



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická Fakulta  
Katedra Ekonomika a  
management

Diplomová práce  
Stres management a výkon pracovníků

Vypracovala: Bc. Ivana Tušerová  
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.  
České Budějovice 2023



# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Ivana TUŠEROVÁ  
Osobní číslo: E21094  
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management  
Téma práce: Stres management a výkon pracovníků  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení a porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon pracovníků a návrh opatření směřujících k snížení dopadu stresu na pracovišti.

#### Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Provedení dotazníkového šetření.
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření.
5. Porovnání výsledků z hlediska času a vztahu k výkonu pracovníků.
6. Navržení doporučení a změn.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Diskuse.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Grada.  
Dewe, P. J., & Cooper C. L. (2017). *Work Stress and Coping: Forces of Change and Challenges*. SAGE Publications Ltd.  
Fontana, D. (2016). *Stres u práci a v životě*. Praha: Portál.

Kolář, P. (2021). *Posilování stresem. Cesta k odolnosti*. Praha: Universum.  
Martin, J. (2014). *Managing Stress in the Workplace: How to Get Rid of Stress at Work and Live a Longer Life*. Great Britain: Amazon.  
Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.  
Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebestimace: jak dosáhnout ošeho, co chcete*. Praha: Grada.  
Urban, J. (2016). *Přestaňte se o práci stresovat*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JILIAKOVSKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 126  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. ledna 2022

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Ivana Tušerová



## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Martin Pechovi, Ph.D. za vedení, odborné rady a cenné připomínky k mé diplomové práci. Dále bych ráda poděkovala své mamince, díky které jsem mohla uskutečnit dotazníkové šetření a také za to, že mi byla s mojí rodinou velkou oporou.





## Obsah

Obsah .....	9
1. Úvod.....	11
2. Literární rešerše .....	13
2.1 Stres.....	13
2.1.1 Pojem Stres .....	13
2.1.2 Druhy stresu.....	14
2.1.3 Stresory .....	16
2.2 Stres management .....	17
2.2.1 Adaptace .....	17
2.2.2 Coping.....	18
2.2.3 Duševní hygiena .....	18
2.2.4 Work-life balance .....	20
2.3 Stres na pracovišti .....	21
2.3.1 Zdroje pracovního stresu .....	21
2.3.2 Pracovní zátěž.....	23
2.3.3 Workoholismus.....	24
2.3.4 Syndrom vyhoření.....	26
2.3.5 Mobbing.....	28
2.3.6 Ekonomické dopady stresu na podnik .....	28
2.4 Výkon pracovníků.....	30
2.4.1 Řízení pracovního výkonu .....	31
2.4.2 Hodnocení pracovního výkonu.....	34
2.4.3 Tempo práce .....	41
2.4.4 Pracovní výkon ovlivněn stresem .....	42
2.4.5 Kolísání pracovní výkonnosti .....	43
2.4.6 Udržitelný výkon .....	45

3.	Metodický postup .....	49
3.1	Cíl práce .....	49
3.2	Metodický postup.....	49
3.3	Použité metody.....	50
4.	Vyhodnocení výzkumu .....	51
4.1	Představení organizace.....	51
4.2	Dotazníkové šetření.....	51
4.2.1	Informace o respondentech.....	51
4.2.2	Stres na pracovišti.....	53
4.2.3	Stres a výkon.....	60
5.	Diskuse.....	69
5.1	Návrhy doporučení.....	69
5.1.1	Zisk nových zaměstnanců.....	69
5.1.2	Zlepšení pracovního prostředí .....	71
5.1.3	Prevence proti působení stresu .....	72
5.2	Porovnání úrovně stresorů s ohledem na časové hledisko.....	76
5.2.1	Celková úroveň stresu.....	76
5.2.2	Porovnání stresorů .....	77
5.2.3	Porovnání příznaků stresu.....	78
5.2.4	Porovnání technik zbavování stresu .....	80
5.3	Kalkulace vybraných návrhů.....	82
5.3.1	Školení pracovníků .....	82
5.3.2	Možnosti ke snížení působení stresu .....	83
5.3.3	Podpora boje se stresem.....	84
6.	Závěr .....	86

# 1. Úvod

Diplomová práce pojednává o tématu Stres management a výkon pracovníků ve vybrané organizaci. V současnosti je stres na pracovišti stále více projednávaným tématem. Není se úplně čemu divit, jelikož zaměstnanci jsou pod stále větším tlakem a je na ně kladeno stále více požadavků a nároků. Se stresem, neboli pracovní zátěží, musí bojovat, jak vedoucí pracovníci, tak i pracovníci na řadových pozicích. Pokud je stresové situaci pracovník vystavován dlouhodobě, tak toto působení může způsobovat negativní účinek na jeho zdraví, ale dokáže ovlivnit i pracovní výkon. Samozřejmě, že dlouhodobé působení stresu na jedince není zdraví prospěšné v žádné oblasti života. Pokud člověk bojuje s působením stresu v jakékoliv sféře života, stejně se následky stresu přenesou i do dalších částí, proto je velmi důležité se naučit správně s tímto problémem pracovat. Pokud to neumíme může dojít až ke zhroucení. Mnoho lidí si toto nebezpečí vůbec nepřipouští a snaží se i nadále podávat co nejvyšší výkon s vidinou příznivější budoucnosti.

Pracovníci stráví v zaměstnání stále více času a je více než jasné, že se drtivá většina z nich, již ve stresující situaci ocitla. Proto je nezbytné, aby se zaměstnavatel i pracovníci snažili vytvářet takové pracovní klima, prostředí a vztahy, aby to celou organizaci vedlo k vyšší motivaci k práci a kvalitnějším pracovním výkonům. Kvalitní klima, vztahy a prostředí umožní předcházet stresu a stresovým situacím. Pokud už takový stav nastane, tak tento problém společně překonat.

Právě proto, je záměrem této diplomové práce zmapovat téma stresu, zátěže, stres managementu. Nalezení možností, jak proti tomuto problému obstát v pracovním i v soukromém životě. Také vymezení toho, jak moc stres ovlivňuje pracovní výkon. Cílem je zhodnocení a porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon a navrhnout opatření, které povedou ke snížení dopadu stresu na pracovišti.

V teoretické části jsou definovány a představeny všechny názory, pojmy a koncepty, které jsou důležité pro zpracování praktické části práce. Dojde k představení pojmů jako: stres, stresory, adaptace, duševní hygiena, ale i pojem pracovní zátěž, workoholismus, pracovní výkon či udržitelný výkon a mnohé jiné.

Empirická část se bude zabývat o představení cíle diplomové práce a metodiku, pomocí které bude představen způsob zkoumání a také seznámení s podnikem. Následující oddíl se zaměří na analýzu dotazníkového šetření. Obsahující otázky

zaměřené na zátěž, možnosti, jak se zbavovat stresu či v jakou hodinu je dotazovaný nejvíce a nejméně výkonný. Poslední část obsahuje závěr, kde bude vyhodnoceno dotazníkové šetření. A obsahem také bude navržení opatření pro optimalizaci, který je určený, jak pro zaměstnance na vedoucích pozicích, tak i pro respondenty samotné.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Stres

#### 2.1.1 Pojem Stres

Stres byl zařazen do lidského života již dávno, ale s vývojem populace se měnily i faktory, které ho způsobují. Dříve mezi tyto faktory bylo zařazeno uspokojení základních potřeb (Matoušek, 2003). V dnešním světě sice můžeme v obchodech nakoupit různé druhy potravin, využívat moderní technologie, ale o to větší stresové zátěži musíme čelit. Mohlo by se také říci, že obětí za pohodlí nové technologie je právě zmiňovaný stres (Buchtová, 2011).

Mnozí lidé se domnívají, že jsou stále více a více stresováni. V EU zhruba 10 milionu lidí trpí nemocí, které mají souvislost se stresem a prací. V Norsku způsobují nemoci spojené se stresem až 10% HDP.

*Karoshi* – slovo používané v Japonsku, které znamená „smrt z přepracování“ (Mikuláščík, 2015).

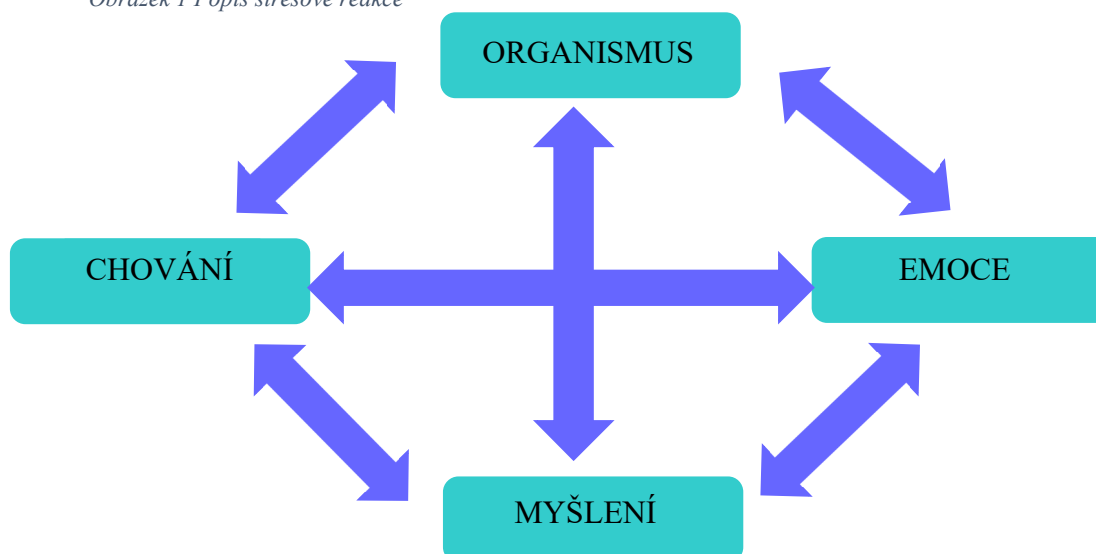
Problematickým a diskutovaným tématem je samotné vymezení pojmu stres. A to kvůli různým pohledům na vysvětlovaný pojem. Každý obor má na tuto problematiku odlišný pohled a má k ní i jiný přístup.

*„Stres je stav projevující se specifickým syndromem, který zahrnuje všechny nespecificky vyvolané změny uvnitř biologického systému“* (Selye, 2016, s. 70).

Stres lze charakterizovat jako sumu stresorů a stresové reakce, která je zobrazena na obrázku 1. Je vysvětlována pomocí čtyř nejvyšších bodů, jenž jsou propojeny. Zobrazuje ji na úrovni pozorovatelova chování, fyziologie, emocí a myšlenek (Černý, 2006).

Na příkladu bude vysvětlen obrázek č. 1. Zaměstnanec je osloven svým nadřízeným, aby mu ujasnil chybu, kterou pracovník udělal. Zaměstnanec začne přemýšlet a pomyslí si, že jeho vysvětlení bude neuspokojivé, tato myšlenka ho dovede do bodu strachu z odpovědi (emoce), načež jeho organismus začne reagovat tím, že se zvýší tepová frekvence a poté se zaměstnanec pokusí předložit dostačující vysvětlení, aby se mohl výpovědi vyhnout.

Obrázek 1 Popis stresové reakce



Zdroj: Vlastní tvorba

Pojem stres nemusíme vnímat pouze negativně. Určitou míru stresu ke svému životu potřebujeme, abychom byli schopni dosáhnout svým cílů. Stres nás aktivizuje, nutí nás reagovat na podněty v různých podmínkách, jak v dlouhodobých, tak krátkodobých, může nás chránit i před ohrožením (Mikuláščík, 2015).

*„Stres není nějaký podnět, který na nás působí, ale naše reakce na určitou situaci“*  
(Mikuláščík, 2015, str. 66).

### 2.1.2 Druhy stresu

Obecně lze pojem definovat jako – zatížení, tíseň, nepříznivý stav pro lidské tělo, které zasahují nepříznivé události. Tělo se snaží omezovat toto působení. (Mikuláščík, 2015).

Selhání vlivem stresu bývá často příčinou neúspěchu manažerů.

Pokud jsme s něčím nespokojeni, tak i tímto si vytváříme stresovou situaci. Lze tedy říci, že některé životní pohromy si způsobujeme sami. Stresu se nevyhneme téměř v žádném zaměstnání, nalezneme ho u profesí jakou jsou lékaři, zdravotní sestry, makléři, učitelé, policisté, hasiči, letci, psychoterapeuti. (Mikuláščík, 2015).

## Eustres a distres

Existují dvě rozdělení :

- pozitivní stres – eustres;
- negativní – distres. (Plamínek, 2008)

Tabulka 1 Rozdělení stresu

EUSTRES	DISTRES
<ul style="list-style-type: none"><li>• výzva</li><li>• stimulace</li><li>• příjemné napětí</li><li>• pozitivní zážitek (výhra v loterii)</li><li>• nezbytná součást života</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nežadoucí zátěž</li><li>• nelze uniknout</li><li>• silné opotřebení organismu</li><li>• přetížení</li><li>• velký tlak</li></ul>

*Zdroj: Vlastní tvorba*

- **Akutní stres**

Zátěž, která vzniká v aktuální situaci (úmrť v rodině, neúspěch v práci, rozpad manželství). Prožitek je velmi silný, uvolňuje se při něm velké množství adrenalinu.

- **Chronický stres**

Protipól akutního stresu. Trvá delší časové rozhraní. (mobbing, finanční potíže). Projevuje se tím, že jedinec nedokáže korigovat negativní stimuly, které ho ovlivňují.

- **Anticipační stres**

Jedná se o situace, které mají teprve nastat.

- **Reziduální stres**

Nemožnost se vyrovnat s minulostí.

- **Psychický stres**

Tento stres je z pohledu psychologie nejzajímavější. Jedná se o stres způsobený pocitem zodpovědnosti, nemohoucnosti.

Velmi důležité je si uvědomit, že každý člověk je jiný, odlišný od ostatních lidí. Některý jedinec je schopen snést velkou stresovou zátěž a jiný téměř žádnou. Záleží na **odolnosti**. Odolnost lze do jisté výše zvýšit. (Mikuláščík, 2015).

### 2.1.3 Stresory

To, co způsobuje stres, je stresor. Stresory vyvolávají u člověka pocit napětí, ohrožení a nejistoty. Negativní vliv, který vzbuzuje stresovou reakci. Někdy působí spontánně, vyskytnou se samy od sebe a někdy si je vytvoříme sami.

#### **Dělení stresorů:**

- Partnerské – problémy v privátním životě (hádky s partner, zrození potomka, spory s rodinou);
- Zaměstnanecké – nízký výdělek, moobing, neschopnost splácet dluhy;
- Způsob života – nedostačující příbytek, špatné stravovací návyky, nedostatečná životospráva;
- Choroby, tělesné postižení, závislost – návykové látky, gamblerství, závislosti týkající se rodiny (Praško, 2009).

Stresory mohou být fyzické nebo psychické stimuly. Můžeme tam zařadit hluk, chlad, špatné pracovní podmínky, nedostatek světla, v širším okruhu tam můžeme zařadit i dopravu, násilí, špatné mezilidské vztahy, konkurenci. Stresory mají na různých pracovních pozicích odlišné podoby (Mikuláščík, 2015).

Jedná se jaký si faktor nebo situaci, která ohrožuje člověka a jeho tělo. Tabulka zobrazuje seznam, který obsahuje od nejvíce až po nejméně působící stresory. Každý člověk je jiný, a proto vnímá určité situace jinak, z toho důvodu jsou příklady v tabulce pouze ilustrativní.



Tabulka 2 Stresory

Stresor	Body	Stresor	Body
Smrt manžela či manželky	100	Negativní změna příjmu	38
Rozvod	73	Smrt přítele	37
Rozpad manželství	65	Změna zaměstnání	36
Věznění	63	Manželský spor	36
Smrt blízkého člena rodiny	63	Odchod dítěte z domova	29
Lehčí nehoda nebo choroba	53	Konflikt s tchýní	29
Sňatek	50	Nástup do nového zaměstnání	28
Ztráta zaměstnání	47	Konflikt s představeným	23
Odchod do důchodu	45	Změna bydliště	20
Choroba blízké osoby	44	Změna rytmu spánku a bdění	15
Těhotenství	40	Dopravní přešupek	10
Narození dítěte	39		

*Zdroj: Vlastní tvorba*

## 2.2 Stres management

Nauka o tom, jak porazit stres. (Plamínek, 2004).

Jedná se o soubor metod a technik, pomocí kterých se můžeme vypořádat se stresem a zátěžovými situacemi. Pokud bude stres management prováděn správně, tak snadněji budeme předcházet stresu (Bedrnová, 2009).

### 2.2.1 Adaptace

Adaptace → přizpůsobení

Tento pojem pochází z latinského slova „ad-aptere“, které můžeme volně překládat jako připravit, uspořádat, aby byl jedinec schopný reagovat na nastávající situace. (Křivohlavý, 1994).

Ztotožnění se s neznámými situacemi a dopadům zevnějšího prostředí. (Křivohlavý, 1994).

Je možno ji podle Křivohlavého rozdělit na několik psychologických témat

- **Vlastní těžká zdravotní situace**
  - Do tohoto tématu můžeme zařadit objevení rakoviny nebo jiné onemocnění vyžadující operaci, mozková mrtvice, infarkt nebo psychické či smyslové postižení.
- **Zármutek a jeho zvládnání**
  - Toto téma se vyskytuje při úmrtí či vážné onemocnění blízkého člověka, zrození tělesně či duševně trpícího dítěte, atd.
- **Různé druhy živočišných krizí a jejich zvládnání**
  - Obsahuje - podání žádosti o rozvod, vylétnutí děti z hnízda, osvojení, zkouškové období, nová práce.
- **Těžkosti spojené s vyprošťováním ze zajetí**
  - Toto téma obsahuje například závislost na alkoholu, nikotinu a dalších drogových závislostí.
- **Strach a jeho zvládnání**
  - Obava ze znásilnění, terorismu, války nebo obava z náhlého nebezpečí např. povodně, požár atd (Křivohlavý, 1994).

### 2.2.2 Coping

Existuje mnoho způsobů, pomocí kterých můžeme bojovat proti stresu.

Tato problematika, která se zabývá zvládnáním stresu, která v řeckém jazyce znamená „rána“, která je mířena na protivníka v boxerském ringu. Tomuto pojmu lze porozumět, že jedinec, který se ocitne v obtížném životním bodě. Ten jedinec dává tu ránu, která má směřovat na stresor (Křivohlavý, 2001).

### 2.2.3 Duševní hygiena

Duševní hygiena obsahuje několikero podmínek a pravidel, které jsou podstatné, pro zdravou duši (Miček, 1984).

Kdokoliv uslyší pojem hygiena, hned si vybaví, jak by se správně mělo pečovat o tělo. Jako je mytí vlasů, rukou či uší. Dále ho lze rozšířit na omývání zeleniny či pravidelného měnění ponožek. Pokud pojem rozšíříme ještě více, tak se zastaví v bodě,

kdy jedinec pochopí vznik onemocnění, nezdravého stylu života a díky tomuto pochopení se dostane až k pojmu duševní hygieny. Duševní hygiena naučí, jak předcházet onemocnění a pomáhá nastavit potřebné duševní návyky. Jak je důležité brát ohledy sám na sebe a potřeby svého těla. (Chamoutová, 2006).

Duševní hygienu můžeme rozdělit na dva pohledy, a to širší pojetí, kam lze zařadit nalezení optimální cesty životem, která je zaměřená na subjektivní potřeby. A také na užší pojetí, ve kterém je duševní hygiena chápána jako obor, který se zaměřuje na psychické zdraví (Švamberg, Šauerová, 2018).

Obor, který je zaměřený na rozvoj a podporu duševního zdraví. Je to komplex opatření, postupů a poznatků ke způsobu života, které napomáhají si udržet psychické zdraví.

## **Základní metody duševní hygieny**

### **Pravidelný a dostatečný spánek**

Jako první a velmi důležitou metodou je spánek. Ideálně by měl být 7 až 8 hodin, záleží na věku jedince. Existují tři typy tzv. duševní svěžesti:

Druhy duševní čistoty:

- *Ranní ptáče* – spánek nastává cca mezi devátou a desátou hodinou večerní a vstávání kolem šesté hodiny ranní. Oplývá velkým množstvím síly po ránu.
- *Noční sova* – sova je aktivní ve večerních hodinách, nejvíce oplývá energií kolem sedmé hodiny večerní. Noční sova právě proto, že ráno si ráda přispí.
- *Kombinovaný* – maximum své energie vyčerpají již během dne a s blížícím se večer stále slábne. Nejsou to ani noční sovy, co se týče ponocování a ani ranní ptáčata, když se má vstávat (Kružej, 1998).

### **Meditace**

Cílem je nalézt klid mysli a snažit se nahlédnout do své mysli a poznání smyslu bytí. Pracuje se s myslí, soustředěním, které lze podněcovat například díváním na jeden určitý bod, či použít mantru „óm“. Tento způsob odpočinku se provádí buď v sedě či v leže. (Matoušek, 2003).

