6. Mají vliv klimatické změny na Vaši pracovní náplň?</b>	
Ano	
Ne	

<b>2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</b>	
Základní	
Střední bez maturity a výučního listu	
Střední s výučním listem	
Střední s maturitou	
Vyšší odborné	
Vysokoškolské	

<b>5. Které z uvedených středisek je Vaším pracovištěm?</b>	
Středisko technologie úpravy vody	
Středisko dispečinku a zábrokové služby	
Středisko technologie ČOV	

<b>7. Mají vliv poruchy výrobních a provozních technologií na Vaši pracovní náplň?</b>	
Ano	
Ne	

**8. Se kterými níže uvedenými stresovými faktory se na pracovišti setkáváte a v jaké intenzitě na Vás působí (jak moc jsou pro vás stresující)?**

Vysvětlivky použitých pojmů:

**Stresový faktor** – podnět, který u člověka vyvolává stres

**Monotónní činnost** - vykonávání jednotvárných naučených a opakujících se úkonů, při kterých dochází k určitému automatizovanému provádění pracovních operací, což může mít za následek selhání, snížení pozornosti a tím i vznik pracovního úrazu

**Zakroužkujte na stupnici od 1 – 5 míru působení uvedených stresových faktorů v následující tabulce.**

**Pokud zaznačíte křížkem políčko "Nesetkávám se", pokračujte na další faktor.**

**Míra působení stresových faktorů na jedince**

**Oddíl A: Proces práce**

Stresové faktory	Nesetkávám se	Setkávám se a působí na mne				
		1= minimálně	2	3	4	5= maximálně
Monotónní činnost		1	2	3	4	5
Nadměrné množství úkolů		1	2	3	4	5
Práce pod časovým tlakem		1	2	3	4	5
Nepravidelnost v pracovních postupech		1	2	3	4	5
Hodně přesčasů		1	2	3	4	5
Směnová a noční práce		1	2	3	4	5
Mimořádná zodpovědnost		1	2	3	4	5
Nadměrná zátěž některých svalových skupin		1	2	3	4	5
Zraková zátěž		1	2	3	4	5

**Oddíl B: Fyzikálně – chemické podmínky**

Hluk		1	2	3	4	5
Práce s biologickými činiteli		1	2	3	4	5
Vibrace		1	2	3	4	5
Chlad, horko		1	2	3	4	5

**Oddíl C: Sociálně-psychologické podmínky**

Nemožnost platového či kariérního růstu		1	2	3	4	5
Nedostatek uznání		1	2	3	4	5
Špatné mezilidské vztahy s nadřízenými		1	2	3	4	5
Špatné mezilidské vztahy s kolegy		1	2	3	4	5
Nejasně definované povinnosti a zodpovědnosti		1	2	3	4	5
Nerovnováha mezi osobním a pracovním životem		1	2	3	4	5
Kontakt se zákazníky		1	2	3	4	5
Neefektivní komunikace		1	2	3	4	5
Nevhodný styl vedení		1	2	3	4	5
Špatná organizace práce		1	2	3	4	5

**V případě, že se setkáváte s dalšími stresovými faktory,**

**které nejsou v tabulce, uveďte je do prázdného pole a zaznačte intenzitu jejich působení:**

		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

**9. Které z uvedených stresových faktorů vnímáte jako negativně působící na Vaši pracovní výkonnost a které naopak vnímáte jako pozitivně působící na Vaši pracovní výkonnost?**

Pokud se faktor nevyskytuje, označte políčko „Nesetkávám se“  
 V případě negativního či pozitivního vlivu působení stresového faktoru na Vaši pracovní výkonnost, vyberte číselnou hodnotu vystihující míru tohoto vlivu.  
**1= zcela negativní vliv; 2= spíše negativní vliv**  
**3= spíše pozitivní vliv; 4= zcela pozitivní vliv**