## **Arteterapie**

Jedná se o nástroj k léčení. Zaměřený na léčbu pomocí výtvarného projevu. Složí jako zajímavý prostředek, který pomůže dosáhnout poznání sebe sama a zároveň dokáže ovlivnit vztahy mezi lidmi.

Do této oblasti je možno zařadit také hudbu – muzikoterapie, tanec – taneční terapie, divadlo – dramaterapie (Baštecká, 2009).

## **Aerobní trénink**

Pod tento pojem lze zařadit například běhání, jízdu na kole, plavání a další sporty. Jde o cvičení, pohybovou aktivitu, díky které dochází ke zvýšení kyslíku v těle a dochází ke fyziologickému procesu v organismu, včetně spalování tuků (Matoušek, 2003).

## **Strava**

Základem pro duševní zdraví je vyvážená a zdravá strava, díky které má tělo energii. V jídelníčku nesmí chybět ovoce, zelenina, celozrnné bílkoviny (Bedrnová, 1999).

## **Odpočinek**

U odpočinku je důležité si uvědomit, že musíme odpočívat tehdy, pokud jsme unavení. Každému jedince vyhovuje jiná forma odpočinku. Jednomu může vyhovovat aktivní odpočinek například jízda na kole a jinému čtení knihy (Bedrnová, 1999).

### **2.2.4 Work-life balance**

Pojem work-life balance znamená najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Jedná se o klíčové téma personalistů několika posledních desetiletí. Avšak toto téma není nové, jak by se na první pohled mohlo zdát.

S vyrovnaností v osobním a pracovním životem, měly problém spíše pracující matky. Mají na starost dva odlišné světy – svou kariéru a na druhé straně rodinu. (Vodáková & Vodáková, 2003).

## 2.3 Stres na pracovišti

Stresové situace nastávají jak v pracovním, tak v soukromém životě. Hlavním zdrojem stresujících situací je pokládáno pracovní prostředí. Nastává v situacích, kdy jsou požadovány vysoké nároky ze strany zaměstnavatele a na to návazný krátký časový úsek na splnění požadavku. Jedinec se tedy ocitá ve stresové situaci, je nespokojený s prací, pracovním výkonem, tím se snižuje jeho produktivita, může docházet i k nesprávnému hodnocení, či absence zpětné vazby, nekvalitní pracovní podmínky. I tyto faktory vyvolávají stres.

### 2.3.1 Zdroje pracovního stresu

Výše jsou zmíněny některé stresory, které lidé musejí překonávat v průběhu svých životů. V odborné literatuře existují i jiné stresory, a to takové, které způsobují pracovníkovi potíže v pracovním prostředí. Mnoho autorů tyto stresory rozděluje jinak.

Pro účely diplomové práce jsou použity stresory podle Fontany (2016).

- **Pohled očima zaměstnance**

Záleží na stavu a rozpoložení, ve které se pracovník zrovna nachází a na základě toho se projevuje různými způsoby. Pomocí rozdílných pohledů na situace, je možné si představit danou situaci z pohledu pracovníka.

- **Nabyté dovednosti**

Zdatnost každého jedince, zvládat zátěžové stavy, díky již dříve nabytým zkušenostem z dřívější doby.

- **Sociální pomoc**

Člověk ke svému působení buď vyžaduje společnost dalších zaměstnanců či je radši sám.

#### **Původy pracovní zátěže:**

- **Nedostatečná organizace** – potřeba, aby každý věděl, co je jeho úkolem, jaká je nadřízenost, podřízenost, cíl.
- **Chybějící personál** – jeden pracovník provádí více práce než je v jeho možnostech.
- **Pracovní doba** – tento bod se týká příliš dlouhé pracovní doby nebo práce na směny. Lidský organismus je nastavený na dvacet čtyřhodinový cyklus, aby když

je světlo, tak pracovali a až nastane soumrak a noc, tak relaxovali. Proto právě ta práce na směny může vyvolat zatížení, stres a může to vést až k nemoci.

- **Pochybnosti** – lze sem zařadit nejistoty o tom, zda pracovník udrží svou práci či o ni přijde, další pochybností je, jestli pracovník nebude z nějakého důvodu přeřazen na jiné pracoviště, oddělení atd. (Fontana, 2016).

**Konkrétní zdroje zaměstnaneckého stresu** – jedná se o zdroje, které ukazují způsob, jak jednotlivec dokáže zvládat stres.

- **Nepřesně definované role** – je velmi důležité vědět, co přesně od pozice očekávat, mít přesné informace o odpovědnosti, jaké jsou hranice a limity, co pracovník může a nemůže dělat. Pokud toto není splněno, tak může docházet k přehazování viny z jednoho na druhé, ke vzteku a pocitu bezpráví.
- **Perfekcionalismus** – zaměstnanec má příliš vysoké nároky na sebe sama, je pilný a pracovitý, ale výsledek jeho práce není podle něj nikdy dostačující. Je přesvědčen, že by mohl odvést ještě lepší pracovní výkon (Fontana, 2016).
- **Neshody s vedoucími pracovníky** – být nadřízený znamená i to, že může měnit podřízenému pracovní podmínky, může manipulovat s jeho pracovními povinnostmi, ale může zajistit i to, že překazí zaměstnancovo povýšení či napsat záporné hodnocení pro další zaměstnání. Velmi důležitá je pochvala od nadřízeného, pokud se tak neděje a zaměstnanec není nijak jinak ohodnocen za dobře odvedenou práci, tak ztrácí svou motivaci k práci (Fontana, 2016).
- **Příliš velké množství práce** – popisuje to situaci, ve které zaměstnanec musí vykonávat mnohonásobně větší množství práce, než je v jeho pracovní směně vůbec schopný. V tomto ohledu je nutné opět hledět na zaměstnance jako na jednotlivce, každý je jedinečný a co je pro jednoho málo, tak pro druhého může být mnoho, a to platí i v pracovním prostředí. Proto je velmi důležité hledět na individualitu (Křivohlavý, 2001).

**Ochrana před stresory a stresem:**

- **Technická ustanovení** – nižší hluk strojů, protihluková stěna, kvalitnější osvětlení u prací, které vyžadují zrakové namáhání.

- **Personální ustanovení** – pozorování zdravotního stavu pracovníků na rizikových místech, zaměřit se na jeho zlepšování, hodnotit z hlediska kvalifikace a obratnosti.
- **Režimová ustanovení** – transformace ve střídání směn a také odpočinku mezi jednotlivými směnami, kratší pracovní směna na exponovaných pracovištích, střídání odlišných typů pracovních činností (Matoušek, 2003).

### 2.3.2 Pracovní zátěž

Koncept pracovní zátěž můžeme přirovnat k pojmu stres. Jedná se o jakési pracovní požadavky, které se kladou na zaměstnance a způsob, jak je jedinec zvládá a také, jak ovlivňují jeho psychiku.

Všeobecně lze pracovní zátěž definovat jako souhrn činitelů. Ovlivňující pracovníka se snahou narušit jeho vyrovnanost při potřebách svého uspokojení a splnění jako vytyčených cílů.

Ovlivňování jedince faktory, které jsou nad možnosti odolnosti vůči stresu. Pokud pracovník není odolný vůči tlaku zátěže, aby byl schopný působící faktory zpracovat, tak tento problém může vést až k psychickému nebo fyzickému pochybení (Dvořák a kolektiv, 2008).

- **Fyzická zátěž** – práce při které dochází k velké zátěži svalů, zvýšenému pocení pokožky, zátěž, která vyžaduje velkou fyzickou sílu.
- **Psychická zátěž** – zátěž, která vyžaduje zvládání zapamatování si velkého množství údajů. Zvládání dodržování podmínek a dodržování pracovního tempa (Machač, Macháčová, Hoskovec, 1985).

*V psychické zátěži lze rozlišovat tři podoby:*

- Přílišné zatížení smyslových orgánů a nervového systému = senzorická zátěž.
- Nadměrné kladení důrazu na zpracovávání informací pomocí paměti, myšlení, rozhodování a představitosti = mentální zátěž.

- Vyvolávání nepříjemných situací, které u jedince spouštějí negativní (nepříjemnou) reakci = emoční zátěž (Machač, Macháčová, Hoskovec, 1985).

### 2.3.3 Workoholismus

Workoholismus, jinak řečeno závislost na práci, nastane v tem moment, kdy je pro nás práce vším a stává se tak hlavním tématem v životě jedince. Jedinec, který je závislý na práci, ztrácí zájem o své koníčky a zájmy, ale zvláště v sociálním a především partnerském životě. Závislost na práci se častěji projevuje u mužů, ale lze říci, že se nejvíce projevuje u jedinců, kteří zastávají vyšší pracovní pozice, které zaznamenávají vyšší míru stresu.

*„Psychické, citové, duševní, případně i tělesné vyčerpání, které se kumuluje z negativních stresů“ (Mikuláščík, 2015, s.75).*

Pokud si rozebereme anglické slovo workoholismus, tak zjistíme, že se skládá ze slova „work“ = práce, druhou část slova tvoří „alkoholismu“. Lze říci, že se jedná o „alkoholismus práce“. Takže workoholismus možno formulovat jako závislost na práci, která má totožný charakter jako závislost na alkoholu (Kopřiva, 1997).

Jedinec, který je závislý na práci, je posedlí touhou po adrenalinu, energický, ale může být i neklidný, rozrušený, někdy až agresivní. Smyslem jejich života je pouze práce, na kterou dokážou myslet nepřetržitě, vlastně na ni musí myslet, protože cítí nutkání, které jim nedá pokoj. Nevidí rozdíl v mezi prací a odpočinkem, dokáží pracovat klidně i šestnáct hodin denně (Mikuláščík, 2015).

*„Workoholismus neznamená je to, že někdo hodně pracuje. Jde o nutkavou vnitřní potřebu hodně pracovat“ (Kopřiva, 1997, s. 102).*

Jedinec závislý na práci je nedočkavý a puntičkář, jsou pro něj důležité věci, které ve finálním výsledku nejsou podstatné. Když přijde na pracoviště, tak od něj pozdrav



„Dobrý den“ nikdo neuslyší, místo toho se zeptá „nesháněl mě někdo“ či „jak jsme s tím projektem daleko“ (Mikuláščík, 2015).

Obrázek 2 Typy workoholiků a pracovní výkonnost

	<b>Kolik zvládne práce?</b>	<b>Kolik práce dovede do konce?</b>	<b>Jak se stará o své zdraví a dlouhodobou výkonnost?</b>
<b>Urputný dřič</b>	Hodně	Hodně	Špatně
<b>Záchvatový typ</b>	Málo	Hodně	Špatně
<b>Hyperaktivní, porucha pozornosti</b>	Hodně	Málo	Špatně
<b>Labužník</b>	Málo	Málo	Špatně
<b>Pečovatel</b>	Různě	Různě	Špatně

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Zjistit, zda se jedná o workoholismus nebo pouze o zapálení pro práci může být složité. Podobně jako u jiných závislostí se projevují určité znaky, které značí závislost, například podráždění, když jedinec z určitého důvodu nemůže pracovat.

### **Znaky workoholismu:**

- Přílišné ztotožnění s prací;
- Nutkání neustále pracovat;
- Vše chce dělat sám;
- Bezdůvodný spěch;
- Neposlouchání svých tělesných a duševních potřeb;
- Neschopnost si odpočinout;
- Zanedbání zdravotní stránky;
- Nedostatečná pozornost mezilidským vztahům;
- Chaotický styl života;
- Osamělost;
- Soutěživost;
- Žádné mimopracovní zájmy. (Nešpor, 2004)

#### 2.3.4 Syndrom vyhoření

Pozdním příznakem workoholismu bývá **syndrom vyhoření**. V tomto případě se projevuje zhoršením psychiky i fyzického stavu (únava, pocit prázdnoty, zhoršení vztahů).

*„Pokud zapálíte oba konce svíčky, získáte tím dvakrát více světla. Svíčka však zároveň dvakrát rychleji vyhoří“ (Rush, 2004).*

Základní příznaky syndromu vyhoření – problémy s psychikou, emoční zhroucení atd.

Jedná se o stav vyčerpání a vydrancování veškerých energetických zdrojů, člověka, který tvrdě pracoval (Křivohlavý,2001).

##### **Symptomy syndromu vyhoření**

- **Psychické** – efekt, který vzniknul z namáhavého a dlouhodobého úsilí je v porovnání s tímto vynaložením příliš malý. Jedinec trpí vyčerpáním, a to především duševním. Dojde k utlumení aktivit, vyskytuje se pocit smutku, deprese a beznaděj. Najdou se i pocity, že je jedinec zbytečný a postradatelný. Vystupuje velmi negativně a cynicky. U psychického příznaku také dochází k téměř úplnému nebo úplnému ztrátě zájmu o zaměstnání.
- **Fyzické** – zařadíme se celkovou únavu organismu, apatii a ochablost. Jedinec s fyzickými příznaky se velmi snadno unaví, projevuje se u něj bolest u srdce, změna srdeční frekvence, dýchací potíže, bolesti hlavy, poruchy spánky, zvýšení možnosti vzniku závislosti.
- **Sociální vztahy** – jedince nezajímá hodnocení ostatních spolupracovníků, nadřízených prostě nikoho. Ztrácí potřebu se sdružovat s kolegy a širokým okolím. O práci a cokoliv je s ní spojené nechce slyšet, nezajímá ho to. (Kebza, Šolcová, 1998).

Je patrné, že syndrom vyhoření nevznikne z okamžiku na okamžik, jedná se o dlouhodobý proces, kterému se dá včasným zásahem předejít, může se stát i to, že jedinec

může syndromem vyhoření trpět i opakovaně, pokud nezmění své návyky. Jedinec prochází několika fázemi, než dojde k úplnému vyhoření.

### **Fáze podle Ptáčka a Čeledové (2011)**

- Nadšení – jedinec se nachází ve fázi, kde se zda vše dokonalé. Práce ho baví, naplňuje ho, přináší mu uspokojení.
- Stagnace – jedinec přichází na to, že práce není zas tak úžasná a původní nadšení pomalu upadá.
- Frustrace – jedinec si uvědomuje, že postrádá smysl práce, kterou vykonává, nastávají spory a vyskytují se překážky.
- Apatie – apatie přijde po dlouhodobém působení frustrace – zaměstnání jedinci již nepřináší žádné potěšení, jedná se o jakousi povinnost.
- Vyhoření – totální vyčerpání, úplná ztráta zájmu o práci, depersonalizace, odcizení.

Herbert Freudenberder rozdělil fáze vyhoření do **dvanácti stádií**

- Touha prosadit se;
- Prudké nasazení;
- Částečné zanedbání osobních potřeb;
- Potlačení konfliktu a potřeb;
- Objasnění hodnot;
- Popírání vznikajících problémů;
- Stáhnutí se;
- Změny v chování;
- Ztráta své osobnosti;
- Vnitřní prázdno;
- Deprese;
- Vyhoření.

Všechny osoby mohou být syndromem vyhoření zasaženy, nikdo si nemůže být jistý, že se to zrovna jemu stát nemůže. Je velmi podstatné vědět, jak se v této situaci zachovat, pokud zjistí, že se do této nepříjemné situace dostal.

U určitých jedinců bylo zaznamenáno nižší riziko vzniku syndromu vyhoření:

- Jedinci, kteří mají kvalitní sociální podporu (na pracovišti/doma);
- Mají time-management;
- Zvládají dostatečně odpočívat;
- Jsou optimističtí a spokojení s osobním i pracovním životem;
- Osobní pohoda;
- Odolní vůči stresu;

### 2.3.5 Mobbing

Pojem mobbing chápeme jako systematické urážení, ponižování jedinců. Toto chování se u šikanátorů projevuje s určitou pravidelností a to minimálně jedenkrát týdně, po dobu minimálně půl roku.

Podle Heinze Leymanna můžeme mobbing rozdělit do následujících 5 kategorií

- **Nemožnost na čemkoliv spolupracovat** – jedinec provádí útok, kterým druhého neustále kritizuje, hanobí, nadává mu;
- **Sociální vztahy** – jedince se nikdo nevšímá, je přehlížen, je na něj pohlíženo „jak kdyby tu nebyl“;
- **Útoky na osobu samotnou**– inzultace, ponižení;
- **Znehodnocení vykonané práce** – může dostávat práci, které je nad rámec jeho pracovní smlouvy, může přijít o jeho dosavadní práci, dostává úkoly, které nejsou v jeho rozsahu kvalifikace (nemá na ně dostatečné znalosti);
- **Zdraví** – dochází k zastrašování pomocí násilí může přejít až k jeho použití, sexuální obtěžování.

### 2.3.6 Ekonomické dopady stresu na podnik

Stres působí ekonomicky na zaměstnance i na zaměstnavatele. Ovšem tyto ekonomické náklady způsobené stresem lze jen velmi těžko vyčíslit. Růst nemocnosti, úrazovost či nespokojených zaměstnanců a zákazníků a tím zvyšování reklamací. Toto může způsobovat mnoho faktorů a jedním z nich je právě stresová zátěž.

Povinností zaměstnavatele je zajistit zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.

### **Absence**

Pomocí Britské studie Absence management se zjistil meziroční nárůst absencí v následku duševních problémů u čtyř z deseti zaměstnanců prokazující duševní problémy. Nejvíce duševního onemocnění a s ním související absencí hlásí veřejný sektor.

### **Fluktuace**

Jedná se o velmi nákladnou položku. Fluktuace se projevuje především ve zvyšujících se nákladech na školení a produktivitě pracovníků.

### **Prezentismus**

Pod pojmem prezentismus je skrývá ta osoba, která je sice přítomna na pracovišti, ale neodvádí svou práci na 100%. Hovoříme tedy o snížené produktivitě práce, která je způsobena zdravotními problémy (Arnold, 2007).

## 2.4 Výkon pracovníků

Současná společnost je větší měrou soustředěna na výkon. Na informaci o tom, jak je která činnost účinná. Co se týče firmy, tak se celkový výkon firmy vymezen pracovním výkonem zaměstnanců. A nutně podotknou, že bez kvalitního pracovního výkonu zaměstnanců by většina firem nemohla dosáhnout pozitivních finančních úspěchů.

Pracovní výkon můžeme rozumět jako znak pro kvalitu či kvantitu práce chápanou jako výstup, ale do této oblasti je nutné zahrnout také přístup každého jednoho zaměstnance. V pracovním výkonu se zohlední, jak snaha vykonávat pracovní výkon, tak kvalita vztahů na pracovišti, klienty, obchodními partnery. Proto je přímo zřejmé, že pracovní výkon je velmi ovlivněna mírou motivace pracovníka i jeho schopnosti a dovednosti (Farkačová, 2020).

Pokud se začne diskutovat o pojmu „pracovní výkon“, tak je vhodné si uvědomit důležitý fakt, že **výkon každého jedince je proměnlivý**. Jedná se o nestálou veličinu. Ovšem velká část nadřízených očekává od svých podřízených stabilní a kvalitní výkon. Na pracovní výkon má vliv mnoho činitelů, které zaměstnavatel nemůže ovlivnit.

Okolnosti, které působí na pracovní výkon můžeme rozdělit na ty, které ovlivňují z vnějšího prostředí a na osobnostní předpoklady pracovníka.

- Vnější prostředí
  - Pracovní podmínky a vybavení pracoviště
  - Způsob organizace a řízení
  - Technologie pracovních metod
  - Motivační impulsy
  - Sociální klima
- Osobnostní předpoklad
  - Zdravotní situace
  - Tělesná, duševní způsobilost
  - Specializovaná připravenost
  - Motivace (Mikuláščí,2015).

Pokud se odvede dobrá a kvalitní analýza práce, tak pomůže vytvořit predikci úspěšnosti možného zaměstnance již při výběrovém řízení. Každý člověk je jedinečný, proto se musí i při výběru vhodného kandidáta počítat s tím, že bude případně potřeba ho dále zaučit. (Mikuláščí, 2015).

*„Obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování, které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků.“ (Urban, 2012, s. 14)*

Pracovní výkon lze měřit hned z několika hledisek:

- Množství odvedené práce;
- Kvalita činnosti;
- Podle zmetkovosti (dle množství chyb);
- Stálosti výkonu;
- Postup pracovní činnosti;
- Náročnost pracovní zátěže (Farkačová,2020).

#### 2.4.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze nalézt i pod názvem management pracovního výkonu nebo v anglické verzi performance management. Jedná se o zásadní proces v řízení každé společnosti, který ovlivňuje efektivitu a vývoj činností dané organizace. Cílem je vylepšit výkonnost pracovníků. Zvýšení lze dosahovat prostřednictvím rozvojových metod, které vedou k rozšíření znalostí, dovedností. ( Mužík, 2016).

Pokud se řízení pracovního výkonu provádí správně, tak je pro podnik přínosem. Dojde-li ke zlepšení výkonu jednotlivých zaměstnanců, tak instituce jako celek dosahuje snadněji svých cílů. Ovšem je velmi podstatné, přesné a jasné určení a vysvětlení úkolů. Výhradně takové zadání, které bylo náležitě a srozumitelně vysvětleno, tím pádem mu bylo porozuměno, tak může pracovník zdárně splnit úkol.

Management pracovního výkonu je výhradně zaměřen na zdokonalování pracovního výkonu. Aby mohla organizace dosahovat vysokého výkonu jako celek, tak k tomu potřeba to, aby se zlepšil výkon zaměstnanců. Stejně tak cíle organizace se

přetvoří do cílů týmů a dál do cílů jedinců. Velmi důležitá je u řízení pracovního výkonu komunikace, která by se měla mezi zaměstnavatelem (nadřízeným) a zaměstnancem probíhat bez přestání a stejně tak i zpětná vazba. Neustávající komunikace zabezpečuje oboustranné pochopení cílů, které zvyšuje možnost jejich dosažení (Koubek, 2004).

Řízení pracovního výkonu spočívá ve čtyřech základních hodnotách

- Důraz na cíle a hodnoty společnosti;
- Řízení pracovního výkonu je činností liniových manažerů, nikoliv personálního oddělení;
- Je velmi individuální, každá společnost má své vlastní;
- Využívá se na veškerý personál (Koubek, 2004).

Velmi podstatné pro kvalitní pracovní výkon je plnohodnotné a kvalitní zaškolení a proškolení pracovníků. Organizace, které vzdělávaly liniové vedoucí v oblasti koučování, vedení, řízení a poskytování odměn, si vedly v realizaci řízení pracovního výkonu mnohem úspěšněji (Fletcher, Williams, 1992).

Cílem řízení pracovního výkonu je neustále vylepšovat a rozvíjet výkon a potenciál veškerých zaměstnanců, pomocí nich dosahovat lepších úspěchů celé společnosti s cílem zvýšit svou konkurenční schopnost.

Je patrné, že se jedná o jeden z hlavních procesů řízení lidských zdrojů, ale hlavně se jedná o jeden z klíčových procesů organizace jako celku.



- **Proces**

Skládá se z několika aktivit, pomocí kterých manažeři zvyšují výkonnost zaměstnanců. V procesu se vyskytují všichni pracovníci instituce.

*„Zabezpečení úrovně pracovního výkonu, který vytváří předpoklad pro rozvoj podniku, je v současném pojetí managementu chápáno jako komplexní proces, integrující všechny faktory ovlivňující výkonnost organizace. Na rozdíl od staršího pojetí řízení výkonu jako direktivního ovlivňování a hodnocení pracovního výkonu vychází z participace pracovníka na řízení a rozhodování. Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pracovník se tak stává aktivním prvkem v celém procesu, a to již od stanovení pracovního úkolu přes hodnocení výsledků až k rozvoji vlastních schopností zabezpečujících odpovídající reakci podniku na růst náročnosti ekonomického prostředí.“ (Dvořáková, 2012, str. 251)*

Obrázek 3 Proces vedení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní tvorba

Jedná se o jeden ze základních modelů podle Armstronga. Cyklus, který započne začátkem roku a skončí s ukončením roku. Toto období se nazývá hodnotící období. Jak lze vyčíst výše, tak hlavní role v tomto cyklu hrají zaměstnanci a manažeři.

Zaměřením se na první část schématu, tedy **plán**, tak do této části lze zařadit definice týkající se pracovní role jedince, dochází také k nastavení cílů a dále k utvoření osobního rozvojového cíle. Určení role zaměstnance je podstatné pro stanovení dílčího cíle zaměstnance v souvislosti s cíli celé organizace (Wagnerová, 2008).

V praxi se využívá metoda SMART, proto aby systém mohl fungovat. Jedná se o vymezení cílů, aby byly konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a měli časové ohraničení.

Druhou částí procesu je **jednání** (konání). V této části cyklu jedinec již vykonává svou jasně definovanou práci a očekává se od něj, že jeho práce přispěje k dohodnutému cíli a dále se aktivně podílí na splňování rozvojového plánu.

V dalším kroku cyklu se musí zapojit manažer, protože dochází k monitoringu (**kontrola**). Manažer má za úkol sledovat dobu mezi nastavením cíle a do jeho dokončení sledovat (monitorovat) pracovní výkon zaměstnance. *„Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního jednání patří k základním pilířům personálního managementu.“ (Dvořáková, 2012, str. 257)*

**Vyhodnocení** lze považovat jako závěrečný krok. V tomto okruhu se zjišťuje zda byly splněny veškeré cíle, zda jsou správně provedené. S vyhodnocením se nejčastěji pracovníci setkají ve formě hodnotícího rozhovoru. Cílem rozhovoru je to, aby byl výhodný pro rozvoj zaměstnanců a mohl tak pomoci rozvinout jeho budoucí výkon. (Dvořáková, 2012).

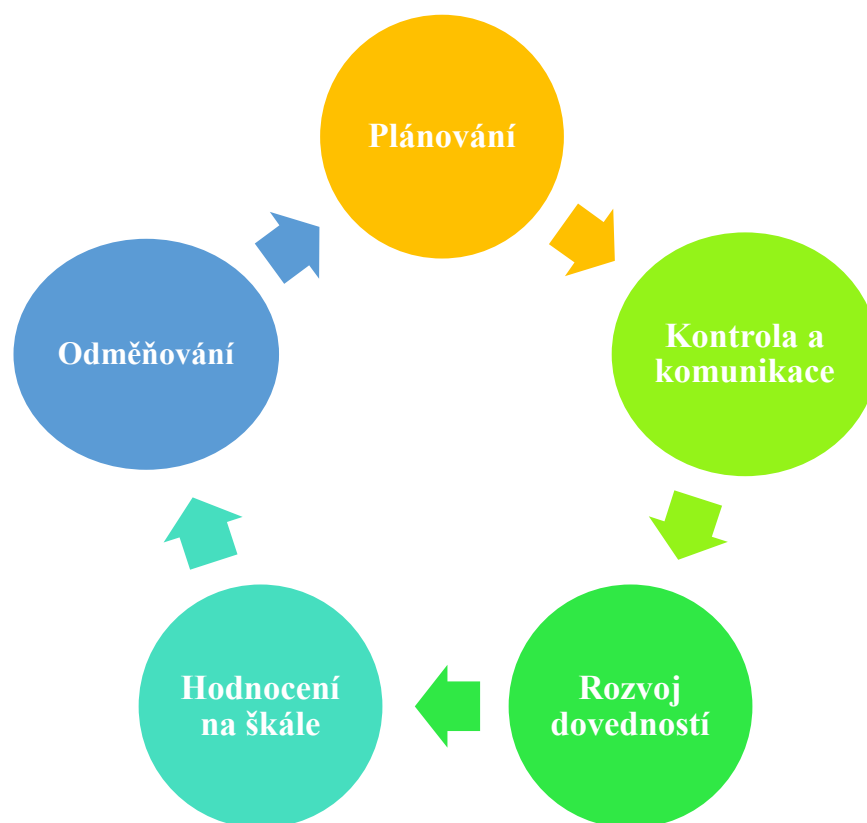
#### 2.4.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je velmi podstatnou součástí řízení lidských zdrojů. Jedná se o proces, pomocí kterého management posuzuje výkony jednotlivců. Snaží se zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu o tom, zda plní své cíle. Ale také

zaměstnance vede tak, aby se jejich výkon neustále zlepšoval. U některých institucí se používá spíše pojem *řízení výkonu* než hodnocení. Jelikož se management záměrně snaží řídit činnosti svých podřízených a vést je k nepřetržitému zlepšování. Výkony zaměstnanců jsou sledovány a stávají se tak základem pro odměňování (Janišová, Křivánek,2013).

*„Podstatou hodnocení je posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti a dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je, či není ve shodě s vytyčeným cílem.“ (Fejfarová, Horalíková, 2017, s. 57)*

Obrázek 4 Proces hodnocení výkonu



*Zdroj: Vlastní tvorba*

- **Cíle**

Hodnocení výkonu se provádí kvůli několika cílům:

- Hodnotit výkonnost jedince oproti cílům (KPI);

- Stanovit oblasti, ve kterých má jedinec prostory pro zlepšení;
- Zhotovit mapu činností, kterých se zaměstnanec zúčastní a absolvuje je (osobní trénink, koučink, atd);
- Sbil zaměstnance, že se aktivně zapojí do činností pro vylepšení jeho výkonu
- Oznámení zaměstnanci informace o jeho povýšení či změnách jeho odpovědnosti (Janišová, Krivánek, 2013).

Hodnotící proces probíhá prakticky neustále, ale ustálenou podobu má buď jako půlroční nebo roční hodnocení. Ve většině společností funguje půlroční hodnocení jako podpůrný nástroj, za to hlavnější se považuje roční hodnocení. To proběhne v tu dobu, kdy mají instituce uskutečněné roční cíle a výkon je tedy možné hodnotit vzhledem k těm cílům (Janišová, Krivánek, 2013).

Hodnocení výkonnosti se rozděluje do čtyř skupin hodnotitelských bloků:

- Dispozice pro práci – znalosti, dovednosti, schopnosti (organizační);
- Přístup k práci – pracovní mravnost, nové podněty, návrhy;
- Úspěch v práci – kvantitativní nebo kvalitativní zhodnocení dle povahy prováděné činnosti;
- Společenská úroveň – přístup k lidem, množství rozporů, míra kooperace (Fejfarova a Horalíková, 2017).

### • Měření

V rámci hodnocení pracovního výkonu lze výkonnost klasifikovat pomocí čtyř základních faktorů:

- Kvalita;
- Kvantita;
- Náklady;
- Čas (Dvořáko, 2012)

### • Chyby

Příčin ke vzniku chyb je několik. Může se třeba jednat o nedostatečnou zpětnou vazbu, která je potřebná pro jejich další pracovní vývoj a rozvoj (Urban, 2003).

*„Chybně stanovená kritéria hodnocení, špatná metodika hodnocení, nedostatečná objektivizace příčin úrovně pracovního výkonu, nedostatečná metodická příprava hodnotitelů apod.“ (Dvořáková, 2012, s.276).*

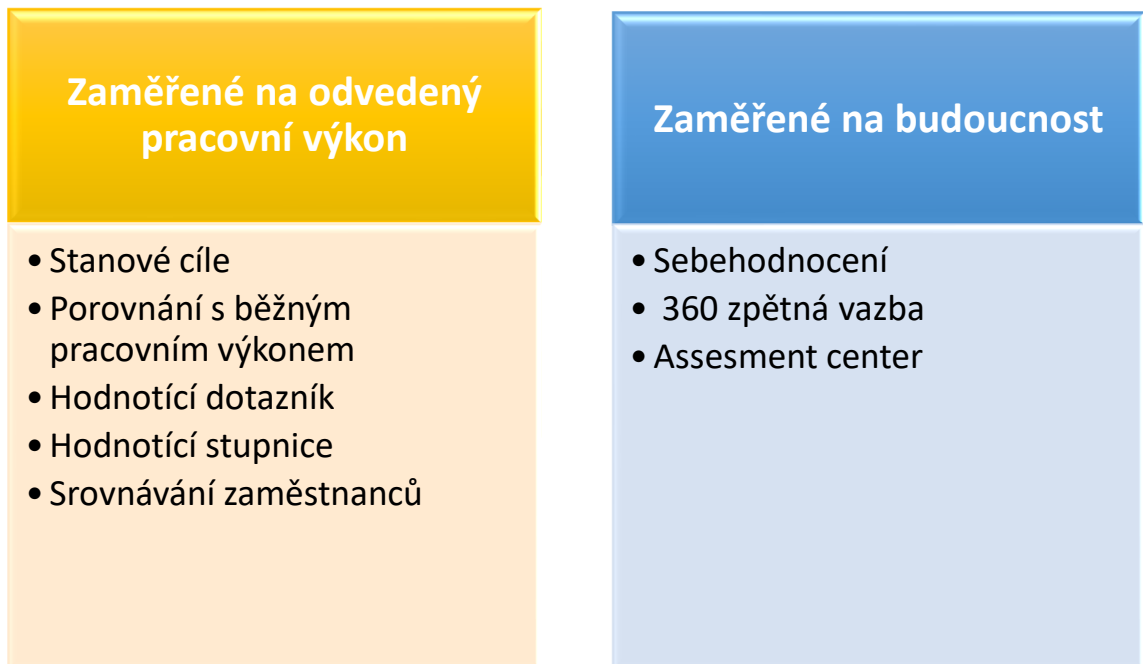
Chyb se dopouští obě strany. Podstatnou chybou, které se dopouštějí je v první řadě nedostatečná příprava (Urba, 2003).

Hodnotitelské chyby:

- **Stereotyp** – Posuzovatel je ovlivněn zaujatostí a všeobecnými soudy;
- **„Halo“ efekt** – hodnocený je v určitém oboru bezchybný, výborný a hodnotitel se tímto nechá „zaslepit“ a již nevidí problémy a nedostatky v jiných oborech. Samozřejmě toto funguje i obráceně, pokud je hodnocený v nějaké oblasti viditelné nedostatky, tak hodnotící nevidí oblasti, kde je naopak téměř bezchybný;
- **Porovnávání** – pokud se hodnocení provádí například u dvou zaměstnanců současně, tak má hodnotitel tendenci je navzájem porovnávat;
- **Zrcadlový efekt** – tento efekt spočívá v tom, že lidé obecně hodnotí ostatní lépe, pokud jsou jim podobní (Urban, 2003).

- **Metody**

Obrázek 5 Metody hodnocení pracovníka



*Zdroj: Dvořáková, 2012*

### **Management by objectives (MBO)**

Do českého jazyka lze přeložit jako management podle cílů. Jedná se o metodu, která se zakládá na úmluvě mezi vedoucím a podřízeným o hlavních cílech činnosti na danou dobu. Obsahem této úmluvy je plán, který obnáší cíle, způsob jejich plnění a také časový horizont ve kterém se budou plnit. Dále obsahuje měřítko pro vyhodnocení dopracování stanovených cílů. Cíle si stanovují částečně i samotní zaměstnanec (Dvořáková, 2012).



*Zdroj: Horník, 2006*

**Stanovení cílů** – je to podstata celé MBO. V této části se začnou sestavovat dlouhodobé cíle, které se v průběhu času začnou dělit na menší cíle jednotlivých organizačních středisek a až se z nich nakonec stanou cíle individuální.

**Plánování cílů** – lze do této oblasti zařadit plánování akcí a úkolů. Oblast, ve které je blíže specifikováno, jak má být dosaženo těch stanovených cílů.

**Sebeřízení** – velmi důležité pro dosažení cílů a tedy splnění metody MBO je dostatečná motivace.

**Pravidelné koučování** – patří sem zpětná vazba, pravidelná kontrola, zda jsou plněny dílčí a krátkodobé cíle. Není dobré se spolehnout pouze na hodnotné sebeřízení, je prostě potřeba pravidelně a dostatečně kontrolovat dílčí úkoly (Horník, 2006).

### **Metody podle pracovního výkonu**

Metody, které spočívají ve srovnávání výkonu jednotlivců s vyžadovaným pracovním výkonem (Dvořáková, 2012).

- *Porovnávání střídavé*

Metoda se využívá tak, že se vyhledá ten nejvíce výkonný pracovník a nejméně výkonný. Nejvíce výkonný se napíše na začátek seznamu a nejméně výkonný na konec seznamu a ostatní pracovníci se musí vejít na seznam mezi ně. Hodnocení probíhá tak, že se seznam zaplňuje od krajů až se dojde ke středu (Koubek, 2009).

- *Porovnání párové*

Vybere se jeden pracovník, který se bude hodnotit jeho výkon se porovnává se všemi ostatními výkony pracovníků z daného oblasti. Jsou stanovena různá kritéria, tomu nejlepšímu pracovníkovi v daném kritériu se přidělí bod. Až se projdou všechna kritéria, tak se sečtou body a lze zaměstnance na základě dosažených bodů rozřazovat do skupin (Pilařová, 2008).

Jako další metodu hodnocení lze zmínit **Assesment centrum**

Assesment centrum lze chápat jako souhrnnou metodu hodnocení, díky které lze určit vlastnosti a sociální profil pracovníka. Možno zařadit kreativitu, komunikační schopnosti, týmovost, atd. Lze ohodnotit jednoho pracovníka samostatně nebo i skupiny pracovníků. Informace o pracovnících se získávají pomocí testování, případových studií, psychologické testování, dotazníkové šetření aj.. Tato metoda je velmi náročná jak časově, tak finančně. Dalším nedostatkem je to, že se testování provádí v uměle vytvořeném prostředí a výkon pracovníků tak zcela nemusí odpovídat výkonu, který by předvedli v reálném prostředí či situaci (Dvořáková, 2012, Koubek 2009).

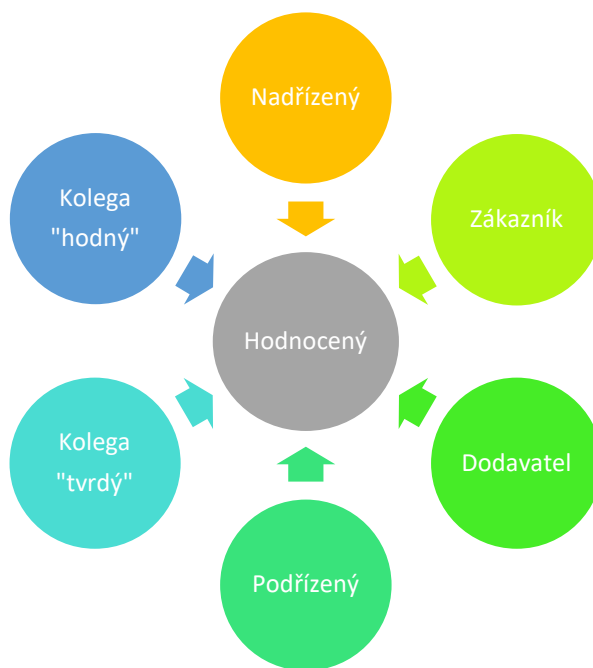
### **Metoda 360° zpětná vazba**

Cílem je začlenění do hodnocení pracovníky samotné. Metoda je známá tím, že je nestranná, a to vlivem většího počtu kritiků. Zpětná vazba bere v potaz několik druhů chování pracovníků. Velmi podstatné je to, že v hodnoceném je vyvolán pocit spravedlivého hodnocení (Fejfarová a Horalíková, 2017).



Metoda je velmi prospěšná kvůli kvantu vytěžených informací a jejich předností. Není možné, aby jeden člověk byl schopná absolvovat několikahodinové sezení a poskytování zpětné vazby s několika lidmi.

Obrázek 7 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Horník, 2006

### 2.4.3 Tempo práce

Tempo práce je velmi individuální. Mělo by být nastaveno tak, aby byl jedinec vytížený zhruba na 80 %, jedná se o míru, která je snesitelná téměř celou pracovní dobu, aby nedocházelo k velkým výkyvům pracovní výkonnosti a projevům únavy, jedinec se ani nedopouští chybovosti. Ale je nutné si uvědomit individualitu každého jedince a jeho tempa práce. Pokud jedinec odvádí vysoké tempo práce (nad hranici 80%), zažívá jedinec velmi zatěžující situaci a pocity únavy přijdou mnohem dříve než za osm hodin pracovní směny. Ovšem pokud je pracovní rychlost nižší cca 50 %, opět nastane problém s kvalitou výkonu i s projevy únavy (Mikuláščík, 2015).

Aby pracovní výkonnost příliš nekolísala a udržovalo se tempo práce, tak proto jsou velmi důležité přestávky během pracovní směny. O přestávce dokáže jedinec zregenerovat a nabrat síly na další pracovní výkon. Tou nejdélsí pracovní přestávkou je zpravidla polední pauza. Podle zákona má pracovník nárok na patnácti minutovou

přestávku po čtyřhodinové nepřerušené práci, ale tato pauza bývá obvykle delší. Dále máme kratší přestávky a **mikropauzy** – které požaduje organismus (Mikuláščík, 2015).

#### 2.4.4 Pracovní výkon ovlivněn stresem

Stres může být pro pracovníka i výhodný. Pomáhá pracovníkovi udržet pozornost, namotivovat ho, narušit každodenní stereotyp, stává se aktivnějším a jeho pracovní výkon vzkvétá, ale jen do té chvíle, než stres přeroste přes hranice, kdy je pro pracovníka ještě přínosem a rázem se stává negativem v jeho životě. Stres se dostává nad jeho schopnosti a nedokáže se mu se postavit, tak naopak jeho pracovní výkon začíná klesat a zhoršovat. Stres s ním začne vyvolávat negativní pocity.