## Vliv stresových faktorů na pracovní výkonnost

### Oddíl A: Proces práce

Stresové faktory	Nesetkávám se	Míra vlivu			
		1	2	3	4
Monotónní činnost		1	2	3	4
Nadměrné množství úkolů		1	2	3	4
Práce pod časovým tlakem		1	2	3	4
Nepřavidelnost v pracovních postupech		1	2	3	4
Hodně přesčasů		1	2	3	4
Směnová a noční práce		1	2	3	4
Mimořádná zodpovědnost		1	2	3	4
Nadměrná zátěž některých svalových skupin		1	2	3	4
Zraková zátěž		1	2	3	4

### Oddíl B: Fyzikálně – chemické podmínky

Hluk		1	2	3	4
Práce s biologickými činiteli		1	2	3	4
Vibrace		1	2	3	4
Chlad, horko		1	2	3	4

### Oddíl C: Sociálně-psychologické podmínky

Platový či kariéerní růst		1	2	3	4
Uznání, pochvala		1	2	3	4
Mezilidské vztahy s nadřízeným		1	2	3	4
Mezilidské vztahy s kolegy		1	2	3	4
Nejasně definované úkoly a zodpovědnosti		1	2	3	4
Sklobení osobního a pracovního života		1	2	3	4
Kontakt se zákazníky		1	2	3	4
Neefektivní komunikace		1	2	3	4
Nevhodný styl vedení		1	2	3	4
Špatná organizace práce		1	2	3	4

Pokud se vyskytuje další faktor, který má negativní či pozitivní vliv na Vaši pracovní výkonnost, uveďte ho do prázdného pole a označte míru intenzity vlivu

		1	2	3	4
		1	2	3	4

**10. Co by se podle Vás mohlo na pracovišti (popř. v celé firmě) změnit ke snížení míry stresové zátěže? Napište vlastními slovy.**  
**Odpověď :**

## Příloha 2

### Otázky pro vedoucí pracovníky zkoumaných středisek

Dobrý den,

Jmenuji se Terezie Kutá a jsem studentkou závěrečného ročníku bakalářského studia oboru Španělská filologie - Aplikovaná ekonomická studia na Univerzitě Palackého v Olomouci. Pro výzkum k bakalářské práci na téma „Stres na pracovišti a jeho vliv na pracovní výkonnost“, který se uskuteční na Vámi řízeném středisku, bych Vás touto cestou ráda poprosila o zodpovězení následujících otázek týkajících se stresových faktorů na pracovišti. Otázky Vám nezaberou více jak 10 minut.

Předem moc děkuji za jeho vyplnění.

### Uveďte název střediska:

.....

1. Jaké stresové faktory se podle Vás nejvíce objevují na Vámi řízeném středisku a které z nich považujete za nejvýznamnější? (Můžete vybrat z následujícího výčtu nebo zvolit vlastní slovní popis vyskytujících se stresových faktorů)

a) Monotónní činnost
b) Nadměrné množství úkolů
c) Práce pod časovým tlakem
d) Nepravidelnost v pracovních postupech
e) Hodně přesčasů
f) Směnová a noční práce
g) Mimořádná zodpovědnost
h) Nadměrná zátěž některých svalových skupin
i) Zraková zátěž
j) Nevhodný styl vedení
k) Špatná organizace práce
l) Hluk
m) Práce s biologickými činiteli
n) Vibrace
o) Chlad
p) Nemožnost platového či kariérního růstu
q) Nedostatek uznání
r) Špatné mezilidské vztahy s nadřízenými
s) Špatné mezilidské vztahy s kolegy
t) Nejasně definované povinnosti a zodpovědnosti
u) Nerovnováha mezi osobním a pracovním životem
v) Kontakt se zákazníky

Odpověď:

2. Projevují se podle Vás tyto stresové faktory na pracovním výkonu podřízených? Pokud ano, jakým způsobem ovlivňují pracovní výkon podřízených?

Odpověď:

3. Podnikáte nebo jste v minulosti podnikl/a kroky vedoucí ke snížení působení stresových faktorů na zaměstnance? Uveďte jaké, popř. čeho se týkaly.

Odpověď:

# Příloha 3

## Organizační struktura společnosti XY