#### **Dopady působení stresu na výkonost pracovníků**

- Kognitivní dopad (tzn. paměť, koncentrace, pozornost, řečové funkce, rychlost myšlení, schopnost pochopit informace);
  - Snížení pozornosti a koncentrace;
  - Horší dlouhodobá i krátkodobá paměť;
  - Nepředpokladatelné chování;
  - Výraznější chybovost;
- Emoční dopad;
  - Přeměna osobnostních znaků;
  - Nedostatečné sebeovládání;
  - Neklid duše;
  - Chybějící sebedůvěra;
  - Smutek, zklamání, nespokojenost;
- Afektivní dopady (obecné);
  - Špatné vyjadřování;
  - Kvalita spánku na bodu mrazu;
  - Absence pozornosti;
  - Pocit únavy;
  - Pochybovačnost;
  - Ledabylost;
  - Delegování odpovědnosti (Fontana, 2016).

Na každého pracovníka se samozřejmě mohou lišit, protože každý pracovník je vůči stresu jiným způsobem odolný a každý má jiné osobnostní predispozice a způsobilost, jak působení stresu zvládnout. Veškeré výše zmíněné dopady se u jednoho pracovníka vyskytují jen zřídka, jedná se převážně o ojedinělé případy. Každý pracovník libovolnému dopadu přiřazuje jinou závažnost. Avšak prokazuje pracovník více výše uvedených dopadů může to v konečném důsledku způsobit zhroucení všeobecného adaptačního syndromu (Fontana, 2016).

#### 2.4.5 Kolísání pracovní výkonnosti

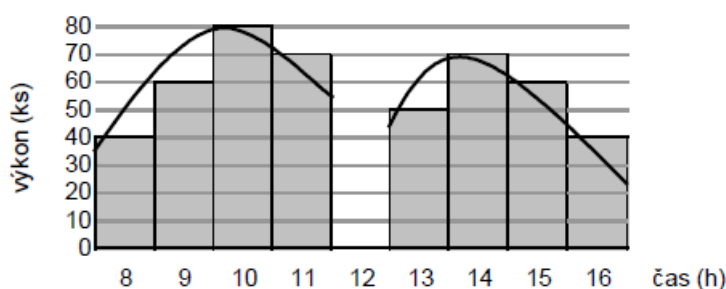
Během pracovní směny pracovník nepodává stejně kvalitní pracovní výkon. Jeho výkonnost kolísá, výkon lze zobrazit na fyziologických pracovních křivkách.

Na začátku pracovní dne pracovník nevydává největší pracovní výkon, nejprve se musí rozpracovat až po této fázi dochází k růstu jeho pracovního výkonu. Nejvyšší výkonu pracovník vykazuje zhruba jednu hodinu před obědovou pauzou. Poté dochází k mírnému poklesu. Po obědě dochází opět k mírnému růstu výkonu, ale ten už nedosahuje takové výšky jako dopoledne. S blížícím se koncem pracovní doby výkonnost neustále klesá (Vaněček, Pech, 2019)

#### **Denní výkonnostní křivka**

Jak je zmíněno výše, tak menší výkon ráno je způsoben potřebou se zapracovat. Pokles může způsobovat únava, duševní vliv, kdy se jedinec dostane do situace, ve které již předpokládá polední přestávku nebo ukončení směny a díky působení těchto faktorů se jedinec již tolik nesoustředí na svou práci. V době, kdy se člověk na počátku směny zapracovává do pracovního procesu a období, kdy už očekává konec směny, tak v tuto budou vzniká nejvíce pracovních poranění (Vaněček, Pech, 2019).

Obrázek 8 Denní výkonnostní křivka



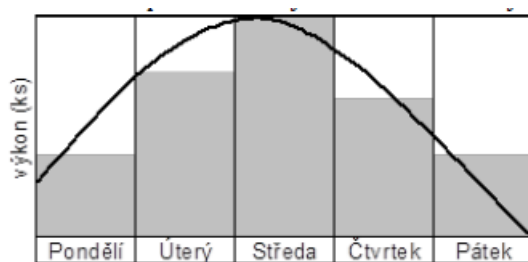
Zdroj: Vaněček, Pech, 2019

Pokud jedinec pracuje déle než osm hodin, tak se jeho pracovní výkon velmi rychle snižuje.

### Týdenní výkonnostní křivka

Stejně jako v rámci dne dochází ke kolísání výkonu, tak i během celého pracovního týdne dochází k výkyvům v pracovním výkonu.

Obrázek 9 Týdenní výkonnostní křivka



Zdroj: Vaněček, Pech, 2019

Na křivce lze vidět, že k nízkému pracovnímu výkonu dochází na počátku pracovního týdne, v pondělí a také na jeho úplném konci, v pátek. Nejvyšší výkon lze očekávat v půli pracovního týdne. Proto by se pracovní porady neměly provádět práce v prostředku týdne (Vaněček, Pech, 2019).

U **nenáročné (lehké) práce** - dochází k nerovnováze na výkonnostní křivce, jelikož pracovník nekládá do činnosti tolik úsilí a práce nevyžaduje zapojení celého organismu (Např. používání pouze levé/pravá ruky). Kolísání vzniká tím, že pracovní výkon je ovlivněn staven soustředění, rušením, stavem emocí.

**Středně náročné práce** – se křivka výkonu stává stabilnější a má tendenci pozvolného růstu ke stabilnímu pracovnímu výkonu, který trvá určitý čas a až ke konci tohoto vymezeného času dochází k pozvolnému, plynulému poklesu.

**Náročná, zátěžová práce** – má podobný průběh jako u středně náročné práce, ovšem s tou odlišností, že ten stabilní, největší výkon není vykonáván dlouhodobě. Výkon na nižším stupni.

**Duševní práce** – duševní práce nevyžaduje fyzickou náročnost. Zahrnuje problémy s psychickým rozpoložením jedince. (Mikuláščík, 2015).

#### 2.4.6 Udržitelný výkon

Zahraniční studie zabývající se problematikou pracovní výkonnosti stále více poukazují na potřebu obnovení názoru na hodnocení pracovního výkonu. Vzorem může být například studie, kterou se zabývali italsí autoři Jibai a Hammouda, kteří svou studii zveřejnili v časopise *Business Excellence and Management* (Volume 10, Issue 2/June 2020). Jejich obsah je zaměřen spíše na výkonnost manažerů, ale lze ji vztáhnout i na problematiku pracovní výkonnosti jako celku. Obsahem studie je zpochybnění postupu tvoření přidané hodnoty spočívajících na prostších ukazatelích, diskutabilních vlivech a spirálovém poskytování úvěrů. Autoři se opírají o negativní zkušenosti zaměstnanců v souvislosti s individuálními procesy hodnocení výkonu (nedostatečné vytyčení cílů, transformace cílů, nezohlednění působení vlivů okolí). Nastává konflikt mezi postupem měření a vývojem výkonu jedince a strukturou hodnocení a jehož následky na rovině zaměstnanců. U pracovníků, kteří vydávají co největší snahu dosáhnout nejvyššího výkonu a s tím spojenou odměnu (benefit, plat, povýšení), dochází k tomu, že zaměstnanci mnohokrát utajují problémy nebo je dávají za vinu jiným. Výzkumníci dospěli k závěru, že proces hodnocení by se měl stát instrumentem pro hledání a sdílení problémů, měl by dát význam procesům vzdělávání, které povedou k organizační transformaci, transformaci myšlení, chování, změny v organizačních strukturách (Jibai a Hammoud, 2020).

V současnosti lze nalézt několik nových zaměření, které jsou představeny v následující části práce.

## **Age management**

Jedná se o aktuální výzvu pro zaměstnavatele. Důvodem je nízká nezaměstnanost, ale hlavně stárnoucí pracovní síla. Úzce s tímto faktem souvisí udržování pracovní výkon (Štorová, 2019).

Záměrem je vytvořit přívětivé pracovní podmínky, které budou zohledňovat věk na rovině politické, organizační, v pracovních procesech, fyzické i sociální zázemí (Cimbálníková, 2012).

Pojem Age management je obecně spojen se věkovou skupinou 50+, ale obsahuje i celkový přístup k věku v pracovním životě, který je zaměřený na všechny věkové skupiny (Štorová & Kotková).

Generační management se řídí pravidly a podmínkami, které kdyby neexistovaly, tak by ho nešlo uplatňovat při práci. Jsou rozděleny do **osmy pilířů generačního managementu**

- Vědomost o problematice věku;
- Vstřícné stanovisko vůči věku;
- Takový management, který zná pojem individualita a rozdílnost;
- Fungující věková strategie;
- Způsobilost k práci;
- Vysoké pravomoci;
- Kvalitní organizace práce, pracovního prostředí;
- Spokojená život (Cimbálníková, 2012).

Žijeme ve světě, kde se lidé dožívají stále vyššího a vyššího věku, kvůli tomu dochází, že i do důchodu se odchází v pokročilejším věku. Manažerům přibyl nový úkol a to takový, že se musí vypořádat s tím, že se jim na pracovištích prolíná několik generací najednou. Mohou se tam propojovat klidně až čtyři generace - v roce 2001 to byly generace – Tradicionalisté, Baby Boomers, Generace X a Genrace Y (Kogan, 2011).

## **Time-management**

Velmi často se nacházíme v časové tísní, stresu a nedokážeme to změnit. Proč tomu tak je? Problémem je špatně rozvržený čas. Každému se stalo, že až příliš horlivě, bez jakéhokoliv rozmyšlení zareagoval na působení zevnějších stimulů.

Lidé ve svém životě někdy až zbytečně rychle a bez rozmyšlení reagujeme na vnější faktory vliv situace, ve které se necítíme dobře a ocitli se časové tísní. (Malindová, 2007).

*„Bohužel čas ovšem nemůžeme koupit ani uspořít a stejně tak jej nelze zastavit. Potřebujeme čas na práci, čas na přemýšlení, čas na vzdělávání se, čas na odpočinek, přátelství a zábavu. Čas je nejcennějším zdrojem, se kterým musíme umět zacházet hospodárně.“*(Malindová, 2007, str.4).

Znaky nesprávného Time managementu:

- Příliš plný program (práce do noci a o víkendech, není čas na dovolenou);
- Nedodržení termínů;
- Každodenní řešení krizí;
- Stres;
- Malá pozornost rodinně, koníčkům, zábavě;
- Nezodpovědné rozhodování (Malindová, 2007).

Podle M. Friedmana a R. Rosenmana schopnost time managementu souvisí s osobností jedince. Rozdělili je na typ A a typ B. U člověka nelze plně rozeznat, zda je typ A nebo typ B, je směsí obou, ale můžeme to nejlépe poznat podle toho, jak se chová v zaměstnání.

Tabulka 3 Typy osobnosti dle Friedmana a Rosenmana

## Typ A

- velká soutěživost
- netrpělivost
- potřeba úspěchu
- velmi rychlá chůze
- pocit provinění z odpočinku
- výbušnost

## Typ B

- nevyčítá si odpočinek
- nejdá zbrkle
- pomalá chůze
- velmi rád naslouchá druhým lidem

*Zdroj: Vlastní tvorba*



### 3. Metodický postup

#### 3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je **zhodnocení a porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon a návrh směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti.**

Hlavní cíl práce byl rozdělen na čtyři dílčí cíle:

- Dílčí cíl 1: zhodnocení úrovně stresorů ve vybrané organizaci;
- Dílčí cíl 2: porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj;
- Dílčí cíl 3: porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem výkon;
- Dílčí cíl 4: návrh doporučení směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti.

#### 3.2 Metodický postup

1. Prostudování odborné literatury;

Literatura byla vybrána takovým způsobem, aby byla v souladu s praktickou částí. Proto je zaměřena obecně na pojem stres, stresory, metody pro zbavení se stresu, dále na pracovní výkon, jeho hodnocení a jaké faktory ovlivňují pracovní výkon.

2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce;

3. Provedení dotazníkového šetření;

Průzkum byl proveden pomocí kvantifikované metody – dotazníkové šetření. Cílem bylo zjistit úroveň stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon. Dále vytvořit návrhy, které povedou ke snížení dopadu stresu na pracovišti.

4. Vyhodnocení dotazníkového šetření;

Vyplňování dotazníků na přání respondentů probíhalo v papírové. Vzhledem k vyplňování v papírové podobě, tak vyhodnocení dotazníků probíhalo pomocí

sčítání jednotlivých možností odpovědí u každé otázky a výsledky byly zapisovány do excelovské tabulky.

5. Porovnání výsledků z hlediska času a vztahu k výkonu pracovníků;

Výsledkem je zhodnocení, zda jsou pracovníci ve vybrané organizaci pod vlivem působení stresorů s ohledem na časový vývoj a výkon. Výsledky z dotazníku budou porovnány s výsledky z dotazníků 2021, kdy proběhl výzkum v daném podniku. Výsledky z roku 2021 budou čerpány z kvalifikační práce (Tušerová, 2021);

Porovnávané faktory z roku 2021 i 2023 budou zaneseny do tabulek. Porovnány na základě toho, jak se jejich vývoj změnil během uplynulého období.

6. Navržení doporučení a změn;

Poslední část metodického postupu je zaměřena na navržení doporučení a změny, které vyplynuly z vyhodnocení dotazníkového šetření.

### 3.3 Použité metody

Dotazníků bylo vyplněno **čtyřicet pět**. Zkoumání probíhalo od 20. 02. 2023 do 20. 03. 2023. Vyplňování dotazníků na přání respondentů probíhalo v papírové podobě. Dotazník obsahuje osmnáct otázek, které vycházejí z teoretické části, z toho některé otázky obsahovaly více podotázek.

Dotazník byl uspořádán do tří okruhů:

- První okruh dotazníku obsahuje informace o respondentech.
- Druhý okruh zahrnuje otázky týkající se stresu na pracovišti.
- Třetí okruh obsahuje otázky zaměřené na stres s výkon.

Úplné znění dotazníku lze nalézt v Příloze 1. Mezi dotazovanými respondenty, kteří vyplnili dotazník se nacházeli také pracovníci na vedoucích, manažerských pozicích. S jedním pracovníkem na této pozicích byl proveden také strukturovaný rozhovor a získané informace byly využity v diskusi výsledků.

## 4. Vyhodnocení výzkumu

### 4.1 Představení organizace

Tématem diplomové práce je stres management a výkon pracovníků ve vybrané organizaci. Institucí, ve které výzkum probíhal je Finanční úřad. Jedná se státní organizaci, která má oprávnění k získávání daňových a nedaňových příjmů počínaje to vybíráním daní. V souvislosti s jurisdikcí mohou Finanční úřady provozovat finanční služby, které obsahují výběr daně, prošetřování daňových úniků dále také provádění auditů a další. Finanční úřad je v České republice institucí, která je složkou státu a je určena především pro správu daní.

Prostřednictvím jednoho z pracovníků byl dotazník předán celkem 50 respondentům. **Návratnost byla 45 dotazníků**, což je 90 % z celkového počtu rozdaných dotazníků.

### 4.2 Dotazníkové šetření

Kvůli větší přehlednosti, nižší časové náročnosti a hlavně jedena ze dvou možností, pomocí které lze získat informace od respondentů. Proto byla vybrána metoda *dotazníkového šetření*. Úplné znění příloha 1.

#### 4.2.1 Informace o respondentech

V tomto úseku jsou prezentovány jednotlivé odpovědi respondentů a také výklad k jednotlivým výzkumným otázkám a jejich výsledků prostřednictvím grafického znázornění.

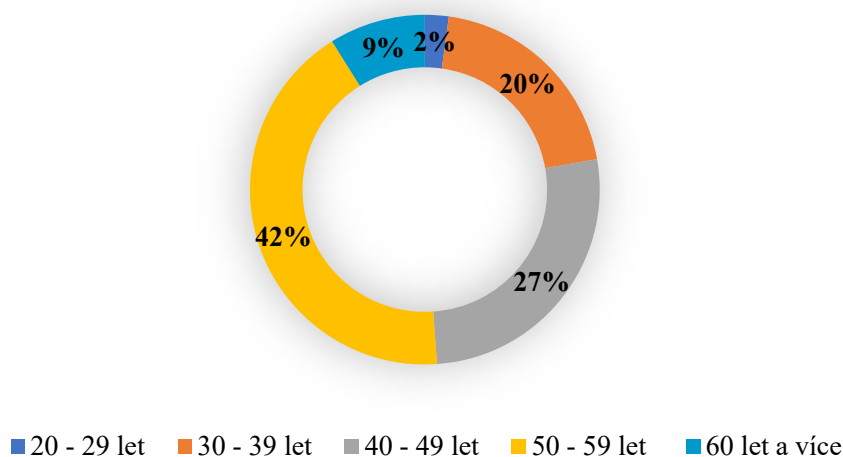
##### *Pohlaví respondenta (otázka 1)*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi 45 respondenty je celkem 89 % žen (40) a pouze 11 % (5) mužů. Podle vyhodnocení lze říci, že pracovní místa na Finančním úřadě obsazují v drtivé většině ženy. Muže lze očekávat převážně na pozicích vymahačů.

### Věkové rozdělení respondentů (otázka 2)

V nejnižším dotazovaném věkovém rozhraní 20 až 29 let se nacházejí 2 % respondentů, pouze je jeden jediný respondent. Druhé rozhraní, tedy 30 až 39 let už obsahuje více respondentů – 9 % (9 pracovníků). 40 – 49 let obsahuje celkem 27 % respondentů (12), jedná se druhé nejvíce obsazené věkové rozhraní. Nejvíce obsazeným věkovým rozhraním je 50 – 59 let, celkem 42 % respondentů (19). Ve věku 60 a více se nachází 9 % (4).

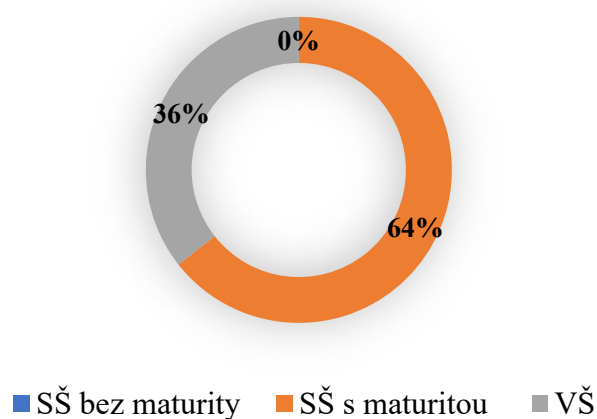
Obrázek 10 Věkové rozhraní respondentů



### Nejvyšší dosažené vzdělání (otázka 3)

Z grafu je patrné, že mezi respondenty je více středoškolsky vzdělaných pracovníků než vysokoškolsky. Vzdělání středoškolské s maturitou získalo 64 % respondentů (29) a 36 % (16) respondentů má vysokoškolské vzdělání.

Obrázek 11 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

#### Pracovní zařazení (otázka 4)

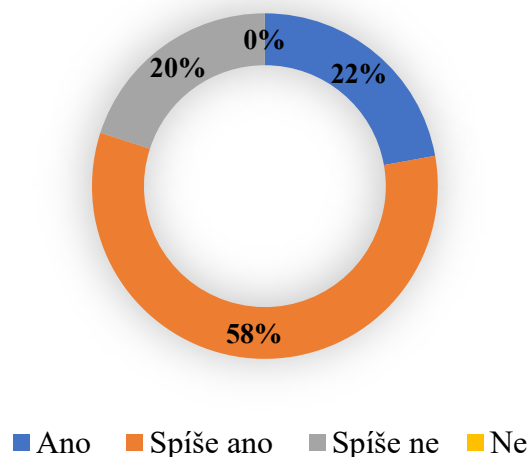
Z celkových čtyřiceti pěti respondentů je 91 % (41) zařazeno na řadové pozice a 9 % (4) respondenti obsazují vedoucí pozice.

#### 4.2.2 Stres na pracovišti

##### Vnímání práce jako stresu a zátěže (otázka č. 5)

Z výzkumné otázky 5 (Vnímáte svou práci jako stresující a zatěžující?) vyplývá, že téměř všichni zaměstnanci vnímají svou práci jako stresující a zatěžující. Jako zatěžující a stresující vnímá svou práci 22% respondentů. Spíše stresující a zatěžující označuje svou práci celkem 58 % dotazovaných. Pouze 20 %, tedy deset respondentů z dotazovaných vnímá svou práci jako spíše nestresující a nezatěžující, ale ani jeden dotazovaný se necítí v práci bez stresu a zatížení.

Obrázek 12 Vnímání práce jako stresující a zatěžující



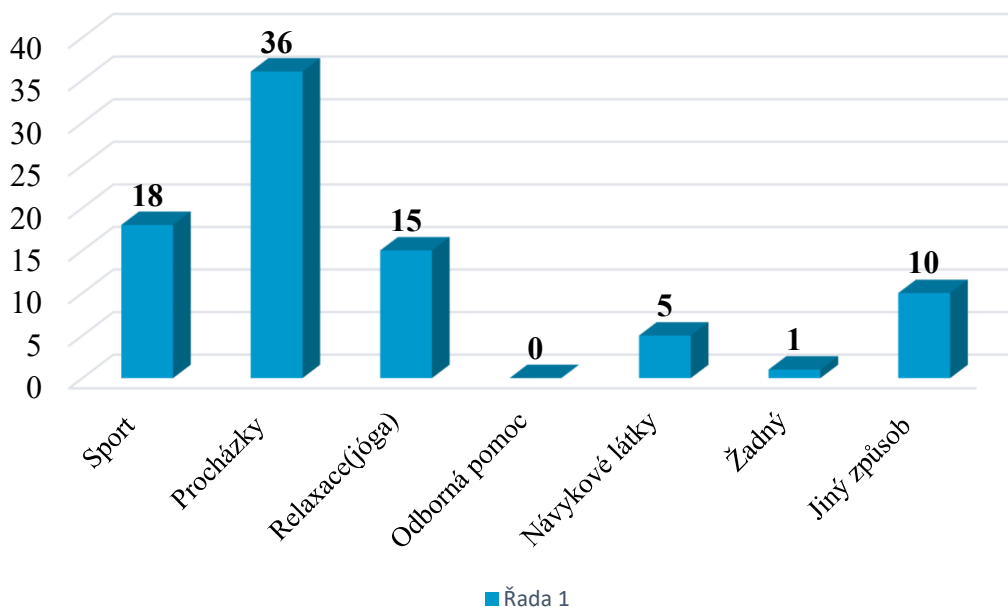
Zdroj: Vlastní šetření

##### Způsoby zbavení stresu u respondentů (otázka 6)

V otázce 6 (Jak se snažíte zbavit stresu ze zaměstnání?) bylo umožněno více odpovědí a také možnost uvést vlastní způsob zbavování se stresu ze zaměstnání. Vzhledem k tomu, že pracovníci označili v drtivé většině svou práci za stresující a zatěžující, tak je potřeba se tohoto nahromaděného stresu zbavovat. 36 dotazovaných v boji proti stresu používá procházky. 18 respondentů označilo možnost sportu. 15 pracovníků využívá možnost relaxace (jóga). Respondenti využili možnosti volné

odpovědi, kde se nejvíce opakovalo čtení, rodina, přátelé a vnoučata, ale také práce na zahradě nebo malování či ruční práce. Bohužel 5 respondentů označilo možnost návykových látek, které využívají při zbavování působení stresu. Jeden respondent dokonce nevyužívá žádný způsob.

Obrázek 13 Způsoby zbavení stresu u respondentů

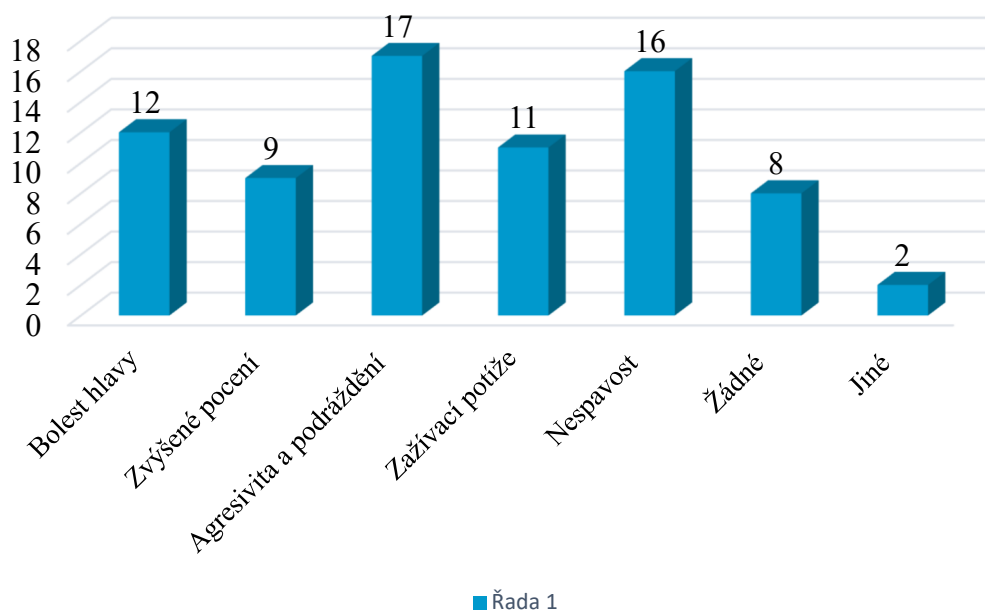


Zdroj: Vlastní šetření

#### *Příznaky ve spojení se stresem (otázka 7)*

V otázce 7 (Projevují se u vás některé uvedené příznaky ve spojení se stresem?) byla také možnost více odpovědí a možnost doplnění vlastní odpovědi. U 17 pracovníků se vlivem stresu projevuje agresivita a podráždění. Druhým nejvíce projevovaným příznakem ve spojení se stresem je nespavost, ta se projevuje u 16 pracovníků. U 12 se vyskytují bolesti hlavy. V 9 případech respondenti označili zvýšené pocení. U 8 pracovníků se neprojevují žádné příznaky. Dva respondenti mají i jiné příznaky, konkrétně se jedná o bolest očí a nervozitu.

Obrázek 14 Příznaky ve spojení se stresem

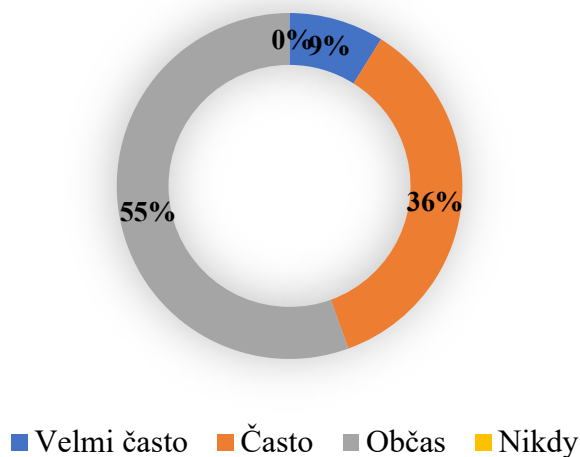


Zdroj: Vlastní šetření

#### Přepřacovanost a stres (otázka 8)

Nejvíce respondentů označilo u otázky 8 (Jak často se cítíte přepřacovaný/á anebo ve stresu v průběhu pracovního týdne?) možnost *občas*, konkrétně 55 % ze 45. 36% respondentů označilo možnost *často*. Konkrétně se jedná od 16 pracovníků ze 45. 9 % respondentů se do týdne cítí *velmi často* přepřacovaný. Ani jeden dotazovaný neoznačil možnost *nikdy*. Lze tedy říci, že téměř každý dotazovaný se cítí během pracovního týdne přepřacovaný.

Obrázek 15 Přepřacovanost a stres u respondentů

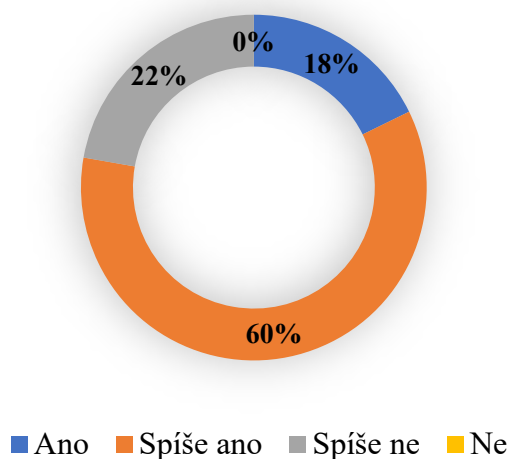


Zdroj: Vlastní šetření

### Časový tlak při práci (otázka 9)

Nejvíce označovaná odpověď u otázky 9 (Jste během Vaší práce pod časovým tlakem?) je *spíše ano* 60 % tedy 27 ze 45 dotazovaných. Pod časovým tlakem se *spíše necítí* celkem 22 % dotazovaných tedy 10 respondentů. 18 % označilo možnosti *spíše ano (osm)*. Možnost odpovědi *ne* nevyužil ani jeden respondent.

Obrázek 16 Časový tlak při práci



Zdroj: Vlastní šetření

### Stresory u respondentů (otázka 10)

V tabulce jsou zaneseny počty dotazovaných u otázky 10 (Vnímáte tyto faktory jako stresující?), jak každý jeden hlasoval s možností v každé otázce jedné odpovědi. Zda vnímají jeden konkrétní faktor jako stresující – *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*.

Z tabulky vyplývá, že za nejvíce stresující považují respondenti *množství práce*. Celkem tuto možnost označilo jako *ano* 17 dotazovaných ze 45. S tímto faktorem souvisí také druhá nejvíce označovaná možnost jako stresující *nepolehlivý spolupracovník*. Celkem 16 dotazovaných. A třetí nejvíce stresující byly označeny dvě odpovědi *úroveň pracovního prostředí* a *Termíny pro splnění úkolů* - 15 dotazovaných a také *velká odpovědnost za práci* – 13 dotazovaných. Z výsledků lze vydedukovat, že pracovníci mají příliš mnoho práce, které musí stihnout v časovém presu, protože je tlačí termíny, v plnění úkolů se nemohou spolehnout na svého kolegu a ještě mají nedostačující úroveň pracovního prostředí.



Naopak pracovníci se cítí ve svém zaměstnání jistotu. Pouze 2 z celkových 45 označili možnost ano u stresoru *strach ze ztráty zaměstnání*. Je vidět, že i komunikace nadřízených ve skupině respondentů funguje naprosto v pořádku. Celých 37 dotazovaných z 45 hodnotí jako *spíše ne* a *nestresující*.

Tabulka 4 Stresory u respondentů

Stresor	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Úroveň pracovního prostředí (hluk na pracovišti, teplota, osvětlení,...)	15	21	7	2
Komunikace s nadřízeným	3	5	19	18
Komunikace se klienty	3	20	16	6
Množství práce	17	21	5	2
Strach ze ztráty zaměstnání	2	7	19	17
Vztahy na pracovišti	6	9	20	10
Termíny pro splnění úkolů	15	20	7	3
Velká odpovědnost za odvedenou práci	13	25	6	1
Špatné metodické řízení	11	23	5	6
Nový úkol	10	19	15	1
Rychlé tempo práce	9	22	13	1
Nespolehlivý spolupracovník	16	15	12	2
Zánik pracovního místa	8	4	16	16

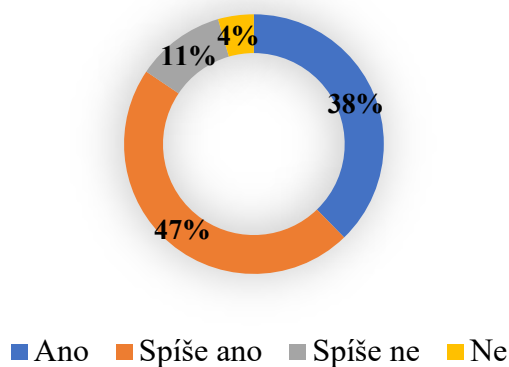
Zdroj: Vlastní šetření

Stresory s největším počtem hlasů jako stresující budou nyní rozebrány graficky zvlášť.

#### a) Množství práce

17 respondentů (28%) označilo množství práce jako stresující. Jako *spíše ano* stresující 21 respondentů (47%). Pouze 2 respondenti (4%) označili množství práce jako *nestresující*.

Obrázek 17 Množství práce

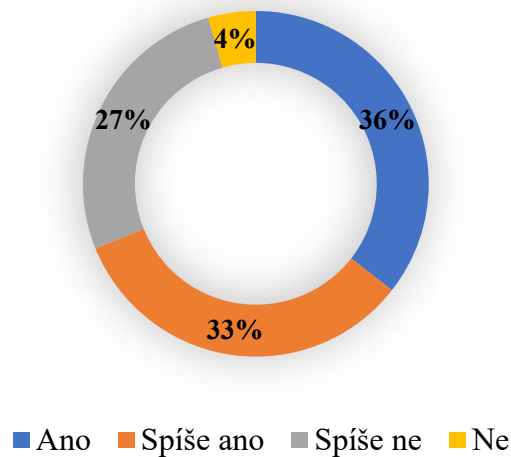


Zdroj: Vlastní šetření

### b) Nespolehlivý spolupracovník

Největší podíl respondentů označilo možnosti *ano*. Celkem 16 (36 %) z celkového počtu 45 vnímá tento stresor jako velmi stresující. 15 (33%) vnímá nespolehlivého spolupracovníka jako *spíše* stresující.

Obrázek 18 Nespolehlivý spolupracovník

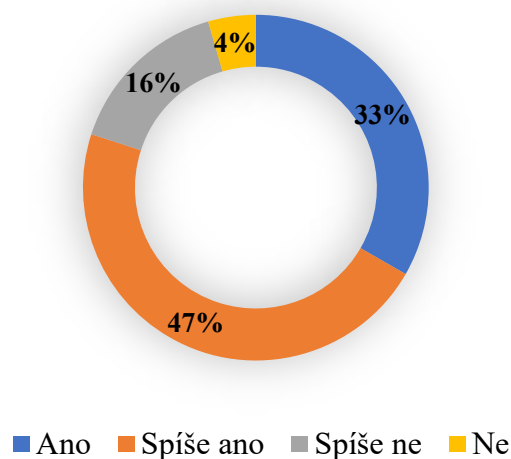


Zdroj: Vlastní šetření

### c) Úroveň pracovního prostředí

Odpověď *ano* označilo 33 % (15) pracovníků. Větší počet odpovědí byl u možnosti *spíše ano* 47 % (21) respondentů. Pouze 4 % tedy 2 pracovníci ohodnotili tento stresor jako nestresující.

Obrázek 19 Úroveň pracovního prostředí



Zdroj: Vlastní šetření

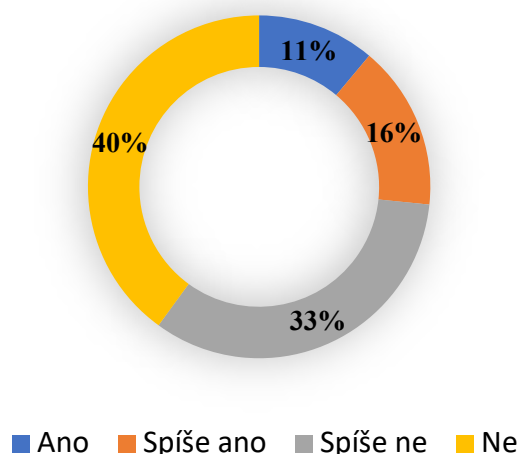
Všechny tyto stresory spolu úzce souvisejí. Pokud je velké množství práce a ještě nespolehlivý pracovník a nevyhovující pracovní prostředí, tak každý jeden stresor působí

na jedince a způsobuje mu časovou tíseň viz. otázka 9 a také problémy spojené se stresem (viz otázka 7.)

#### *Zánik pracovního místa v důsledku Průmyslu 4.0 (otázka 11)*

Z odpovědí na otázku 11 (Vnímáte možnost zániku pracovního místa (vlivem rozvoje Průmyslu 4.0 – robotizace) jako stresující?) je jasné, že respondenti se o své pracovní místo nebojí. Pouze 11 % tedy 5 pracovníků označilo možnost *ano*. A dalších 16 % (7) pracovníků označilo možnosti zániknutí pracovního místa jako *spíše stresující*. Celkem 73 % respondentů označilo možnost *ne* a *spíše ne*, celkem 33 respondentů se nebojí ztráty své pozice. Tuto skutečnost můžeme přisuzovat také věkovému složení skupiny respondentů. Kde více jak půlka respondentů se nachází ve věkové skupině 50 až 59 a 60 let a více. Těchto skupin je pravděpodobně toto ohrožení skutečně týkat nebude.

Obrázek 20 Zánik pracovního místa



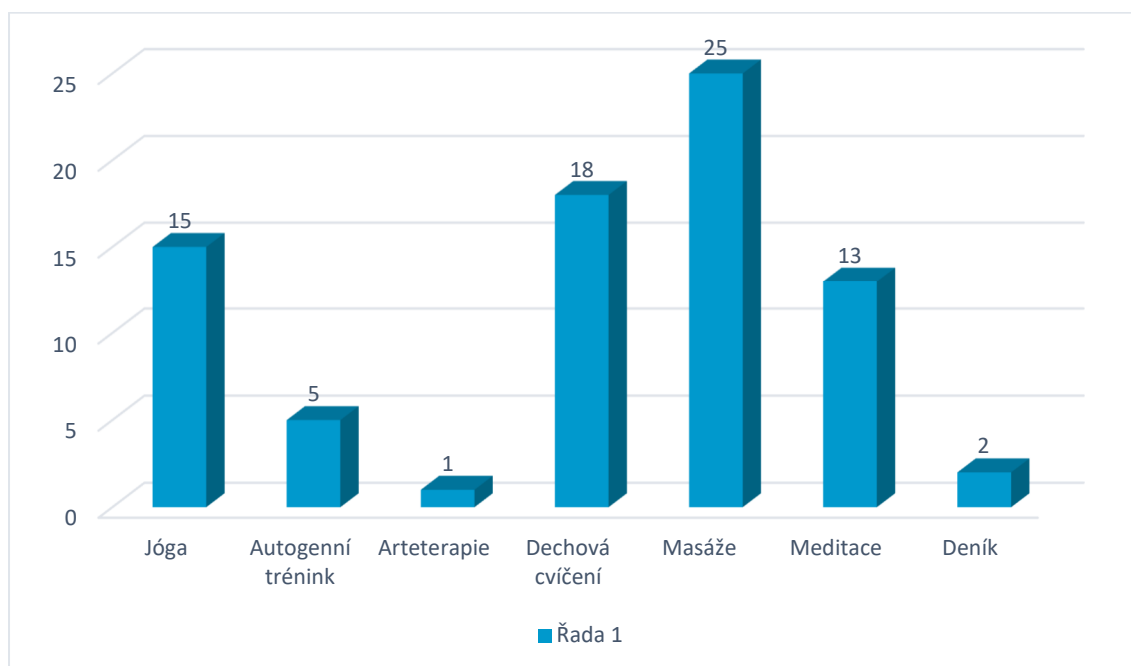
Zdroj: Vlastní šetření

#### *Techniky boje se stresem (otázka 12)*

V grafu jsou znázorněny metody podle otázka 12 (Využíváte tyto techniky boje se stresem?). Nejvíce využívanou metodou jsou *masáže* celkem 25 respondentů ze 45 tuto metody využívá. 18 respondentů využívá metodu dechového cvičení. Na třetím místě ve využívání metod je cvičení jógy, celkem 15 jedinců ze 45. Nad hranici deseti respondentů se ještě dostala metoda meditace – 13 respondentů. Ostatní metody jako je autogenní trénink (5 hlasů), arteterapie (1 hlas) a deník (2 hlasy) využívá méně než deset pracovníků.

Je nutné říci, že každému jedinci vyhovuje jiný způsob zbavování se stresu. Ale možná také jen neznalost některých technik je překážkou toho, že je jedinec nevyužívá.

Obrázek 19 Techniky boje se stresem



Zdroj: Vlastní šetření

#### 4.2.3 Stres a výkon

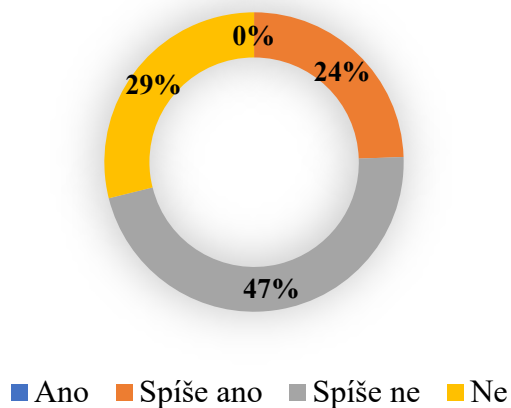
##### *Vliv stresu na výkon (otázka 13)*

Otázka (Jak se ztotožňuje s následujícími výroky týkající se vlivu stresu na výkon) byla rozdělena na tři výroky na které měl každý respondent odpovědět s možnostmi – *ano, spíše ano, spíše ne, ne*. Každý jeden výrok je rozebrán graficky zvlášť.

##### ***a) Stres mě motivuje k podání lepšího výkonu.***

Z grafu vyplývá, že pracovníky **stres spíše nemotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu**. Žádný pracovník neoznačil možnost *ano*. 11 (24 %) respondentů označilo možnost *spíše ano*. Ovšem 76 % (34) označilo možnosti *spíše ne a ne*.

Obrázek 20 Vede stres k lepšímu výkonu?

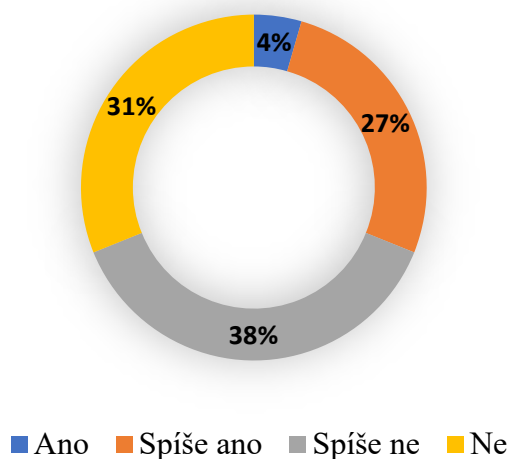


Zdroj: Vlastní šetření

***b) Jsme vůči stresu natolik odolný, že můj pracovní výkon neovlivňuje.***

Pohled na výsledky u této otázky je velmi diskutabilní. Velkým pozitivem, je fakt, že celých 31 % dotazovaných (14) se cítí vůči stresu odolní nebo spíše odolní, což je jistě dobrá zpráva, že jejich výkon se nemění v situaci, když se cítí pod působením stresu. Ale bohužel 61 % (31) respondentů se odolní necítí a jejich výkon je tak stresem ovlivňován.

Obrázek 21 Stres neovlivní pracovní výkon

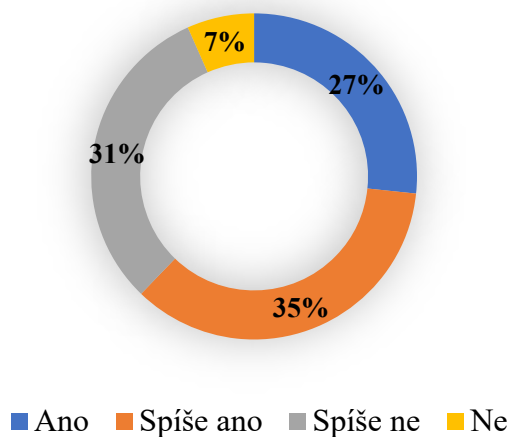


Zdroj: Vlastní šetření

**c) *Stres velmi ovlivňuje můj pracovní výkon***

Stres ovlivňuje nebo spíše ovlivňuje pracovní výkon u 62 % respondentů – 28. Respondent u kterých stres neovlivňuje nebo spíše neovlivňuje pracovní výkon je celkem 38 % - 17.

Obrázek 22 *Stres velmi ovlivní pracovní výkon*

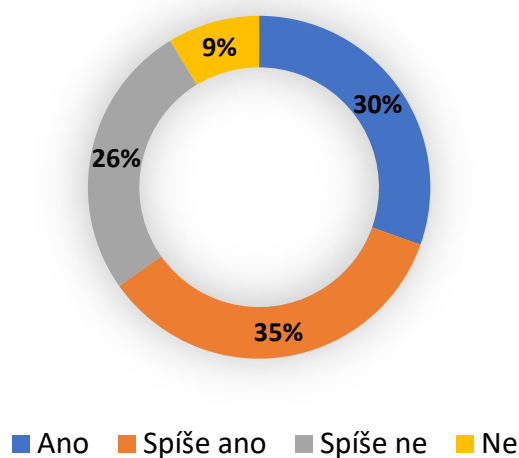


Zdroj: Vlastní šetření

*Vliv vztahů na pracovišti na výkon ( otázka 14)*

U 30 % - 14 respondentů jsou vztahy na pracovišti u otázky 14 (Mají vztahy na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?) velmi důležité, aby podávali kvalitní pracovní výkon. 16 respondentů (35 %) označilo možnost *spíše ano*. Celkem u 65 % respondentů ovlivňují pracovní výkon vztahy na pracovišti. Na 35 % respondentů tento fakt nepůsobí.

Obrázek 23 *Vztahy na pracovišti*



Zdroj: Vlastní šetření

### Způsoby zvýšení pracovního výkonu (otázka 15)

Respondenti měli vždy jednu možnost odpovědi k otázce 15 (Prosím, zvolte, které z uvedených položek by Vám pomohly zvýšit pracovní výkon).

V tabulce jsou ohodnoceny jednotlivé otázky ve spojitosti s ovlivněním pracovního výkonu respondentů. Jako nejvíce motivují položka ke zvýšení pracovního výkonu byla označena *Větší motivace ze strany nadřízeného – finanční ohodnocení*. Naopak nejméně zajímavou motivací pro zvýšení výkonnosti byla označena možnost *Zajímavější náplň práce – více odpovědnosti, kreativity*.

Tři největší motivátory jsou rozebrány v následujících grafech.

Tabulka 5 Způsoby zvýšení pracovního výkonu

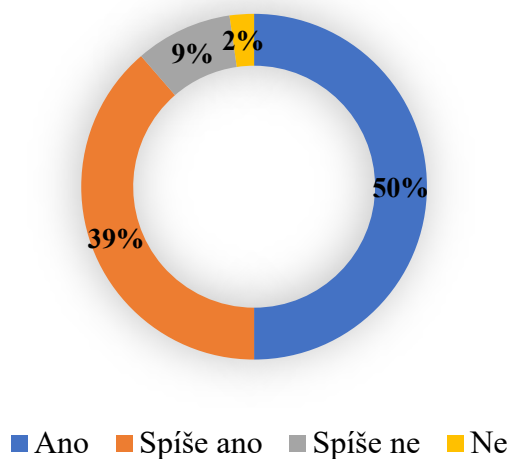
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>Větší motivace ze strany nadřízeného – finanční ohodnocení</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Lepší pracovní podmínky (pracovní nástroje, pracovní prostředí)	19	16	9	0
<b>Získávání nových znalostí (lepší metodické vedení, školení...)</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
Benefity od zaměstnavatele (poukázky, placené volno,..)	17	15	8	2
Zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, mezi vedením a podřízenými	17	22	4	1
<b>Méně stresu</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Zajímavější náplň práce – více odpovědnosti, kreativity, ..	7	10	22	4

Zdroj: Vlastní šetření

#### a) *Větší motivace ze strany nadřízeného – finanční ohodnocení*

Největší formou motivace ke zvýšení výkonnosti byla označena hned první nabízená možnost. Odpověď *ano* a *spíše ano* označilo celkem 40 respondentů (89 %). Pouze 4 (9 %) označili možnost *spíše ne* a pouze jeden jediný respondent nepovažuje formu větší motivace ze strany nadřízeného jako motivující ke zvýšení výkonnosti.

Obrázek 24 Finanční ohodnocení

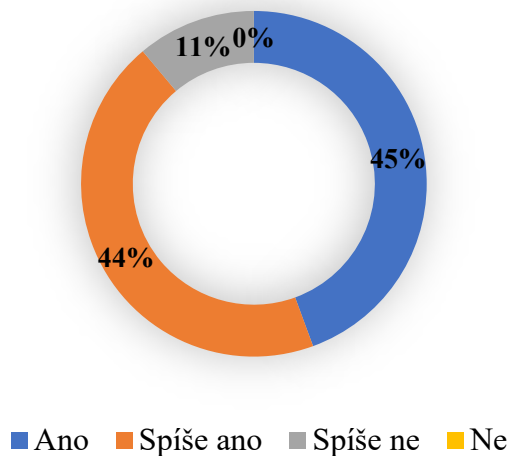


Zdroj: Vlastní šetření

### b) Méně stresu

I tuto možnost označila jako motivující a spíše motivující drtivá většina respondentů. Celkem 20 (45 %) respondentů označilo možnost *ano*. 44 % označilo možnost *spíše ano*. A pouze 11 % (5) dotazovaných označilo možnost *spíše ne*. Možnost *Ne* se v odpovědích neobjevila vůbec.

Obrázek 25 Méně stresu



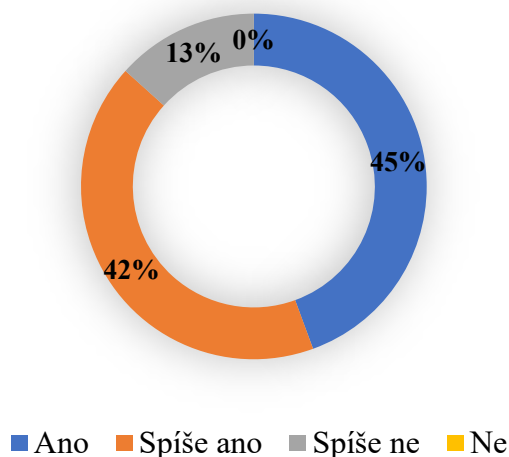
Zdroj: Vlastní šetření



**c) Získávání nových znalostí (lepší metodické vedení, školení...)**

V této otázce nevyužil ani jeden respondent možnosti *ne*. Celkem 13 % - 6 respondentů označilo odpověď *spíše ne*. Možnost *spíše ano* označilo 42 % respondentů. Jako motivátor ke zvýšení pracovního výkonu označilo 45 % - 20 dotazovaných.

Obrázek 26 Nové znalosti

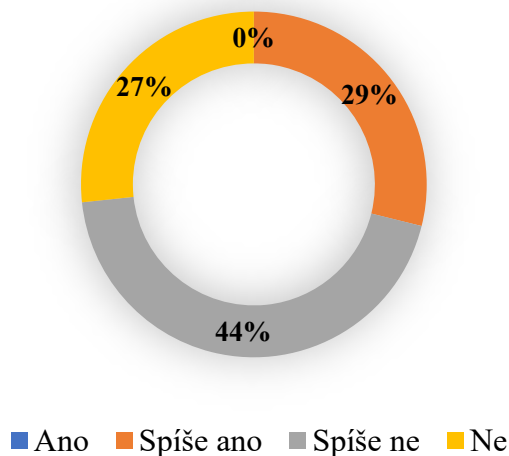


Zdroj: Vlastní šetření

**Současný styl hodnocení ve společnosti (otázka 16)**

Jako zcela vyhovující současný styl hodnocení v otázce 16 (Vyhovuje Vám současný styl hodnocení pracovníků, který je ve společnosti zavedený.) neoznačil ani jeden respondent. Celkem 29 % (13) dotazovaných označilo možnost *spíše ano*. Ovšem 71 % dotazovaných *není* nebo *spíše není* se současným hodnocením ve společnosti spokojených.

Obrázek 27 Současný styl hodnocení ve společnosti



Zdroj: Vlastní šetření

### *Pracovní výkonnost v týdnu (otázka 17)*

Otázka 17 (Jaká je Vaše pracovní výkonnost v jednotlivých dnech v týdnu?) hodnotí pracovní výkonnost v týdnu na škále 100 % - nejvyšší výkon, 0 % - nejnižší výkon.

#### **Pondělí**

V pondělí se na 100 % cítí 19 respondentů. Na 75 % považuje svůj výkon 22 respondentů a na 50 % se ohodnotilo celkem 5 dotazovaných. 25 % a 0 % neoznačil žádný respondent. Průměrná výkonnost – 84 %.

#### **Úterý**

Na 100 % se ohodnotilo celkem 25 dotazovaných. 75 % výkonnost prokazuje 14 respondentů. 50 % vybralo celkem 6 pracovníků. Průměrná výkonnost – 85 %.

#### **Středa**

Ve středu se cítí na 100 % výkon 29 respondentů, jedná se o nejvyšší počet z celého týdne. Možnost 75 % označilo 15 respondentů. 50 % - jeden respondent. Průměrná výkonnost – 91 %.

#### **Čtvrtek**

100 % možnost označilo celkem 17 dotazovaných. 75 % označilo 23 a 50 % pouze 4 respondentů. 1 pracovník vyhodnotil svou výkonnost na 25 %.

Průměrná výkonnost - 81 %.

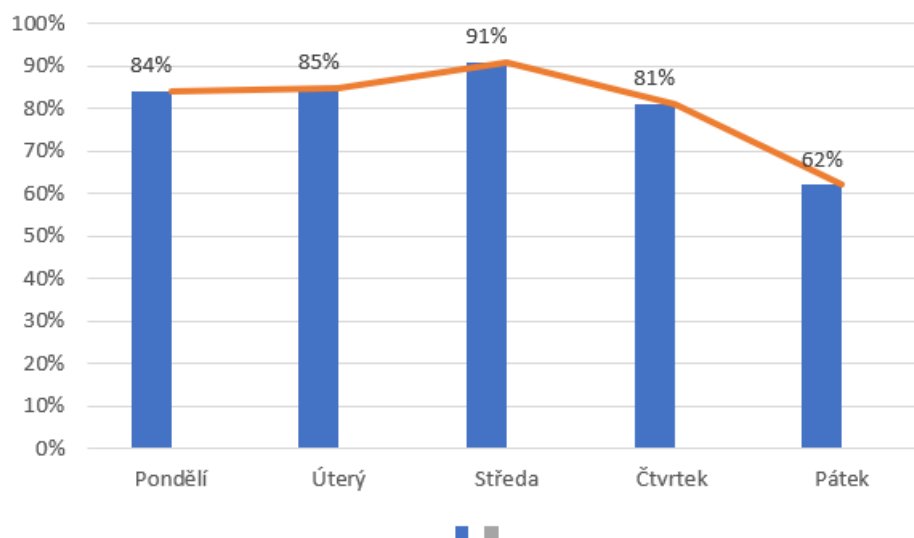
#### **Pátek**

Na 100 % se cítí pouze 5 ze čtyřiceti pěti dotazovaných. 75 % výkonnost označilo 20 respondentů. 50 % - 13, 25 % - 5 a 0 % - 2 pracovníci.

Průměrná výkonnost – 62 %.

Za **nejvíce** produktivní den lze jistě označit **středu** a **nejméně** výkonných se cítí pracovníci v **pátek**.

Obrázek 30 Pracovní výkonnost v týdnu



Zdroj: Vlastní šetření

#### *Pracovní výkonnost v jednotlivých hodinách (otázka 18).*

Otázka 18 (Jaká je Vaše pracovní výkonnost během jednoho dne – hodinově) hodnotí pracovní výkonnost v hodinách na škále 100 % - nejvíce výkonný/á, 0 % - nejméně výkonný/á

**6:00 – 8:00** -100 % výkon podává 25 % (11) pracovníků, 75 % označilo 18 pracovníků – 40 %. Na půlce, 50 %, své produktivity se cítit 14 pracovníků(21 %) a 25 % označili 2 (4 %) respondenti.

Průměrná výkonnost – 71 %.

**8:00 – 10:00** - 39 (87 %) ze 45 celkových respondentů označilo svou výkonost na 100 %. 75 % označil zbytek, tedy 6 pracovníků (13 %). Ostatní možnosti nebyly využity. Průměrná výkonnost – 93 %.

**10:00 – 12:00** - 15 respondentů (33 %) označilo v tento čas svůj výkon za 100 %. Na 75 % se cítí 21 (47 %) dotazovaných. 7 (16 %) vybralo možnost 50 %. 2 (4 %) se cítí na 25 % výkonnost. 0 %možnost nebyla využita.

Průměrná výkonnost – 77 %.

**12:00-14:00** - 38 % (17) respondentů označilo svůj výkon za 100 %, z celkového počtu označilo možnost 75 % - 22 (47 %). Na poloviční výkonnost se cítí pouze 7 % (5)respondentů. Na 25 % se cítí 1 respondent.

Průměrná výkonnost – 81 %.

**14:00 - 16:00** - 19 respondentů ohodnotili svou výkonnost na 100 % (42 %) z celkových 45 dotazovaných. 75 % označilo 18 pracovníků (40 %), 50 % - 7 (16 %). U procenta výkonnosti na 25 % se objevil 1 respondent (2 %). 0 % neoznačil nikdo.

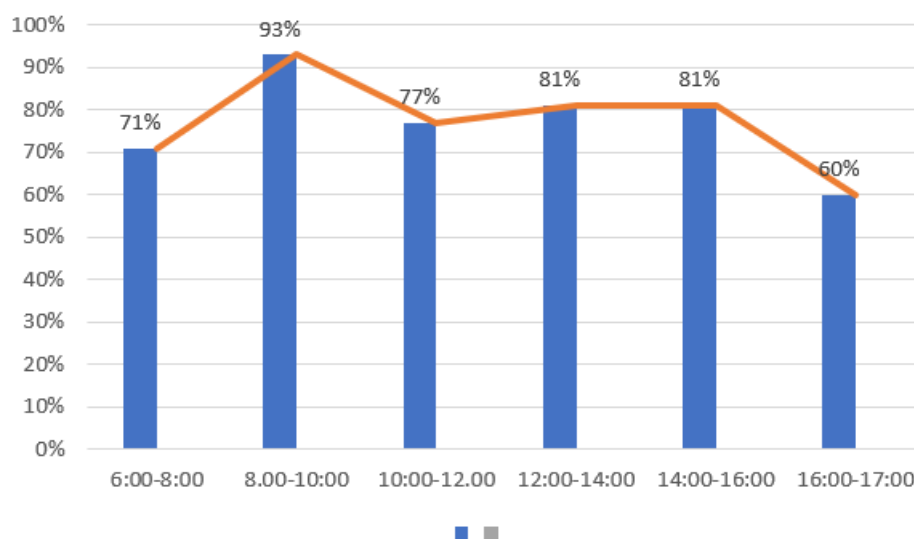
Průměrná výkonnost – 81 %.

**16:00 – 17:00** - Pouze 8 (18 %) pracovníků je výkonných v tuto hodinu na 100 %. 75 % výkonnost označilo 13 (29 %) pracovníků. 15 (33 %) vybralo možnost 50 %. 7 (16 %) vybralo 25% a 2 (4 %) pracovníci ohodnotili svou výkonnost na 0%.

Průměrná výkonnost – 60 %.

Nejvíce produktivním časovým rozmezím je jistě 8:00 – 10:00. Kde se výkonnost jednotlivých pracovníků nedostane pod 75%. Naopak nejméně výkonní jsou pracovníci v časovém rozmezí od 16:00 – 17.00, kde osm pracovníků dostalo pod hranici 50 %. A celkové výkonnost dosahuje pouze 60 %.

Obrázek 31 Pracovní výkonnost v jednotlivých hodinách



Zdroj: Vlastní šetření

## 5. Diskuse

### 5.1 Návrhy doporučení

Záměrem výzkumného šetření bylo stanovit, zda stres ve vybrané organizaci ovlivňuje pracovní výkon a vytvořit opatření, které povedou ke snížení dopadu stresu na pracovišti a pracovníky a jejich pracovní výkon.

Výzkumné šetření probíhalo pomocí dotazníkového zkoumání. Dotazník byl vyplněn 45 pracovníky. 40 žen a 5 mužů. Respondentů s vysokoškolským titulem bylo šestnáct a středoškolsky vzdělaných dvacet devět. Převážná většina respondentů byla z řad řadových pracovníků, ale do výzkumu se zapojili i čtyři pracovníci na vedoucích pozicích. Nejvíce respondentů se nachází ve věkovém rozhraní 50 – 59 let, celkem 42 % (devatenáct).

#### 5.1.1 Zisk nových zaměstnanců

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že z celkových 45 respondentů **80%**, tedy 35 respondentů **svou práci vnímá jako stresující**, pouze 9 pracovníků označilo svou práci jako *spíše nestresující*, žádný nevybral možnost *ne*.

Na otázku, zda pracovníci vnímají tyto faktory jako stresující a spíše stresující odpověděli takto:

Tabulka 6: Stresory v zaměstnání

Pořadí	Stresor	Výsledek
1.	Množství práce	84 %
2.	Velká odpovědnost za odvedenou práci	83 %
3.	Úroveň pracovního prostředí (hluk na pracovišti, teplota, osvětlení...)	80 %
4.	Termíny pro splnění úkolů	78 %
5.	Špatné metodické řízení	76 %
6.	Nespolehlivý spolupracovník	69 %
7.	Rychlé tempo práce	68 %
8.	Nový úkol	64 %
9.	Komunikace se klienty	51 %
10.	Vztahy na pracovišti	33 %
11.	Zánik pracovního místa	27 %
12.	Strach ze ztráty zaměstnání	20 %
13.	Komunikace s nadřízeným	18 %

Zdroj: Vlastní tvorba

Stresory jsou v tabulce seřazeny od toho největšího po nejmenší.

Z tabulky vyplývá, že největším stresorem je *množství práce*, které za stresující nebo spíše stresující označilo celkem 84 % respondentů. Tento fakt úzce souvisí s nedostatkem zaměstnanců a také s tím, že zaměstnanci mají příliš *velkou odpovědnost za odvedenou práci*, uvedlo tak 83 % respondentů. Pracovníci jsou v plnění úkolů velmi důslední, kvůli příliš velké odpovědnosti si nemohou dovolit žádné pochybení, a to hlavně v případech, pokud se jedná o velké peněžní částky.

Třetím největším stresorem je *úroveň pracovního prostředí (hluk na pracovišti, teplota, osvětlení)* – 80 % respondentů. V tomto případě, jak vyplynulo z rozhovoru s jedním z pracovníků, se bude jednat hlavně o teplotu. V letních měsících příliš velké horko. Žaluzie, které jsou v oknech nedostačují a propouští do místnosti teplo. V zimě se kvůli vládnímu ustanovení mohlo topit pouze na určitou teplotu a zaměstnanci měli v kancelářích zimu a nemohli tedy vydávat svůj největší pracovní výkon.

Stresor na čtvrtém, pátém a šestém místě souvisí se stresorem na prvním místě. Pokud máte *velké množství práce, termíny, špatné metodické řízení* a ještě *nespolehlivého spolupracovníka*, tak není fyzicky možné vydávat 100 % pracovní výkon. Sedmým stresorem je *rychlé tempo práce* – označilo tak 68 % dotazovaných. Zvýšení tempa práce může být způsobeno nedostatkem pracovníků a díky tomu musí zaměstnanci splnit velké množství práce v krátkém časovém úseku. Na osmém místě je pojem *nový úkol* (64 %). Vzhledem k tomu, že respondenti označili jako pátý největší stresor *špatné metodické vedení*, tak zřejmě nemají k plnění nových úkolů dostatek informací a podkladů. Toto tvrzení vyplynulo i z rozhovoru s jedním z respondentů.

**Návrh změny:** Získání nových, kvalitních zaměstnanců, které povede ke snížení práce. V návaznosti se sníží i pocit z odpovědnosti za odvedenou práci. Pracovník bude mít na daný úkol více času a bude tak moc pracovat v klidu.

Nábor nových zaměstnanců by probíhal pomocí výběrového řízení, který by bylo vystaveno na internetových stránkách Finančního úřadu. Vzhledem k tomu, že by byla pozice vystavena pouze na webových stránkách Finančního úřadu, tak by uchazeč, který by projevil zájem o tuto práci, by dal najevo svůj zájem o práci v organizaci.

Vymezili by se potřebné předpoklady pro přijetí jedince. V již vypsanych výběrových řízeních FÚ byl kladem důraz na vzdělání (minimálně bakalářské nebo dlouhodobá zkušenost v oboru).

Vzhledem k tomu, že velká část respondentů označila za stresor *nespolehlivého spolupracovníka*, tak by bylo vhodné, využít možnosti Assessment centra. Kde by si kandidáti z výběrového řízení vyzkoušeli konkrétní modelové situace. Při tomto konání by je pozorovali vedoucí pracovníci, personalista a jeden z pracovníků toho oddělení, kam má být nový pracovník/ci přidělen/ni. Na základě splnění předem stanovených podmínek by byl vybrán pracovník. Zvolený pracovník by měl povinnost se zúčastnit pětidenního školení, které by probíhalo přímo v prostorech Finančního úřadu v rámci pracovní doby, kde se naučí ovládat potřebné znalosti a dovednosti pro svou budoucí pozici. Semináře by prováděli školitelé, kteří mají s prací na FÚ dlouholeté zkušenosti (mohli by to být i bývalí pracovníci FÚ), aby pracovníci měli i potřebné znalosti z praxe. Po dokončení úvodního semináře by byl pracovník přidělen do kanceláře ke zkušenému zaměstnanci, který by mu zodpovídal případné dotazy a zcela ho dozaškolil. Tito zkušení pracovníci by byli za svou nadstandardní práci ohodnoceni formou prémie.

### 5.1.2 Zlepšení pracovního prostředí

Až 80 % respondentům nevyhovuje pracovní prostředí. Což je velmi vysoké procento. Jak již bylo zmíněno, tak bylo v letních měsících je v kancelářích příliš velké teplo.

**Návrh změny:** Vhodná by byla výměna vnitřního stínění v oknech, aby pracovníci měli v letních měsících možnost si zastínit.

Co se týká situace v zimních měsících, které panovali v zimě 2023, že se v prostorech mohlo topit pouze na určitou teplotu, tak bych doporučovala koupení deky každému zaměstnanci, podložky pod nohy a zajištění dostatku teplých nápojů v kuchyňkách na oddělení.

Vzhledem pátému stresoru, by bylo vhodné přepracování a zjednodušení metodických příruček, pro snadnější a přehlednější vyhledávání informací. Pracovníkům by tato změna ušetřila mnoho drahocenného času.

### 5.1.3 Prevence proti působení stresu

Pozitivem je určitě fakt, že **96 % pracovníků se snaží stresu zbavit**. Každému vyhovuje něco jiného. Drtivá většina dotazovaných zařazuje do svého denního programu *procházky v přírodě*, celkem 83 % respondentů. Další nejvíce využívanou taktikou proti stresu je *sport následovaný masážemi a četbou*.

**Návrh změny:** Podpořit tento pozitivní výsledek tím, že pracovníkům poskytneme benefit ve formě poukázek do určitých obchodů se sportovními potřebami, do knihkupectví a do relaxačních center. Poukázky by byly ve formě předplacených karet, kterou by si každý zaměstnanec s chytrým telefonem nahrál do svého telefonu. Ostatní, kteří nedisponují chytrými telefony by dostali fyzickou kartičku, na které by byla nahraná částka 250 Kč a zaměstnanec by se mohl sám rozhodnout, zda ji chce využít v knihkupectví či v obchodě se sportovními potřebami nebo na nějakou formu relaxace.

Otázka, která byla mířená na využívání konkrétních technik v boji se stresem, nebyla vyhodnocena s příliš pozitivním koncem. Drtivá většina respondentů odpověděla, že dané techniky nevyužívá. Jedinou, poměrně hodně využívanou technikou, jsou *masáže*. Využívá ji 32 % respondentů. Ostatní techniky jsou téměř nevyužívané. Možná je to způsobeno neznalostí daných technik.

**Návrh změny:** Zajistit seminář nebo kurz, ve kterém by se pracovníci seznámili s možnostmi zbavování stresu. Jednalo by se o metody, které by se daly využít, jak v přímo v kanceláři, ale i v pohodlí domova. Těchto seminářů by se pracovníci účastnili povinně.

Mnohem horší než nevyužívání nebo spíše neznalost těchto technik, které jsou přímo zaměřeny na snižování stresu v těle.



**83 % respondentů pociťuje příznaky způsobené stresem.** Je to velmi vysoké procento a je potřeba se ho snažit snížit. Dobrou zprávou je to, že zaměstnanci snaží stresu zbavovat. Z průzkumu ale vyplývá, že techniky neumějí efektivně využívat.

V následující tabulce jsou zobrazeny nejčastější příznaky ve spojení se stresem.

Tabulka 7 Příznaky stresu

Příznak	Hlasy	Procento
Bolest hlavy	12	27 %
Zvýšené pocení	9	20 %
Agresivita a podráždění	17	38 %
Zažívací potíže	11	24 %
Nespavost	16	36 %
Jiné	2	4 %
Žádné	8	17 %

Zdroj: Vlastní šetření

**Návrh změny:** Zavedení pravidelného školení na rozšíření znalostí a dovedností o relaxačních technikách, které se dají provádět přímo v pracovním prostředí, ve své kanceláři. Jednalo by se například o osvojení techniky dechového cvičení, které dokáže během chvíli zklidnit mysl i tep a pracovník k tomu nepotřebuje speciální pomůcky.

Zajímavým projektem a doporučením by bylo vybudování pasivní odpočinkové zóny přímo v budově Finančního úřadu. V prostoru by bylo rozmístěno hodně květin a rostlin, které navozují pocit klidu a odpočinku. V místnosti by byla umístěna křesla a gauče se stolečky, kde by si pracovník mohl vychutnat kávu či oběd. Případně do místnosti umístit přehrávací zařízení na možnost puštění oblíbené hudby. Jednalo by se o místnost ve které si pracovník odpočine, alespoň v krátké či obědové pauze, od kancelářského prostředí.

Z výzkumu vyplynulo, že když na zaměstnance působí stres, tak to ovlivňuje jejich pracovní výkon. Žádný pracovník není stresem motivován k podávání lepšího pracovního výkonu. 11 % respondentů se domnívá, že je stres spíše namotivuje k podání vyššího výkonu. Ale u zbytku, tedy **89 %, je pracovní výkon negativně ovlivňován stresem.**

**Návrh změny:** Zavést školení na téma – práce v krizových a stresujících situacích. Proškolit zaměstnance, aby byli schopni podávat kvalitní pracovní výkon v krizových a stresujících situacích.

Pracovníci byli také dotázáni jaké položky by vedly k zvýšení pracovní výkonnosti. Do tabulky byla zahrnuta data z odpovědí – *ano, spíše ano*.

Tabulka 8 Motivátory ke zvýšení výkonnosti

Položky motivace	Hlasy	Procenta
Větší motivace ze strany nadřízeného – finanční ohodnocení	39	87 %
Lepší pracovní podmínky (pracovní nástroje, pracovní prostředí)	35	78 %
Získávání nových znalostí (lepší metodické vedení, školení...)	38	84 %
Benefity od zaměstnavatele (poukázky, placené volno...)	32	71 %
Zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, mezi vedením a podřízenými	39	87 %
Méně stresu	40	90 %
Zajímavější náplň práce – více odpovědnosti, kreativity, ..	17	38 %

Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky je patrné, že opravdu velkým problémem je *stres*. **U 90 % respondentů by se zvýšila pracovní výkonnost, kdyby se snížilo působení stresu.** V diskusi jsou již výše zmíněná opatření, které povedou ke snížení stresu nebo semináře či školení na zvládnání metod, které pomohou snížit působení stresu. Dalším způsobem, jak v zaměstnancích vzbudit vyšší výkonnost byla označena *větší motivace ze strany nadřízeného – finanční ohodnocení*. S tímto nedostatkem se potýká celkem 87 % respondentů.

**Návrh změny:** Zaměření se na poskytování zpětné vazby od nadřízeného směrem k řadovým pracovníkům. Každý zaměstnanec by za svůj nadstandartní a kvalitní výkon byl pochválen veřejně, například prostřednictvím rozeslání hromadného mailu. Zařazení odměn (prémii) za kvalitně odvedenou práci. Ale vždy adekvátně odůvodnit. Nadstandartní výkon by měl za úkol sledovat vedoucí pracovník a posléze předávat výš, aby byl pracovník opravdu adekvátně ohodnocen za svůj výkon. Hojně označovaným faktorem, který by zvýšil pracovní výkonnost je *Zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, mezi vedením a podřízenými* – označilo 87 % dotazovaných.

**Návrh změny:** Zaškolit vedoucí pracovníky v komunikaci a vedení svého týmu. Nejdůležitějším faktorem je to, aby vedoucí pracovník věděl, co se v jeho úseku děje. Proto by bylo vhodné zařadit například jednou měsíčně porady, kde se bude řešit dění v organizaci, aby i zaměstnanci byli informováni. Dále zavést například „schránku důvěry“ kam budou moc zaměstnanci napsat a vhodit svůj návrh, dotaz nebo nespokojenost a na poradě by se daný problém vyřešil.

Vhodné by bylo zpřístupnit pracovníkům seminář zaměřený na komunikaci se spolupracovníky a s nadřízenými.

Z předchozího šetření jasně vyplývá, že pracovní výkon je ovlivňován působením stresu. Nejvíce produktivním dnem je podle průzkumu středa od 8:00 – 10:00 a nejnižší výkonnost podávají pracovníci v pátek a nejnižší produktivita bývá zpravidla v čase od 16:00 – 17:00.

**Návrh změny:** Pro zvýšení a udržení pracovní výkonnosti je důležité pracovní prostředí – dostačující osvětlení pracoviště, teplota – tu se v letních měsících pokusit snížit výměnou žaluzií v oknech a v zimě dodat deku každému zaměstnanci. Velmi důležité je také klidné a harmonické prostředí. Tento prostor by vzniknul již výše zmíněnou místností tzv. oázou klidu. Kde by si zaměstnanci mohli na chvíli odpočinout, vypít kávu či sníst oběd, aby nabrali zase sílu na podání co největšího pracovního výkonu.

Z výzkumu vyplývá, že 71 % pracovníků není nebo spíše není spokojeno s hodnocením, které je ve společnosti zavedeno. Doporučuji zavážení zda je platové ohodnocení správně nastavené a adekvátní k odvedenému pracovnímu výkonu. Například zařazení Cafeterie, kde by zaměstnanci mohli čerpat firemní bonusy tak, aby s nimi byli zaměstnanci co nejvíce spokojeni.

**Návrh změny:** zavedení Talent managementu, který by vedl ke stabilizaci kvalitních zaměstnanců, rozvoji a udržení nově přijatých a stávajících zaměstnanců ve společnosti, pomohl by s řízením pracovního výkonu, plánování kariér, vzděláváním a rozvojem a také by nápomocný k otázce odměňování.

Pro zvýšení pracovní výkonnosti a snížení stresové hladiny je důležitým faktem sladění pracovního a soukromého života, tzv. work-life balance. Doporučuji zprostředkovat seminář (přednášku) na toto téma. Vhodné by bylo zavést také školení na dálku či možnost práci z domova, pokud mu to pracovní pozice dovoluje, prostřednictvím bezpečného sdílení dat a příslušných nástrojů, aby byla dána možnost pracovníkům, kteří by mohli své pracovní povinnosti plnit z pohodlí domova nebo například ze zahraničí.

## 5.2 Porovnání úrovně stresorů s ohledem na časové hledisko

### 5.2.1 Celková úroveň stresu

Porovnáno všeobecné řešení stresu v roce 2021 a v roce 2023. K porovnání vybraných stresorů s ohledem na časové hledisko je využit vlastní výzkum, který probíhal v roce 2021.

Ze šetření vyplynulo, že práce je pro 64 % respondentů spíše stresující a zatěžující, což z dlouhodobého hlediska není určitě správně (Tušerová, 2021).

V roce 2023 počet respondentů, kteří vnímají svou práci jako stresující a zatěžující, je 80 %.

Vytvořením průměrů z hodnot dojde ke zjištění, že v roce 2021 byla průměrná hodnota stresové zátěže 32 %. Zatím v roce 2023 je 42 %. Z těchto výsledků lze vydedukovat, že celkové stresové zatížení, které na respondenty působí se během dvou let zvýšilo. Celkem se jedná o 10 % nárůst. Jedná se poměrně o velký nárůst, pokud to takto půjde dál, tak za deset let, bude ve stresu celá organizace.

### 5.2.2 Porovnání stresorů

V tabulce jsou jednotlivé stresory seřazeny od toho nejvíce stresujícího k nejméně stresujícímu pro každý rok.

Tabulka 9 Porovnání stresorů v roce 2021 a 2023

2021			2023		
Pořadí	Stresor	%	Pořadí	Stresor	%
1.	Rychlé tempo práce	67 %	1.	Množství práce	84 %
2.	Množství práce	64 %	2.	Velká odpovědnost za odvedenou práci	83 %
3.	Velká odpovědnost za odvedenou práci	53 %	3.	Úroveň pracovního prostředí	80 %
4.	Špatná informovanost	52 %	4.	Termíny pro splnění úkolů	78 %
5.	Riziko napadení klientem	23 %	5.	Špatné metodické řízení	76 %
6.	Komunikace s klientem	22 %	6.	Nespolehlivý spolupracovník	69 %
7.	Délka pracovní doby	20 %	7.	Rychlé tempo práce	68 %
8.	Pracovní podmínky	19 %	8.	Nový úkol	64 %
9.	Komunikace s nadřízeným	17 %	9.	Komunikace s klienty	51 %
10.	Konflikty na pracovišti	16 %	10.	Vtahy na pracovišti	33 %
11.	Vztahy na pracovišti	14 %	11.	Zánik pracovního místa	27 %
12.	Strach ze ztráty zaměstnání	13 %	12.	Strach ze ztráty zaměstnání	20 %
13.	Nedostatek kontroly	3 %	13.	Komunikace s nadřízeným	18 %

Zdroj: Vlastní tvorba

Pokud jsou porovnány stresory na prvních třech místech, jak v roce 2021, tak v roce 2023, tak se od sebe příliš neliší. V obou případech se v první trojce objevuje stresor *množství práce*, v roce 2023 je dokonce stresorem číslo jedna. Výzkum z roku 2021 ukázal, že množství práce je druhým největším stresorem.

Pokud se porovnají hodnoty procent v obou letech, tak je patrné, že v roce 2023 jsou vyšší než v roce 2021. To znamená, že jsou respondenti stresory ovlivněni více a shledávají je více důležitými a stresujícími než v roce 2021. Nejvíce zatěžujícím stresorem bylo v roce 2021 rychlé tempo práce s 67 %, pokud toto procento porovnáme

s rokem 2023, tak by tento stresor se 67 %, byl až stresorem na osmém místě. Zařadil by se až za rychlé tempo práce v roce 2023, který se z původních 67 % v roce 2021, zvýšil na 68 %. Například množství práce v roce 2021 zatěžovalo a stresovalo 64 %, zatím co v roce 2023 už se jedná o největší stresor s 84 %. Což je o celých 20 % více než v roce 2021. Stresor - strach ze ztráty zaměstnání se v obou letech stal 12. nejvíce stresujícím faktorem, ale v roce 2021 tento stresor označilo pouze 13 % respondentů. V roce 2023 si drží stále 12. místo, ale stává se zatěžujícím a stresujícím faktorem pro 20 % respondentů.

Pracovníci v roce 2023 přiřazují jednotlivým stresorům vyšší hodnoty, jsou jejich vlivem mnohem více ovlivňováni než v roce 2021.

### 5.2.3 Porovnání příznaků stresu

Následující kapitola zkoumá příznaky ve spojení se stresem v roce 2021 a v roce 2023.

Tabulka 10 Porovnání příznaků stresu v roce 2021 a 2023

2021			2023		
Pořadí	Příznaky	Procento	Pořadí	Příznaky	Procento
1.	Bolest hlavy	41%	1.	Agresivita a podráždění	38 %
2.	Agresivita a podráždění	22%	2.	Nespavost	36 %
3.	Zaživací potíže	18%	3.	Bolest hlavy	27 %
4.	Zvýšené pocení	11%	4.	Zvýšené pocení	20 %
5.	Žádná	4%	5.	Žádné	17 %
6.	Jiná	4%	6.	Jiné	4 %

Zdroj: Vlastní tvorba

Příznaků stresu je mnoho, ale jedny z těch hlavních a nejčastějších jsou porovnány v tabulce.

První tři místa se stejně jako u stresorů příliš nezměnila. Na prvním místě se v roce 2021 umístila *bolest hlavy*. Tímto příznakem trpělo 40% z dotazovaných, v roce 2023 se toto procento snížilo. Bolest hlavy obsadila místo třetí. Pozitivem je mírné zlepšení.

*Agresivita a podráždění* byl v roce 2021 druhým nejčastějším příznakem, v roce 2023 zaujmul dokonce prvenství. Až 38 % respondentů se potýká s tímto problémem. Tady došlo oproti výzkumu u roku 2021 ke zvýšení počtu respondentů, kteří tímto příznakem trpí.

Třetí faktor z první trojice se v obou letech liší. V roce 2021 se na třetím místě umístili *zažívací potíže* a v roce 2023 se na mezi první tři dostala *nespavost*. Ani v jednom ze porovnávaných roků se nezměnil příznak *zvýšeného pocení*, v obou letech obsadilo čtvrté místo, ale v roce tento příznak označilo pouze 11 %, zatímco v roce 2023 už 20 %. Došlo opět k nárůstu počtu respondentů.

Pozitivním faktorem je, že se zvýšilo procento respondentů, kteří nepocítují žádné příznaky. Z původních 4 % se počet zvýšil až na 17 %. Několik dotazovaných pocítuje i jiné příznaky, v roce 2021 to byl zmíněn *zvýšený tlukot srdce*, v roce 2023 *bolest očí*.

#### 5.2.4 Porovnání technik zbavování stresu

Jako další jsou z časového hlediska porovnávány techniky, které pomáhají respondentům ke zbavování stresu.

Tabulka 11 Techniky zbavování stresu v roce 2021 a 2023

2021			2023		
Pořadí	Technika	Procento	Pořadí	Technika	Procento
1.	Procházky	44%	1.	Procházky	84 %
2.	Sport	29%	2.	Sport	40 %
3.	Relaxace	21%	3.	Relaxace	33 %
4.	Jiná	3%	4.	Jiná	22 %
5.	Žádná	0%	5.	Návykové látky	11 %
6.	Návykové látky	0%	6.	Žádná	2,2 %

Zdroj: Vlastní tvorba

Co se týče používání technik, které jsou prospěšné pro zbavování se stresu, tak mezi lety 2021 a 2023 nedošlo k příliš velkým změnám. V obou letech jsou nejoblíbenější technikou *procházky*. V roce 2023 s 84 % jsou ještě více využívány technikou než v roce 2021, kde byla hodnota jejich využívání 44 %. Jde o 40 % nárůst během dvou let.

Druhým nejvíce oblíbeným způsobem zbavování stresu je *sport*. I u sportu se procento využívání techniky zvýšilo. Zatím co v roce 2021 využívalo sport 29 % respondentů, tak v roce 2023 již 40 %.

Na třetím místě se v obou letech umístila *relaxace*. Opět došlo ke zvýšení využívání tohoto způsobu z 21 % v roce 2021 na 33 % v roce 2023. Stále více se využívají i *jiné* techniky. Rok 2021 -3 % a rok 2023 -22 %. Z toho porovnání vyplývá, že mnoho respondentů se během dvou let dozdělalo a začalo používat nové techniky



boje se stresem. Mezi jinými technikami byla hojně zmiňována práce na zahradě či trávení času s vnoučaty a přáteli.

Negativem, který se projevil v roce 2023 je fakt, že vzrostlo procento respondentů, kteří se stresu zabavují pomocí návykových látek – 11 %. V roce 2021 mezi dotazovanými nebyl ani jeden (0 %), který by tuto formu využíval. A druhým problémem je nevyužití *žádné* techniky. Pro opětovné snížení této hodnoty by bylo dobré využít navrhované možnosti, které by mohly podpořit tyto techniky kartami s určitou částkou.

## 5.3 Kalkulace vybraných návrhů

### 5.3.1 Školení pracovníků

Doporučení nabrání nových pracovníků prostřednictvím výběrového řízení. Následně by kandidáti prošli modelovou situací v Assessment centru. Dále by se vybral ten nejvíce vhodný kandidát/i. Než by byli pracovníci zařazeni do skutečného provozu, tak by prošli pětidenním školením, které by probíhalo přímo v prostorech Finančního úřadu, takže odpadají náklady spojené s pronájmem prostor. Školení by probíhalo od pondělí do pátku od 8:00 do 15:00. Od 11:00 do 12:00 polední pauza. Ve školení by se během jednoho dne vystřídali dva školící, každý by prováděl školení na jiné téma cca tři hodiny s pauzou po hodině a půl. Firmy mají již stanovené ceny. Cena za jeden kurz se pohybuje okolo 2 500 Kč na jednoho zaškolovaného. Pokud by FÚ nabrala například pět nových zaměstnanců, během pěti dnů by se vystřídalo celkem deset školitelů a každý by si účtoval 2 500 Kč za jednoho proškoleného, tak by celková cena za pět dnů školení vyšla Finanční úřad na **125 000 Kč**.

Tabulka 12 Školení nových pracovníků

	Cena za jednoho zaškolovaného	Celková cena za všechny
Školení nových pracovníků	2 500 Kč	<b>125 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní šetření

Pokud by školení probíhalo například prostřednictvím bývalých pracovníků (lidé v důchodovém věku), tak by školení probíhalo cca šest hodin s polední pauzou. Jedna hodina školení by byla ohodnocena na 500 Kč za hodinu. Za jeden den je celkem šest hodin školení, třicet za jeden týden školení. Tento typ zaškolení nových pracovníků by vyšlo FÚ na **90 000 Kč**.

Tabulka 13 Školení nových pracovníků bývalými pracovníky

	Cena za jednu hodinu školení	Celková cena za všechny
Školení nových pracovníků	500 Kč	<b>90 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní šetření

Vhodné by bylo zvolit i kombinaci těchto dvou možností. Tři dny by prováděla školení externí firma, což by vyšlo organizaci, při pěti nových zaměstnancích a šesti

školicích, by byla cena stanovena na 75 000 Kč. Zbylé dva dny by prováděli školení bývalí zaměstnanci úřadu za 500 Kč/h, celkem by se jedlo o dvanáct hodin, takže by toto školení vyšlo organizaci na 6 000 Kč. Celkový náklad na školení, při kombinaci externí firmy na zaškolení a zaškolení pomocí bývalých pracovníků, by byl **111 000 Kč**.

Tabulka 14 Školení prostřednictvím externí firmy a bývalých pracovníků

	Cena za jednotku	Celková cena za všechny
Školení pomocí externí firmy	2 500 Kč	<b>75 000 Kč</b>
Školení bývalými pracovníky	500 Kč	<b>36 000 Kč</b>
Celkem		<b>111 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní šetření

Návrhem pro nábor nových zaměstnanců bylo také využito **Assessment centra**. Ceny jednotlivých center se hodně liší podle modelových situací, požadavků zadavatelů, časové náročnosti a počtu účastníků a lektorů. Vyhovující by byla zřejmě alternativa, když by akce trvala cca 6 hodin, 5-8 uchazečů a dva odborní konzultanti. Finanční úřad by taková akce vyšla na **41 000 Kč**.

### 5.3.2 Možnosti ke snížení působení stresu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci mají nevyhovující pracovní podmínky. Z rozhovoru s jedním z respondentů bylo zjištěno, že se jedná především o nevyhovující vnitřní stínění. Pracovníci si nemohou v letních měsících přistínit. Proto je návrhem výměna stávajícího vnitřního stínění za nové. Respondentů je celkem 45. Pracovníci sdílejí kancelář vždy po dvojicích. Vedoucí pracovník každý sám. Řadových pracovníků máme tedy 41 (Zvolen celkový počet 42 respondentů, vzhledem ke sdíleným kancelářím musí být číslo sudé). Což znamená, že celkem je obsazeno 21 kanceláří. V každé kanceláři jedno velké okno. Celkem dvacet jedna oken. Vedoucí pracovníci jsou 4 - celkem 4 okna. Celkem 25 oken. Pro účely kalkulace použit základní rozměr, který je stanoven na 200 na šířku a 160 cm na výšku. Žaluzie by byly v základní bílé barvě i se všemi komponenty. Montáž i dodání vnitřního stínění by provedla externí firma. Nové žaluzie by organizaci stály **celkem 78 850 Kč bez DPH** s montáží a dopravou.

Tabulka 15 Nové žaluzie

	Cena za jednotku	Celkem
Žaluzie	2 900 Kč	<b>72 500 Kč</b>
Montáž	250 Kč	<b>6 250 Kč</b>
Celkem		<b>78 750 Kč bez DPH</b>

Zdroj: Vlastní šetření

### 5.3.3 Podpora boje se stresem

K podpoře zaměstnanců a jejich prevence proti stresu bylo navrhováno zavedení peněžních příspěvků se smluvenými partnery. Na sportovní potřeby, knihy či relaxaci. Doporučení bylo 250 Kč měsíčně pro jednoho pracovníka. Respondentů bylo celkem 45. Tato podpora zaměstnanců by vyšla organizaci na **11 250 Kč/měsíc. Ročně 135 000 Kč/rok.**

Tabulka 16 Poukazy

	Cena za jednotku	Celkem
Poukazy na měsíc	250 Kč	<b>11 250 Kč</b>
Poukazy na rok	250 Kč	<b>135 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní šetření

Jedním z návrhů bylo poskytnout pracovníkům kurz na boj proti stresu a osvojení technik proti stresu. Vhodný by mohl být kurz: *Stres management, relaxační techniky a prevence syndromu vyhoření*. Jedná se o kurz, který probíhá online, takže nejsou žádné náklady na dopravu na místo konání. Jedná se o jednodenní kurz. Od 9:00 do 16:00. Náplní kurzu je – stres a jeho působení, snižování vnitřního napětí, udržování osobních hranic, zaměření na vlastní zdroje.

Cena za jednoho je 6 500 Kč bez DPH.

Respondentů je 45. Organizaci by toto školení vyšlo na **292 500 Kč bez DPH.**

Tabulka 17 Školení na prevenci proti stresu

	Cena za jednoho účastníka	Celková cena za všechny
Školení na prevenci proti stresu	6 500 Kč	<b>292 500 Kč bez DPH</b>

Zdroj: Vlastní šetření

Bylo doporučeno proškolit pracovníky v komunikaci. Toto školení by bylo pouze pro vedoucí pracovníky. Po proškolení by vedoucí pracovníci zaškolili své podřízené pracovníky.

Vhodný kurz by byl: *Efektivní komunikace ve firmě*. Kurz je dvoudenní a je online Od 8:00 – 16:00. Cena kurzu je 9 700 Kč bez DPH na jednoho. Vedoucí pracovníci jsou 4. Celkově by toto školení vyšlo organizaci na **38 800 Kč bez DPH.**

Tabulka 18 Školení na komunikaci

	Cena za jednoho účastníka	Celková cena za všechny
Školení zaměřené na komunikaci	9 700 Kč	<b>38 800 Kč bez DPH</b>

Zdroj: Vlastní šetření

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo **zhodnocení a porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon a návrh směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti.**

Teoretická část práce byla členěna do čtyř částí. První část obsahuje obecné pojetí pojmu stres, druhy stresu a rozdělení jednotlivých stresorů. Ve druhé kapitole byl podrobněji přiblížen stres management, kde byly rozebrány jednotlivé metody, pomocí kterých se lze bránit stresu a také pojmy Adaptace a Coping. Dále byl rozebrán koncept Duševní hygieny a Work-life balance – tedy správně nastavené rozhraní mezi prací a volným časem. V další části byla práce zaměřena na stres na pracovišti, jaké jsou zdroje pracovního stresu, pracovní zátěž a na problém Workoholismu. V poslední kapitole teoretické části, byl řešen problém pracovního výkonu, jeho řízení, hodnocení a do jaké výše může stres ovlivnit pracovní výkon jednotlivců.

Empirická část obsahovala výzkum samotný a posouzení provedeného šetření. Výzkum proběhl ve zvolené organizaci, kterou byl Finanční Úřad. Výsledků šetření bylo dosaženo pomocí dotazníkového zkoumání a také rozhovorem se jedním z respondentů, výsledek z tohoto rozhovoru sloužil k doplnění diskuse. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 45 respondentů. Dotazník byl rozdělen do tří částí, první část sloužila k získání základních informací o respondentech. V druhé části byl dotazník směřován na problematiku stresu a na prevenci proti působení stresu. Třetí část obsahovala otázky zaměřené na pracovní výkon. Hlavní cíl práce byl rozdělen na čtyři dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení úrovně stresorů ve vybrané organizaci. Z výsledků zkoumání je zřejmé, že takřka všichni respondenti, jsou vystavováni působení stresu v pracovním prostředí. Působení stresu je dokonce častější a intenzivnější než je pro lidské tělo zvládatelné. 80 % respondentů vnímá svou práci jako stresující, cítí se pod časovým tlakem a někteří pracovníci řeší stresové působení užíváním návykových látek a část působení stresu zcela přehlíží. Stres vyvolává u respondentů zdravotní potíže. Pozitivní faktorem je to, že se pracovníci snaží zbavovat stresu alespoň několika málo metodami, jako jsou procházky v přírodě, čtení či trávení času s rodinou a vnoučaty.

Důležitý je procentní nárůst využívání těchto metod, které vyplynulo z porovnání výsledků výzkumu z roku 2021 a z roku 2023.

Druhým dílčím cílem bylo porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj. Toho bylo dosaženo pomocí vlastního výzkumu, který proběhl v roce 2021. Výsledky jsou takové, že došlo ke zhoršení ve zkoumaných oblastech. Respondenti jsou v roce 2023 daleko více ovlivňováni působením stresorů a přiřazují jim mnohem vyšší hodnoty než v roce 2021.

Třetím dílčím cílem bylo porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem výkon. 76 % pracovníků uvedlo, že stres negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Jedním ze zádních faktorů snižující pracovní výkonost je nedostatek zaměstnanců. V rozhovoru s jedním z respondentů dokonce zaznělo, že každý jeden respondent pracuje za tři chybějící zaměstnance. Ovšem je nutné podotknout, že taková to situace není aktuální na všech odděleních. Nicméně v návaznosti na nedostatek zaměstnanců jde i velké množství práce, které každý musí zvládat. Tato situace je naprosto „ideální“ pro vznik stresu a stresových situací.

Čtvrtý dílčí cíl obsahoval návrh doporučení směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti. Obsahuje návrhy, které pomohou respondentům zvýšit povědomí o některých technikách, které mohou využívat v prostorách kanceláře, ale i v pohodlí svého domova. Obsahuje také vylepšení pracovních podmínek, které jsou velmi stěžejní pro pracovní výkon, ale hlavně je nastíněn způsob, kterým lze nabrat nové zaměstnance, jejichž potřeba, je v některých případech až žalostná.

Pro všechny případy, které jsou více zmíněné je důležité, aby každý uměl pracovat se stresem a znal metody, které pomohou ulevit od jeho vlivu. Protože předcházet působení stresu, naučit se správně odpočívat a využívat správné metody je mnohem jednodušší, než pak čelit následkům.

## I. Summary

This diploma thesis is focused on the issue of stress, employee performance, stress management, and causes of stress, as well as the particular stressors and strategies with which the problem of stress is solved among the employees at the Tax Office.

The first chapter of the theoretical part contains general information about stress, types of stress and stressors. This is followed by the second chapter where stress management, adaptation and coping with stress are closely defined. Mental hygiene and work-life balance are also further discussed. The next part of the thesis contains a description of work stress, and its causes together with the problem of workaholism. The last chapter of the theoretical part deals with the problem of work performance, its management and assessment. There is also mentioned how stress can affect the work performance of individuals. The empirical part serves to verification whether stress and its influence on work performance is an issue in the particular institution. Data was collected using questionnaire survey. The objective of this thesis is to find out if the employees at the Tax Office are stressed and if the stress affects their work performance. The output of this thesis is a proposal of the solution for the elimination or mitigation of the stressors affecting work performance.

Key words: stress, stress management, work performance, the Tax Office, work-life balance, prevention



## II. Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Česko: Grada.
2. Arnold, J. et al. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno, Česko: Computer press.
3. Bedrnová, E., & Pauknerová, D. (2015). *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha. Česko: Management Press.
4. Bělohávek, F. (1994). *Organizační chování*. Olomouc. Česko: Univerzita Palackého.
5. Blázková, V. (2008). *Psychická pracovní zátěž*. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/psychicka-pracovni-zatez>
6. Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrazilová, ... Štorová, I. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
7. Crompton, R., Lyonette, C. (2006). *Work-Life "Balance" in Europe*. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/20459956>
8. Dvořáková, V. (2012). *Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnavatelů organizací*. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>
9. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha. Česko: Grada. 2006, s. 20, 22, 23, 42, 55, 58, 59, 66, 88, 89. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 80-247-1458-2
10. Jibai S., Hammoud K. (2013) *Individual Performance Assessment Within Contemporary Organizations. A Review Of Transformational Systems For Employee Evaluation*. Dostupné: <https://ideas.repec.org/a/rom/bemann/v10y2020i2p51-62.html>
11. Farkačová, L. (2020). *Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují*. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/284029/1/2?rem=Covid%252BCoronavirus%252BKoronavirus%252B%2522SARS%2520CoV-2%2522%252BSARS-CoV-2%252Bn%25C4%259Bco>
12. Fejfarová, M., & Horalíková, M. (2017). *Personální řízení*. Praha. Česko: Česká zemědělská univerzita.
13. Fontana, D. (2016). *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Česko: Portál.

14. Křivohlavý, J. (2003). *Psychologie zdraví. Vyd. 2.* Praha. Česko: Portál.
15. Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres. 1. vyd.* Praha. Česko: Portál.
16. Křivohlavý, J. (2002). *Psychologie nemoci.* Praha. Česko: Grada.
17. Machač, M., Macháčová H., & Hoskovec, J. (1985). *Emoce a výkonnost.* Praha. Česko: Státní pedagogické nakladatelství.
18. Mayerová, M. (1996). *Stres, motivace a výkonnost.* Praha. Česko: Grada.
19. Mikuláščík, M. (2017). *Manažerská psychologie 3., přepracované vydání.* Praha. Česko: Grada.
20. Míček, L. (1984). *Duševní hygiena: vysokoškolská učebnice pro studenty filozofických fakult oboru psychologie.* Praha. Česko: SPN.
21. Mužík, J. (2016). *Management pracovního výkonu.* Žatec. Česko: Ohře Media.
22. Nešpor, K. (2003). *Alkohol, jiné návykové látky a stres.* Dostupné z: <https://www.google.com/search?client=opera&q=Alkohol%2C+jiné+návykové+látky+a+stres.+něšpor&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
23. Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha. Česko: Grada.
24. Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha. Česko: Grada.
25. Plamínek, J. (2008). *Sebepoznání, sebeřízení a stres. 2. vyd.* Praha. Česko: Grada.
26. Kaplan, G. & Keil J. (1993). Socioeconomic factor and cardiovascular disease.
27. Vodáčková, O & Vodáček, L. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii.* Praha. Česko: Management Press.
28. Vaněček D., Pech M. (2019) *Operační management.* Dostupné z: <http://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF/catalog/book/54>
29. Kebza, V. (1997). *Zvládání stresu.* Praha. Česko: Státní zdravotní ústav.
30. Kebza, V. & Šolcová, I. (2004). *Komunikace a stres.* Praha. Česko: Státní zdravotní ústav.
31. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd.* Praha. Česko: Management Press.
32. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha. Česko: Management Press.
33. Kohll, A. (2018). *The Evolving Definition Of Work-Life Balance.* Forbes website. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolvingdefinition-of-work-life-balance/>

34. Štorová, I., & Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk, Česko: Jena.
35. Štorová, I., & Kotková, A. (2013). *Pečující osoby a ženy 45+ na trhu práce: Sladování práce a rodiny, postavení a potřeby. Základy age managementu. Gender Studies*. Získáno z: [http://genderstudies.cz/download/skripta\\_UP.pdf](http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf)
36. Švamperk Šauerová, M. (2018). *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha. Česko: Grada.
37. Štěpaník, J. (2008). *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha. Česko: Grada.
38. Tušerová, I (2021). *Stres management ve vybrané organizaci*. (Bakalářská práce). Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Fakulta Ekonomická, Česká republika. Dostupné z: [https://theses.cz/id/0go29g/Bakalarska\\_prace\\_Tuserova\\_.pdf](https://theses.cz/id/0go29g/Bakalarska_prace_Tuserova_.pdf)
39. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha. Česko: Grada.
40. Urban, J. (2017). *Psychologie řízení a vedení*. Praha. Česko: Ústav práva a právní vědy.
41. Urban, J. (2016). *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha. Česko: Grada Publishing.
42. Varvogli, L., Darviri, C. (2011). *Stress management techniques: Evidence-based procedures that reduce stress and promote health*. Dostupné z: <http://www.hsj.gr/medicine/stress-managementtechniques-evidencebased-procedures-that-reduce-stress-and-promote-health.php?aid=3429>
43. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha. Česko: Grada.

### III. Seznam obrázků

Obrázek 1 Popis stresové reakce.....	14
Obrázek 2 Typy workoholiků a pracovní výkonnost.....	25
Obrázek 3 Proces vedení pracovního výkonu.....	33
Obrázek 4 Proces hodnocení výkonu.....	35
Obrázek 5 Metody hodnocení pracovníka .....	38
Obrázek 6 Prvky metody MBO .....	39
Obrázek 7 Model 360° zpětné vazby .....	41
Obrázek 8 Denní výkonnostní křivka .....	44
Obrázek 9 Týdenní výkonnostní křivka.....	44
Obrázek 10 Věkové rozhraní respondentů.....	52
Obrázek 11 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	52
Obrázek 12 Vnímání práce jako stresující a zatěžující .....	53
Obrázek 13 Způsoby zbavení stresu u respondentů.....	54
Obrázek 14 Příznaky ve spojení se stresem .....	55
Obrázek 15 Přepracovanost a stres u respondentů.....	55
Obrázek 16 Časový tlak při práci.....	56
Obrázek 17 Množství práce .....	57
Obrázek 18 Nespolehlivý spolupracovník .....	58
Obrázek 19 Techniky boje se stresem.....	60
Obrázek 20 Vede stres k lepšímu výkonu?.....	61
Obrázek 21 Stres neovlivní pracovní výkon .....	61
Obrázek 22 Stres velmi ovlivní pracovní výkon.....	62
Obrázek 23 Vztahy na pracovišti .....	62
Obrázek 24 Finanční ohodnocení .....	64
Obrázek 25 Méně stresu.....	64
Obrázek 26 Nové znalosti .....	65
Obrázek 27 Současný styl hodnocení ve společnosti.....	65

#### IV. Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení stresu .....	15
Tabulka 2 Stresory .....	17
Tabulka 3 Typy osobnosti dle Friedmana a Rosenmana .....	48
Tabulka 4 Stresory u respondentů.....	57
Tabulka 5 Způsoby zvýšení pracovního výkonu .....	63
Tabulka 6: Stresory v zaměstnání .....	69
Tabulka 7 Příznaky stresu .....	73
Tabulka 8 Motivátory ke zvýšení výkonnosti.....	74
Tabulka 9 Porovnání stresorů v roce 2021 a 2023.....	77
Tabulka 10 Porovnání příznaků stresu v roce 2021 a 2023 .....	78
Tabulka 11 Techniky zbavování stresu v roce 2021 a 2023 .....	80
Tabulka 12 Školení nových pracovníků.....	82
Tabulka 13 Školení nových pracovníků bývalými pracovníky .....	82
Tabulka 14 Školení prostřednictvím externí firmy a bývalých pracovníků.....	83
Tabulka 15 Nové žaluzie.....	84
Tabulka 16 Poukazy.....	84
Tabulka 17 Školení na prevenci proti stresu.....	85
Tabulka 18 Školení na komunikaci.....	85

## V. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření