

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eliška Nekolová

Stres, stres v pracovním prostředí

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Milan Demjanenko

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Eliška Nekolová

Stress, stress in work environment

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Milan Demjanenko

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Eliška Nekolová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu práce PhDr. Milanu Demjanenkovi za jeho cenné rady a vstřícnost, a také své rodině, bez jejichž podpory by tato bakalářská práce zřejmě nevznikla.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem stresu, a to především stresu v pracovním prostředí, a klade si za cíl nejen popsat jeho druhy, příčiny a následky, ale také navrhnout možná řešení, jak se stresu bránit, a zmapovat situaci na konkrétním pracovišti.

V praktické části je popsána společnost Renault Trucks, její schéma a také organizační změny probíhající od října 2012. Autorka v praktické části rovněž mapuje dopady restrukturalizace, a změny s ní související, na pocit stresu u zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Bakalářské práce, dotazníková šetření, pracovní prostředí, pracovní výkon, reakce na stres, řízení lidských zdrojů, stres, syndrom vyhoření, time management, zdroje stresu.

Annotation

This thesis deals with the topic of stress, particularly stress at work environment, and the aim is not only to describe the types, causes and consequences of stress, but also to propose possible solutions to prevent stress and to monitor the situation at a particular workplace.

The practical part describes the company Renault Trucks and its schema as well as ongoing organizational changes since October 2012. The author identifies as well the practical impact of restructuring and related changes on a feeling of stress of employees.

Key words

Bachelor Thesis, questionnaire, Human resources management, job performance, reaction on stress, sources of stress, stress, time management, work environment.

OBSAH

ÚVOD.....	9
-----------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. STRES	11
1. 1 Pojem stres	11
1. 2 Druhy stresu	12
1. 3 Stresory	13
1. 4 Zdroje stresu	14
1. 5 Stres v průběhu života	15
1. 6 Fáze stresu	17
1. 7. Příznaky stresového stavu a reakce na něj	19
1. 7. 1 Fyziologická reakce na stres	20
1. 7. 2 Psychická reakce na stres	21
1. 7. 2. 1 Syndrom vyhoření	23
2. STRES V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	28
2. 1 Fyzikální podmínky	30
2. 2 Mezilidské vztahy na pracovišti	32
3. PRACOVNÍ VÝKON	34
3. 1 Čím je pracovní výkon nejvíce ovlivněn?	35
4. ODBOURÁVÁNÍ STRESU.....	37
4. 1 Prevence stresu	38
4. 2 Time management	39
4. 2. 1 Vyrušení od práce	40
4. 2. 2 Diář a to-do list	41
4. 2. 3 Neúčelně strávené meetingy	42
4. 2. 4 Schopnost říci "ne" a delegovat práci dál	43
4. 2. 5 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	44

PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS PRŮZKUMU.....	45
5. 1 Charakteristika společnosti Renault Trucks.....	45
5. 1. 1 Popis událostí od října 2012	50
5. 2 Charakteristika výzkumného vzorku	54
5. 3 Metody sběru dat.....	54
5. 4 Sběr a zpracování údajů.....	54
5. 5 Interpretace údajů.....	55
ZÁVĚR	66
SEZNAM ZDROJŮ	72
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75
SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem stresu, a to především stresu v pracovním prostředí, a klade si za cíl nejen popsat jeho druhy, příčiny a následky, ale také navrhnout možná řešení, jak se stresu bránit, a zmapovat situaci na konkrétním pracovišti. Autorka si zvolila toto téma, neboť stres je v dnešní době součástí každodenního života a provází nás jak v soukromém životě, tak v zaměstnání. Pracovní stres ovlivňuje náš soukromý život a naopak, může zde docházet k pozitivní i negativní zpětné vazbě.

Mnozí lidé již přijímají stres jako samozřejmou součást svého života, přestože jeho přemíra se pak může negativně projevit na celkovém zdravotním stavu. Většina populace v produktivním věku tráví v zaměstnání podstatnou část dne, a je tedy naprosto pochopitelné, že i tento čas chtějí lidé trávit co možná nejvíce spokojeně a snaží se vyvinout si proti stresu vlastní obranné mechanismy. Pokud se jim to nedaří, může docházet k psychickým i fyzickým obtížím, z nichž můžeme jmenovat například úzkosti, deprese, migrény, poruchy spánku a příjmu potravy, syndrom vyhoření, vysoký krevní tlak a zvětšené riziko infarktu.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, praktická z každodenní zkušenosti zaměstnanců na autorčině pracovišti.

V první části budou popsány druhy stresu, stručně jeho fyziologické příčiny a důsledky, vliv na člověka a způsoby, jak se stresem bojovat; ze způsobů stress managementu, tedy zvládání stresu, se bude ve zvláštní kapitole věnovat jeho důležité součásti – time managementu. Dále se budeme zabývat pracovním prostředím a tím, jak odlišná prostředí mohou stres u zaměstnanců zvyšovat nebo naopak snižovat. V neposlední řadě bude autorka popisovat profesní výkon, jak ho lze spočítat a do jaké míry souvisí s pracovním prostředím a stresem.

V praktické části se budeme snažit zmapovat, jak zaměstnanci společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o. vnímají pracovní prostředí, zda ho považují za stresové, jakým způsobem se snaží stresu zabránit, případně se s ním vyrovnat, a jaký dopad na jejich subjektivní vnímání úrovně stresu měly strukturální změny ve společnosti.

Autorka bude také porovnávat pohled managementu a řadových pracovníků, zkušenějších zaměstnanců a čerstvých absolventů, mužů a žen.

Závěrem budou shrnuta zjištění z teoretické i praktické části a na základě odborných pramenů i zkušeností zaměstnanců Renault Trucks ČR, s.r.o. se pokusí krátce navrhnout způsoby, jak stresu na pracovišti zabránit nebo ho alespoň redukovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. STRES

1.1 Pojem stres

Anglické slovo „*stress*“ pochází ze starého francouzského výrazu „*estrecier*“ (přinutit nebo nutit), které je odvozeno z latinského „*strictus*“ (příčestí minulé od slovesa „*stringere*“, které znamená „utahovat“ nebo „stlačovat“).

Stres je určitým stavem těla i mysli a má na ně konkrétní dopad. Projevuje se řadou objektivně zjiřitelných chemických a fyziologických dění v orgánech těla. Je to reakce organismu na interní a externí procesy, které dosahují takových hodnot, že přetěžují fyziologické kapacity organismu. Jsou to změny, které vznikají v psychologických regulačních mechanismech a činnostech jako reakce na působení různých stresorů (stres působících vnějších činitelů), k nimž dochází při stresových situacích (Křivohlavý, 1994).

Charvát (1969, s. 76) stres popisuje následovně: *„Stres se projevuje jako zpravidla nepříjemně zabarvený pocit duševního napětí až předrážděnosti, duševního rozladění, úzkosti, nepohody, zlosti i pocitem ochablosti a únavy. Tyto úkazy zahrnujeme pod název citově záporné napětí. Toto negativní napětí se promítne do celkového chování subjektu. Zvýší se sklon k obranným, úhybným nebo agresivním reakcím. Cílem chování je buď zajištění útěku před stresující situací, nebo útok na subjekt, který stresující situaci způsobil. Stresovaná osoba může vykazovat projevy zvýšené vzrušivosti, nebo naopak utlumenosti až apatie, křečovitost, nesoustředěnost, neschopnost uvolnit se psychicky ani fyzicky, svalový třes nebo ochablost, přeskakující či přiškrcený hlas, projevy zkratkovitého jednání, narušená soudnost, narušená myšlenková plynulost, zhoršená koordinace všech jemnějších funkcí, fyziologické projevy jako nutkání ke zvracení, průjem, potřeba častého močení a tak podobně.“*

Stres má **dvě základní složky**:

- stresové faktory (činitele), tedy momentální okolnosti, jež způsobují stres, a
- reakci na stres, tedy „odpověď“ člověka na stresové faktory.

V reakci na stres nacházíme individuální rozdíly. Po někoho může být zkouška, dopravní zácpa nebo neshoda s přítelem či členem rodiny vyčerpávajícím zážitkem, který velice negativně působí na jeho nervový systém, zatímco jiného člověka tytéž situace téměř nevyvedou z klidu.

První člověk, který se začal profesně zabývat stresem, byl kanadský kardiolog a fyziolog Hans Selye. Ten se zabýval se především změnami na lidském organismu vždy v rámci určitého období. Ve svých pracích chápal stres jako míru opotřebování organismu v daném čase a věnoval se též lidské adaptaci na stres (Selye, 1950). Není náhodou, že se o stres začal zajímat právě kardiolog, vždyť srdce je orgán, který stresem trpí nejvíce. Označil též vlivy, které působí na organismus a způsobují stres – stresory.

1.2 Druhy stresu

Nelze jednoznačně říci, že by stres byl jenom škodlivý. Určitá míra stresu je potřebná a bez ní bychom měli nedostatek podnětů k překonávání překážek. V dávné minulosti nám stresová reakce mohla často posloužit například při lovu, útěku před útočníky či predátorem nebo při zastrahování protivníka a získávání partnera. Stresem mohou trpět všichni živočichové s dostatečně rozvinutou nervovou soustavou (a v širším významu stresu jako neoptimálních podmínek samozřejmě jakýkoli živý organismus). Křivohlavý i Selye v zásadě rozlišují **dva druhy stresu**:

- **distres**

Jedná se o špatnou, zlou zátěž, která je spojena s negativně laděnými a prožívanými emočními procesy (zklamání, vztek, strach, leknutí).

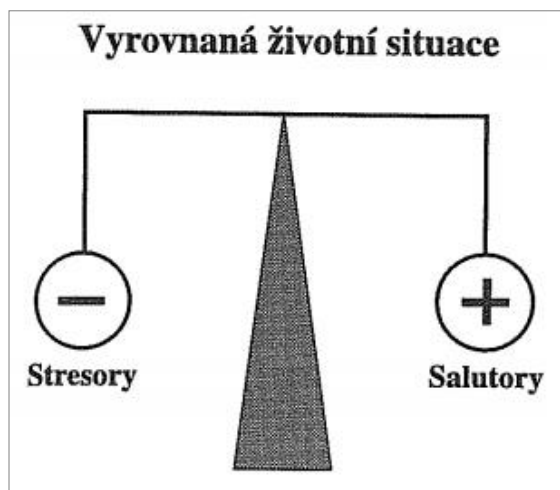
- **eustres** (z řečtiny *eu* = dobrý, popř. šťastný)

Ten může na člověka dokonce působit kladně, bývá totiž způsoben např. očekáváním něčeho příjemného, vzrušením. Jedná se o zátěž příjemnou a radostnou, která je vázána na pozitivně laděné emoční procesy. Ve stavu nabuzení, třeba v zamilovanosti, podáváme daleko lepší výkony než obvykle. Tělo si však rychle navykne a vyžaduje větší a větší dávky stresového hormonu. To je důvod, proč někteří lidé pěstují adrenalinové sporty a lákají je stále nebezpečnější a nebezpečnější zážitky. Sami pocit uvolnění po prožitém napětí přirovnávají ke stavu po požití drogy. Adrenalin je rychle, bezprostředně působící stresový hormon vyplavovaný do krevního řečiště při akutním stresu. Při dlouhodobém napětí ale přebírá hlavní funkci hormon kortizol a

podobnými příjemnými pocity provázen není (Trojan a kol., 2003). O tomto tématu bude více pojednáno v kapitole zaměřené na fyziologii stresu.

Křivohlavý ve své publikaci *Jak neztratit nadšení* v souvislosti s těmito dvěma výše uvedenými termíny uvádí také termín „salutory“, který má znamenat soubor našich obranných schopností (Křivohlavý, 1998, s. 27). Dokud jsou síly stresorů a salutorů vyrovnané, člověk se cítí dobře a případný stres je eustresem, podněcuje k vyššímu výkonu a téměř nevyvolává negativní pocity. V případě, že dojde k nerovnováze a převáží stresory nad salutory, dojde k distresu.

Obrázek 1: Znázornění „vah“ salutorů a stresorů



Jsou-li pomyslné váhy vyrovnané nebo převažují salutory, cítí se člověk psychicky v pořádku i navzdory přítomnosti určité úrovně stresu – jedná se o eustres; převládnou-li však stresory, pociťuje distres.

Zdroj: Křivohlavý, J. *Jak neztratit nadšení*. 1998, s. 27.

1.3 Stresory

Stresory jsou specifické podněty, spouštěče stresu. Za stresor lze považovat událost či okolnost, kterou lze vnímat jako ohrožení tělesného či – a to zejména – duševního blaha (Vlček, 2004).

Fyzikálně-chemické, ke kterým řadíme veškeré nepříznivé podmínky prostředí, ve kterém žijeme, od znečištění až po přejídání, ale také nedostatek pohybu, nepravidelnost denního režimu a nespavost.

Úkolové, pocházející z našeho způsobu řešení úkolů, za které jsme zodpovědní, jaký postoj k nim zaujímáme, jak si je dokážeme zorganizovat a jak umíme dočerpávat energii, potřebnou k jejich řešení. Zde jde hlavně o zaujetí aktivního postoje k úkolům, vědomí, že si je sami vybíráme, a nalezení vhodného řešení.

Myšlenkové, které vznikají z pohledu na sebe, druhé lidi, svět a situace, do kterých se dostáváme, ze subjektivního výkladu vnějších událostí, jejich prožívání a od toho odvozeného chování.

Sociální souvisejí s naší komunikací a s druhými lidmi a s našimi vztahy. Prolínají se s kategorií stresorů myšlenkových, protože jsou velmi ovlivnitelné našimi postoji k sociální realitě, ve které se nacházíme.

Nejnápadnějším zdrojem stresu jsou **traumatické události** – mimořádně nebezpečné situace, které se vymykají běžné lidské zkušenosti. Lze sem zařadit přírodní katastrofy jako záplavy, zemětřesení i katastrofy způsobené člověkem, jako jsou války a teroristické útoky. Patří sem též znásilnění, pokusy o vraždu a katastrofické nehody jako automobilové havárie, letecká neštěstí a jiné neobvyklé a jen těžko řešitelné věci.

1.4 Zdroje stresu

Studie provedené v souvislosti se stresem ukazují, že existují dva základní zdroje stresu (Křivohlavý, 1994). Za prvé, stresové faktory vycházejí z vnějších okolností našeho života – jsou utvářeny naším zaměstnáním či studiem, životem v rodině apod. Za druhé, my sami můžeme vytvářet či zvyšovat vlastní stres. Už samotný způsob, jímž přistupujeme k řešení problémů, charakter naší osobnosti, náš temperament a úroveň sebeovládání – to vše může být zdrojem stresu.

Stres má tedy dva zdroje:

- **vnější**

Všichni jsme nuceni čelit různým stresujícím situacím. Do nejnáročnějších okolností nás mohou postavit takové katastrofy, jakými jsou zemětřesení nebo válka, tím nejjednodušším může být třeba obyčejná ztráta klíčů nebo nestihnutý autobus. Někdy nás v životě potkávají doslova tragédie, jindy jen celkem drobné nepříjemnosti. Každá taková situace ovšem ve svém důsledku přispívá ke stupňování našeho stresu.

- **vnitřní**

Pokaždé, když se musíme rozhodovat mezi dvěma nebo více možnostmi, vzniká stres. Stres není bezprostředně důsledkem toho, že by možnosti byly přitažlivé, nebo naopak nezajímavé. Problém je především jejich podobnost. Stres je tedy vyvolán tím, že už samotná volba mezi podobnými možnostmi je nesnadná.

Všeobecně lze konstatovat, že míru našeho stresu ovlivňuje stupeň tělesného a duševního zdraví – a naopak. To bohužel znamená, že stres nás může dostat i do určitého začarovaného kruhu, kdy jeho míra zhoršuje náš zdravotní stav, při špatném zdraví se hůře potýkáme se stresem a náš stav se může dále horšit, pokud stresové faktory přetrvávají.

Pokud jsou vnější stresory dost silné, pak i lidé nejlépe vybavení a obvykle vyrovnaní pociťují stres. Na druhé straně, na jedince psychicky labilní působí dokonce i ty nejslabší stresové faktory.

1.5 Stres v průběhu života

Četné studie ukazují, že nás stres provází od počátku života, tedy přechodu z prostředí uvnitř těla matky do okolního světa (Axia a Weisner, 2002), dokonce ještě před narozením (Lemaire a kol., 2000), a neopouští nás ani v důchodovém věku (Palmore a kol., 1979, Bossé a kol., 1991). Prenatální a brzký postnatální stres je zpravidla zkoumán na zvířecích modelech, u stresu v pozdějších fázích života již není problém založit výzkum na lidech, jelikož se s nimi už dá komunikovat. V raném období života je největším rizikem stresu následný nepříznivý duševní vývoj (poruchy učení, deprese, úzkost). Stres po narození lze velmi zmírnit intenzivní mateřskou péčí.

Jako vnitřní část naší reakce na jakoukoliv zátěž či podnět je pozitivní hybnou silou, pomáhá nám přežít, dodává dynamiku, podle níž rozlišujeme mezi aktivním plodným životem a pouhou pasivní existencí. Tím, že stres spoluvytváří náš způsob života, stanovuje tempo a určuje rytmus, jímž žijeme, může představovat podnět nezbytný k aktivaci jakékoli činnosti; od překonání určité míry se však i stres typický pro člověka v dané fázi života může snadno stát distresem.

Řada zkušeností má generační souvislost a většinou se vyskytují v určitém období lidského života, třebaže se zase generaci od generace do jisté míry liší. Jedná se

o vývojový stres, charakteristický vždy pro určitou životní etapu (Hédlová, online, cit. 2013)

→ **rané dětství (0-2 roky)**

V průběhu prvních dvou let života dítě prožívá stres, který souvisí s jeho potřebou jídla, péče a čistoty. Učí se důvěřovat dospělým, již ho krmí, starají se o něj a chrání ho před okolím, které v dítěti může vyvolávat strach. Pokud není péče o dítě dostatečná (především ze strany matky), dítě trpí nejen stresem, ale také duševním poškozením, které může mít celoživotní následky – například zhoršení schopnosti učení, snížení empatie či zvětšené riziko depresí a úzkostných stavů.

→ **předškolní věk (3-5 let)**

V tomto věku dělají děti velké pokroky v řeči, sociálních dovednostech i v psychomotorické koordinaci. Zdokonalují se ve schopnosti samostatně se obléci či najíst. Učí se základům morálního chování – jsou schopny rozpoznat věci dobré a špatné. Napětí mezi morálními a sociálními požadavky rodičů a společnosti a tím, co si přeje a po čem touží dítě, může vytvářet stres; nebývá však u těchto důvodů moc vážný.

→ **mladší školní věk (6-12 let)**

Stresující mohou být nároky, které provázejí začátek školní docházky, nebo když se utvářejí první vztahy hlubších přátelství a dítě si zvyká na nový kolektiv. Ve společnosti svých spolužáků a ostatních dětí se dítě musí učit žít ve světě, kde jsou důležité také potřeby a přání druhých. I to může přispívat ke zvyšující se míře stresu, stejně jako požadavky kladené na dítě vyučujícími.

→ **puberta a dospívání (12-18 roků)**

Jde o období plné výrazných tělesných i duševních změn. Menstruace, ochlupení genitálií a růst prsou jsou nejnápadnější změny u dívek. Růst ochlupení, tvorba semene a snížení hlasu jsou jedny z největších změn u chlapců. Tyto změny jsou fyziologické. Dochází ovšem též k psychologickým změnám; když mladý člověk začíná přemýšlet o rodinných hodnotách, když prožívá první citové zkušenosti nebo když si buduje názor na sebe sama. Tvoří si i nové, vlastní názory na rodiče, kolektiv ve škole i společnost celkově. Všechny tyto změny jsou důležité a mohou také vyvolávat značný stres.

→ **mládí a dospělost (18-40 let)**

V tomto životním období člověk zpravidla zakládá rodinu a získává uplatnění v zaměstnání. Na počátku této fáze se člověk potýká s problémy, které mohou být

provázeny stresem: Výběr životního partnera a začátek manželského života, začátek pracovní kariéry či narození dětí se všemi problémy, které s tím souvisejí. Všechny tyto události mohou přinášet velké uspokojení a radost, ale mohou být také významným zdrojem stresu, když se objeví vážnější potíže (ztráta zaměstnání, rozvod, nemoc partnera či potomka aj.).

→ **střední věk (40-65 let)**

Ve středním věku člověk mnohdy dosahuje největších profesionálních úspěchů. Příčiny stresu v tomto období jsou především práce (zodpovědnost, časová náročnost), rodina (dospívající děti, manželské neshody), zdravotní stav (alkohol, kouření, špatné stravovací návyky, málo pohybu). V těchto letech také muži prožívají tzv. krizi středního věku a ženy přechod. Tyto životní změny někdy provází vysoká hladina stresu, hormonální změny tohoto období pak mohou celkově ovlivnit i chování člověka.

→ **nástup do důchodu a následující roky**

S nástupem do důchodu nastává nový životní styl. I když se zdá, že je v tom určitý rozpor, stres v tomto období je často důsledkem příliš malé aktivity. Náhlý odchod z pravidelného pracovního života a mnoho nového volného času mohou na člověka působit deprimujícím dojmem, pokud nemá čím čas produktivně vyplnit – například koníčky, cestováním, aktivním odpočinkem s partnerem či péčí o vnoučata. Dalším zdrojem stresu v tomto období může být snížení příjmů. Člověk je nucen omezit vydání, na která byl doposud zvyklý. Zhoršení fyzických schopností a zdravotní problémy mohou také přispět ke zvýšené míře stresu. Co se týče manželství, jeden z partnerů se obvykle dožije vyššího věku. V tomto případě se vždycky ten z partnerů, který zůstane sám, potřebuje vyrovnat se ztrátou milované osoby. Jedním z nejobtížnějších úkolů stáří je vyrovnat se se skutečností nevyhnutelné smrti.

1.6 Fáze stresu

Člověk je obdařen schopností rozpoznat řadu signálů, které naznačují blížící se nebezpečí. Od okamžiku svého vzniku až k nejkritičtějšímu okamžiku probíhá stres ve třech dobře rozpoznatelných fázích, jak uvádějí četné práce (Selye, 1950; Schabracq 2003).

1. varovná fáze

Tuto fázi tvoří jasné varování, že je přítomen stresový faktor. Nejdříve se objeví tělesné reakce, které jsou pro člověka nejen varováním, ale také výzvou k obezřetnosti. Pokud si člověk uvědomuje možnost vzniku stresové situace, má ještě možnost problém posoudit a dojít případně k určitému řešení. V takovém případě se důsledky stresu nikdy neprojeví. Pokud ovšem stresová situace začíná mít „navrch“ a člověk zjistí, že nemá už dostatek sil, dostaví se pocity skutečného stresu.

Varovná fáze může být vyvolána buď jednotlivými podněty (to znamená, že je v jednu dobu přítomen vždy jen jeden zdroj stresu), nebo celou skupinou podnětů (jde o řadu okolností, které ve svém souhrnu vyvolávají stres).

2. fáze odolávání

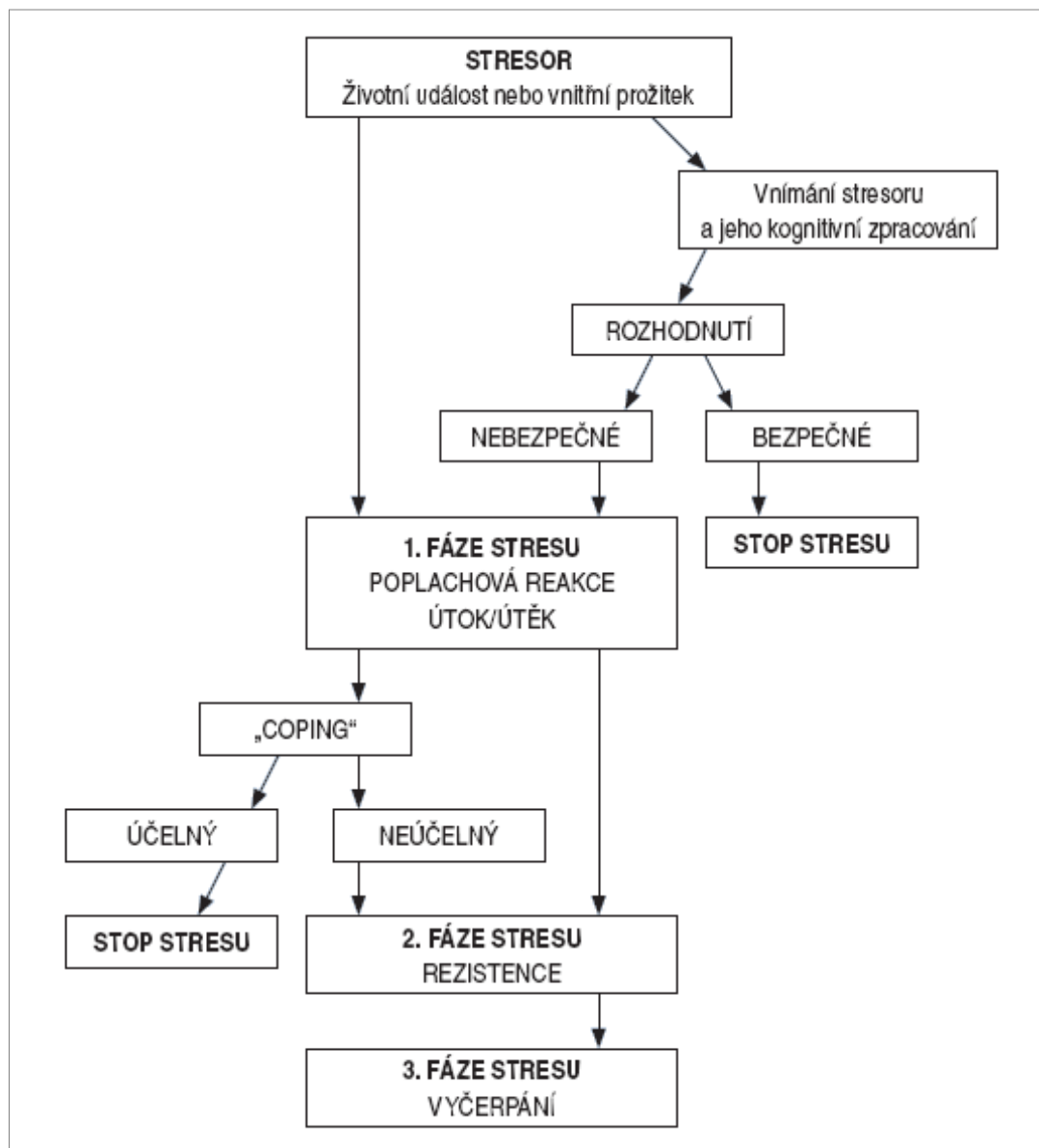
Překročí-li stres počáteční varovnou fázi, dostává se jedinec do fáze odolávání. Tehdy se mohou dostavit frustrující pocity, kdy postižený začíná zjišťovat, že ztrácí příliš mnoho energie a že se snižuje jeho produktivita. Únik z kola stresu je v této době stále ještě možný i bez vynaložení enormního úsilí.

3. fáze vyčerpání

Projevuje se chronickou únavou, stavy úzkosti a deprese. Tyto tři příznaky se mohou dostavit buď postupně, jeden po druhém, nebo současně. Únik z této fáze stresu vyžaduje velké úsilí. Většinou je potřebná pomoc z vnějšku – od rodiny, lékaře, psychiatra nebo psychologa.

Jednotlivé fáze stresu a faktory, které mohou vést k zastavení nebo naopak zhoršení stresu, jsou přehledně znázorněny na obrázku č. 2 na následující straně.

Obrázek 2: Diagram jednotlivých fází stresu



Objeví-li se stresor, záleží na našem subjektivním vnímání a rozhodování, zda dojde k nulovému, účelnému či neúčelnému stresu a do jaké fáze stresu ve finále dospěje.

Zdroj: Večeřová-Procházková, A. a Honzák, R.: *Stres, eustres a distres* [online]. 2008 [cit. 2013-01-15].

Dostupné z: www.solen.cz/savepdfs/int/2008/04/09.pdf; upraveno.

1.7 Příznaky stresového stavu a reakce na něj

Člověk ve stresových okamžicích mnohdy prožívá obavy a strach, že se propadá do pocitů bezmocnosti a beznaděje, že se cítí ohrožen. Ve stresu se také mění např. frekvence a hloubka dechu, srdeční činnost, mění se činnost nadledvinek apod.; mění se

celková fyziologická činnost. Člověk ve stresu se straní druhých lidí, v jednání s nimi je nerudný, hovoří nesouvisle, je agresivní či naopak apatický.

Toto jsou jen malé výčty toho, jak se stres projevuje. Na základě příručky Světové zdravotnické organizace v Ženevě o stresu na pracovišti můžeme projevy rozdělit do tří základních typů (Leka a kol., online, cit. 2013-01-30). Příznaky stresu jsou rozděleny do těchto **tří oblastí**:

- **fyziologickými projevy** jsou srdeční potíže, dvojité vidění, migréna,
- **emocionální** jsou zvýšená podrážděnost, prudké a výrazné změny nálady, nadměrný pocit únavy,
- **behaviorální** jsou zvýšená konzumace alkoholu, zhoršení kvality práce i sociálních vztahů, zvýšené množství tablet na uklidnění a na spaní.

1.7.1 Fyziologická reakce na stres

V předešlé kapitole již byly zmíněny jednotlivé fáze stresu. Během každé z nich působí jiné fyziologické mechanismy. Trojan a kol. (2003) uvádějí, že při akutní poplachové reakci dochází k aktivaci sympatoadrenální soustavy (sympatického autonomního nervového systému a dřeně nadledvin) a do krevního řečiště jsou vyplaveny hormony dřeně nadledvin (adrenalin a noradrenalin). Jejich působení vede k rychlému zvýšení krevního tlaku a tepové i dechové frekvence, uvolnění glukózy do krve k okamžitému dodání energie a k rozkladu tuků a glykogenu. Zároveň se zvyšuje hladina hormonu kortizolu.

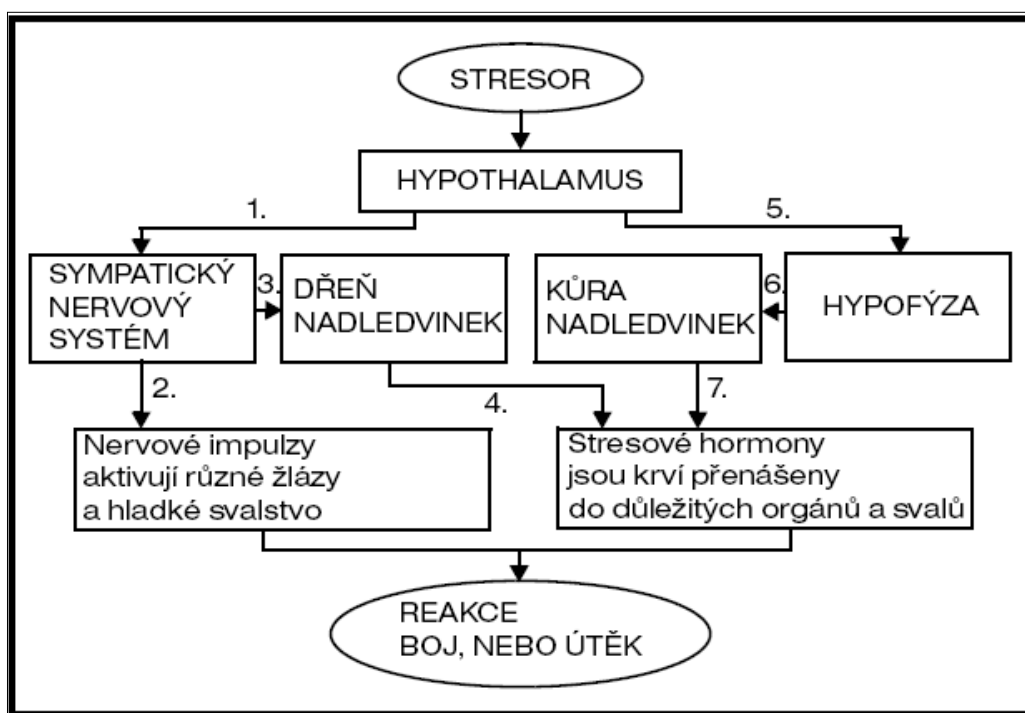
Během adaptační fáze je dále vylučováno zvýšené množství kortizolu, který zajišťuje rozklad tuků a větší produkci glukózy. Pokud je kortizolu nadbytek, může vést i k rozkladu bílkovin, demineralizaci kostí a potlačení imunity. V adaptační fázi je organismus vůči stresu nejodolnější, dlouhodobé vystavení účinkům kortizolu však může mít kvůli výše popsaným účinkům negativní vliv na lidské zdraví: možnost trvale zvýšeného krevního tlaku, snížená imunita, nutnost zvýšení příjmu potravy (a někdy tím vyvolaná obezita), snížená citlivost vůči bolestivým podnětům a tím větší riziko zranění či přecházení onemocnění.

Právě při dlouhotrvajících účincích kortizolu, přerušení jeho tvorby ve fázi, kdy je ještě potřeba, nebo příliš silném stresu dochází k fázi vyčerpání a organismus

odolnost vůči stresu ztrácí. Může dojít k selhání srdce, šoku či výraznému poklesu krevního tlaku.

Ačkoli je hormonální ovlivnění těla při stresu velmi účinné pro reakce typu „boj nebo útěk“ a zvýšení naděje na přežití, při dlouhodobé nepolevující zátěži typické pro moderní dobu (klasicky právě zaměstnání) má na organismus účinek negativní, obzvláště když se právě v pracovním životě reakce „boje či útěku“ nemůže uplatnit a nabuzení vyvolané stresem nelze účinně vybit.

Obr. 3: Fyziologická reakce na stresor



Zdroj: Buchtová, B. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 2004, s. 185.

1.7.2 Psychická reakce na stres

Lidská psychika reaguje na stres různými způsoby v závislosti na intenzitě a délce trvání stresových podnětů i na individuální osobnosti. Nejprve může stres pozitivně ovlivňovat pocit motivace a výši ambicí dosáhnout daných cílů, ale pokud přetrvává dlouho nebo je příliš silný, nastupují výrazně negativní důsledky, jež shrnuje Arie Shirom (2003). Jedním z prvních kroků často bývá nespavost, nesoustředěnost, zvýšené požívání kofeinu ve snaze snížit únavu a zvýšit koncentraci; v důsledku však

příčiny neléčí, naopak je může zhoršovat, a tím vést k určitému začarovanému kruhu únavy a nadměrného požívání čaje, kávy či potravinových doplňků s kofeinem.

V nejméně závažných případech může dlouhotrvající silný stres vést až k posttraumatické stresové poruše, syndromu vyhoření, poruchám chování, či závislostem (na alkoholu, cigaretách, jiných drogách, hazardu aj.), jak uvádí Shirom (2003).

Schabracq (2003) popisuje, že ve druhé fázi stresu (odolávání) se mnohdy začínáme chovat způsobem, jaký by nás samotné za normálních okolností vyváděl z míry, až iritoval; obvykle dobře naladěný člověk se může stát morousem, ochotný a nápomocný se zase může náhle začít chovat sobečtěji. I zhoršování zdraví v důsledku života ve stresovém režimu může mít negativní dopad na naši psychiku, vést k depresím či úzkostem. Ve třetí fázi, stadiu vyčerpání, je časté necitlivé jednání s dalšími lidmi, odtažitost vůči světu a pocit rezignace.

Psychická reakce na stres u konkrétního člověka však velmi výrazně závisí na jeho osobnosti. Autoři, kteří užívají dělení na osobnosti typu A a B (Schabracq, 2003; Semmer, 2003) uvádějí, že typ A (charakterizovatelný jako asertivnější, aktivnější, rychle reagující a snažící se mít vždy věci pod kontrolou) zpočátku reaguje na stres lépe v tom směru, že se aktivně snaží najít a správným způsobem odstranit jeho příčinu – například vyřešit firemní krizi či dokončit narychlo zadaný úkol. Stres ho motivuje a nabuzuje. Typ A má ale také tendenci se dostávat do stresových situací častěji tím, že si stanovuje příliš vysoké cíle a snaží se zvládnout co nejvíce práce. To vede k častějšímu počtu selhání a zvýšenému napětí a v důsledku k nespokojenosti, zklamání, distresu.

Typ B je opatrnější, má menší zájem vést ostatní a kontrolovat dění. Stres ho může snáze paralyzovat a vyvést z míry, ale díky realističtějším požadavkům na sebe sama nemusí podléhat stresu tak často jako typ A. Jak typ A, tak typ B může při dlouhodobém trvání stresových podnětů propadat neuroticismu – zvýšené nervozitě, úzkostnému chování, lekavosti, těkání pozornosti aj.

Častým obranným chováním v případě vysokého stresu je u obou typů (u typu B však zpravidla v dřívější fázi) odmítnutí dál pracovat na některém z úkolů vyvolávajících zvýšený stres a odsunutí části práce stranou. Pokud se zaměstnanec dostane do takového stavu, kdy kvůli stresu na něčem už pracovat nedokáže, pociťuje výrazný odpor, měl by tento fakt přiměřeným způsobem oznámit kolegům či

nadřazeným a práci zavčas někomu předat. Taková obranná reakce je funkční, uleví stresovanému a nezpůsobuje neřešitelné problémy ve společnosti. Problém nastává, pokud se pracovník o tuto skutečnost s nikým nepodělí a dál vyvolává dojem, že je vše v pořádku. Jakmile pak pravda vyjde najevo, má negativní dopad jak na zaměstnance, tak na celou firmu.

Semmer (2003) předkládá otázku, nakolik jsou v psychické reakci na stres důležité emoce. Jsou zvýšené projevy emocionality spíše pozitivní v boji se stresem, neboť se emoce ventilují a nedusí člověka zevnitř, nebo se jedná o snazší podléhání emočním záchvatům a projev snížené sebekontroly ve stresové situaci? Zdá se, že do určité míry jsou intenzivnější projevy emocí pozitivním signálem, ale mohou se rychle překlopit do fáze ztráty sebeovládání a podlehnutí neuroticismu. Ventilace emocí také pomáhá spíše ženám než mužům, u nichž je obvykle účinnější čistě kognitivní přístup.

Jedním z nejzávažnějších a zároveň poměrně častých případů negativního psychického dopadu stresu na jedince je syndrom vyhoření neboli *burnout*. Tomuto fenoménu se budeme speciálně věnovat v následující podkapitole.

1.7.2.1 Syndrom vyhoření

S termíny stres, psychický boj s ním, pracovní prostředí a pracovní výkon se bohužel nevyhnutelně spojuje také pojem syndrom vyhoření. Tento fenomén, který je zdánlivě spojen s dnešní dobou, může mít velmi dávné kořeny (Křivohlavý, 1998, popisuje líčení podobných stavů např. v Bibli).

Zde se budeme soustředit na vývoj poznatků o *burnoutu* od doby, kdy byl prvně popsán profesionálními psychology.

Podle Křivohlavého (1998) tento termín jako první použil Hendrich Freudenberger v roce 1974, nicméně Schaufeli a Buunk (2003) uvádějí ještě Bradleyho užití tohoto pojmenování v roce 1969. Pojem *burnout*, vyhoření, označuje celkové psychické i fyzické vyčerpání jedince. Freudenberger sledoval skupinu dobrovolných pomocníků v nemocnici, převážně mladých idealistů, u nichž postupem času pozoroval ztrátu energie, motivace a nadšení a naopak nástup vyčerpání.

Myron D. Rush (2003) v líčení syndromu vyhoření, v němž se podobá Freudenbergerovi, využívá paralelu se svíčkou: „*Pokud zapálíte oba konce svíčky, získáte tím dvakrát více světla. Svíčka však zároveň dvakrát rychleji vyhoří. Tímto*

obrazem je možné věrně ilustrovat proces směřující k vyhoření. Lidé, kteří jím procházejí, zjišťují, že veškerá jejich duševní, emocionální a fyzická energie je vypotřebována. Jejich síly jsou vyčerpané a ztrácejí vůli vytrvat. “

Podobná pozorování učinila i dva roky po Freudenbergerovi další průkopnice v tomto ohledu, Christina Maslachová, při studiu komunity právních zástupců chudých – viděla u nich ztrátu odhodlání, chuti do práce a snahy pomáhat, objevení se únavy a také cynismu v přístupu k životu (Schaufeli a Buunk, 2003).

Je třeba *burnout* odlišit od jiných, částečně se překrývajících problémů, jak podotýká Křivohlavý (1998) – deprese (která nemusí být vyvolána stresem zejména v zaměstnání, lze ji léčit psychofarmaky a často má na rozdíl od *burnoutu* vztah k negativním zkušenostem z dětství a mládí), chronické únavy (která nemá jasné příčiny a může propuknout i u nepracujícího nebo neintenzivně pracujícího člověka a nemusí být spojována s pocity tíživosti a marnosti), odcizení (které též může být součástí syndromu vyhoření, ale vyskytuje se i zcela nezávisle na něm) a existenciální neurózy (která sama o sobě nenásleduje po prvotním nadšení, pocitu smysluplnosti a motivaci a není spojována s dalšími negativními prožitky při *burnoutu*).

U některých povolání hrozí výskyt syndromu vyhoření více než u jiných. Průcha (2001) o tématu referuje následovně: *„Burnout efekt – z angl., vyhoření, vypálení. Vyčerpání fyzických, psychických sil, ztráta zájmu o profesi, eroze profesionálních postojů, které se především projevují u pracovníků tzv. pomáhajících profesí (sociální pracovníci, poradci, pedagogové, zejména speciální). Značný podíl na tomto jevu mají stres, časová náročnost povolání, administrativní zásahy, které rušivě ovlivňují práci apod. Prevencí je osvojení si technik prevence snižování stresu, plánování a management času, oddělení práce od osobního života, snaha o profesionální růst apod.“*

Syndrom vyhoření tedy více hrozí u některých psychicky velmi náročných profesí. Mezi taková riziková povolání řadí Křivohlavý (1998) a Schaufeli a Buunk (2003) mimo jiné lékaře, psychiatry, zdravotnický personál, úředníky v bankách a na úřadech, psychology, psychoterapeuty, sociální pracovníky, učitele, manažery atd.

Z tohoto výčtu je patrné, že se většinou jedná o profese, kde je člověk v denním kontaktu s velkým množstvím lidí.

Samozřejmě je syndrom vyhoření spojen nejen s profesí, ale i s osobními vlastnostmi jedince. Křivohlavý (1998) popisuje ohrožené jedince jako lidi s vysokým pracovním nasazením a plné energie, kterou investují do práce; zaměstnance, kteří jsou své práci příliš oddaní a jsou jí nadšení; altruistické lidi schopné se mnohého vzdát za cenu dobře odvedené práce; perfekcionisty; lidi s prací jako svým největším zájmem a s pocitem vlastní nenahraditelnosti na pracovišti. Rush (2003) jako rizikovou skupinu uvádí i lidi s následujícími vlastnostmi: odhodlání, pevná vůle, nechuť prohrávat, rozhodnost, snaha o soběstačnost, organizovanost, cílevědomost, schopnost vysokého nadšení, ochota riskovat, samotářství, soutěživost, potřeba kontroly, odpor k selhání. Schaufeli a Buunk (2003) jako více ohrožené *burnoutem* popisují zaměstnance bojující se stresem spíše pasivně, zatímco aktivní jedince postihuje vyhoření méně často.

Syndrom vyhoření může nastat jak z příčin v zaměstnání, tak třeba v dobrovolné organizaci nebo i v manželství. Je také důležité podotknout, že u profesních příčin pojem značí „vyhořelý“ vztah vůči práci obecně, vztahy s kolegy nemusí nutně být nijak narušeny – ale vzhledem k celkovému zhoršení nálady, zvýšené podrážděnosti a depresím jsou často zhoršeny také.

Rush (2003) uvádí jako hlavní příčiny *burnoutu* pocit nutkání namísto povolání, neschopnost přibrzdit, snahu zvládnout vše sám, přehnané věnování pozornosti cizím problémům, přílišnou soustředěnost na detaily, nereálná očekávání, rutinu, nesprávně uspořádané životní priority, špatný tělesný stav a odmítání ze strany druhých. Z obecnějších příčin vyzdvihuje zejména soutěživý charakter současné společnosti, nereálný obraz úspěšného života vytvářený médii a reklamami, rychlé životní tempo a v případě žen též tlak na spojení úspěšné kariéry s rodinou.

Průběh *burnoutu* je pozvolný. Schaufeli a Buunk (2003) popisují, že nejprve se objevuje mírná nespokojenost a únava, které mohou být snadno přičítány na vrub špatným okolnostem nebo období. Člověk si na ně mnohdy zvyká nebo je sám před sebou zapírá, až se příznaky stupňují a víceméně náhle dojde k jejich překlopení do těžší fáze výrazného psychického i fyzického vyčerpání, kdy postižená osoba už ani po rozpoznání syndromu vyhoření nemá obvykle sílu s ním sama bojovat a nezbytná je pomoc poskytnutá zvenčí. V této fázi postižený pociťuje silnější únavu, mívá neustále negativní náladu (častěji smutek až plačtivost, někdy ale i vztek, úzkost a agresivitu), je snadno iritován i maličkostmi, přecitlivělý, podezřívavý, zažívá pocit zahrnutí do kouta.

Poměrně běžně dochází k tzv. depersonalizaci, tedy postupnému vývoji vůči negativnímu, cynickému přístupu ke světu i sobě samému a vnímání vlastních akcí odtažitě, „zvenčí“ a bez emocí. Člověk se syndromem vyhoření si také často „odlidsťuje“ a odcizuje i jedince, s nimiž jedná. Celkově jsou u *burnoutu* časté vyhýbání se dalším lidem, intenzivní nepříjemný pocit z nutnosti být v přítomnosti lidí a ztráta schopnosti navazovat a udržet společenské vztahy (Schaufeli a Buunk, 2003; Rush, 2003; Stock, 2010).

Dále Rush (2003) rozlišuje dva druhy symptomů, které jsou pro syndrom vyhoření charakteristické – vnitřní, které nejsou zpočátku patrné, ale většinou vnějšími příznakům předcházejí, a pak vnější, které jsou první známkou syndromu vyhoření. Můžeme je na jedinci vyzorovat. Mezi vnitřní příznaky patří ztráta odvahy, osobní identity, sebeúcty a objektivnosti, emocionální vyčerpanost a negativní duševní postoj.

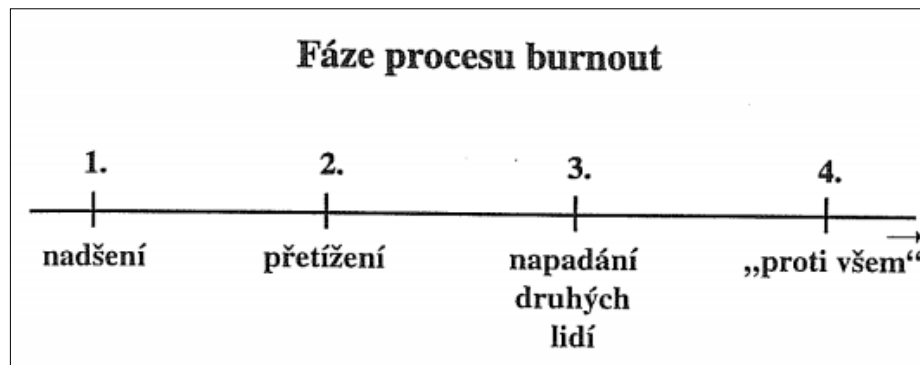
Vnějšími příznaky jsou podrážděnost, fyzická únava, neochota riskovat a skutečnost, že aktivita vzrůstá, ale produktivita zůstává zpočátku stejná a poté může v důsledku negativních projevů *burnoutu* i klesnout.

Symptomy též lze rozdělit na emoční a fyzické, z emočních jako nejdůležitější jmenujme sklíčenost, beznaděj, ztrátu sebeovládání, apatii, ztrátu odvahy, strach a osamělost, z fyzických nedostatek energie, napětí svalů, bolesti hlavy a zad, zažívací a oběhové potíže, poruchy spánku, paměti a soustředění (Stock, 2010).

Při syndromu vyhoření ještě více než u „pouhého“ intenzivního stresu vzrůstají i negativní manifestace *burnoutu* v rámci chování – zvýšené riziko nadměrné konzumace alkoholu, cigaret, nápojů a potravin obsahujících kofein, drog či léků (Schaufeli a Buunk, 2003). Kofeinem nebo léčivou se postižený často snaží zpočátku zahnat únavu, alkohol a jiné drogy jsou posléze snahou o alespoň dočasné zlepšení nálady a zapomenutí na prožívané problémy i stres. Další příznaky vyhoření se tím však spíše prohlubují a následná pomoc je ještě obtížnější. Právě při *burnoutu* roste i riziko propadnutí alkoholismu nebo jiné závislosti.

Křivohlavý (1998) zjednodušeně popisuje čtyři fáze syndromu vyhoření: počáteční nadšení, přetížení z míry stresu, napadání druhých lidí a fázi „proti všem“, která je podobná Schaufeliho a Buunkovým popisům odcizení, cynismu, vyhýbání se dalším lidem a sklonům k sebedestruktivnímu chování. Po druhé fázi nastává emocionální vyčerpání, posléze depersonalizace a nakonec snížení výkonnosti.

Obr. 4: Jednotlivé fáze *burnoutu*



Zdroj: Křivohlavý, J. *Jak neztratit nadšení*. 1998, s. 61.

Jako způsoby pomoci při syndromu vyhoření doporučují Schaufeli a Buunk (2003) psychoterapii, případně též změnu náplně zaměstnání, a v pozdější fázi terapie (nebo i jako prevenci) workshopy zaměřené na boj se stresem, zdravější životní styl, zlepšení time managementu a relaxační techniky.

Rush (2003) varuje před unáhleným přístupem k rekonvalescenci typu „na pár dní si odpočinu a pak bude vše zase jako dřív“. Člověk procházející syndromem vyhoření by se měl naučit změnit svůj styl života, pracovat méně intenzivně, ale s větší rozvahou, více se věnovat i osobnímu životu a zájmům; jinak riskuje přetrvání nebo návrat pocitu vyhoření. Mimo terapie Rush (2003) doporučuje fyzické cvičení, stanovení si (rozumných a splnitelných) cílů a cílené udržování pozitivního postoje. Zaměstnavatelům radí nenakládat podřízeným příliš mnoho práce, především po návratu z dovolené, kdy může přemíra práce navýšit stresovou zátěž ještě více. V případě, že zaměstnanec vykazuje příznaky *burnoutu*, jim doporučuje ho obligátně poslat k psychologickému poradci.

2. STRES V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Eva Hüttlová ve své knize (1994, s. 137) o prostředí na pracovišti píše: *„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“*

Koubek (2010) rozděluje pracovní podmínky do následných kategorií:

- Fyzikální, které můžeme objektivně měřit. Tyto podmínky jsou také upravovány hygienickými předpisy. Řadíme sem osvětlení, hluk, barevnou úpravu pracoviště, pracovní ovzduší.
- Sociálně psychologické, které souvisí s tím, zda je zaměstnanec v neustálém kontaktu s lidmi nebo zda je izolován. Obě varianty, jsou-li extrémní, mohou vést k nepříjemným důsledkům, jako je např. syndrom vyhoření (v případě nepřetržitého kontaktu s dalšími lidmi) či pocit psychické nepohody, osamělosti (v případě izolovanosti).

Na základě těchto dvou kategorií rozdělíme pracovní podmínky i v následujících podkapitolách, kde budou podrobněji rozebírány.

Pracovní prostředí je pro většinu lidí, pokud na ně právě nepůsobí závažné osobní nebo zdravotní problémy, zpravidla jedním z největších zdrojů stresu (vedle pracovní náplně a množství práce).

Tento stav pramení z mnoha různých příčin, které jsou podrobněji popsány a rozděleny do kategorií dle druhu zátěže v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Klasifikace stresorů působících na pracovníky v podnikovém prostředí.

Skupina	Zdroj
Svalová zátěž	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stereotypnost pohybů 2. Nutnost vysoké koordinace pohybů 3. Velká přesnost pohybů 4. Vysoká hmotnost břemen 5. Nerovnoměrné rozložení pohybů 6. Trvalé stání či trvalý sed 7. Extrémní poloha 8. Prostorová omezení
Senzorická zátěž	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velký počet přímých zrakových informací 2. Trvalé sledování jednoho místa 3. Snížená viditelnost 4. Velká náročnost zrakového či sluchového rozlišování 5. Nedostatek zrakových či sluchových podnětů 6. Vysoké nároky na přesnost čtení a rozlišování údajů
Mentální zátěž	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jednotvárná a monotónní práce 2. Vysoká náročnost přípravy 3. Vysoká náročnost identifikace odchylek 4. Vysoká náročnost řešení mimořádných situací 5. Složité výpočty či kalkulace
Hluk a vibrace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nadměrná hlučnost 2. Vysoké impulsy či tóny 3. Nadměrné hodnoty vibrací
Osvětlení	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatečná intenzita 2. Nerovnoměrné osvětlení 3. Nevhodná barva světla
Klimatické podmínky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extrémní či vysoce proměnlivá teplota 2. Nepřiměřené proudění větru 3. Relativní vlhkost vzduchu
Chemické látky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtěžující plyny, výpary či zápach 2. Zdraví škodlivé plyny a výpary

	3. Přímý kontakt s chemickými látkami
Rizika pracovního úrazu	1. Mechanické příčiny 2. Elektrický proud či záření 3. Exploze 4. Nevyhovující osobní ochranné pomůcky
Sociální faktory	1. Uzavřený prostor 2. Velký počet lidí 3. Velké nároky na spolupráci a komunikaci

Zdroj: Štikar, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 2003, s. 81 (upraveno)

Mnoho stresorů, které na nás působí, pochází právě z pracovního prostředí, ať už tamních fyzikálních podmínek (teploty, světla, průvanu aj.), požadavků kladených na nás (nutnost sedavé x fyzicky náročné činnosti, psychický tlak na dokončení práce včas) či sociálních interakcí (dobrých či špatných vztahů s kolegy, nadřízenými anebo podřízenými). Atkinson (2003) uvádí mezi největšími zdroji stresu právě značné množství stresorů souvisejících s výkonem povolání (výpověď, odchod do penze, změna zaměstnání, pracovní náplně, míry zodpovědnosti či finančního ohodnocení, nehody s lidmi na pracovišti). V následujících podkapitolách bude probrán vliv různých faktorů pracovního prostředí na pocit stresu.

2.1 Fyzikální podmínky

Mnohé z fyzikálních stresových faktorů není obtížné v pracovním prostředí eliminovat. V kancelářském prostředí mezi nejjednodušší zlepšení vedoucí ke snížení stresu patří volba vhodného osvětlení (barva a intenzita co nejpodobnější slunečnímu světlu), eliminace nadměrného hluku, co nejvíce lidem vyhovující a co nejpřirozenější nastavení klimatizace, potlačení strohosti kancelářských prostor například obrazy či rostlinami, ergonomická pracovní židle, dostatečně velký stůl či monitor a klávesnice ve správné výšce. Různé typy povolání více trpí odlišnými druhy stresu; zde se však v praktické části budeme soustředit na prostředí kanceláře mezinárodní společnosti, a tak se i v části teoretické soustředíme na tento typ pracovního prostředí.

Podle Koubka (2010) je s ohledem na prostorové řešení kanceláře, které také souvisí s fyzikálními podmínkami, zcela nezbytné zaměstnanci zajistit:

- vhodnou pracovní polohu, aby nedocházelo k jednostranné zátěži,
- vhodné zorné podmínky,
- vhodnou výšku stolu, která by měla být přizpůsobena postavě pracovníka,
- pohodlný přístup na pracoviště.

Koubek (2010) též vyzdvihuje důležitost správných podmínek na pracovišti týkajících se ovzduší, osvětlení, barev a hluku. Je třeba, aby byly zajištěny:

- čisté ovzduší s teplotou v rovnováze a přiměřenou vlhkostí vzduchu,
- dostatečné množství rovnoměrného osvětlení co nejpřirozenější barvy,
- barevná úprava pracoviště v závislosti na typu práce, prostorových možnostech, věku a pohlaví zaměstnanců; obecně se hodí spíše tlumené barvy, kombinace teplých a studených tónů a světlé pracoviště,
- eliminace hluku (jakéhokoli nepříjemného, rušivého zvuku).

Daniela Pauknerová (2006) zdůrazňuje důležitost rovnoměrného osvětlení. V případě, že není možné využívat jen přirozeného denního světla, je třeba při využívání umělého světlení brát v úvahu pracovní činnost zaměstnance. Jiné osvětlení bude třeba ve výrobních halách, jiné při administrativních činnostech; obecně však nažloutlé a žluté světlo prospívají psychice více než namodralé či čistě bílé. Příliš sytější žluté světlo může na druhou stranu budit dojem méně světlého prostředí nebo i sklonku dne a snižovat pracovní výkonnost.

Dále Pauknerová (2006) poukazuje na možnost využívat barevné řešení pracoviště. Některá barevná označení (např. první a poslední schod) jsou daná předpisy týkající se bezpečnosti práce. Zaměstnavatelé mají ale také možnost barevným řešením pracoviště ovlivnit vnímání prostoru na pracovišti – syté a tmavé barvy opticky zmenšují prostor, zatímco nevýrazné barvy naopak prostor zvětšují. V provozech, kde je vyšší teplota, jsou využívány studené odstíny barev, které mají navodit subjektivní pocit chladna, naopak teplé barvy jako červená či oranžová mají navodit pocit vyšší teploty.

2.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

I vztahy mezi zaměstnanci (individuální i s celým kolektivem) mohou být významným zdrojem stresu. Co se týče počtu lidí na pracovišti, většině lidí nevyhovuje být ve stejné místnosti s desítkami dalších pracovníků, nebo naopak trávit čas o samotě ve vlastní stísněné kanceláři či pracovní buňce (obě tyto nevýhody spojuje nejhorší forma open-space kanceláře s „kabinkami“ pro každého zaměstnance v obrovské hale); zvolit optimální počet lidí pro jednu kancelář ale není jednoduché a řešení závisí jak na druhu práce a velikosti daného prostoru, tak na individuálních preferencích.

Vztahy mezi lidmi v jedné organizaci mají jak formální, tak zároveň i neformální charakter. Střet odlišných individualit a názorů může někdy vést až ke konfliktům, které jsou umocněny právě dvojakou rovinou vztahu mezi pracovníky.

Koubek (2010) popisuje pro účely rozlišování v řízení lidských zdrojů následující příčiny konfliktů na pracovišti:

- osobnost jedinců (sklony k hledání problémů, nesnášenlivosti či násilí), jako řešení je navrhována nejprve snaha o usmíření a posléze, pokud není účinná, vyloučení daného jedince z pracovního kolektivu;
- nedorozumění vinou špatné komunikace či nedostatečné kvalifikace, zde je možným řešením vzdělávání zaměstnanců pomocí konzultací a instruktáží;
- nedostatky v získávání a vedení lidských zdrojů, např. výběr nevhodného zaměstnance či jeho zařazení, řešením je změna personálního řízení;
- styl vedení pracoviště, řešením je vzdělávání managementu s ohledem na lepší vedení podřízených;
- nevhodné formování týmů založené pouze na jejich požadované struktuře, řešením může být více přihlížení ke zkušenostem a osobnostem jednotlivých pracovníků;
- změny technologií na pracovišti, ty je možné vyřešit včasným informováním zaměstnanců o chystaných změnách a školeními práce s novou technikou;
- pracovní podmínky – na nevhodně umístěném pracovišti či s přítomnými stresujícími fyzikálními faktory vznikají i mezilidské konflikty snáz, zde je třeba lépe posoudit nastavení podmínek na pracovišti;

- příčiny mimo organizaci, například osobní problémy zaměstnanců – v takovém případě by se firma měla do určité míry citlivě snažit pomoci pracovníkovi řešit jeho potíže, pokud si s nimi nedokáže poradit sám a odrážejí se na jeho pracovním výkonu a vztazích s kolegy.

Zvláštním případem jsou partnerské vztahy na pracovišti. Každá společnost má vůči nim jinou politiku; někde jsou výslovně zakázané, jinde k nim neexistují žádná pravidla, ale mohou být brány i mírně negativně, někde je na ně naopak automaticky pohlíženo pozitivně. Vše, co platí o mezilidských vztazích na pracovišti obecně, u nich platí dvojnásob. Mohou mít své výhody (kolegové-partneři se dobře znají a snáz se domluví), ale i nevýhody (osobní rozepře se mohou promítnout do práce a opačně).

Při výběru zaměstnance je také brát třeba ohled na celý kolektiv firmy a její přístup k zaměstnancům; výrazně jiná pravidla v tomto panují třeba v amerických, evropských či východoasijských společnostech.

Příliš formální i přehnaně familiární prostředí oproti tomu, na něž je člověk zvyklý, může vyvolávat napětí ve vztazích na pracovišti a zvyšovat stres u celého kolektivu, pokud některým pracovníkům nesedne; je pak zejména na personalistovi, aby se snažil vhodně zvolit osobnost zaměstnance zapadající do stylu firmy a minimalizoval tak celkový stres na svém pracovišti.

3. PRACOVNÍ VÝKON

Pracovní výkon zaměstnance může být ovlivněn celou řadou skutečností, stres je pouze jednou z nich. Daniela Pauknerová (2006, s. 166) o tématu uvádí: „*Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek.*“, na s. 166 pak: „*Výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy.*“

Pauknerová (2006) mezi hlavní typy činitelů, které ovlivňují pracovní výkonnost, řadí:

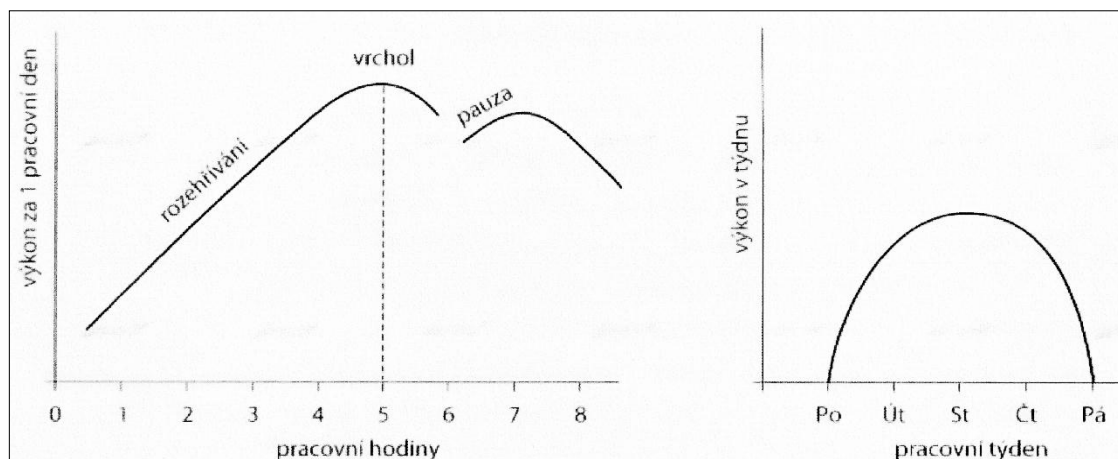
- technické, ekonomické a organizační podmínky,
- společenské podmínky,
- osobnostní determinanty pracovníka,
- situační podmínky.

Dále Pauknerová (2006) pokazuje na to, že výkonnost pracovníka není po celý den stejná. Na obrázku č. 5 je ukázán model pracovní křivky středně těžké fyzické zátěže během dne a týdne. Průběh této křivky může být ovlivněn řadou rozličných faktorů, kterými mohou být například únava, volní úsilí, úroveň dovedností, psychický stav nebo delší přerušení pracovní činnosti. Tato křivka by i u naprosto stejné pracovní náplně vypadala u každého pracovníka jinak.

Pravidelný odpočinek během dne napomáhá tomu, aby pracovní výkon neklesl zcela. Přestávky na jídlo a odpočinek jsou také zakotveny v zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb. Dále jsou přestávky v práci zakotveny v nařízení vlády č. 178/2001 Sb. Samozřejmě tyto přestávky jsou ty minimální, které je naprosto nezbytné dodržovat

Přestávky v práci umožňují snižovat pocit únavy, který negativně ovlivňuje pracovní výkon. Časové nastavení přestávek a směn v případě práce na směny by také mělo záležet na cirkadiánních rytmech člověka, jak uvádí Česká ergonomická společnost (online, cit. 2013-01-28).

Obrázek 5: Pracovní výkon během dne a týdne.



Zdroj: Pauknerová, D. Psychologie pro ekonomy. 2006, s. 170.

3.1 Čím je pracovní výkon nejvíce ovlivněn?

Výrazně pozitivně na pracovní výkon působí motivace zaměstnance. Daniela Pauknerová (2006, s. 173): „*Soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).*“

Jak uvádí Urban (online, cit. 2013-01-31), můžeme rozlišovat dvojí motivaci – vnitřní a vnější. Vnější motivací rozumíme vnější podněty (stimuly). Nejčastější vnější motivací je mzda či benefity, které zaměstnanec pobírá. Tyto motivy však mají své limity. Mzda je ale jistě jedním z nejdůležitějších motivujících faktorů. Na základě mzdy mohou totiž být uspokojeny pracovníkovi potřeby, případně potřeby jeho rodiny.

Vnitřním motivačním faktorem může být potřeba vyřešit nějaký problém, překonat určitou výzvu spojenou s pracovním úkolem, ale i touha být úspěšný nebo získat pochvalu, společenské uznání, zlepšit si pověst. Jedinci, kteří jsou motivováni především výzvou dokázat si vlastní schopnosti, by měli být manažerem úkolováni vždy více náročnými úkoly, samozřejmě ne přemrštěně náročnějšími. Při příliš jednoduchých úkolech by se zaměstnanec mohl cítit nevyužitý a jeho motivace a tím i pracovní výkon by mohly klesat. Některé organizace se snaží pracovní výkon optimalizovat na základě úkolové mzdy, kdy je zaměstnanec odměňován na základě odvedeného pracovního výkonu (např. dle počtu zabalených výrobků).

Pauknerová (2006) také ustanovuje vzorec na přibližný výpočet pracovního výkonu:

$$V = f(S * M)$$

V tomto vzorci značí V úroveň výsledného výkonu, která je funkcí S a M. S pak označuje schopnosti jedince a M je označením pro motivaci pracovníka. Z tohoto vzorce tedy vyplývá, že je-li motivace nulová, pak je i výkon roven nule.

Bohužel právě stres může motivaci snižovat, zvláště když dosáhne vyšší úrovně, nebo vede dokonce k syndromu vyhoření (Stock, 2010). Pod silnou zátěží mohou i klesat jinak dobré profesní schopnosti obvykle spolehlivých zaměstnanců a výkon se tak snižuje ještě rapidněji. Již v počátečních kapitolách jsme si ukázali, že zpočátku (na ještě relativně nízké úrovni a především krátkodobě) může stres člověka aktivizovat a jeho výkon dočasně zvýšit i zlepšit, ale při dlouhodobém nebo příliš silném vystavení stresu jsou jeho účinky výrazně negativní. Vliv stresu na pracovní výkon tedy nelze shrnout zcela jednoznačně – závisí na síle a délce trvání stresu. Lze tuto kapitolu zakončit tím, že zaměstnavatelé by se měli starat, aby jejich podřízení nebyli pod intenzivním a neustálým tlakem – tím se totiž celkově pracovní výkon ve firmě snižuje.

4. ODBOURÁVÁNÍ STRESU

Stres je možné zmírňovat či úplně eliminovat různými způsoby. Nejlepší je samozřejmě se jej zbavit odstraněním jeho prvotní příčiny (dokončením náročného pracovního úkolu, vyřešením problémů ve vztahu aj.), ale někdy to dočasně udělat nelze. Do té doby je pak nutné využít jiné, stres jen zmenšující metody.

Jednou z nejfunkčnějších je sport. Při fyzické aktivitě se do našeho těla uvolňují endorfiny, které vyvolávají dobrou náladu, uvolnění a snížení tělesného i psychického napětí. Pohyb pomáhá odvést myšlenky od problémů a po chvíli odpočinku po intenzivním sportu se lidé i znatelně lépe soustředí. Zvláště v současné době je ovšem mnoho nejvíce stresovaných lidí pracovním vytížením natolik, že si na pravidelný pohyb nenajdou dostatek času. To může představovat závažný problém nejen proto, že pak hůře odbourávají stres, ale i proto, že nedostatek fyzické aktivity zhoršuje lidské zdraví – a tím člověka zároveň i činí mnohem náchylnějšího k negativním účinkům stresu. Proto je velice důležité si najít alespoň minimální množství času na sport či posilování, například dvě půlhodiny týdně vyhrazené na běh v okolí bydliště nebo hodinu ve fitcentru jednou za týden. Ideálně by však člověk pohybem měl strávit nejméně půl hodiny denně. Pozitivní účinky pravidelné fyzické aktivity na snižování stresu zmiňuje i Stock (2010).

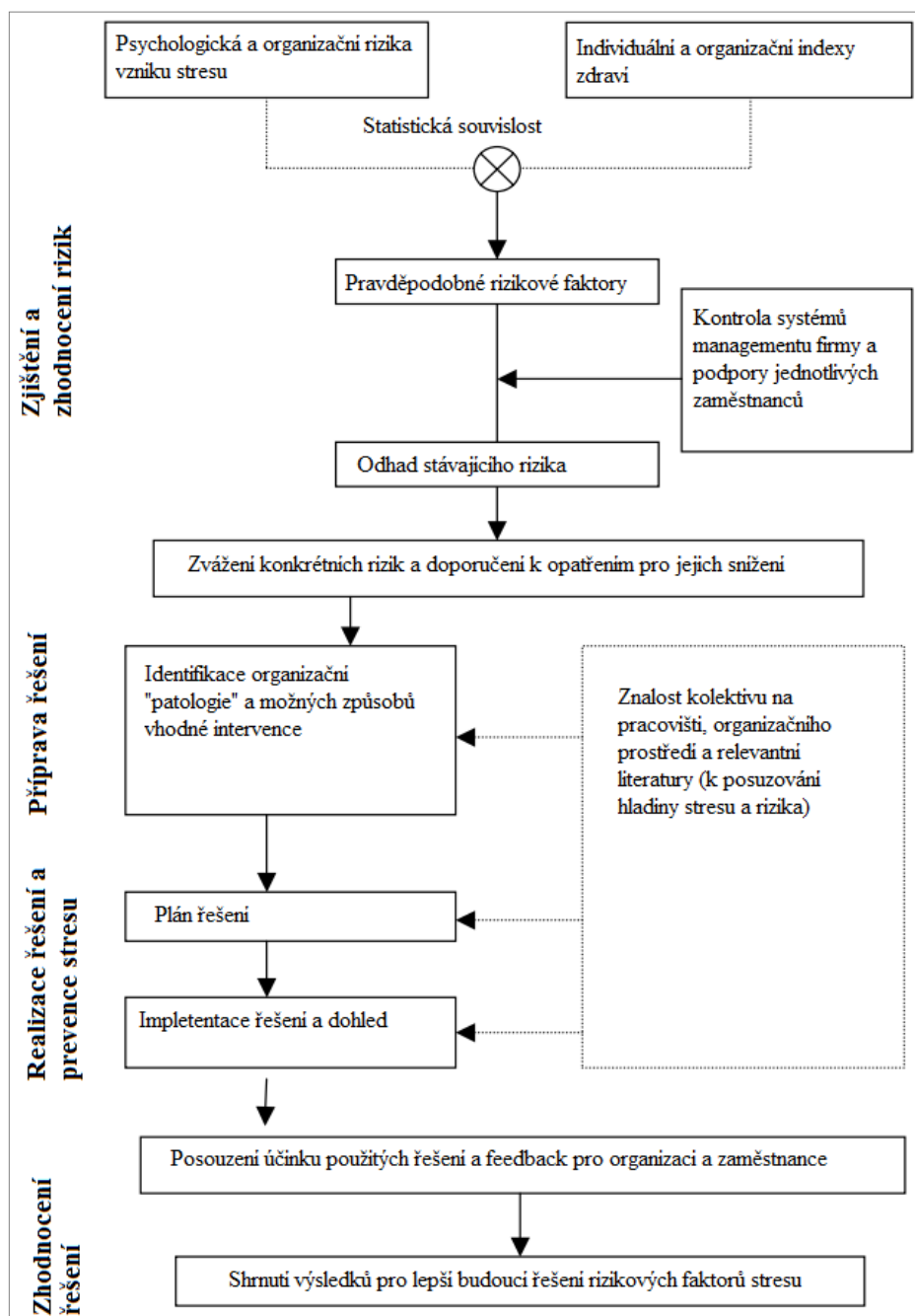
Další metody jsou kupříkladu pravidelný odpočinek bez fyzické aktivity (například půlhodina čtení příjemné knihy každý den) či meditace (které je ovšem ne každý schopen účinně dosáhnout a názory na její efektivitu se velmi různí). U pasivního odpočinku velmi záleží na konkrétním způsobu jeho trávení; četba nebo společné chvíle s partnerem by měly stres alespoň mírně odbourávat, zato každodenní sledování televize po večerech podobný účinek mít nebude. Účinky jednotlivých metod jsou však velmi individuální; některým zaměstnancům po práci více vyhovuje pasivní, jiným aktivní odpočinek. Obecně platí, že u psychicky náročné práce je dobrým odreagováním fyzická aktivita a naopak.

Ideální je stresu předcházet, tedy nezanedbávat jeho prevenci. Té se budou věnovat i následující podkapitoly. Velmi důležitý při odbourávání stresu i jeho prevenci je také vhodný time management, kterým bude na prevenci stresu navázáno.

4.1 Prevence stresu

Cox a kol. (2003) jako způsob prevence stresu na pracovišti navrhují v první řadě posouzení rizikových faktorů na dané pracovní pozici. To může udělat jak zaměstnanec individuálně, tak personalista pro celou část organizace, za niž je zodpovědný. Možný přístup je graficky znázorněn na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Schéma vyhodnocování rizik stresu, procesu řešení a prevence.



Zdroj: Cox a kol. *A Risk Management Approach to the Prevention of Work Stress*. 2003, upraveno.

Právě prevence stresu by měla být jednou z náplní práce oddělení řízení lidských zdrojů. Posoudit rizikové faktory je možné na základě rozhovorů s jednotlivými pracovníky, s týmy a skupinami i na základě podrobné dokumentace činnosti různých oddělení. Na menších pracovištích je vhodnější metoda rozhovorů, na větších je z pochopitelných důvodů obtížně realizovatelná, a tak přichází ke slovu alespoň organizační dokumentace. V takové situaci jsou také namísto dotazníky pro zaměstnance, kde se kvantifikovatelné odpovědi dají snadno hromadně vyhodnotit pro různá oddělení či týmy a slovní odpovědi ještě pomohou dojem z výsledků upřesnit.

Po identifikaci rizikových faktorů vzniku stresu (např. přílišného množství práce pro příliš malý tým lidí) je nutné posoudit, zda jde skutečně o primární příčiny, nebo spíše první příznaky hlubších záležitostí zvyšujících hladinu stresu. Dalším krokem pak je intervence – řešení problému. Ne vždy je možné příčinu zcela odstranit, ale lze ji alespoň zmírnit. Po nějaké době je následně vhodné opět začít s rozhovory či dotazníky, aby bylo možné posoudit, nakolik se řešení stávajícího stresu a prevence rizik stresu budoucího projevuje (Cox a kol., 2003).

V posledních několika desetiletích úroveň stresu v zaměstnání prakticky pouze vzrůstala, a tak je jeho prevence čím dál důležitějším prvkem ve fungování organizací a náročným úkolem pro veškeré personalisty.

4.2 Time management

Alec Mackenzie a Pat Nickerson (2009) popisují okolnosti, které v nás vyvolávají setrvalý pocit nedostatku času a tím i zvyšují naši hladinu stresu, a věnují se rozličným způsobům, jak svůj čas lépe organizovat a stíhat vše potřebné.

Za hlavní příčiny špatného plánování a využívání času autoři považují častá vyrušení, upřednostňování momentálně urgentních úkolů před skutečně důležitými a přehnaná očekávání, co se týče schopnosti vykonat množství práce za stanovenou dobu. Nejsou to však zdaleka jediné chyby, které nás zbytečně stojí čas a navyšují u nás míru stresu. Následující podkapitoly budou vycházet právě z Mackenzieho a Nickersonovy publikace.

4.2.1 Vyušení od práce

Zaměstnanci se často musejí potýkat s neustále vyskakujícími upozorněními na nové e-maily, zvonícím telefonem i kolegy neplánovaně přicházejícími s problémem, další prací, nebo si jen tak popovídat. Pokud člověk nestíhá, odkládá věci na neurčito a ostatní se mu pak tím častěji ozývají, zda už se na některou záležitost podíval; může se tak dostat do určitého začarovaného kruhu, který je velmi účinným zdrojem stresu. Jak se z tohoto kolotoče vymanit? Dovoluje-li to zaměstnanci popis práce, může si stanovit časová rozmezí kontroly e-mailu a v mezidobí se do schránky nedívat a nevyřizovat již přečtené zprávy. Pokud se potřebuje soustředit na práci, může si vypnout zvuk u telefonu a až po předem stanovené době se podívat, zda mu někdo volal.

Toto řešení samozřejmě nelze realizovat v případě, že náplň jeho práce spočívá v tom, být neustále dostupný jak pro e-maily, tak hovory, a v poskytování informací. V tom případě je alespoň možné se zamyslet, v jaké části pracovní doby lidé píšou a volají obvykle nejméně, a v této části dne se snažit věnovat projektům vyžadujícím více soustředění. V periodě určené pro elektronickou komunikaci je ideální vyřizovat e-maily rovnou, pokud je to možné, a nenechávat nic na později – záležitosti k vyřízení pak mají tendenci se rychle hromadit a chuť se jich zbavit naopak stále klesá; po několika dnech prokrastinace se pak zaměstnanec může ocitnout zavalen nevyřízenou poštou.

Tato rada platí v time managementu obecně – co zabere jen chvíli a dá se vyřídit hned, to není dobré odkládat na zítřek (pokud člověk právě nepracuje na skutečně urgentním a důležitém projektu s blížící se uzávěrkou – v takové situaci je naopak vhodné méně spěchající věci odložit a nenechat se jimi momentálně rozptylovat, jinak bude práce na projektu zpomalena a možná z důvodu vyrušení i méně kvalitní). Existuje rada „nikdy neberte papír do ruky více než jednou“; v některých případech ji samozřejmě nelze realizovat, ale pokud je možné například došlý dopis nebo fakturu zpracovat hned, je vhodné to udělat a nezabývat se jimi dvakrát; to je také častá příčina ztrácení času a navyšování stresu v práci.

Přicházejí-li za zaměstnancem kolegové a on právě nechce být vyrušován z práce, je nejlepší si s nimi zkusit dohodnout schůzku na později, kterou si ihned zanes do diáře. Ve vážnější situaci lze takto na stanovený čas nasměrovat i zákazníky, s omluvou, že momentálně jednání bohužel není možné.

4.2.2 Diář a to-do list

Mnozí lidé dělají tu chybu, že používají dva úplně odlišné diáře či kalendáře; pracovní a osobní. V dnešní době, kdy je možné na jedné platformě (například v MS Outlooku nebo Google Kalendáři) mít přehledně odlišené osobní i profesní události zároveň, je snaha držet je od sebe co nejdál spíše na škodu. Může se tak stát, že například kolidují pracovní a osobní schůzka, protože člověk neporovnal oba kalendáře vedle sebe a včas to nezjistil. Používáním jednotné platformy se podobným zbytečným potížím lze vyhnout a také to výrazně ušetří čas i úsilí.

Problémy také může způsobit používání papírového i elektronického diáře, pokud není člověk opravdu důsledný a nezapisuje si skutečně vše do obou. Jakmile jednou zapomene přenést událost zapsanou ručně i do kalendáře v Outlooku či naopak a poté se při zjišťování svého rozvrhu nebo plánování nové události nepodívá do obou, může omylem vynechat schůzku nebo sjednat dvě na stejný čas; jde o podobný problém jako vedení dvou odlišných elektronických kalendářů. I tento může vyústit v poměrně vážnou situaci, pokud je „přehlédnuta“ například schůzka s důležitým klientem či s nadřízeným, a připravit zaměstnanci chvíle intenzivního stresu.

Nedílnou součástí správného time managementu je i to-do list. Častou chybou stojící čas jsou úkoly nerozdělené dle důležitosti – pouze podle urgency. Pak se ovšem může stát, že se nahromadí deset spěchajících, nicméně v principu nepříliš podstatných úloh, kvůli kterým je následně zanedbáno dokončení úkolu s pozdější uzávěrkou, ale mnohem větší prioritou – a třeba i vyšší časovou náročností. Mackenzie a Nickerson (2009) označují tento systém jako „model polní nemocnice“; za války byli ranění tříděni podle závažnosti zranění a ti v nejvážnějším stavu měli prioritu, zatímco ti s lehčími raněními museli počkat. Podobné pravidlo lze uplatnit také u úkolů v to-do listu.

Je tedy vhodné použít to-do list, který umožňuje i třídění dle priority, ne jen dle data dokončení. Ideální je také mít u každého bodu odhad časové náročnosti a nechat úkol se zobrazovat jako aktuální už danou dobu před termínem dokončení. Častým důsledkem nedodržení tohoto jednoduchého pravidla je dohánění náročných úkolů těsně před časem uzávěrky. Pro účinný time management je také důležité mít v to-do listu pouze specifické úkoly, nikoli obecné věci typu „více pracovat“; konkrétní úkol je vždy jednodušší splnit a odškrtnout jako opravdu dokončený.

Na plnění pracovních úkolů vyžadujících soustředění je dobré si také vyhradit dostatek času. V práci nás pronásledují všudypřítomná vyrušení, a tak – pokud je to možné – si v kalendáři člověk vytvoří událost s názvem projektu, která se bude opakovat tak dlouho, jak bude potřeba, a bude mít vždy pevnou dobu. Během té by ideálně neměl vyřizovat jiné úkoly na to-do listu, kontrolovat e-mail nebo telefonovat. U některých povolání je také možné si udělat „časové zóny“ na různé typy práce – půlhodina ráno na vyřízení e-mailů, další půlhodina na přípravu všeho potřebného dál v průběhu dne, pak již konkrétní pracovní úkoly a mezi nimi přestávky na obnovení soustředění a pro zlepšení myšlení. Občasné pauzy zaměstnance při duševně náročné práci o čas neobírají, naopak zlepšují jeho pracovní výkon, a tím snižují množství času nutné ke správnému dokončení rozpracovaných projektů.

4.2.3 Neúčelně strávené meetingy

Hodiny trvající firemní meetingy, na nichž se po většinu času neřeší skutečně důležité věci, nebo se jejich problematika naopak všeobecným diskutováním rozmělnuje, jsou obzvlášť ve velkých organizacích téměř epidemií. Frustrace z nevyřešených záležitostí pak může ke stresu zaměstnanců přispívat tím více.

Jedním z neznámějších a poměrně účinných řešení jsou stand-up meetingy – tedy porady, na nichž se nesmí sedět. Stát dlouho na jednom místě je lidem obvykle nepříjemné, a tak se snaží vyřídit věci skutečně potřebné, neodbíhat od tématu a dojít k řešení co nejrychleji. Tento formát je vhodný zejména pro pravidelné meetingy menších kolektivů, například pracovních týmů. Naopak se příliš nehodí pro setkání větších množství kolegů či nárazové meetingy svolané speciálně k vyřešení jedné naléhavé záležitosti. Pokud je k jejímu dostatečnému probrání potřeba více času než na běžný pravidelný meeting, stand-up formát by mohl naopak zapříčinit příliš horlivé posouzení problému.

Častým problémem je i situace, kdy na meetingu mluví více lidí současně; i to obírá o čas všechny a meeting poškozují. To lze řešit použitím „tokenů“, např. míče; mluvit může pouze ten, kdo ho právě drží. Chce-li někdo slovo, současný mluvčí mu token předá, až sám skončí. Ještě jednodušší řešení je částečná kombinace se stand-up meetingem – mluvit může jen jediný člověk, který stojí, zatímco ostatní sedí a poslouchají ho. Podobá se tak klasickému formátu prezentace.

4.2.4 Schopnost říci „ne“ a delegovat práci dál

Mnozí zaměstnanci mají dojem, že mají příliš mnoho pracovních povinností. Často je tento dojem pravdivý, a i když zatím přemíru práce zvládají, v dlouhodobé perspektivě může vést k negativním důsledkům (sklouznutí k prokrastinaci, horší soustředění při multitaskingu a tím méně kvalitní pracovní výkon při vyšší kvantitě, syndrom vyhoření).

Velké množství práce může paradoxně vést k tomu, že člověk nakonec neudělá téměř žádnou. Zvláště pokud není přehledně rozmístěna v to-do listu a v kalendáři si zaměstnanec nevyznačí časové úseky pro jednotlivé naléhavé úkoly, může se cítit natolik zahlcen, že neví, čím začít nejdřív – a tak začne prokrastinovat. Slovo prokrastinace pochází z latinského *procrastinatus* (*pro-* znamená po a *crastinus* zítřejší) a označuje někdy až chorobné odkládání činností na později.

Jednou za čas u konkrétní nepříjemné povinnosti prokrastinuje téměř každý člověk, ale pokud se prokrastinace rozšíří na více úkolů a přetrvává, představuje velké riziko. Čekající práce se stále hromadí a představa nutnosti jejího dokončení je stále hrozivější. Člověk může prokrastinací sám sebe uvést do poměrně vysokého stresu, aniž by ve skutečnosti byl stresován samotnou prací.

Prevencí prokrastinace jsou již zmiňované dobře strukturované to-do listy a kalendáře – ale také rozumná míra povinností.

Jako řešení velkého množství úkolů se může zdát multitasking, tedy děláni více věcí najednou, to je však možné pouze u duševně nenáročných úloh a ne po dlouhou dobu. U práce vyžadující soustředění může multitasking paradoxně člověka zpomalovat.

Přemíru práce si však někdy pracovníci způsobují sami, a to v situaci, kdy by mohli – a měli – část úkolů delegovat na podřízené, do jejichž kompetence daná práce spadá. Neudělají to však třeba proto, že pochybují o jejich kvalifikaci či schopnostech. Řešením v takovém případě ovšem není brát si všechnu práci na sebe, nýbrž podřízené dostatečně proškolit nebo se ujistit o jejich schopnosti daný typ problému řešit.

Pokud je zaměstnanec naopak v pozici podřízeného, na nějž nadřízený deleguje příliš mnoho povinností, měl by se naučit říci „ne“ a doložit, že za současné situace by nový úkol musel být zpracován na úkor nějakého stávajícího; i schopnost odmítnout práci navíc patří mezi základy správného time managementu.

4.2.5 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Pro účinné využívání času je důležitá také rovnováha mezi prací a mimoprofesionálním životem. Dnes je poměrně běžné, že lidé kvůli nečekanému pracovnímu hovoru ruší osobní plány na následující dobu, pracují na dálku i na dovolené, pravidelně dělají přesčas nebo se nemohou ani po skončení pracovní doby zbavit myšlenek na to, co je čeká následující den v práci. Oddělení pracovního a osobního života je však důležité pro vyrovnanost a odpočinek, který je nezbytnou podmínkou dostatečného soustředění a dlouhodobě kvalitního výkonu.

Jak již bylo zmíněno, fyzická aktivita pomáhá při odreagování se od duševně náročného zaměstnání (Stock, 2010). Pokud si člověk nenajde na pravidelný pohyb a odpočinek čas, může narůstat jeho subjektivní stres, klesat pracovní výkon a ve výsledku na tom bude daný zaměstnanec časově hůře než jeho kolega, který několik hodin týdně stráví podnětnou relaxací.

Mackenzie a Nickerman (2009) zdůrazňují důležitost aktivního odpočinku a rovnováhy práce a osobního života. Time management se vztahuje i na nakládání s časem mimo pracovní dobu – a může se využít například ke sportu, výletům nebo přečtení knihy, na niž se člověk už dlouho chystal, ale zatím si na ni nenašel chvíli. I zde je možné si udělat to-do list – ale ne s pracovními povinnostmi, nýbrž s věcmi, které by člověk rád stihl ve svém volném čase a jejichž naplnění zlepšuje náladu a mnohdy velmi snižuje hladinu stresu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5. POPIS PRŮZKUMU

Cílem výzkumu představeného v této BP bylo zmapování konkrétní situace týkající se stresu na pracovištích Renault Trucks ČR a Renault Trucks Hungária. Ve společnosti také nedávno začaly probíhat významné organizační změny, jejichž dopad na pociťování stresu u různých skupin pracovníků měl výzkum také za cíl zmapovat.

Hypotézy pro tento průzkum byly následující:

- manuálně pracující zaměstnanci budou vykazovat nižší subjektivní úroveň stresu než pracovníci s psychicky náročnou pracovní náplní,
- zaměstnanci nespokojení s podmínkami (jak fyzikálními, tak vztahovými) na pracovišti budou vykazovat vyšší míru stresu,
- v souvislosti se strukturálními změnami ve firmě budou zaměstnanci obecně pociťovat zvýšený stres oproti původnímu stavu,
- při vyšším stresu vzroste i konzumace návykových látek (alkoholu, cigaret, nápojů obsahujících kofein),
- zaměstnanci ve vyšší věkové skupině (51 a více let) budou pociťovat více stresu (z důvodu obtížnějších možností shánění nového zaměstnání při případné ztrátě toho stávajícího).

Nejprve bude stručně představena společnost, v níž byl průzkum proveden, a budou popsány konkrétní strukturální změny, poté budou představeny a diskutovány výsledky výzkumu.

5.1 Charakteristika společnosti Renault Trucks

Společnost Renault Trucks ČR, s.r.o. je součástí francouzské společnosti Renault Trucks SAS, jejíž sídlo bychom našli ve francouzském Lyonu. Na českém trhu působí od roku 1996. V prosinci roku 2010 vznikl odštěpný závod Renault Trucks Praha, který má 2 pobočky – v Čestlicích u Prahy a v Záluží u Berouna. Tento odštěpný závod se zabývá především opravou užitkových a nákladních vozů a prodejem originálních náhradních dílů. Celá společnost má však mnohem delší historii. Její počátky sahají do

začátku 20. století, kdy Louis Renault roku 1900 vyrobil první užitková samohybná vozidla a roku 1906 vynalezl předchůdce dnešních autobusů pro město Paříž.

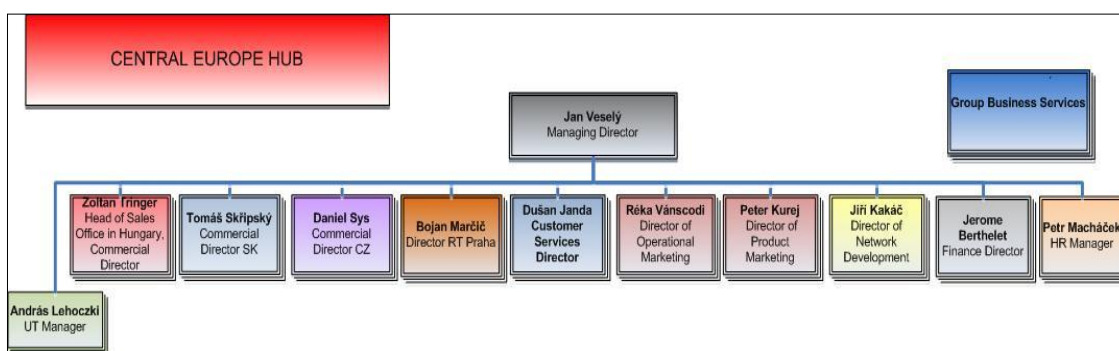
Od roku 2008 je Renault Trucks SAS dělen do tzv. HUBů. Tyto HUBy seskupují vždy několik zemí. Renault Trucks ČR, s.r.o. spadá do HUBu Central Europe, který seskupuje Českou a Slovenskou republiku a Maďarsko. Centrála HUBu Central Europe sídlí v Praze, kde se nachází také většina managementu. Jednotlivé HUBy společně reportují do francouzské centrály, mají společný rozpočet apod.

V České republice zaměstnává Renault Trucks 98 zaměstnanců (z toho 44 v odštěpném závodě), na Slovensku 8 zaměstnanců a v Maďarsku 35.

V čele společnosti stojí generální ředitel, kterému jsou podřízeni všichni ředitelé jednotlivých útvarů – obchodní ředitel pro Českou republiku, obchodní ředitel pro Maďarsko, obchodní ředitel pro Slovensko, ředitel odštěpného závodu, ředitel zákaznického servisu, ředitelka operativního marketingu, ředitel produktového marketingu, ředitel rozvoje sítě, finanční ředitel a personální ředitel.

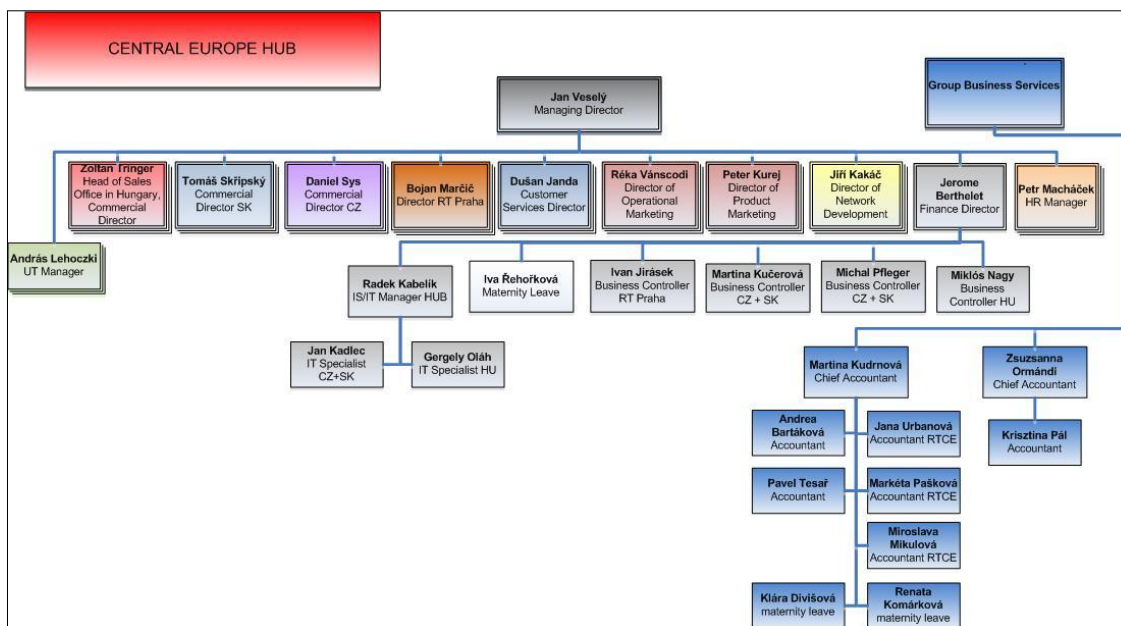
Organizační struktura společnosti Renault Trucks ČR je plochá. Na obrázku č. 7 je představeno vedení společnosti. Obrázek č. 8 ještě znázorňuje strukturu finančního oddělení, kde je patrné, že část oddělení je řízena organizací stojící mimo společnost Renault Trucks ČR, s.r.o.

Obrázek 7: Vedení společnosti Renault Trucks ČR.



Zdroj: autorka

Obrázek 8: Struktura finančního oddělení Renault Trucks ČR.



Zdroj: autorka

Společnost Renault Trucks ČR, s.r.o. je importérem nákladních a užitkových vozů.

Společnost Renault Trucks ČR, s.r.o. spolupracuje s dealerstvími po celé České republice, Slovensku i Maďarsku. Nyní kooperuje s více než jedenácti dealerstvími v Čechách a čtyřmi na Slovensku. Tato dealerství jsou samostatné právní subjekty, které se specializují nejen na opravy nákladních a užitkových vozů s použitím originálních náhradních dílů, ale také samostatně prodávají nové i ojeté vozy.

Většina zaměstnanců společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o. spadá do kategorie tzv. „white collars“, tedy do kancelářské práce. Z celkového počtu 54 zaměstnanců v pobočce v Praze-Karlíně pracuje 52 zaměstnanců na administrativní nebo obchodní pozici a pouze dva zaměstnanci jako „blue collars“ (tedy manuálně pracující). V odštěpném závodě Renault Trucks Praha je pak situace odlišná. Na administrativních pozicích pracuje z celkového počtu 44 zaměstnanců 21 zaměstnanců a na pozicích dělnických pak 23.

Z dělnických pozic se jedná především o mechaniky a autoelektrikáře. Z administrativních pozic nalezneme ve společnosti hlavně finanční účetní, marketingové pracovníky, asistentky obchodního oddělení apod.

Některé administrativní pozice, hlavně oddělení poprodejních služeb (např. Partsliner), jsou značně specifické díky nabídce společnosti Renault Trucks, která je odlišná od konkurence. Tyto pozice vyžadují podrobné zaškolení pracovníků. Většinou se jedná o školení technických znalostí vozidel a doplňkových služeb.

Na více než 40 % pozic jsou zaměstnanci déle než pět let, přes 12 % zaměstnanců u společnosti působí více než deset let.

Vzhledem ke stabilitě týmu společnosti jsou vztahy budovány na vzájemné důvěře – např. není sledována docházka zaměstnanců, zaměstnanci mohou po dohodě se svým přímým nadřízeným využívat tzv. „home office“. Společnost také stupňuje zaměstnancovy benefity dle délky jeho působení ve společnosti, viz tabulka č. 2 níže.

Tabulka 2: Přehled benefitů pro zaměstnance v závislosti na odpracovaném čase.

ODPRACOVANÝ MĚSÍC	BENEFIT do 31. 12. 2012
0-3	Stravenka v hodnotě 80 Kč za odpracovaný den, 55 % hradí zaměstnavatel
	Od začátku pracovního poměru 25 dnů dovolená na rok
4-12	Stravenka v hodnotě 80 Kč za odpracovaný den, 55 % hradí zaměstnavatel
	Relax pass v hodnotě 150 Kč měsíčně
	Životní nebo penzijní pojištění 667 Kč měsíčně
13-36	Stravenka v hodnotě 80 Kč za odpracovaný den, 55 % hradí zaměstnavatel
	Relax pass v hodnotě 400 Kč měsíčně
	Životní pojištění 667 Kč měsíčně
37 a více	Stravenka v hodnotě 80 Kč za odpracovaný den, 55 % hradí zaměstnavatel
	Relax pass v hodnotě 400 Kč měsíčně
	Penzijní nebo životní pojištění 667 Kč + 2 % hrubé mzdy

Zdroj: autorka

Mnoho zaměstnanců, kteří v podniku pracují déle než čtyři roky, má také možnost využívat firemní vůz k soukromým účelům. Tento benefit však není uveden v tabulce, neboť se nejedná o standardní benefit, na který by měli nárok všichni zaměstnanci po odsloužených čtyřech letech, ale je ještě schvalován manažerem. V současné době má v České republice v rámci společnosti Renault Trucks možnost využívat služební automobil k soukromým účelům čtrnáct pracovníků (plus samozřejmě všichni obchodní zástupci).

Jak již bylo zmíněno, společnost patří pod Renault Trucks SAS, jejíž sídlo je v Lyonu. S francouzskou centrálou jsou pobočky v denním kontaktu. Centrála také určuje politiku společnosti, vydává dokumenty platné pro všechny pobočky ve všech zemích světa, ve kterých společnost působí. Jedním z takových dokumentů je např. tzv. „Lean Orga“, dokument standardizující všechny pracovní pozice v rámci společnosti Renault Trucks. Tento dokument standardizuje nejen názvy pozicí, ale určuje také rámcové náplně práce.

Společnost Renault Trucks ČR, s.r.o. také v roce 2012 získala certifikát ISO 9000, díky němuž se může ucházet i o státní zakázky.

Společnost působí na konkurenčním trhu, jehož největší podíl patří výrobcům nákladních vozidel DAF a Mercedes-Benz, kteří mají shodně po přibližně 20 % tržního podílu. Třetí a čtvrté místo s minimálním rozdílem obsadily firmy MAN a Volvo s necelými 16 % procenty tržního podílu. Podíl na trhu u společnosti Renault Trucks je na úrovni 6 %.

Mezi přímé konkurenty výrobce Renault Trucks patří DAF a MAN, i když Renault Trucks svou velice nízkou spotřebou paliva v případě vozidla Renault Premium Route poráží konkurenci napříč. Jde spíše o vnímání značky z pohledu klientů, kteří hodnotí výrobce Mercedes-Benz, Scania a Volvo jako prémiové značky s vysokou mírou prestiže.

Není výjimkou, že při výběrových řízeních na dodávku vozidel proti sobě, jako konkurenti, působily společnosti Renault Trucks a Volvo, což mělo negativní dopad na tlak na výsledné prodejní ceny dodaných nákladních vozidel.

Renault Trucks však nabízí jedinečnou nabídku, tzv. multispecialisty, který nabízí lehká užitková vozidla (LCV), a to prostřednictvím výrobních řad Master a Maxity. Dále Renault Trucks nabízí distribuční vozidla Renault Midlum a Premium

Distribution. Nejvyšší podíl na prodejkách však tvoří dálková řada vozidel zastoupená řadou Premium Route a Magnum. V neposlední řadě společnost Renault Trucks nabízí klientům vozidla stavební řady Kerax a Lander.

Výrobce nákladních vozidel Renault Trucks patří do tzv. TOP 7 výrobců, jejichž podíl na trhu v České republice tvoří v součtu přibližně 97 %. Jedná se o následující výrobce: DAF, Mercedes-Benz, Volvo, MAN, Scania, Iveco a Renault Trucks. Ostatní značky tvoří jen nepatrnou část trhu.

5.1.1. Popis událostí od října 2012

V posledním roce společnost Renault Trucks zaznamenala poměrně silný pokles v procentuálním podílu na trhu (z 10 % na 6 %). Tento propad s sebou samozřejmě nesl potřebu zamyšlení se nad změnami, které by ve společnosti měly v roce 2013 proběhnout. Změny měly být zaměřeny několika směry – změny týkající se strategie prodeje, spolupráce s dealery, ale samozřejmě také personální změny. Od listopadu roku 2012 měla proběhnout analýza firemních aktivit ve všech oblastech působení.

K podrobným analýzám však nedošlo. V říjnu roku 2012 bylo vyhlášeno spojení se společností Volvo Trucks, dosud sesterskou společností RT. Společnost je původem švédská, lišící se tedy zásadně od Renault Trucks nejen kulturou, ale i fungováním.

Přestože společnost Renault Trucks SAS patřila dosud do stejné skupiny jako Volvo Trucks, tedy skupiny AB Volvo (společně ještě s dalšími společnostmi – např. Mack, Nissan Diesel, Volvo Financial Services, několik společností zabývajících se výrobou autobusů, lodí, leteckých motorů), uchovala si do značné míry svoji autonomii.

Jak již bylo zmíněno, první komunikace o spojení Renault Trucks se společností Volvo Trucks proběhla koncem října 2012. Zaměstnanci byli informováni o zrušení HUBů k 1. 1. 2013. Dále bylo sděleno, že ty pobočky, které mají ve své zemi zastoupení na trhu stabilní, budou moci i nadále fungovat samostatně. Ostatní začnou spadat pod Volvo Trucks. „Stabilní postavení na trhu“ však nebylo definováno. Všichni zaměstnanci byli upozorněni, že právě teď je třeba podat ty nejlepší výsledky, aby jejich pracovní místa byla zachována.

Autorka se domnívá, že právě toto prohlášení bylo jedním z těch „méně šťastných“, neboť všichni zaměstnanci začali pociťovat značnou nejistotu.

V průběhu listopadu začala probíhat jednání managementu. Uskutečnilo se i několik setkání HR manažerů ze všech zemí, kde byla probírána témata např. o spojení různých firemních kultur apod. Tato jednání však nikdy neměla konkrétní výstupy.

15. listopadu bylo vydáno oznámení o nutnosti snížení stavů. Určitá čísla, ani jména nebyla zveřejněna. Konkrétnější informace byly přislíbeny nejpozději do týdne.

23. listopadu bylo na příslušný úřad práce zasláno oznámení o hromadném propouštění společně s názvy pozic, které budou zrušeny. Jednalo se celkem o 17 pozic. V ten samý den bylo toto oznámení i jedincům, kterých se propouštění týkalo. Všem byla nabídnuta dohoda o ukončení pracovního poměru k 31. 12. 2012 s mírně zvýhodněnými podmínkami oproti zákonným. Zaměstnanci měli čas na rozhodnutí do úterý 27. listopadu do 16 hodin.

Předání dohod se ujali částečně pracovníci společnosti Volvo Trucks ČR a částečně najmutí právníci.

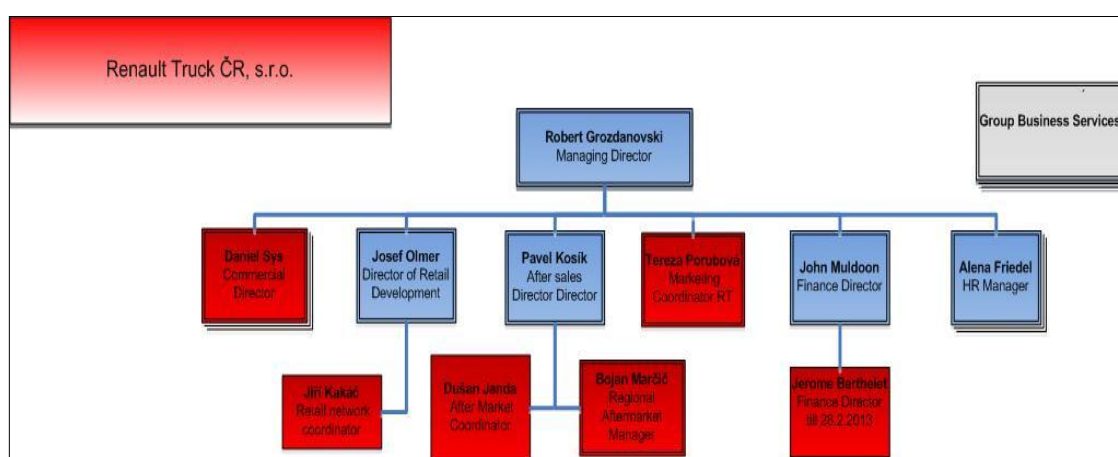
26. listopadu oznámil Heinz Low, prezident společnosti Renault Trucks, svůj odchod ke konkurenční značce MAN.

27. listopadu proběhlo propouštění na Slovensku a 28. listopadu pak v Maďarsku. Zde však situace byla poněkud odlišná – zaměstnanci měli na rozhodnutí o přijetí či odmítnutí návrhu dohody pouhých 15 minut. Zaměstnanci, kteří na Slovensku nebyli propuštěni, dostali nabídku nové smlouvy, která ovšem nebyla již se společností Renault Trucks, ale se společností Volvo Trucks Slovakia. Vzhledem k tomu, že se jednalo o pracovní smlouvy s novým právním subjektem, byly v pracovních smlouvách zakotveny opět zkušební doby a smlouvy byly sepsány na dobu určitou.

6. prosince proběhla prezentace nového generálního ředitele, na které byli přítomni všichni zaměstnanci, kteří nedostali výpověď. Na této prezentaci byla představena nová struktura společnosti (která je představena na příkladu managementu na obrázku č. 9; na tomto obrázku jsou pro lepší přehlednost červeně označeni lidé pocházející z RT a modře označeni lidé z VT), byla oznámena změna místa výkonu práce (dříve Praha Karlín, od 1. 1. 2013 Čestlice), představen nový systém benefitů (který ukazuje tabulka č. 3) a také bylo oznámeno, že bude docházet ke snižování mezd. Zaměstnanci dále byli informováni o zákazu práce z domova, vedení docházky pomocí elektronického systému, odebrání služebních vozů všem zaměstnancům mimo obchodních zástupců. Předložení nových podmínek bylo přislíbeno do týdne.

14. prosince byly pouze některým zaměstnancům (cca jedné třetině) předloženy nové smlouvy s novými mzdovými výměry. U zaměstnanců, u kterých docházelo ke snížení mzdy, nebyly částky komunikovány předem. Někteří zaměstnanci na předložení nových smluv a mzdových výměrů čekali do 19. prosince. Veškeré podpisy smluv museli proběhnout do 21. prosince. Zaměstnanci, kteří nebyli ochotni nové podmínky přijmout (většinou se jednalo o akceptaci nové snížené mzdy), byli propuštěni. Z původně plánovaných 17 zaměstnanců v České republice tak bylo propuštěno 30.

Obrázek 9: Nový management Renault Trucks ČR.



Zdroj: autorka

Tabulka 3: Nový systém benefitů pro zaměstnance

ODPRACOVANÝ MĚSÍC	BENEFIT Renault Trucks od 1.1.2013
0-6	Stravenka v hodnotě 85 Kč za odpracovaný den, 55% hradí zaměstnavatel
	Relax pass v hodnotě 600 Kč měsíčně
od 6 měsíců	Stravenka v hodnotě 85 Kč za odpracovaný den, 55% hradí zaměstnavatel
	Relax pass v hodnotě 600 Kč měsíčně
	Životní nebo penzijní pojištění v hodnotě 8 000Kč ročně

Zdroj: autorka

Další velmi zásadní informací bylo sdělení o budoucí spolupráci s dealerskou sítí Renault Trucks. Od 1. 1. 2013 měl prodej nových i ojetých vozů probíhat pouze přes přímé prodejce, prodej přes dealerskou síť neměl být možný. Toto bylo komunikováno i

všem dealerům, kteří samozřejmě s rozhodnutím nesouhlasili. Nakonec vedení společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o. muselo dodržet koncesionářské smlouvy a dealerům umožnit prodej vozů až do konce května roku 2013. Co se týká spolupráce s dealerskou sítí jako s našimi autorizovanými servis, spolupráce bude ukončena nejpozději k 31. 12. 2014.

V předchozích kapitolách se autorka snažila popsat vliv organizačních změn na stres zaměstnanců. Nejedná se však jen o jedinou negativní externalitu z titulu reorganizace probíhající od října roku 2012. Změny, které byly ohlášeny po skončení třetího čtvrtletí, měly a stále mají významný vliv na obchodní výsledky společnosti.

Jako jeden ze základních indikátorů prodeje nákladních automobilů považujeme množství nových objednávek od klientů na vozidla do výroby ve výrobním závodu. Pokud se podíváme na právě tento údaj, zjistíme, že ve čtvrtém čtvrtletí roku 2012 došlo k objednávkám stejného množství nových vozidel, jako dříve v jednom měsíci roku 2012, tedy pokles o dvě třetiny. Důvodů bude pravděpodobně několik, nejvýznamnějším je zcela určitě nejistota u potenciálních zákazníků z důvodu reorganizace společnosti.

Při pohledu na vývoj počátkem roku 2013 nelze ještě hovořit o výrazném obratu k lepšímu, avšak na druhou stranu se situace již alespoň dále nezhoršuje.

Současnému vývoji obchodních výsledků se podřídila i příprava rozpočtu na rok 2013, kde je naplánován prodej nových vozidel na velice nízké úrovni, právě z důvodu nedostatku nových objednávek do výroby z titulu nejistoty panující koncem roku 2012 a počátkem roku 2013.

Jaký bude nakonec obchodní výsledek roku 2013, a tedy zda dojde či nedojde k opětovnému nárůstu nových objednávek a souvisejících fakturací nových vozidel, ukáže jen čas.

V tuto chvíli není ani zcela jasné, zda právní subjekt Renault Trucks ČR, s.r.o. zanikne a zda vznikne nová společnost sdružující pod jedním identifikačním číslem jak Renault Trucks ČR, tak i Volvo Trucks ČR.

Situace v Maďarsku je o něco odlišnější, zde je jasné, že právní subjekt bude zachován.

5.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Autorka oslovila 98 zaměstnanců v České republice a 8 slovenských zaměstnanců v organizační složce; 55 respondentů bylo zaměstnanci společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o., 8 zaměstnanců z organizační složky Renault Trucks ČR, s.r.o. a 43 oslovených z odštěpného závodu Renault Trucks Praha, který – jak bylo popsáno výše – je součástí společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o. Dále bylo osloveno 35 zaměstnanců společnosti Renault Truck Hungária, kterých se restrukturalizace také dotkla díky rozdělení HUBu Central Europe na jednotlivé pobočky.

Mezi dotazovanými byly všechny profese (management, administrativní, technické a obchodní pozice i manuálně pracující), obě pohlaví i různé věkové a vzdělanostní skupiny.

Z celkového počtu 106 oslovených v České republice na Slovensku odpovědělo 73 respondentů. Z 35 oslovených zaměstnanců v Maďarsku vyplnilo dotazník 24 pracovníků.

5.3 Metody sběru dat

Autorka v této bakalářské práci použila pro sběr podkladů dotazníkový průzkum. Vzor použitého dotazníku je přílohou této bakalářské práce. Pomocí této kvantitativní metody se autorka pokusila dospět k odpovědím na zvolené výzkumné otázky týkajících se stresu v pracovním prostředí. Dotazník byl sestaven autorkou samotnou, která formulovala otázky ve vztahu k probíhajícím změnám ve společnosti Renault Trucks. Dotazník obsahoval 21 otázek, z čehož bylo dvacet otázek uzavřených, s možností výběru několika variant, a jedna otázka otevřená, kde respondenti mohli odpovědět i několika větami. Dotazník byl jeden týden zveřejněn na stránkách www.vyplnto.cz a byl uveřejněn ve dvou jazykových mutacích – českém a anglickém jazyce (pro českou a maďarskou pobočku Renault Trucks).

5.4 Sběr a zpracování údajů

Zaměstnanci byli požádáni o vyplnění dotazníku e-mailem, kde byli mimo jiné informováni o tom, že dotazník je naprosto anonymní. Vzor tohoto e-mailu je jednou z příloh této bakalářské práce. Po třech dnech byl zaměstnancům zaslán děkovný e-mail

s žádostí směřovanou těm zaměstnancům, kteří ještě dotazník nevyplnili, aby tak učinili. Výsledkem bylo vyplnění 73 dotazníků v České republice a 24 v Maďarsku.

Zaměstnanci společnosti Renault Trucks mohli dotazník vyplňovat po dobu jednoho týdne. Zaměstnanci, kteří nemají zřízen firemní email, byli osobně navštíveni autorkou bakalářské práce a požádáni o pomoc. Dotazník mohli vyplnit taktéž elektronicky nebo v papírové formě. Anonymita byla zaručena díky možností odevzdání dotazníku do schránky přístupné v areálu odštěpného závodu.

Souvislosti mezi jednotlivými proměnnými byly analyzovány v programu Statistica, verzi 10.

5.5 Interpretace údajů

Na prvních stranách této kapitoly budou shrnuty výsledky z dotazníku vyplněného zaměstnanci Renault Trucks. V další části kapitoly bude pojednáno o jejich významu a budou ukázány výsledky statistického testu (chí-kvadrát test dobré shody), kterým byl zjišťován vliv různých faktorů na stres na autorčině pracovišti.

Tabulky zastoupení jednotlivých odpovědí se nacházejí v příloze práce, s výjimkou patnácté otázky, která byla otevřená a na niž mohli zaměstnanci odpovídat slovně v libovolném rozsahu.

Z celkových 73 respondentů v ČR a na Slovensku (dále pro zjednodušení ČR, ačkoli půjde i o slovenské zaměstnance) bylo 18 žen a 55 mužů, z 25 respondentů v Maďarsku 10 žen a 14 mužů.

Ve společnosti nepracuje nikdo se základním vzděláním. 21 zaměstnanců v ČR má středoškolské vzdělání s výučním listem, v Maďarsku žádný. Tento rozdíl je pravděpodobně způsoben zejména existencí mnoha „blue collar“ pozic v ČR a jejich absencí v Maďarsku (viz šestá otázka). 30 pracovníků v ČR dosáhlo středního vzdělání ukončeného maturitní zkouškou, této úrovně dosáhlo i 12 zaměstnanců v Maďarsku. Vysokoškolské vzdělání mělo 22 respondentů z ČR a 12 z Maďarska.

Mezi respondenty z Česka a Maďarska se liší i věková struktura. Mezi českými zaměstnanci, kteří zodpověděli dotazník, bylo celkem 17 ve věku 18 až 30 let, v Maďarsku byli v této skupině pouze dva lidé. Ve věkové skupině 31 až 40 let bylo v ČR 38 lidí, v Maďarsku 13. Věková kategorie 41 až 50 let byla zastoupena 14 lidmi v Česku a 7 pracovníky v Maďarsku. Ve věku 51 až 60 let byli už pouze tři čeští a dva

maďarští respondenti, vyššího věku už dosáhl pouze jeden zaměstnanec v ČR a žádný v Maďarsku.

Celkem 28 českých respondentů je svobodných, v Maďarsku tomu odpovídají čtyři. V Česku 40 a v Maďarsku 18 zaměstnanců bylo vdaných či ženatých, tedy v obou případech větší část respondentů. Dva pracovníci jak v ČR, tak v Maďarsku byli rozvedeni. Tři čeští zaměstnanci byli vdovy či vdovci, z maďarských žádný.

Spektrum délky zaměstnaneckého poměru v Renault Trucks je poměrně pestré; v ČR pracovalo pro společnost méně než jeden rok 14 lidí, zatímco v Maďarsku ani jeden. Jeden až tři roky bylo u Renault Trucks zaměstnáno 8 českých a 6 maďarských respondentů. Tři až pět let ve firmě pracovalo 6 zaměstnanců v ČR a 5 v Maďarsku. Pět až osm let tam bylo zaměstnáno 19 lidí v Česku a 3 v Maďarsku. Déle než osm let tam pracovalo 26 zaměstnanců v ČR a 10 v Maďarsku.

Jak již bylo zmíněno výše, maďarská část Renault Trucks nezahrnuje žádné „blue collar“ pozice, tedy manuálně pracující. Na administrativní pozici působilo 31 lidí v ČR a 15 v Maďarsku. Manuálně pracujících bylo 19 v Česku, zatímco v Maďarsku nikdo. Obchodní pozice zastávalo 12 českých a 5 maďarských zaměstnanců. Manažerů bylo mezi respondenty 11 z ČR a 4 z Maďarska.

Čeští zaměstnanci se ukázali nejistější ohledně své spokojenosti v zaměstnání. Šest z nich zaškrtnulo možnost „nevím“, kterou z maďarských respondentů nezvolil žádný. Jeden z českých pracovníků se považoval za v práci nespokojeného; v Maďarsku také ani jeden. Spíše nespokojeno bylo 11 českých respondentů a 4 maďarští. 41 českých a 11 maďarských zaměstnanců bylo se svou současnou s menšími výhradami spokojeno. V ČR 14 a v Maďarsku 9 lidí bylo zcela spokojeno.

Každodenní stres na svém pracovišti zařadili tři čeští zaměstnanci a jeden maďarský na škále od 1 do 5 na nejnižší stupeň 1. Druhý stupeň zvolilo 25 českých respondentů a žádný maďarský. Za střední stres, tedy stupeň tři, považovalo svou úroveň stresu 30 lidí v ČR a 18 v Maďarsku, tedy největší část respondentů. Stupeň 4 zaškrtnulo 12 českých zaměstnanců a 5 maďarských. Nejvyšší stres, tedy stupeň 5, pocítovali tři lidé v ČR, ale v Maďarsku ani jeden.

Mezi českými zaměstnanci byl větší podíl těch, u nichž se úroveň stresu v období od změn probíhajících od října 2012 nezměnila – takových bylo mezi nimi celkem osm, zatímco v Maďarsku pouze jeden. Na rozdíl od Maďarska se v ČR

vyskytovali i lidé, jejichž úroveň stresu se snížila – u dvou rapidně a u tří mírně poklesla. Většina zaměstnanců v obou skupinách však zažila naopak zvýšení stresu. U 32 lidí v ČR a 15 v Maďarsku se jeho úroveň mírně zvýšila; u 28 v ČR a 8 v Maďarsku vzrostla významně.

Své fyzikální prostředí hodnotí 4 čeští, zato žádní maďarští respondenti jako zcela nevyhovující. Za uspokojivé jej považuje 8 lidí v ČR a 3 v Maďarsku. Nejvíce českých zaměstnanců ho shledávalo dobrým, konkrétně 47. V Maďarsku ho takto hodnotilo 7 lidí. Za výborné ho považovalo 14 pracovníků v Česku a nejvíce, celkem 17, v Maďarsku.

Jako nevyhovující nehodnotili pro změnu vztahy na pracovišti žádní respondenti. Uspokojivé byly vztahy pro 7 zaměstnanců v Česku a 3 v Maďarsku. Nejvíce lidí v obou skupinách je považovalo za dobré – 47 českých a 11 maďarských respondentů. Poměrně hodně lidí – 19 v ČR a 10 v Maďarsku – je hodnotilo jako výborné.

Stres zaměstnanců v době vyplňování dotazníku pramenil z různých důvodů. V Česku se 7 respondentů necítilo být stresováno vůbec. U valné většiny, 49 z nich, pocházel stres zejména z nejistoty spojené s restrukturalizací. U devíti pramenil z přílišného množství práce, u tří ze špatných pracovních podmínek, u jednoho ze špatných vztahů s kolegy a u čtyř z rizika ztráty zaměstnání. V Maďarsku bylo vybraných důvodů méně – u 14 to byla nejistota vzhledem k restrukturalizaci, u šesti s přemírou práce a u čtyř s obavou ze ztráty práce; ostatní možnosti u této skupiny zastoupeny nebyly.

V otázce relaxace se zaměstnanci v Česku a Maďarsku téměř nelišili. 12 českých respondentů uvedlo, že relaxují denně, stejně tak dva maďarští. 24 českých a 10 maďarských zaměstnanců relaxovalo několikrát do týdne, 27 a 10 několikrát do měsíce. 10 lidí v ČR uvedlo, že nemají na relaxaci čas, stejnou odpověď zvolili i dva pracovníci z maďarské části Renault Trucks.

Jako způsob relaxace volilo 43 zaměstnanců v ČR a 14 v Maďarsku. Tři čeští a jeden maďarský pracovník relaxovali pomocí cestování. Trávením času doma (čtením, u televize aj.) relaxovalo 22 lidí v Česku a 9 v Maďarsku. Pět českých zaměstnanců uvedlo, že nerelaxuje, nemá na to čas. Tuto možnost nezvolil žádný z maďarských respondentů.

Patnáctá otázka byla otevřená a zaměstnanci na ni mohli odpovídat libovolně. Délka jejich odpovědi nebyla limitována. Tato otázka se ptala na to, co by jejich míru stresu v práci snížilo. Někteří zaměstnanci zvolili jako odpověď nulu či několik „X“, tudíž na otázku neodpověděli. Většina validních odpovědí se však rámcově shodovala v tom, že by zaměstnanci uvítali více otevřené komunikace od vedení společnosti a představení nové obchodní strategie.

Někteří zaměstnanci také uváděli, že by jim míru stresu snížila jistota výše mzdy. Zde se autorka domnívá, že se jednalo především o zaměstnance odštěpného závodu, kde byl změněn systém odměňování – byla zrušena základní mzda a zaměstnanci jsou odměňováni pouze na základě počtu vyfakturovaných hodin. Některé odpovědi jsou uvedeny v příloze D bakalářské práce.

Podobné organizační změny jako ty probíhající od října 2012 zažila zhruba polovina zaměstnanců v ČR, a to 37, zatímco 36 je dosud nezažilo. V Maďarsku byl vyšší podíl lidí se zkušenostmi s podobnou reorganizací – 14 oproti 10.

V tom, zda se zvýšila jejich spotřeba návykových látek (alkoholu, cigaret aj.) od počátku těchto změn, se zaměstnanci v Česku a Maďarsku téměř nelišili. 52 českých a 16 maďarských respondentů nezvýšilo konzumaci návykových látek vůbec, 16 v ČR a 7 v Maďarsku jen mírně a 5 zaměstnanců v ČR a pouze jeden v Maďarsku výrazně.

V otázce, zda se pracovní stres projevuje i v jejich osobních vztazích, vycházejí lépe čeští zaměstnanci. Pět z nich odpovědělo, že ne, jelikož nejsou stresováni; v Maďarsku tuto možnost ne zvolil žádný. 23 lidí v ČR a 2 v Maďarsku sice stres pociťovalo, ale jejich osobní život neovlivňoval. U 38 respondentů v Česku a 19 v Maďarsku se pracovní stres na osobních vztazích projevoval mírně, u sedmi v ČR a tři v Maďarsku výrazně.

I v záležitosti, zda stres pociťovaný v důsledku organizačních změn od října 2012 měl dopad i zvýšení stresu v jejich osobním životě, dopadla česká část Renault Trucks o něco lépe. 20 respondentů z ČR na tuto otázku odpovědělo negativně, stejně jako pouzí dva z Maďarska. U 36 českých a 19 maďarských zaměstnanců se stres v osobním životě zvýšil mírně, u 14 českých a 3 maďarských výrazně. Tři lidé z ČR se přiklonili k možnosti „nevím“; z Maďarska ji ne zvolil nikdo.

Pocity zoufalství a bezmoci pramenící z reorganizace na sobě pociťovalo ve výrazné míře 14 zaměstnanců v ČR a jeden v Maďarsku, mírně 33 českých a 20

maďarských respondentů. Vůbec je nepocíťovalo 26 českých zaměstnanců a tři maďarští.

Své pocity plynoucí z organizačních změn řešila valná většina zaměstnanců neoficiálně s kolegy, a to celkem 48 respondentů z ČR a 20 z Maďarska. S nadřazeným nebo s personálním oddělením je řešilo 5 českých zaměstnanců a žádný maďarský. 16 lidí v ČR a 4 v Maďarsku necítili potřebu tyto změny s někým řešit. Čtyři čeští zaměstnanci měli obavu změny rozebírat; v Maďarsku žádný.

Jelikož individuální faktory hrají ve vnímání a pocíťování stresu důležitou roli, autorka se rozhodla zde ještě přehledně v tabulkách znázornit rozdíly ve změnách úrovně stresu a v jeho původu pro různá pohlaví, pracovní pozice, vzdělanostní a věkové skupiny. Tyto rozdíly jsou viditelné níže uvedených v tabulkách 42 až 49. Jedná se o přehled respondentů z České republiky a Slovenska.

Tabulka 4: Přehled vývoje stresu od října 2012 zvlášť pro muže a ženy.

Jste:	Muž	Žena
Mírně poklesla	2	1
Mírně se navýšila	28	4
Nezměnila	6	2
Rapidně poklesla	2	0
Rapidně se navýšila	17	11

Zdroj: autorka

Z tabulky je patrné, že se u obou pohlaví míra stresu mírně nebo rapidně navýšila, s tím, že v případě žen se míra stresu zvýšila rapidně, zatímco u mužů došlo „jen“ k mírnému navýšení stresu. Důvodem rozdílného výsledku bude pravděpodobně silnější vnímání stresových faktorů z pohledu žen, ovšem autorka si netroufá podat kvalifikované hodnocení, které by vyžadovalo vyššího psychologického vzdělání.

Tabulka 5: Přehled vývoje stresu od října 2012 pro různé vzdělanostní skupiny

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:	Vysokoškolské	Střední s maturitou	Středoškolské, vyučen
Mírně poklesla	1	1	1
Mírně se navýšila	7	13	12
Nezměnila	2	4	2
Rapidně poklesla	1	1	0
Rapidně se navýšila	11	11	6

Zdroj: autorka

Další tabulka odpovídá na otázku, jak vnímají stres ve společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o. od října 2012 různé vzdělanostní skupiny. Při pohledu na výsledky je možné podotknout, že v případě vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců došlo ve významné míře k rapidnímu nárůstu stresu, což je odlišuje od středoškoláků s maturitou a výučním listem, u kterých se v nejvyšším počtu stres „jen“ mírně navýšil. Výsledek by se dal klasifikovat jako důsledek průběhu organizačních změn, kdy došlo k odvolání všech členů managementu, a tedy nejvýznamnější změny se odehrály u manažerských pozic, které jsou obsazeny v převážné míře vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci.

Tabulka 6: Přehled vývoje stresu od října 2012 pro různé pracovní pozice.

Působíte na pozici:	Administrativní	Manuálně pracující	Obchodní	Vedoucí pracovník
Mírně poklesla	1	0	2	0
Mírně se navýšila	13	11	4	4
Nezměnila	2	2	3	1
Rapidně poklesla	0	0	1	1
Rapidně se navýšila	15	6	2	5

Zdroj: autorka

Tabulka č. 46 shrnuje míru stresu v závislosti na různých pracovních pozicích. Ve významné míře se výsledky dají interpretovat podobně s předchozí tabulkou závislosti stresu na vzdělanostních skupinách. Nejvýrazněji vnímají stres vedoucí zaměstnanci, z důvodů popsaných v předchozím odstavci společně s administrativními

zaměstnanci. V případě manuálně pracujících došlo v nejvyšší míře k mírnému zvýšení stresu. U obchodních pozic došlo překvapivě v relativně větší míře k nezvýšení míry stresu, ten tedy zůstal na stejné úrovni. Tento výsledek je možné hledat za oznámením zaměstnavatele, že jediné oddělené aktivity mezi značkami Renault Trucks a Volvo bude představovat právě obchodní tým.

Tabulka 7: Přehled vývoje stresu od října 2012 pro různé věkové skupiny.

Váš věk:	18-30	31-40	41-50	51-60	Nad 60
Mírně poklesla	0	3	0	0	0
Mírně se navýšila	7	20	4	1	0
Nezměnila	4	3	0	1	0
Rapidně poklesla	0	1	1	0	0
Rapidně se navýšila	6	11	9	1	1

Zdroj: autorka

Autorka ještě blíže rozebírá vývoj stresu, v tomto případě z pohledu věkových skupin zaměstnanců. Podobně jako v předchozích pohledech na vývoj stresu dochází k nejčastějšímu hodnocení jako mírného či rapidního navýšení stresu. V případě mladších ročníků míra stresu se mírně navýšila oproti osobám mezi 41 a 50 lety, kde došlo relativně v největší míře k rapidnímu navýšení stresu. V případě zaměstnanců mezi 51 a 60 lety došlo k rovnoměrnému rozdělení vnímání stresu na nezměněnou, mírně navýšenou a rapidně navýšenou míru stresu. Poslední skupina zaměstnanců nad 60 let je tvořena jen jedním zaměstnancem, u kterého se míra stresu rapidně zvýšila.

Tabulka 8: Přehled současných stresorů dle pohlaví

Jste:	Muž	Žena
Necítím se stresovaný	4	3
Nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace	39	10
Přílišného množství práce	6	3
Špatných pracovních podmínek	2	1
Špatných vztahů s kolegy	1	0
Ztráty zaměstnání	3	1

Zdroj: autorka

Tabulka č. 8 zobrazuje přehled současných stresorů podle pohlaví zaměstnanců. Jak je z výsledků patrné, dochází k velice shodnému relativnímu hodnocení u mužů i žen. Obě pohlaví shodně vnímají nejčastěji nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace ve společnosti. Dalším často zastoupeným stresorem je přílišné množství práce.

Tabulka 9: Přehled nejčastější stresorů podle vzdělání

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:	Středoškolské, vyučen	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské
Necítím se stresovaný	1	4	2
Nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace	17	19	13
Přílišného množství práce	1	3	5
Špatných pracovních podmínek	0	2	1
Špatných vztahů s kolegy	0	1	0
Ztráty zaměstnání	2	1	1

Zdroj: autorka

Následující tabulka shrnuje nejčastější stresory z pohledu různě vzdělaných skupin zaměstnanců. Vysokoškolsky vzdělaní, stejně jako středoškolsky vzdělaní s maturitou i výučním listem hodnotí v převážné míře jako největší stresor nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace.

Tabulka 10: Přehled nejčastější stresorů podle pracovní pozice

Působíte na pozici:	Manuálně pracující	Administrativní	Obchodní	Vedoucí pracovník
Necítím se stresovaný	1	4	0	2
Nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace	18	18	8	5
Přílišného množství práce	0	5	2	2
Špatných pracovních podmínek.	0	3	0	0
Špatných vztahů s kolegy	0	0	1	0
Ztráty zaměstnání	0	1	1	2

Zdroj: autorka

Následující tabulka hodnotí vnímání stresorů z pohledu různých pracovních pozic. Všechny kategorie zaměstnanců z pohledu pracovních pozic hodnotí jako nejčastější stresor nejistotu spojenou se změnami v rámci restrukturalizace. Za dané situace ve společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o. je tento postoj očekávaný.

Tabulka 11: Přehled nejčastější stresorů podle věku

Váš věk:	18-30	31-40	41-50	51-60	Nad 60
Necítím se stresovaný	4	2	1	0	0
Nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace	11	24	12	1	1
Přílišného množství práce	0	7	1	1	0
Špatných pracovních podmínek	1	1	0	1	0
Špatných vztahů s kolegy	0	1	0	0	0
Ztráty zaměstnání	1	3	0	0	0

Zdroj: autorka

Dalším pohledem na stresové faktory je její závislost na věku zaměstnanců. Z tabulky je patrné, že nejvýznamněji vnímají zaměstnanci stres plynoucí z nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace. Naopak nejmenším stresorem jsou vztahy na pracovišti, což platí pro všechny věkové kategorie zaměstnanců. V případě věkové skupiny 51 až 60 let došlo k rovnoměrnému rozdělení stresorů na nejistotu spojenou s restrukturalizací, přílišné množství práce a špatné pracovní podmínky.

Souvislost úrovně stresu s dalšími proměnnými (odpověďmi na jednotlivé otázky) byla testována pomocí chí-kvadrát testu dobré shody, neboť se jedná o kvalitativní a nikoli kvantitativní proměnné. Tento postup porovnává četnosti (například počet zaměstnanců, kteří jsou zároveň ve skupině s nejvyšším vzděláním a nejnižším stresem), které bychom očekávali, kdyby spolu dané dvě proměnné nijak nesouvisely, se skutečnými zjištěnými četnostmi. Pokud se očekávané a empirické četnosti významně liší, lze usuzovat na příčinnou souvislost. Tento postup byl zvolen na základě metod popsanych v Přehledu statistických metod zpracování dat (Hendl, 2004).

Za statisticky signifikantní vztah byl považován takový, jehož p hodnota byla méně než 10 %, což je jedna z obvykle používaných úrovní (10 %, 5 %, 1 % a 0,1 %).

V tabulce č. 50 jsou uvedeny pouze statisticky významné vztahy. Pro testování byl použit program Statistica, verze 10.

Tabulka 12: Výsledky analýzy vztahu stresu s dalšími studovanými proměnnými.

	Chí-kvadrát hodnota	Stupně volnosti	p hodnota
Vzdělání	14,8	8	6,4 %
Věk	23,6	16	9,9 %
Spokojenost v současné práci	27,4	16	3,8 %
Fyzikální podmínky na pracovišti	24,0	12	2,0 %
Vztahy na pracovišti	28,9	8	0,03 %
Stres pramení z...	29,0	20	8,8 %
Řešení pocitů z organizačních změn	19,4	12	7,9 %

Zdroj: autorka

Výsledky tohoto testování jsou následovné:

- zaměstnanci s vyšším vzděláním vykazovali i vyšší úroveň stresu;
- starší zaměstnanci pociťovali zvýšený stres oproti mladším;
- nespokojenost na pracovišti byla faktorem velmi zvyšujícím stres;
- špatné fyzikální podmínky v zaměstnání navyšovaly stres;
- špatné vztahy na pracovišti stres také zhoršovaly, a to nejvýznamněji ze všech studovaných faktorů;
- stres u zaměstnanců RT nejčastěji pramenil z nejistoty na pracovišti během organizačních změn (nicméně se významně nezvýšil od počátku změn na podzim 2012);
- řešení pocitů s kolegy snižovalo subjektivní stres oproti neřešení vůbec nebo jen po formální stránce.

První hypotéza se na statistické úrovni nepotvrdila; administrativní a obchodní pracovníci a management nepociťovali vyšší míru stresu než manuálně pracující.

Zajímavé je, že v průměru nižší stres oproti administrativě měli jak dělníci, tak management; tento rozdíl ovšem není statisticky průkazný. Autorka se domnívá, že nižší než očekávaný stres u managementu může být způsoben jejich lepší finanční situací a lepšími možnostmi relaxace.

Hypotézy, že horší fyzikální i vztahové prostředí na pracovišti bude zvyšovat míru stresu, se také potvrdily. Toto zjištění ještě přidává na důležitosti vyhovujícím fyzikálním podmínkám v zaměstnání a výběru vhodných jedinců na pracoviště tak, aby fungovaly jednotlivé týmy, oddělení i celkový kolektiv. Zaměstnavatelé a personalisté mohou takto dbát na snižování míry stresu ve společnosti. Stejně tak se potvrdil i předpoklad, že nespokojení zaměstnanci budou vykazovat vyšší míru stresu. Je otázka, co je v tomto případě příčinou a co důsledkem; pracovníci mohou být nespokojení z důvodu stresu, ale i nespokojenost z jiných příčin v nich naopak může stres vyvolávat.

Potvrdila se také hypotéza, že starší zaměstnanci budou pociťovat více subjektivního stresu. Autorka se domnívá, že je to tak zejména z důvodu jejich komplikovanější situace na trhu práce v případě ztráty zaměstnání.

Odpověď na otázku, zda se míra stresu zvýšila od října 2012 (strukturální změny ve firmě), nepřinesla signifikantní výsledek, nicméně konkrétně nejistota ze změn významně souvisela s pocitem stresu a zaměstnanci, kteří změny neřešili vůbec (nebo z toho měli dokonce strach) či pouze s nadřízenými či personálním oddělením, vykazovali mírně vyšší stres oproti těm, kteří změny probírali s kolegy. Diskuse s lidmi na podobné pozici a v podobné situaci zřejmě pomáhá pocit stresu snížit; toto vysvětlení je však již spekulace, která na rozdíl od předchozích dat přímo nevyplývá z výsledků dotazníku.

Nepotvrdila se hypotéza, že v souvislosti se stresem a s organizačními změnami probíhajícími od října 2012 vzroste konzumace návykových látek (cigaret, alkoholu aj.).

Můžeme tedy shrnout, že stres u lidí na autorčině pracovišti v průměru roste se vzděláním a věkem zaměstnance, s horšími fyzikálními podmínkami, s horšími vztahy na pracovišti, s nejistotou v zaměstnání a neochotou nebo strachem ji s někým rozebírat.

ZÁVĚR

V bakalářské práci si autorka vytyčila cíl shrnout dosavadní poznatky o stresu obecně i přímo na pracovišti a následně zhodnotit situaci ve firmě Renault Trucks ČR, s.r.o.

Stres v pracovním prostředí je v současnosti velmi závažný problém, a pokud se o něj nezačnou zaměstnavatelé více zajímat a snižovat úroveň stresorů ve firmách, komplikace jím způsobené (zhoršené vztahy na pracovišti, syndrom vyhoření, horší zdravotní kondice a nižší pracovní výkon zaměstnanců) budou velmi pravděpodobně ještě narůstat.

Mírný a krátkodobý stres může zlepšovat profesní výkon a motivovat zaměstnance, ale může se velmi snadno překloupat do situace, kdy má přesně opačný (a mnohdy silnější) efekt. Pokud stres převyší obranné schopnosti zaměstnance, dochází přesně k tomuto negativnímu účinku. Příznaků stresu je mnoho – zvýšená produkce kortizolu, navýšení krevního tlaku a vyšší spotřeba cukrů patří k fyziologickým, nesoustředěnost, poruchy spánku, změny chování a podrážděnost k psychickým.

Ke stresu může přispívat vysoké množství faktorů – přemíra práce, vysoká zodpovědnost, nevyhovující pracovní prostředí, nemoc, nejistota, tíživá pracovní i osobní situace, špatné vztahy na pracovišti aj.

Na příkladu Renault Trucks ČR, s.r.o. se autorka snažila ukázat, jak se projevuje stres u zaměstnanců na konkrétním pracovišti a jakým způsobem restrukturalizační změny ve firmě vyvolávají stres u zaměstnanců.

Autorka se domnívá, že způsob organizačních změn ve společnosti Renault Trucks nebyl právě šťastný. Slovní odpovědi zaměstnanců v dotazníku i možnosti zvolené u dalších otázek ukazují na to, že vedení mělo změny s podřízenými více probírat, poskytnout jim vyšší jistotu ohledně možností zachování pracovních míst a mezd, snažit se o lepší vztahy na pracovišti a dříve představit novou obchodní strategii.

Metoda dotazníku samozřejmě není zcela spolehlivá v tom ohledu, že respondenti mohou podvědomě i úmyslně uvádět nepřesné či přímo lživé údaje; dotazník však byl přísně anonymní a veškerí respondenti o tom věděli, a tak je důvod se domnívat, že úmyslné zkreslení bude naprosto minimální. Nakolik se vyskytly nepřesnosti neúmyslné, není bohužel možné posoudit, avšak při velikosti výzkumného

vzorku (celkově 88 respondentů) se případná individuální zkreslení pravděpodobně projevila pouze velmi nepatrně.

Jako způsob snížení úrovně stresu na pracovišti Renault Trucks ČR, s.r.o. autorka navrhuje právě účinnější a častější komunikaci mezi kolegy i nadřízenými a podřízenými a přehledné vydávání jednotlivých rozhodnutí, která by posléze již neměla být výrazně měněna. Tak se předejde vysoké nejistotě u zaměstnanců. Měly by také být zkontrolovány fyzikální podmínky na pracovišti a seřízeny tak, aby pracovníkům co nejlépe vyhovovaly a dále jejich stres nezvyšovaly.

Účinnou metodou řešení stresové situace ve firmě by bylo šetření popisované v kapitole 4.1 o prevenci stresu – zjištění rizik pomocí rozhovorů či dotazníků, příprava řešení, jeho realizace a následné zhodnocení. Výzkum prezentovaný v této bakalářské práci je možné brát jako součást prvního kroku tohoto procesu. Dozvěděli jsme se z něj, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni, a výše uvedené návrhy by měly být krokem druhým – zlepšením celkové situace. Bohužel ale není jasné, zda bude možné tato řešení za stávající velmi rychle se měnící situace účinně implementovat.

Podáří-li se to, přijde na řadu fáze poslední – zjištění, zda provedené kroky skutečně pomohly stres na pracovišti snížit. V zájmu všech zaměstnanců společnosti autorka doufá, že bude možné je uskutečnit a že budou mít tento pozitivní efekt.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ATKINSON, R. L. a kol. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- BUCHTOVÁ, B. a kol. *Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3396-7.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.
- HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-688-X.
- CHARVÁT, J. *Život, adaptace a stress*. 1. vyd. Praha: Avicenum, 1969.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat depresi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0575-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Pozitivní psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-835-X.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PRŮCHA, J. a kol. *Pedagogický slovník*. 3. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8.
- STOCK, C. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha, Karolinum: 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TROJAN a kol. *Lékařská fyziologie*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0512-5.
- VLČEK, V. *Dotkněte se sebe*. 1. vyd. Olomouc: Poznání, 2004. ISBN 80-86606-28-7.

Seznam použitých anglických zdrojů

- AXIA, V. D. a T. S. WEISNER. Infant stress reactivity and home cultural ecology of Italian infants and families. *Infant Behavior and Development*, 2003, 25:3, p. 255-268.
- BOSSÉ, R. a kol. How stressful is retirement? Findings from the Normative Aging Study. *Journal of Gerontology*, 1991, 46:1, p. 9-14.
- COX, T. a kol. A risk management approach to the prevention of work stress. In: SCHABRACQ, M. J. a kol. *The handbook of work and health psychology*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003. ISBN 0-471-89276-9.
- LEMAIRE, V. a kol. Prenatal stress produces learning deficits associated with an inhibition of neurogenesis in the hippocampus. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2000, 97:20, p. 11032-11037.
- MACKENZIE, A. a P. NICKERSON. *The time trap: the classic book on time management*. 4th edition. New York: Amacom, 2009. ISBN-13: 978-0-8144-1338-8, ISBN-10: 0-8144-1338-2.
- PALMORE, E. a kol. Stress and adaptation in later life. *Journal of Gerontology*, 1979, 34:6, p. 841-851.
- SELYE, H. Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*. 1950, 1:4667, p. 1383-1392.
- SELYE, H. Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*. 1976, 115:1, p. 53-56.
- SEMMER, N. K. Individual differences, work stress and health. In: SCHABRACQ, M. J. a kol. *The handbook of work and health psychology*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003. ISBN 0-471-89276-9.
- SHIROM, A. The effects of work stress on health. In: SCHABRACQ, M. J. a kol. *The handbook of work and health psychology*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003. ISBN 0-471-89276-9.
- SCHABRACQ, M. J. Everyday well-being and stress in work and organisations. In: SCHABRACQ, M. J. a kol. *The handbook of work and health psychology*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003. ISBN 0-471-89276-9.
- SCHAUFELI, W. B. a B. P. BUUNK. Burnout: an overview of 25 years of research and theorizing. In: SCHABRACQ, M. J. a kol. *The handbook of work and health psychology*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003. ISBN 0-471-89276-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

- ČESKÁ ERGONOMICKÁ SPOLEČNOST. *Co jsou to biorytmy a jak ovlivňují pracovní výkonnost?* [online]. 2004 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie4.biorytmy.html
- HÉDLOVÁ, I. *Stres u dětí.* [online]. 2007 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.stripky.cz/449-stres-dite.html>
- LEKA, S. a kol. *Work organisation & stress.* [online]. 2003 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf
- URBAN J. *Individuální pracovní předpoklady a jejich rozdíly.* [online]. 2012 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39912v49937-individualni-pracovni-predpoklady-a-jejich-rozdily/>
- VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, A. a HONZÁK, R. *Stres, eustres a distres* [online]. 2008 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.solen.cz/savepdfs/int/2008/04/09.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Znázornění "vah" salutorů a stresorů	12
Obrázek 2: Diagram jednotlivých fází stresu	18
Obrázek 3: Fyziologická reakce na stresorů	20
Obrázek 4: Jednotlivé fáze burnoutu	26
Obrázek 5: Pracovní výkon během dne a týdne	34
Obrázek 6: Schéma vyhodnocování rizik, procesu řešení a prevence	37
Obrázek 7: Vedení společnosti Renault Trucks ČR	45
Obrázek 8: Struktura finančního oddělení Renault Trucks ČR	46
Obrázek 9: Nový management Renault Trucks ČR	51

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	XXIV
Graf 2: Respondent's sex	XXIV
Graf 3: Přehled úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání	XV
Graf 4: Summary of the highest education level	XV
Graf 5: Věk respondentů	XXVI
Graf 6: Respondent's age	XXVI
Graf 7: Rodinný stav	XXVII
Graf 8: Marital status	XXVII
Graf 9: Délka působení ve společnosti Renault Trucks	XXVIII
Graf 10: Duration of employment within Renault Trucks.....	XXVIII
Graf 11: Rozložení respondentů dle pozic	XIXX
Graf 12 : Category of respondent's job	XXIX
Graf 13: Spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním	XXX
Graf 14: Satisfaction of respondent with current job	XXX
Graf 15: Škála míry stresu v Renault Trucks	XXXI
Graf 16: Scale of stress in Renault Trucks	XXXI

Graf 17: Změny v pociťování stresu v rámci změn ve společnosti od října 2012	XXXII
Graf 18: Changes in stress during the on-going organizational changes since October 2012 ..	XXXII
Graf 19: Hodnocení fyzikálních podmínek	XXXIII
Graf 20: Evaluation of physical working environment	XXXIII
Graf 21: Hodnocení vztahů na pracovišti	XXXIV
Graf 22: Evaluation of working relationships in the company	XXXIV
Graf 23: Nejčastější prameny stresu	XXXV
Graf 24: The most common cources of stress	XXXV
Graf 25: Frekvence relaxace	XXXVI
Graf 26: Frequency of relaxation	XXXVI
Graf 27: Nejčastější způsoby relaxace	XXXVII
Graf 28: The most common way of relaxation	XXXVII
Graf 29: Zkušenosti zaměstnanců s reorganizačními změnami v minulých zaměstnáních	XXXVIII
Graf 30: Experience of employees with organizational changes during previous employments	XXXVIII
Graf 31: Konzumace návykových látek od října 2102	XXXIX
Graf 32 : Consummation of drugs since October 2012.....	XXXIX
Graf 33: Vliv pracovního stresu na osobní život	XL
Graf 34: Influence of working stress in private life.....	XL
Graf 35: Navýšení stresu v soukromém životě	XLI
Graf 36: Increase of stress in private life	XLI
Graf 37: Pocity zoufalství a beznaděje v rámci organizačních změn	XLII
Graf 38:Feeling of despair and hopelessness in the organizational changes ...	XLII
Graf 39: Přehled, s kým zaměstnanci řeší své pocity plynoucí z organizačních změn	XLIII
Graf 40: Overview whith whom employess deal their feelings resulting from organizational changes	XLIII

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace stresorů působících na pracovníky v podnikovém prostředí	29
Tabulka 2: Přehled benefitů pro zaměstnance v závislosti na odpracovaném čase	48
Tabulka 3: Nový systém benefitů pro zaměstnance	52
Tabulka 4: Přehled vývoje stresu od října 2012 zvláště pro muže a ženy	59
Tabulka 5: Přehled vývoje stresu od října 2012 pro různé vzdělanostní skupiny	60
Tabulka 6: Přehled vývoje stresu od října 2012 pro různé pracovní pozice ...	60
Tabulka 7: Přehled vývoje stresu od října 2012 pro různé věkové skupiny...	61
Tabulka 8: Přehled současných stresorů dle pohlaví	61
Tabulka 9: Přehled současných stresorů podle vzdělání	62
Tabulka 10: Přehled současných stresorů podle pracovní pozice	62
Tabulka 11: Přehled nejčastějších stresorů podle věku	63
Tabulka 12: Výsledky analýzy vztahu stresu s dalšími studovanými proměnnými ..	64
Tabulka 13: Přehled událostí vyvolávající stres	I
Tabulka 14: Pohlaví respondentů	XV
Tabulka 15: Respondent's sex.....	XV
Tabulka 16: Přehled úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání	XV
Tabulka 17: Summary of the highest education level	XV
Tabulka 18: Věk respondentů	XV
Tabulka 19: Respondent's age	XVI
Tabulka 20: Rodinný stav	XVI
Tabulka 21: Marital status	XVI
Tabulka 22: Délka působení ve společnosti Renault Trucks	XVI
Tabulka 23: Duration of employment within Renault Trucks.. ..	XVI
Tabulka 24: Rozložení respondentů dle pozic	XVI
Tabulka 25: Category of respondent's job	XVII

Tabulka 26: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v Renault Trucks...	XVII
Tabulka 27: Satisfaction of respondent with job in Renault Trucks	XVII
Tabulka 28: Škála míry stresu v Renault Trucks	XVII
Tabulka 29: Scale of stress in Renault Trucks	XVII
Tabulka 30: Změny v pociťování stresu v rámci změn ve společnosti od října 2012	XVII
Tabulka 31: Changes in stress during the on-going organizational changes since October 2012	XVIII
Tabulka 32: Hodnocení fyzikálních podmínek	XVIII
Tabulka 33: Evaluation of physical working environment	XVIII
Tabulka 34: Hodnocení vztahů na pracovišti	XVIII
Tabulka 35: Evaluation of working relationships in working place	XVIII
Tabulka 36: Nejčastější prameny stresu	XIX
Tabulka 37: The most common sources of stress	XIX
Tabulka 38: Frekvence relaxace	XIX
Tabulka 39: Frequency of relaxation	XIX
Tabulka 40: Nejčastější způsoby relaxace	XIX
Tabulka 41: The most common way of relaxation	XX
Tabulka 42: Zkušenosti zaměstnanců s reorganizačními změnami v minulých zaměstnáních	XX
Tabulka 43: Experience of employees with organizational changes during previous employments	XX
Tabulka 44: Konzumace návykových látek od října 2012	XX
Tabulka 45: Consumption drugs since October 2012	XX
Tabulka 46: Vliv pracovního stresu na osobní život.....	XXI
Tabulka 47: Influence of stress in private life	XXI
Tabulka 48: Navýšení stresu v soukromém životě od října 2012..	XXI
Tabulka 49: Increase of stress in private life since October 2012.....	XXI
Tabulka 50: Pocity zoufalství a beznaděje v rámci organizačních změn	XXI
Tabulka 51: Feeling of despair and hopelessness in the organizational changes .	XXII
Tabulka 52: Přehled, s kým zaměstnanci řeší své pocity plynoucí z organizačních změn	XXII

Tabulka 53: Overview whith whom employess deal their feelings resulting from
organizational changes XXII

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Účinek životních událostí jako stresorů (na škále od 0 do 100)I
Příloha B – Dotazník (český)	III
Příloha C –Dotazník (anglický)	IX
Příloha D – Soubor tabulek znázorňující jednotlivé odpovědi na otázky v dotazníku	XV
Příloha E – vybrané odpovědi na otevřenou otázkuXXIII
Příloha F – Soubor grafů znázorňující podíly různých odpovědí na otázky z dotazníku respondentů	XXIV
Příloha G – Průvodní email k dotazníku (český).....	XXLIV
Příloha H – Průvodní email k dotazníku (anglický).....	XXLV
Příloha CH – Email od kolegyně s ohledem na otázku č. 17	XXLVI

PŘÍLOHY

Příloha A – Účinek životních událostí jako stresorů (na škále od 0 do 100)

Tabulka č. 13 Přehled událostí vyvolávající stres

Životní událost	Hodnota
smrt partnera	100
rozvod	73
rozchod manželů	65
uvěznění, odnětí svobody	63
smrt blízkého příbuzného	63
vlastní zranění nebo nemoc	53
sňatek	50
výpověď	47
smíření manželů	45
odchod do penze	45
onemocnění rodinného příslušníka	44
těhotenství	40
sexuální potíže	39
přírůstek nového člena do rodiny	39
změna zaměstnání	39
změna finanční situace	38
smrt blízkého přítele	37
změna pracovního zaměření	36
zabavení zastaveného majetku	30
změna zodpovědnosti v zaměstnání	29
odchod dítěte z domu	29
problémy s příbuznými ze strany partnera	29
vynikající osobní úspěch	28
manželka začala nebo přestala pracovat	26
zahájení nebo ukončení studia	26
změna životních podmínek	25
změna osobních zvyků	24

problémy s nadřízeným	23
změna bydliště	20
změna školy	20
změna rekreace	19
změna náboženských aktivit	19
změna společenských aktivit	18
změna spánkových návyků	16
změna stravovacích návyků	15
Dovolená	13
Vánoce	12
drobné porušení zákona	11

Nejsilnějšími stresory jsou silné negativní události v osobním životě, konkrétně ztráta blízké osoby – ať už její smrt, nebo rozchod partnerů. Ze zdrojů stresu souvisejících přímo s pracovním prostředím je nejdůležitější výpověď, ohodnocená 47 body. Poměrně silným zdrojem stresu je ale i odchod ze zaměstnání do penze. Změna zaměstnání, pracovní náplně, míry zodpovědnosti nebo finančního ohodnocení může být také příčinou intenzivního stresu. Méně závažným, ale stále neopomenutelným zdrojem jsou neshody s nadřízeným či kolegy.

Zdroj: Atkinson, R. L.: *Psychologie* (2003).

Příloha B – Dotazník (český)

1. Jste:

a) Muž

b) Žena

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

a) Základní

b) Středoškolské, vyučen

c) Střední s maturitou

d) Vysokoškolské

3. Váš věk:

a) 18-30

b) 31-40

c) 41-50

d) 51-60

e) Nad 60

4. Rodinný stav:

a) Svobodný/á

b) Ženatý/vdaná

c) Rozvedený/á

d) Vdovec/vdova

5. Ve společnosti Renault Trucks ČR, s.r.o. působíte:
- a) méně než rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-5 let
 - d) 5-8 let
 - e) Více než 8 let
6. Působíte na pozici:
- a) Administrativní
 - b) Manuálně pracující
 - c) Obchodní
 - d) Vedoucí pracovník
7. Jste spokojen se svým současným zaměstnáním?
- a) Ne
 - b) Spíše ne
 - c) Ano, s menšími výhradami
 - d) Ano, zcela
 - e) Nevím
8. Každodenní stres na svém pracovišti byste zařadil na škále od 1 do 5 (1 minimálně stresová zátěž, 5 maximální stresová zátěž)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

9. V rámci změn probíhající od října 2012 se vaše míra stresu:

- a) Nezměnila
- b) Rapidně se snížila
- c) Mírně se snížila
- d) Mírně se zvýšila
- e) Zvýšila se rapidně

10. Své fyzikální pracovní prostředí (hluk, osvětlení, teplota apod) hodnotíte jako:

- a) Naprosto nevyhovující
- b) Uspokojivé
- c) Dobré
- d) Výborné

11. Vztahy na pracovišti hodnotíte jako:

- a) Naprosto nevyhovující
- b) Uspokojivé

- c) Dobré
- d) Výborné

12. V současné době Váš stres pramení nejčastěji z:

- a) Necítím se stresovaný
- b) Nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace
- c) Přílišného množství práce
- d) Špatných pracovních podmínek (např. přílišný hluk, vysoká X nízká teplota na pracovišti) apod.
- e) Špatných vztahů s kolegy
- f) Ztráty zaměstnání

13. Jak často relaxujete

- a) Denně
- b) Několikrát do týdne
- c) Několikrát měsíčně
- d) Nemám na odpočinek čas

14. Jako relaxaci nejčastěji volíte:

- a) Aktivní odpočinek (cvičení, běh, vycházky)
- b) Cestování
- c) Trávím čas doma (čtení, televize, Internet)

d) Nerelaxuji

15. Co by vaši míru stresu v práci snížilo?

Otevřená otázka

16. Již jste v minulosti prožili podobné organizační změny?

a) Ne

b) Ano

17. Zvýšili jste konzumaci návykových látek (alkohol, cigarety, drogy apod.) v době od října 2012?

a) Ano (například více piji alkohol, kouřím)

b) Mírně

c) Ne

18. Projevuje se běžný pracovní stres ve Vašich osobních vztazích?

a) Ne, nejsem stresovaný

b) Ne, stres v práci mi soukromý život neovlivňuje

c) Ano, mírně

d) Ano, výrazně

19. Pociťujete vyšší stres v soukromém životě v rámci organizačních změn ve společnosti od října 2012?

a) Ne

b) Ano, mírně

c) Ano, výrazně

d) Nevím

20. Pociťujete pocit zoufalství a bezmoci v době organizačních změn?

a) Ano, výrazně

- b) Ano, mírně
- c) Ne, vůbec

21. Řešíte s někým své pocity plynoucí z organizačních změn?

- a) Ano, neoficiálně s kolegy
- b) Ano, s nadřízeným nebo personálním oddělením
- c) Ne, nemám potřebu
- d) Ne, bojím se změny s někým rozebírat

Příloha C – Dotazník (anglický)

1. Are you?
 - a) Male
 - b) Female

2. What is your highest education/study?
 - a) Elementary school
 - b) High school with apprenticeship certificate
 - c) High school with school leaving exam
 - d) University

3. How old are you?
 - a) 18-30
 - b) 31-40
 - c) 41-50
 - d) 51-60
 - e) Above 60

4. Marital status:
 - a) Single
 - b) Married
 - c) Divorced
 - d) Widow(er)

5. How long have you been working for Renault Trucks?
- a) Below 1 years
 - b) 1-3 years
 - c) 3-5 years
 - d) 5-8 years
 - e) Above 8 years
6. What is your category of job?
- a) Administration
 - b) Blue collar
 - c) Sales force
 - d) Manager
7. Are you satisfied with your current employment?
- a) No absolutely
 - b) Not too much
 - c) Almost yes
 - d) Yes, absolutely
 - e) I don't know
8. How would you measure your daily stress at work (rank from 1 to 5 where 1 is the lowest level of stress and 5 is the maximum level of stress?)
- a) 1

- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

9. The level of stress during the on-going organizational changes since October 2012 has:

- a) Not changed
- b) Rapidly decreased
- c) Slightly decreased
- d) Slightly increased
- e) Increased rapidly

10. How would measure you physical working environment (noise, lighting, temperature etc.)?

- a) Unsatisfactory
- b) Acceptable
- c) Good
- d) Very good

11. How would you assess working relationships in the company?

- a) Unsatisfactory
- b) Acceptable

- c) Good
- d) Excellent

12. What is the reason for being stressed? (please evaluate each and every below listed point from 1 to 5, where 5 means the highest level of stress and 1 the lowest. Please use each number only once)

- a) I don't feel stress
- b) Uncertainty related to the organizational changes
- c) Too much work (being overloaded)
- d) Bad environmental working conditions (noise, temperature, etc.)
- e) Bad relationship with colleagues
- f) Worry about losing of job

13. How often do you relax

- a) Daily
- b) Several times per week
- c) Several times per month
- d) I don't have free time to relax

14. How do you relax?

- a) Actively (exercising/training, jogging, walking)
- b) Travelling
- c) Being at home (reading, watching TV, Internet)

- d) Enjoying culture (theatre, cinema)
- e) I don't relax

15. What would decrease your level of stress?

(open question)

16. Have you already faced such organizational changes in the company where you used to work for?

- a) No
- b) Yes

17. Have you increased consumption of drugs (alcohol, cigarettes, etc.) since October 2013?

- a) Not at all
- b) Yes, slightly
- c) Yes dramatically (for example drinking alcohol, cigarettes)

18. Does the stress at work usually affect your private life?

- a) No, I don't feel stress
- b) No, stress from work has no affect to my private life
- c) Yes, partially
- d) Yes dramatically

19. Has your stress in your private life increased during the organizational changes in the company)?

- a) Not at all
- b) Yes, partially
- c) Yes, dramatically
- d) I don't know

20. Do you feel hopelessness and powerlessness during current changes in the organization?

- a) Yes, dramatically
- b) Yes, partially
- c) Not at all

21. Do you deal with someone your feelings resulting from organizational changes?

- a) Yes, unofficially with colleagues
- b) Yes, with my manager or HR department
- c) No, I don't need to deal it with anybody
- d) No, I'm afraid of dealing it with anybody

**Příloha D – Soubor tabulek znázorňující jednotlivé odpovědi na otázky
v dotazníku**

1. otázka

Tabulka 14: Pohlaví respondentů

Muž	Žena
55	18

Zdroj: autorka

Tabulka 15: Respondent 's sex

Male	Female
14	10

Zdroj: autorka

2. otázka

Tabulka 16: Přehled úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání

Základní	Středoškolské, vyučen/a	Střední s maturitou,	Vysokoškolské
0	21	30	22

Zdroj: autorka

Tabulka 17: Summary of the highest education level

Elementary school	High school apprenticeship certificate	High school with school leaving exam	University
0	0	12	12

Zdroj: autorka

3. otázka

Tabulka 18: Věk respondentů

18-30	31-40	41-50	51-60	Nad 60
17	38	14	3	1

Zdroj: autorka

Tabulka 19: Respondent 's age

18-30	31-40	41-50	51-60	Above 60
2	13	7	2	0

Zdroj: autorka

4. otázka

Tabulka 20: Rodinný stav

Svobodný/á	Ženatý/vdaná	Rozvedený/á	Vdovec/vdova
28	40	2	3

Zdroj: autorka

Tabulka 21: Marital status

Single	Married	Divorced	Window(er)
4	18	2	0

Zdroj: autorka

5. otázka

Tabulka 22: Délka působení ve společnosti Renault Trucks

Méně než rok	1-3 roky	3-5 let	5-8 let	Více než 8 let
14	8	6	19	26

Zdroj: autorka

Tabulka 23: Duration of employment within Renault Trucks

Below 1 year	1-3 years	3-5 years	5-8 years	More than 8 years
0	6	5	3	10

Zdroj: autorka

6. otázka

Tabulka 24: Rozložení respondentů dle pozic

Administrativní	Manuálně pracující	Obchodní	Vedoucí pracovník
31	19	12	11

Zdroj: autorka

Tabulka 25: Category of respondent's job

Administration	Blue collar	Sales force	Manager
15	0	5	4

Zdroj: autorka

7. otázka:

Tabulka 26: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v Renault Trucks

Ne	Spíš ne	Ano, s menšími výhradami	Ano, zcela	Nevím
1	11	41	14	6

Zdroj: autorka

Tabulka 27: Satisfaction of respondents with job in Renault Trucks

No absolutely	Not to much	Almost yes	Yes, absolutely	I don't know
0	4	11	9	0

Zdroj: autorka

8. otázka

Tabulka 28: Škála míry stresu v Renault Trucks

1	2	3	4	5
3	25	30	12	3

Zdroj: autorka

Tabulka 29: Scale of stress in Renault Trucks

1	2	3	4	5
1	0	18	5	0

Zdroj: autorka

9. otázka:

Tabulka 30: Změny stresu v rámci změn ve společnosti od října 2012

Nezměnila	Rapidně poklesla	Mírně poklesla	Mírně se navýšila	Rapidně se navýšila
8	2	3	32	28

Zdroj: autorka

Tabulka 31: Changes in stress during the on-going organizational changes since October 2012

Not changed	Reduced rapidly	Reduced slightly	Increased slightly	Increased rapidly
1	0	0	15	8

Zdroj: autorka

10. otázka:

Tabulka 32: Hodnocení fyzikálních podmínek

Naprostu nevyhovující	Uspokojivé	Dobré	Výborné
4	8	47	14

Zdroj: autorka

Tabulka 33: Evaluation of physical working environment

Unsatisfactory	Acceptable	Good	Very good
0	3	7	17

Zdroj: autorka

11. otázka

Tabulka 34: Hodnocení vztahů na pracovišti

Naprostu nevyhovující	Uspokojivé	Dobré	Výborné
0	7	47	19

Zdroj: autorka

Tabulka 35: Evaluation of working relationships in the working place

Unsatisfactory	Acceptable	Good	Excellent
0	3	11	10

Zdroj: autorka

12. otázka

Tabulka 36: Nejčastější prameny stresu

Necítím se stresovaný	Nejistoty spojené se změnami v rámci restrukturalizace	Přílišného množství práce	Špatných pracovních podmínek	Špatných vztahů s kolegy	Ztráty zaměstnání
7	49	9	3	1	4

Zdroj: autorka

Tabulka 37: The most common sources of stress

I don't feel stress	Uncertainty related to the organizational changes	Too much work	Bad physical working environment	Bad relationships in company	Worry about losing the job
0	14	6	0	0	4

Zdroj: autorka

13. otázka

Tabulka 38: Frekvence relaxace

Denně	Několikrát do týdne	Několikrát měsíčně	Nemám na odpočinek čas
12	24	27	10

Zdroj: autorka

Tabulka 39: Frequency of relaxation

Daily	Several times per week	Several times per month	I don't have free time to relax
2	10	10	2

Zdroj: autorka

14. otázka

Tabulka 40: Nejčastější způsoby relaxace

Aktivní odpočinek (cvičení, běh, vycházky)	Cestování	Trávím čas doma (čtení, televize, Internet)	Nerelaxuji
43	3	22	5

Zdroj: autorka

Tabulka 41: The most common way of relaxation

Actively (exercising/training, jogging, walking)	Traveling	Being at home (reading, watching TV, Internet)	I don't relax
14	1	9	0

Zdroj: autorka

16. otázka

Tabulka 42: Zkušenosti zaměstnanců s reorganizačními změnami v minulých zaměstnáních

Ne	Ano
36	37

Zdroj: autorka

Tabulka 43: Experience of employees with organizational changes during previous employments

No	Yes
10	14

Zdroj: autorka

17. otázka

Tabulka 44: Konzumace návykových látek od října 2012

Ne	Ano, mírně	Ano, značně
52	16	5

Zdroj: autorka

Tabulka 45: Consummation of drugs since October 2012

Not at all	Yeas, slightly	Yes, dramatically
16	7	1

Zdroj: autorka

18. otázka:

Tabulka 46: Vliv pracovního stresu na osobní život

Ne, nejsem stresovaný/á	Ne, stres z práce mi soukr. život neovlivňuje	Ano, mírně	Ano, výrazně
5	23	38	7

Zdroj: autorka

Tabulka 47: Influence of stress at work on a private life

No, I don't feel stress	No, stress from work has no affect to my private life	Yes, partially	Yes, dramatically
0	2	19	3

Zdroj: autorka

19. otázka:

Tabulka 48: Navýšení stresu v soukromém životě od října 2012

Ne	Ano, mírně	Ano, výrazně	Nevím
20	36	14	3

Zdroj: autorka

Tabulka 49: Increase of stress in a private life since October 2012

Not at all	Yes, partially	Yes, dramatically	I don't know
2	19	3	0

Zdroj: autorka

20. otázka:

Tabulka 50: Pocity zoufalství a beznaděje v rámci organizačních změn

Ne, vůbec	Ano, mírně	Ano, výrazně
26	33	14

Zdroj: autorka

Tabulka 51: Feelings of despair and hopelessness in the organizational changes

Not at all	Yes, partially	Yes, dramatically
3	20	1

Zdroj: autorka

21. otázka:

Tabulka 52: Přehled, s kým zaměstnanci řeší své pocity plynoucí z organizačních změn

Ano, neoficiálně s kolegy	Ano, s nadřízeným nebo HR oddělením	Ne, nemám potřebu	Ne, bojím se změny s někým rozebírat
48	5	16	4

Zdroj: autorka

Tabulka 53: Overview with whom employees solve their feelings resulting from organizational changes

Yes, unofficially with colleagues	Yes, officially with my manager or HR department	No, I don't need to deal it with anybody	No, I afraid of
20	0	4	0

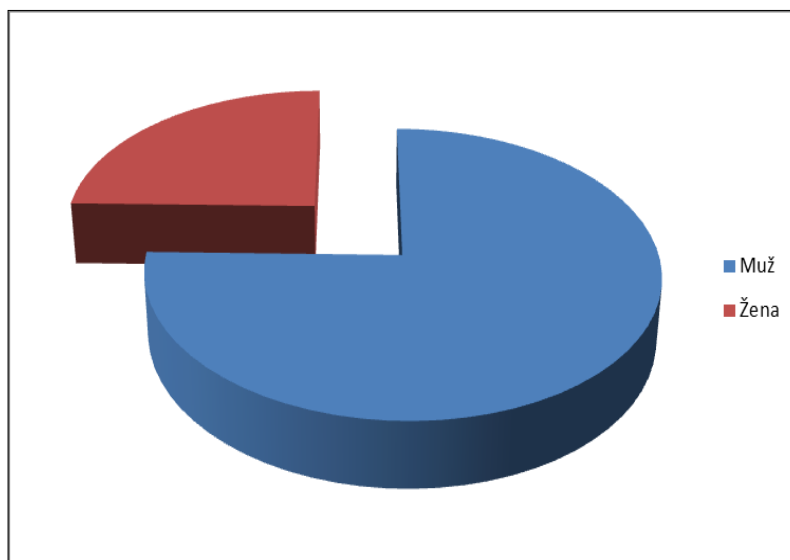
Zdroj: autorka

Příloha E – Vybrané odpovědi na otevřenou otázku

- kdyby mi vedení řeklo, co s námi bude
 - kdybych věděl jakou budu mít mzdu
 - lepší informovanost
 - lepší organizovanost
 - předpokládám, že změna v obchodní strategii
 - stanovení strategie firmy a její realizace
 - původně jsem tam měl alkohol, ale píšu “kvalitnější informace”
 - obchodní strategie, která by nám pomohla zlepšit postavení na trhu
 - potřebuju vědět, kolik budu mít plat
-
- better information
 - more and clear information
 - Information about the changes
 - more and clear information
 - human handling
 - less work
 - precise information

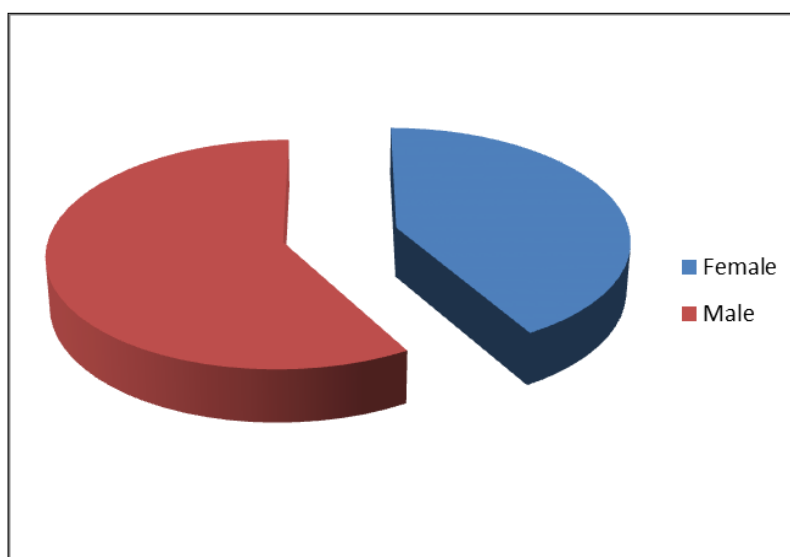
Příloha F – Soubor grafů znázorňujících podíly různých odpovědí na otázky z dotazníku respondentů

1. Pohlaví respondentů



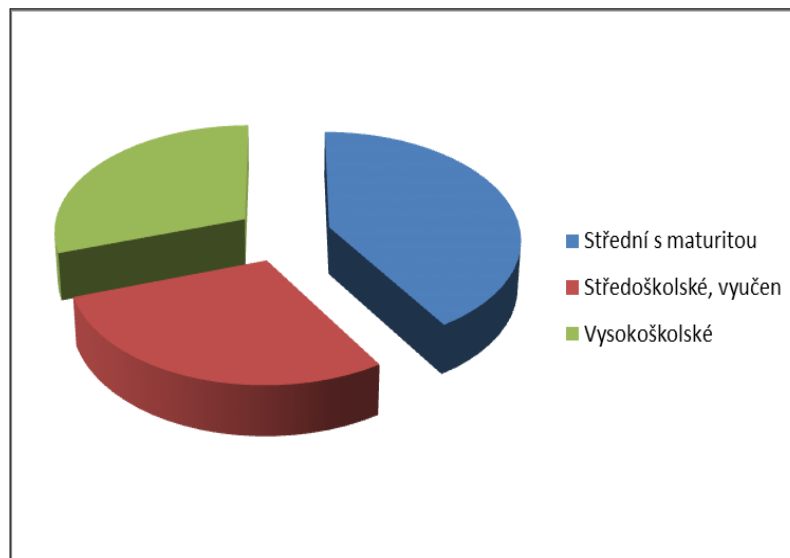
Zdroj: autorka

2. Respondent's sex



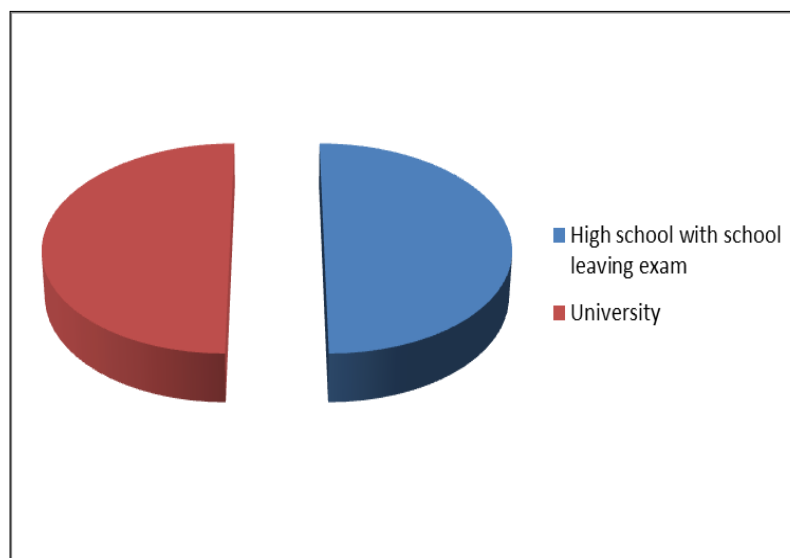
Zdroj: autorka

3. Přehled úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání



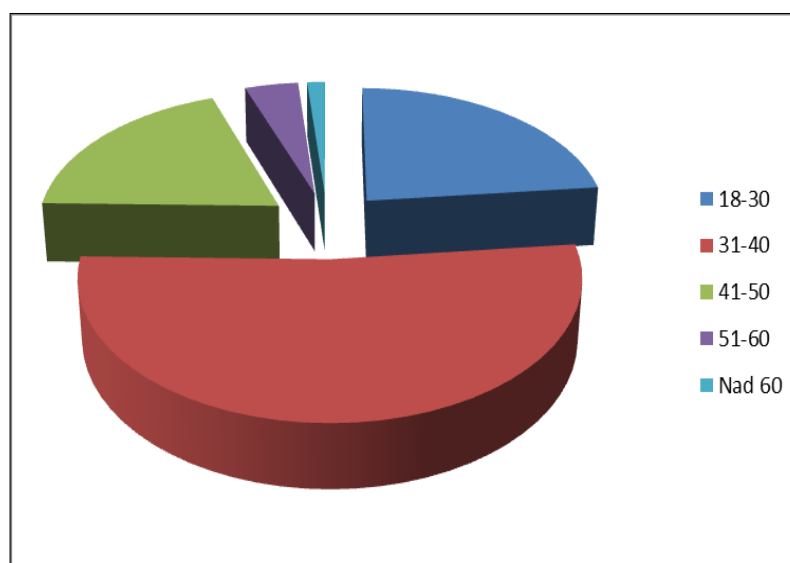
Zdroj: autorka

4. Summary of the highest education level



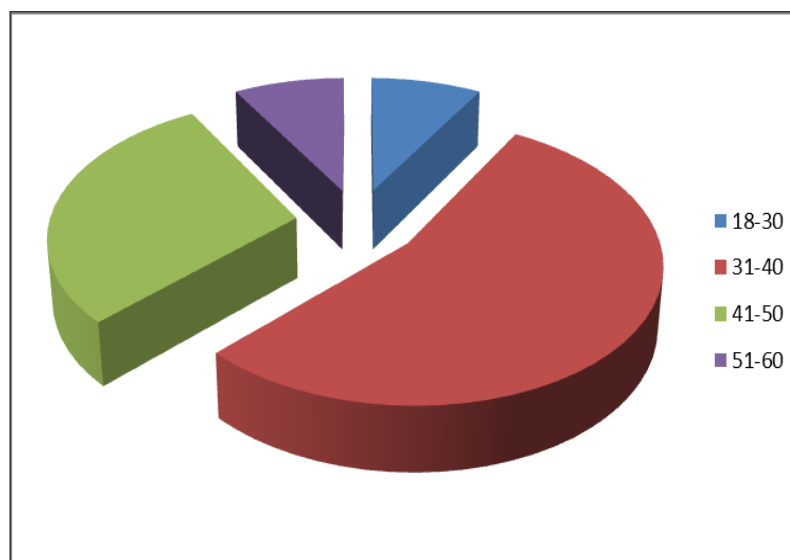
Zdroj: autorka

5. Věk respondentů



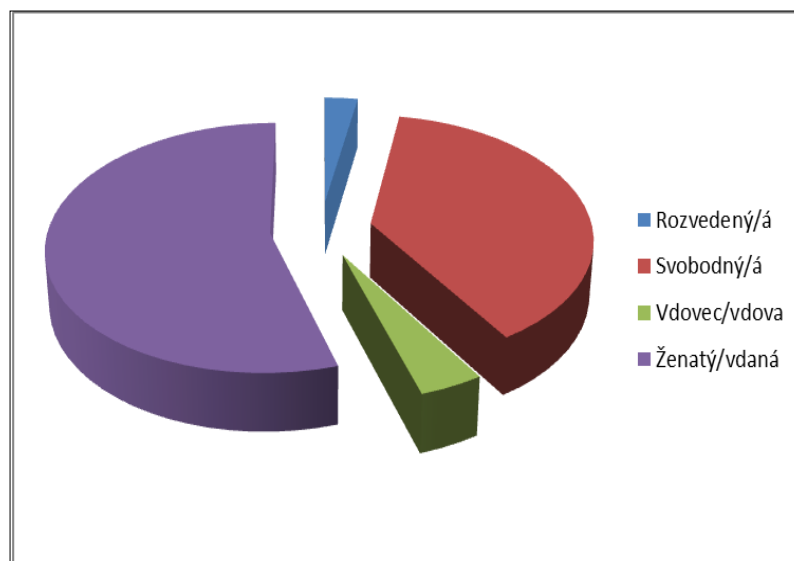
Zdroj: autorka

6. Respondent's age



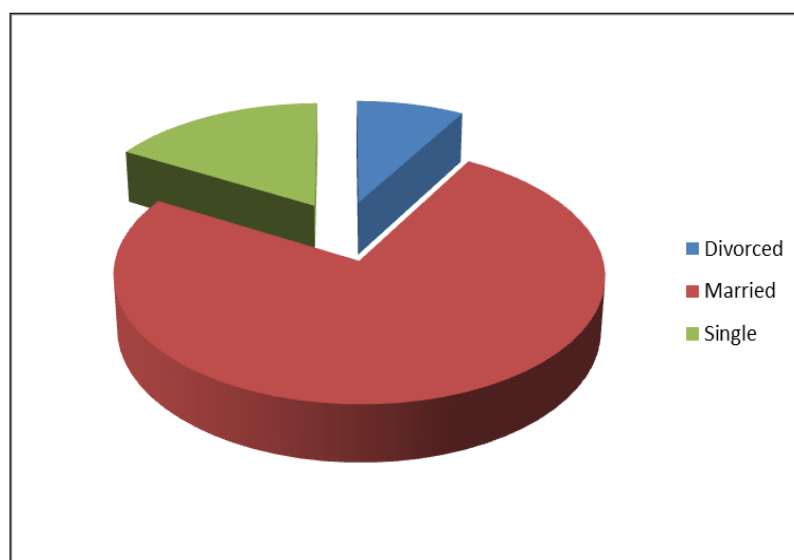
Zdroj: autorka

7. Rodinný stav:



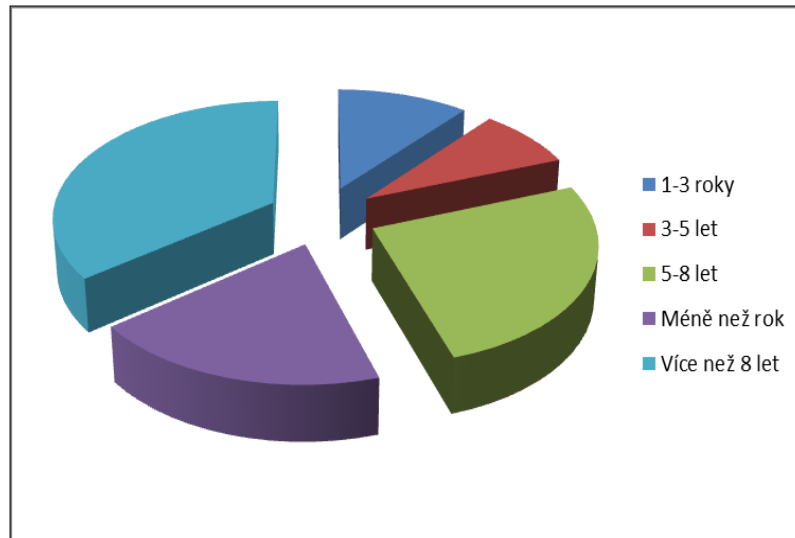
Zdroj: autorka

8. Marital status:



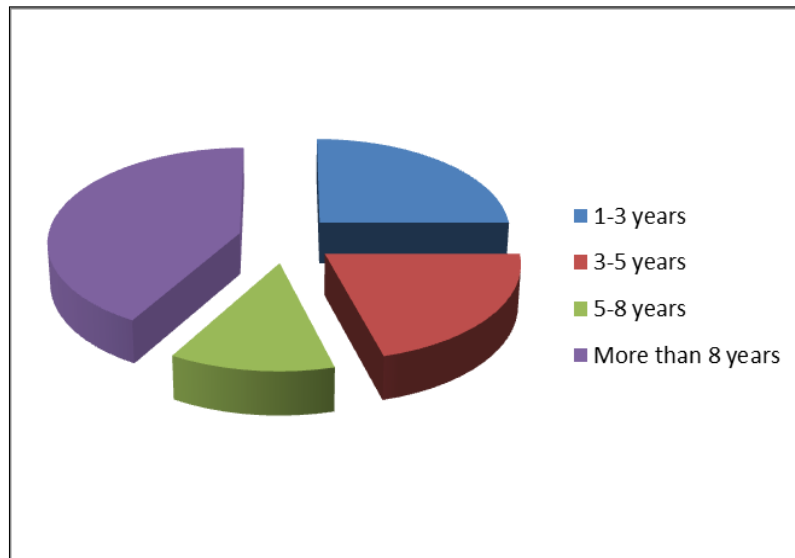
Zdroj: autorka

9. Délka působení ve společnosti Renault Trucks



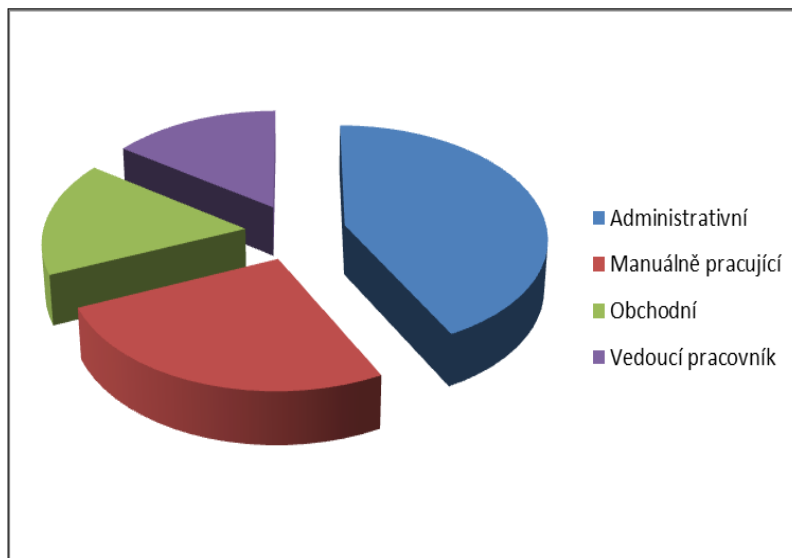
Zdroj: autorka

10. Duration of employment within Renault Trucks



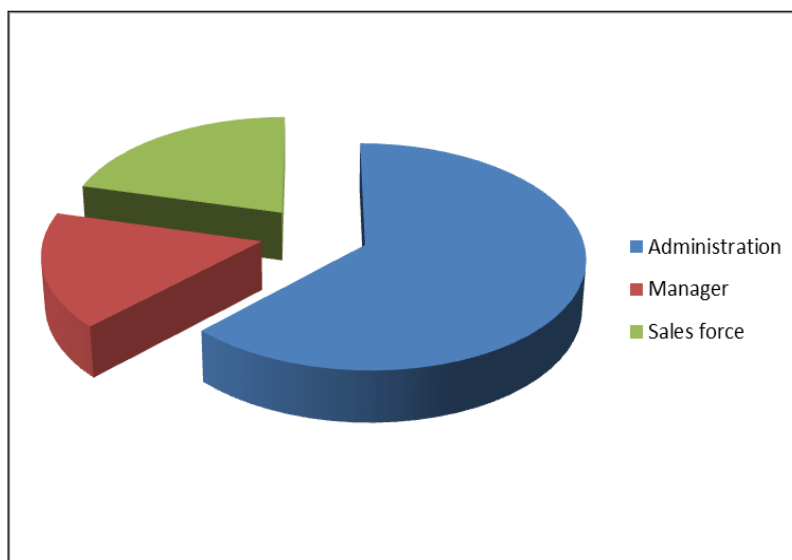
Zdroj: autorka

11. Rozložení respondentů dle pozic



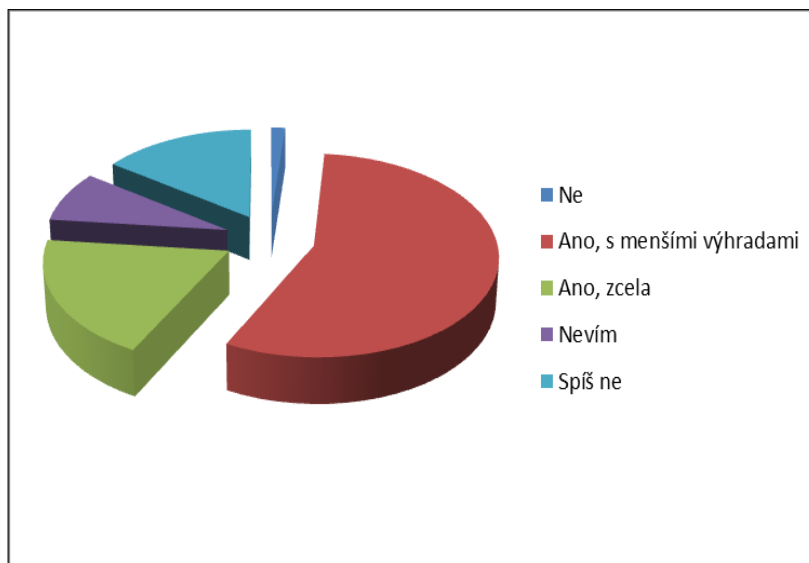
Zdroj: autorka

12. Category of respondent's job



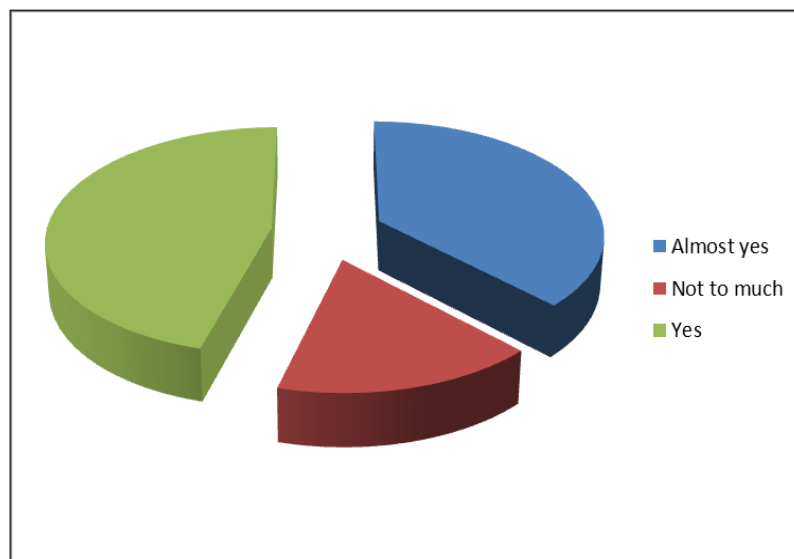
Zdroj: autorka

13. Spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním



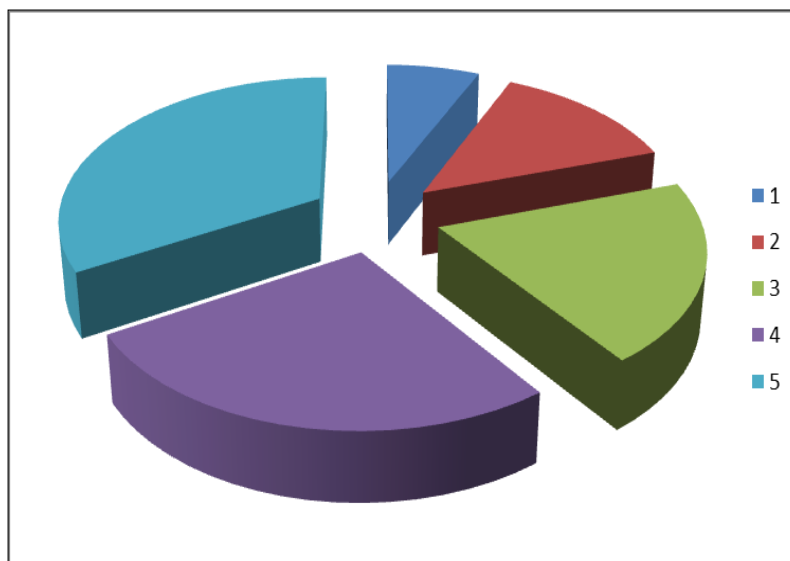
Zdroj: autorka

14. Satisfaction of respondent's with current job



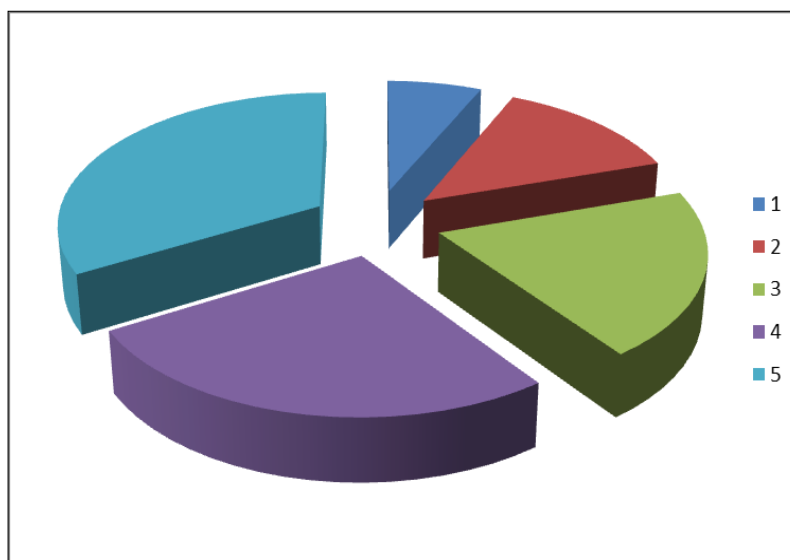
Zdroj: autorka

15. Škála míry stresu v Renult Trucks



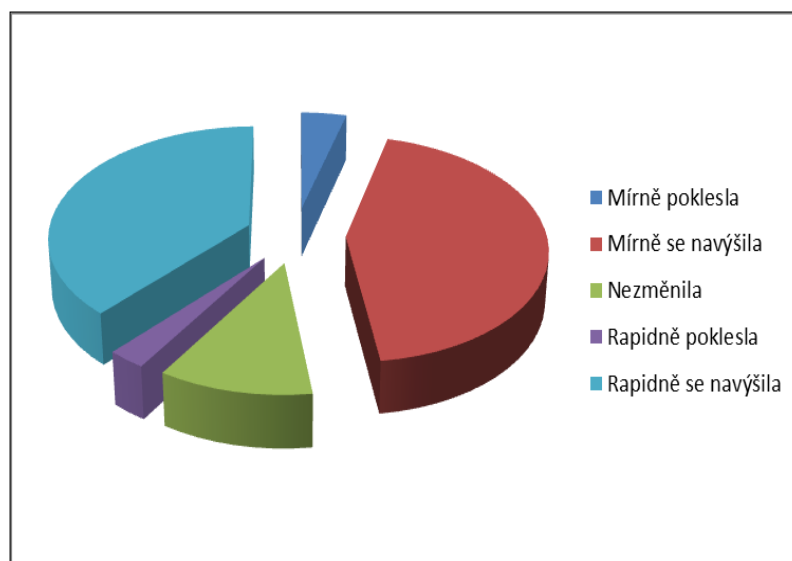
Zdroj: autorka

16. Scale of stress in Renult Trucks



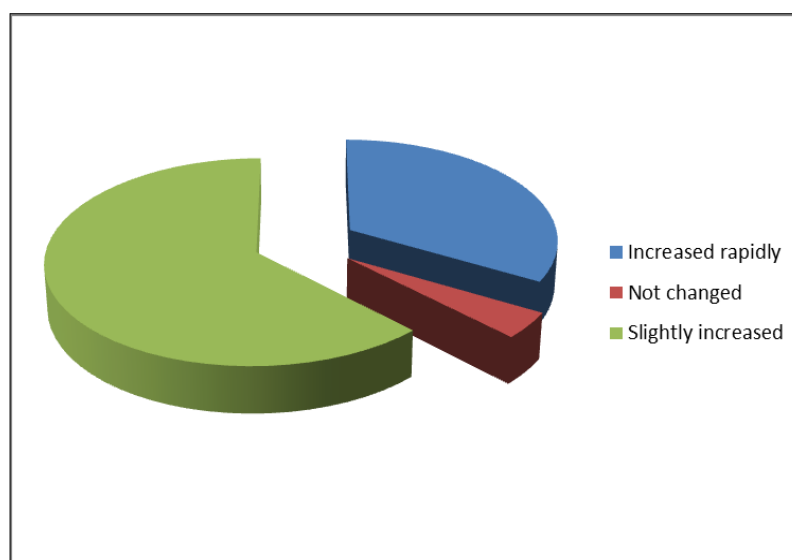
Zdroj: autorka

17. Změny v pociťování stresu v rámci změn ve společnosti od října 2012



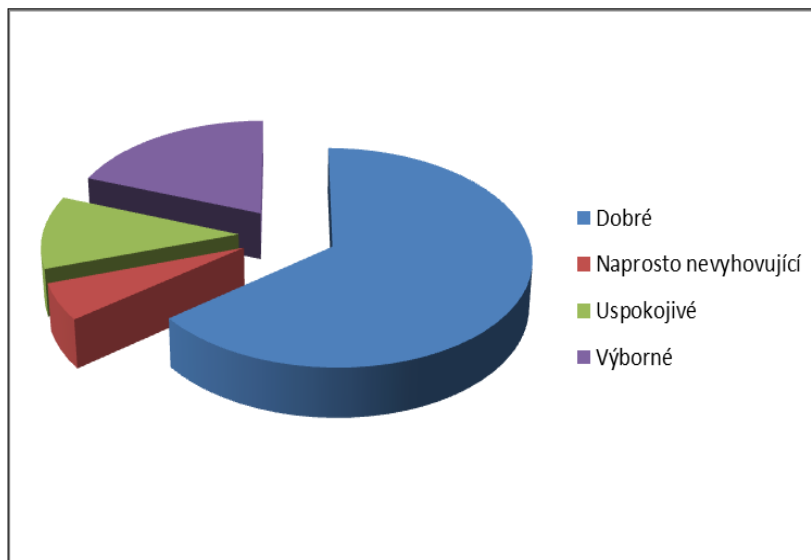
Zdroj: autorka

18. Changes in stress during the on-going organizational changes since October 2012



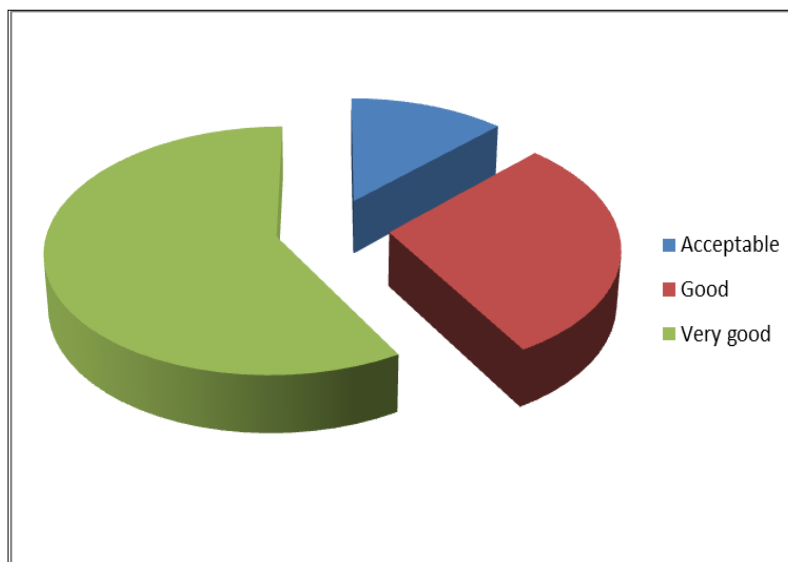
Zdroj: autorka

19. Hodnocení fyzikálních podmínek



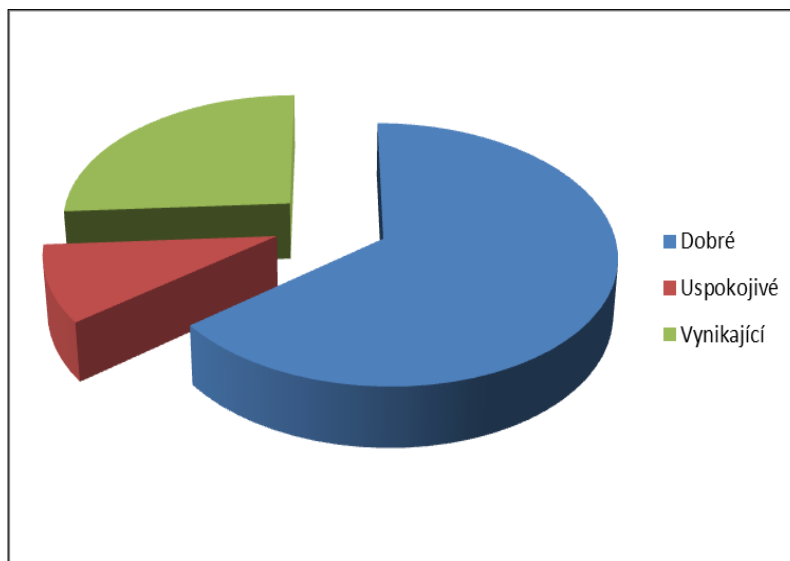
Zdroj: autorka

20. Evaluation of physical working environment



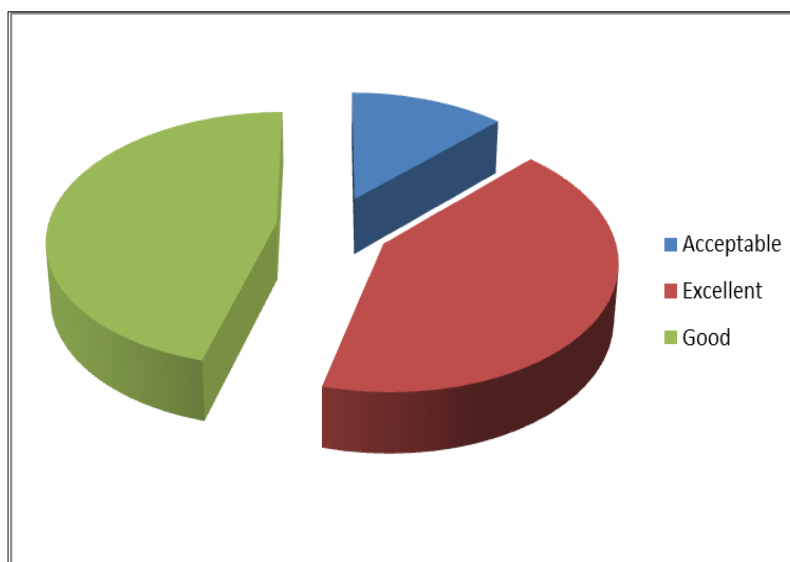
Zdroj: autorka

21. Hodnocení vztahů na pracovišti



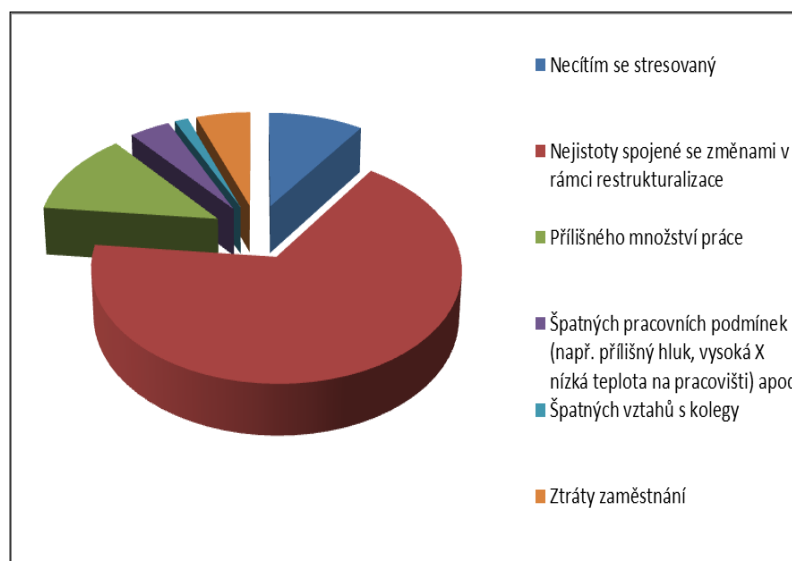
Zdroj: autorka

22. Evaluation of working relationships in the company



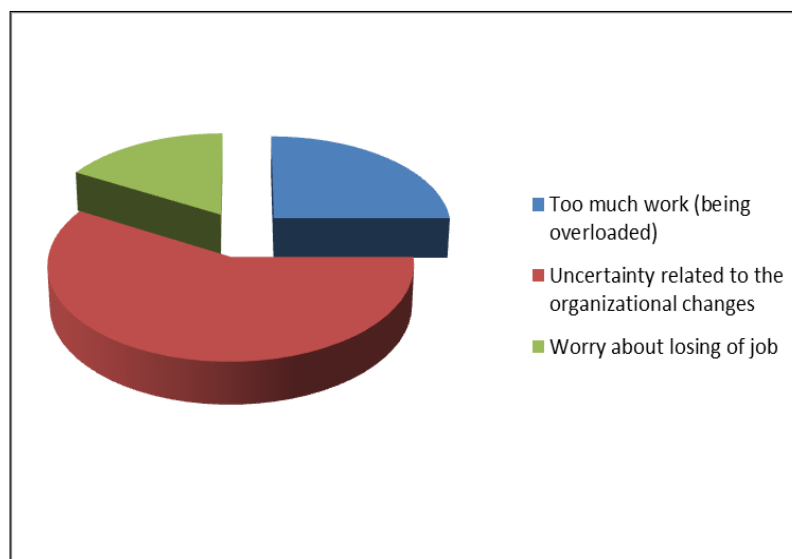
Zdroj: autorka

23. Nejčastější prameny stresu



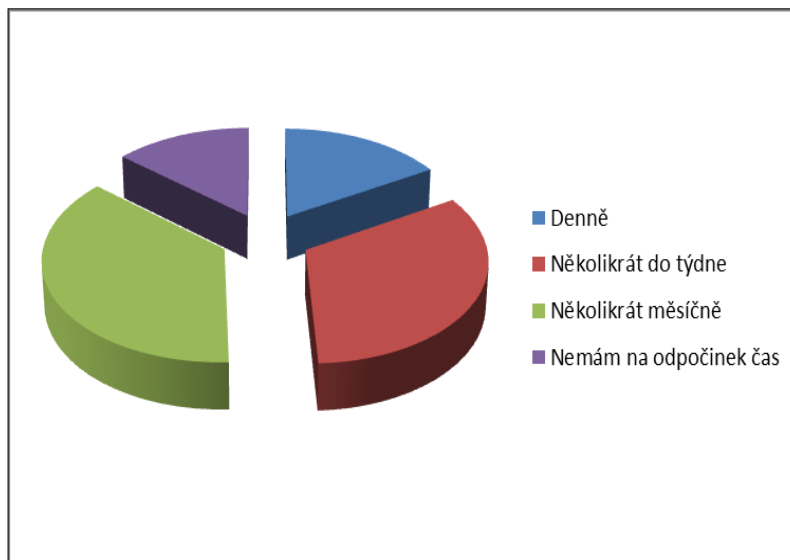
Zdroj: autorka

24. The most common sources of stress



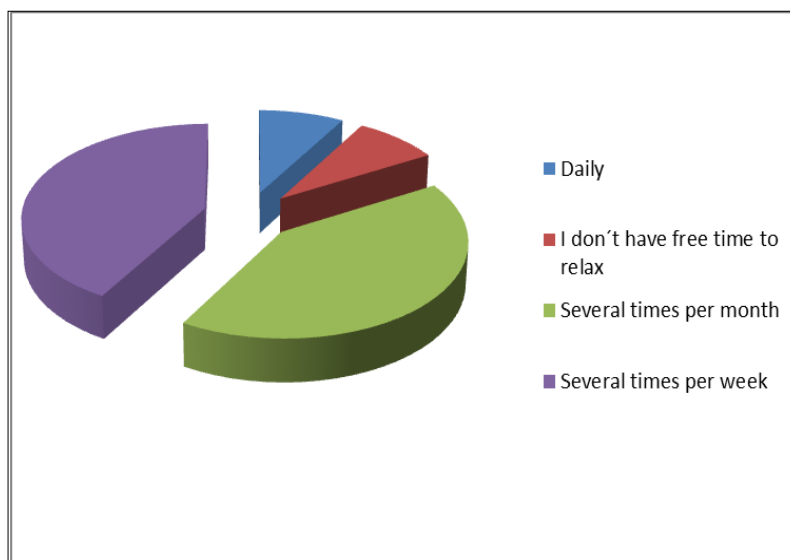
Zdroj: autorka

25. Frekvence relaxace



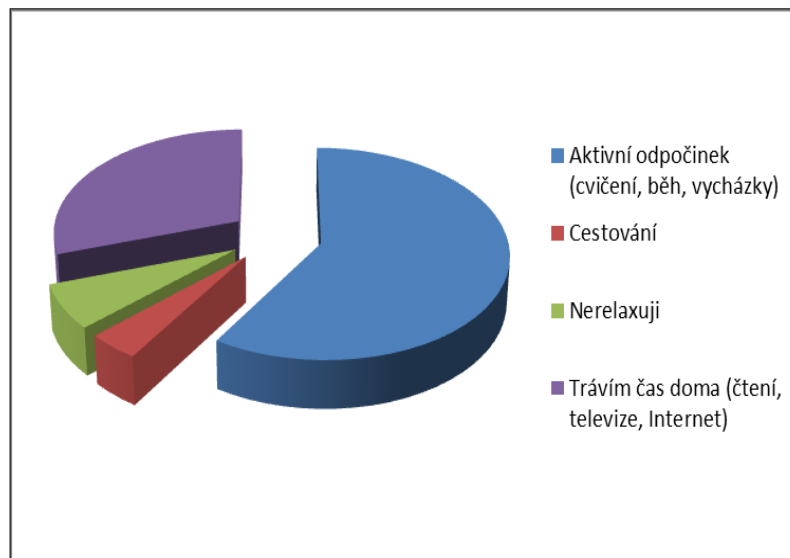
Zdroj: autorka

26. Frequency of relaxation



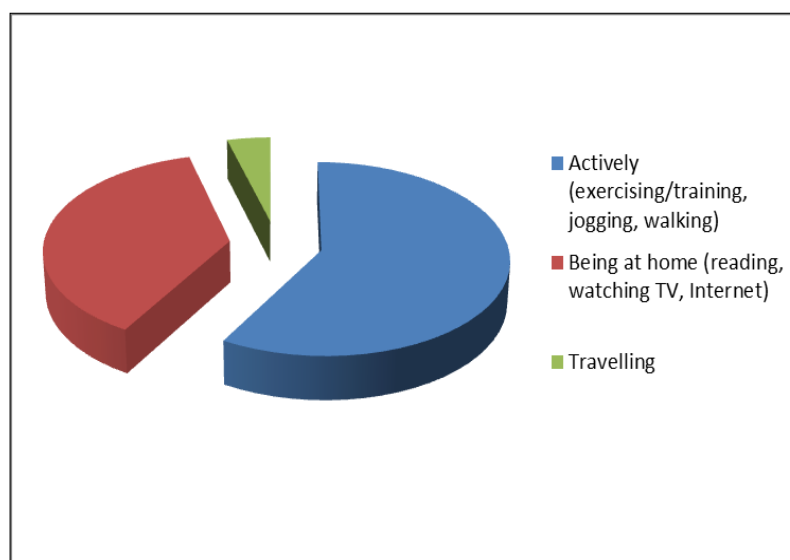
Zdroj: autorka

27. Nejčastější způsoby relaxace



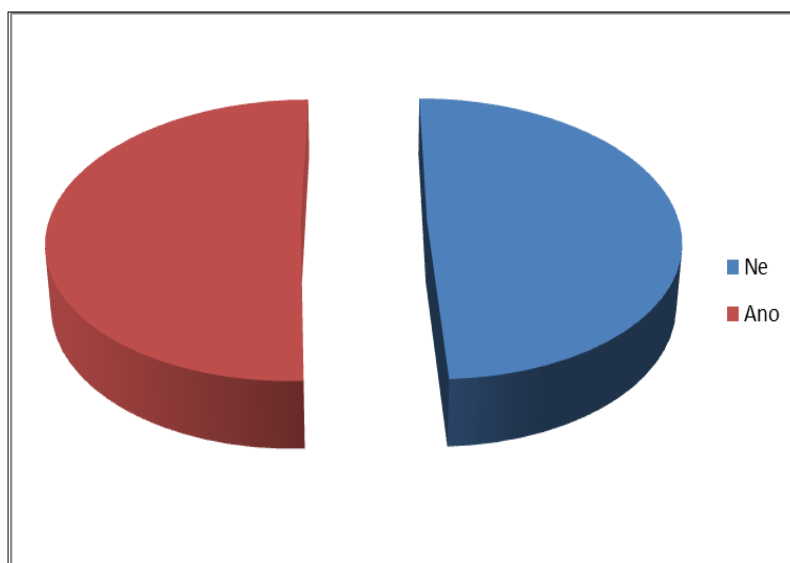
Zdroj: autorka

28. The most common way of relaxation



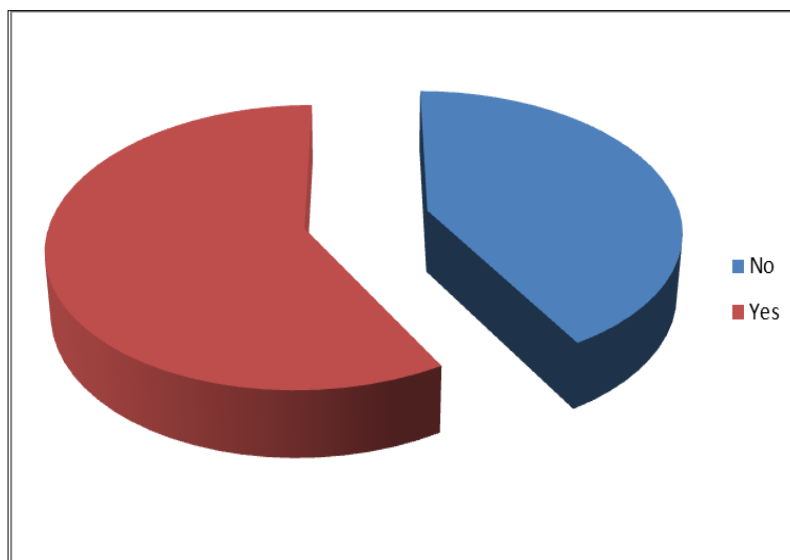
Zdroj: autorka

29. Zkušenosti s organizačními změnami z předešlých zaměstnání



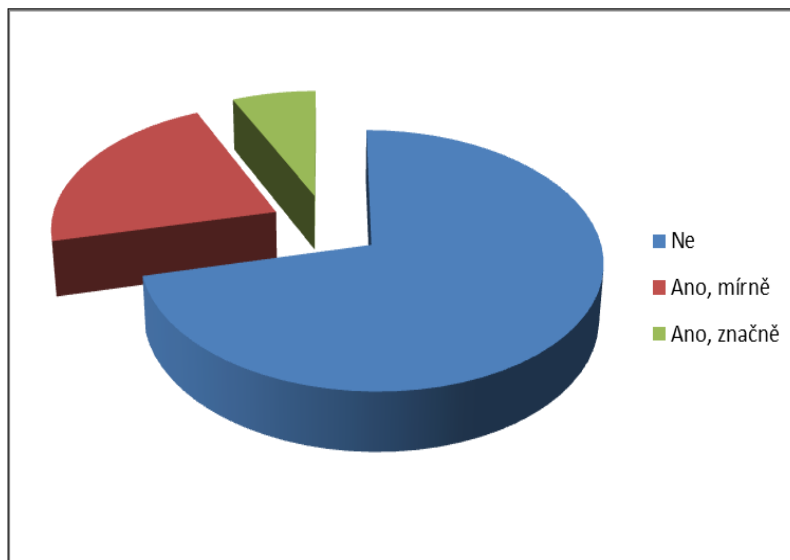
Zdroj: autorka

30. Experience of employees with organizational changes during previous employments



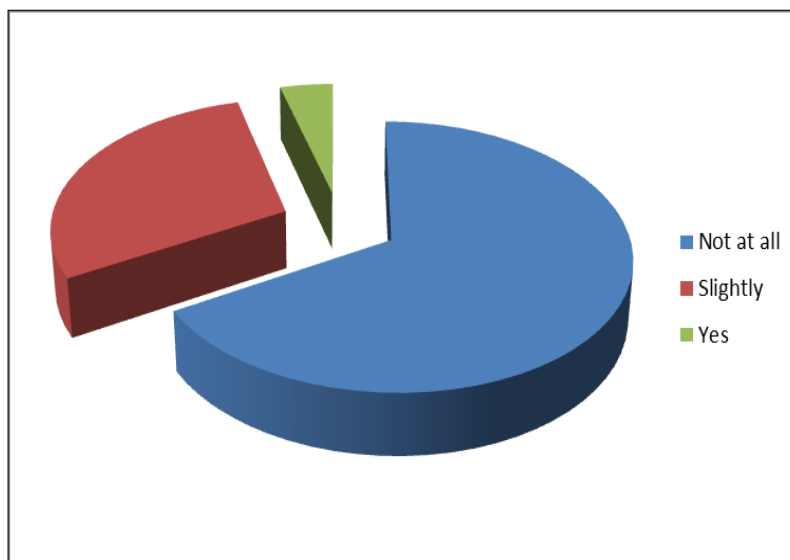
Zdroj: autorka

31. Konzumace návykových látek od října 2012



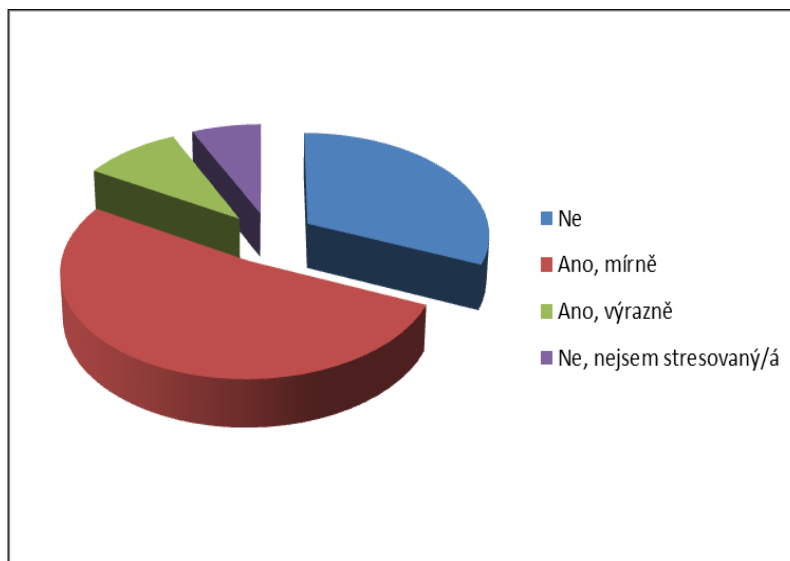
Zdroj: autorka

32. Consummation of drugs since October 2012



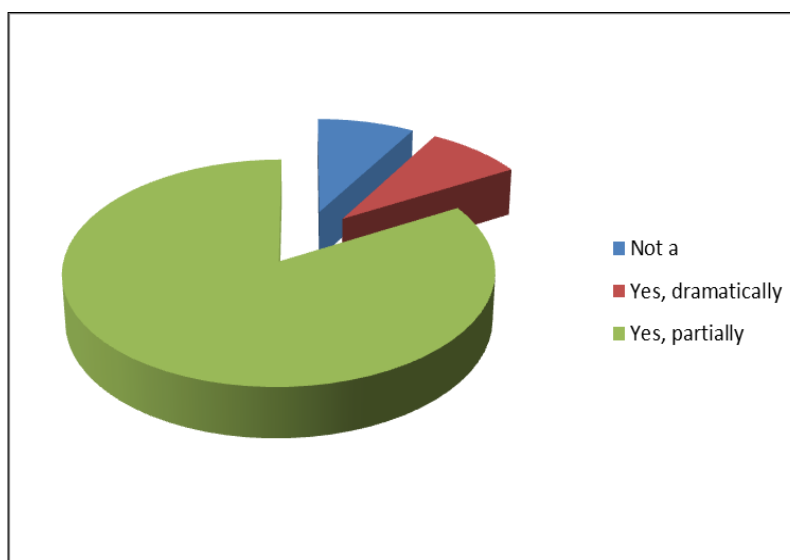
Zdroj: autorka

33. Vliv pracovního stresu na soukromý život



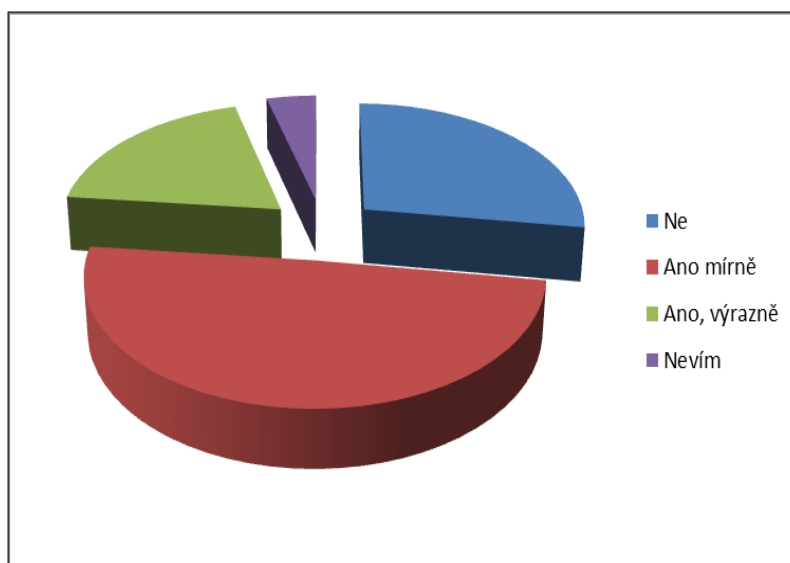
Zdroj: autorka

34. Influence of working stress in private life



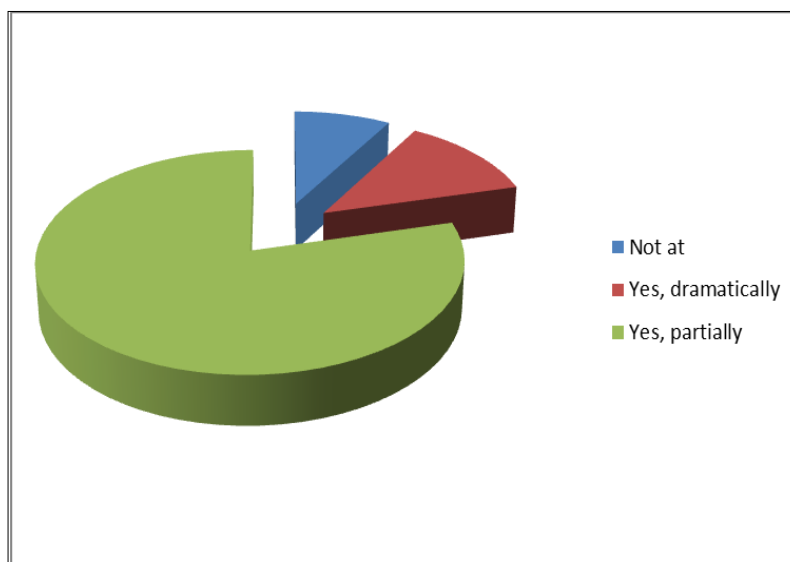
Zdroj: autorka

35. Navýšení stresu v soukromém životě



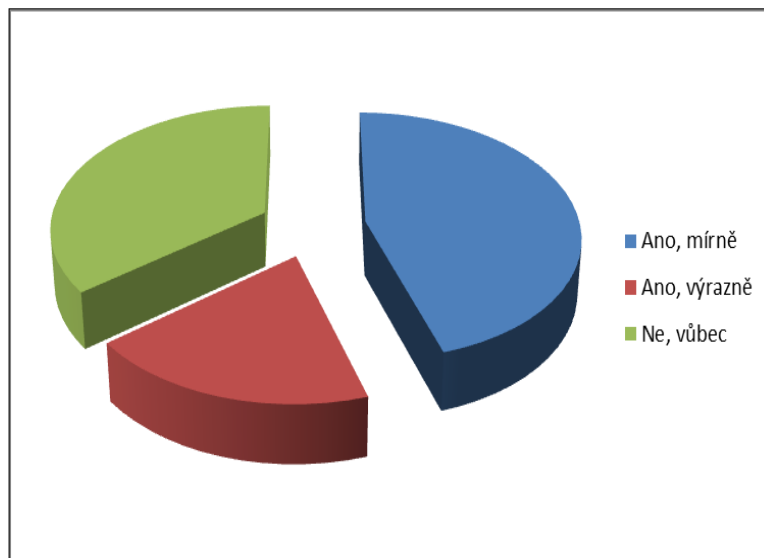
Zdroj: autorka

36. Increase of stress in private life



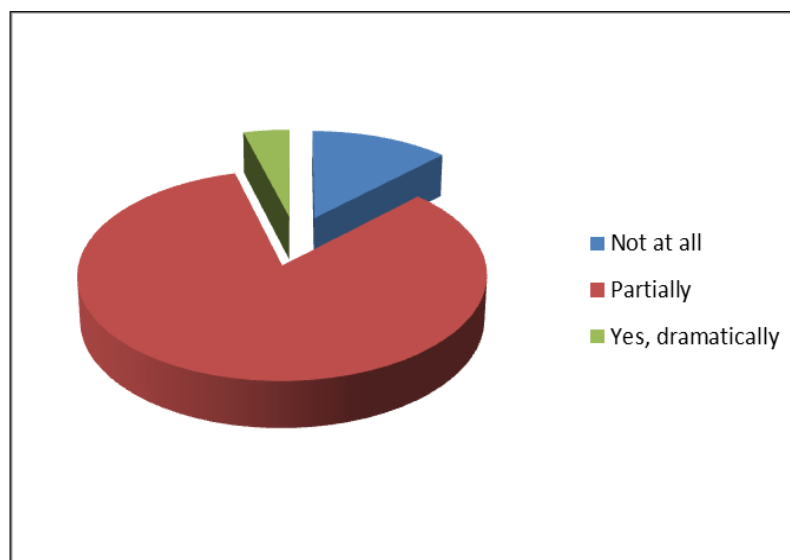
Zdroj: autorka

37. Pocity zoufalství s beznaděje v rámci organizačních změn



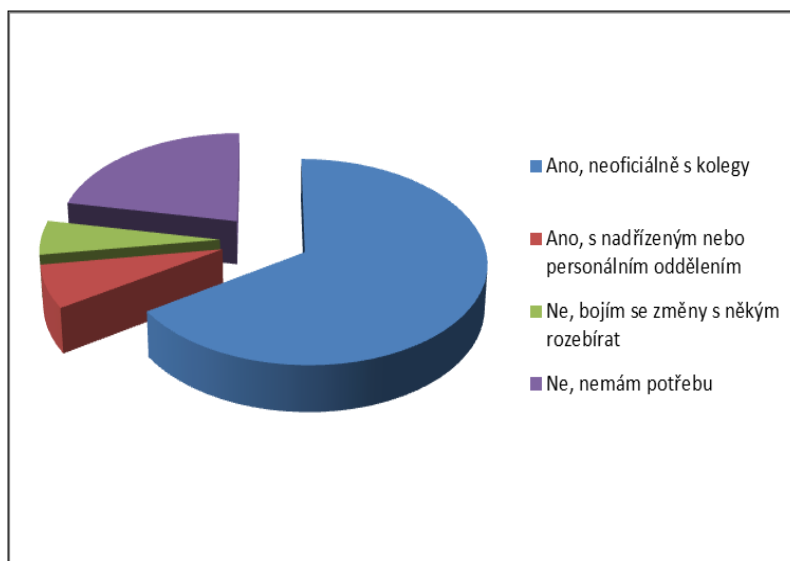
Zdroj: autorka

38. Feelings of despair and hopelessness



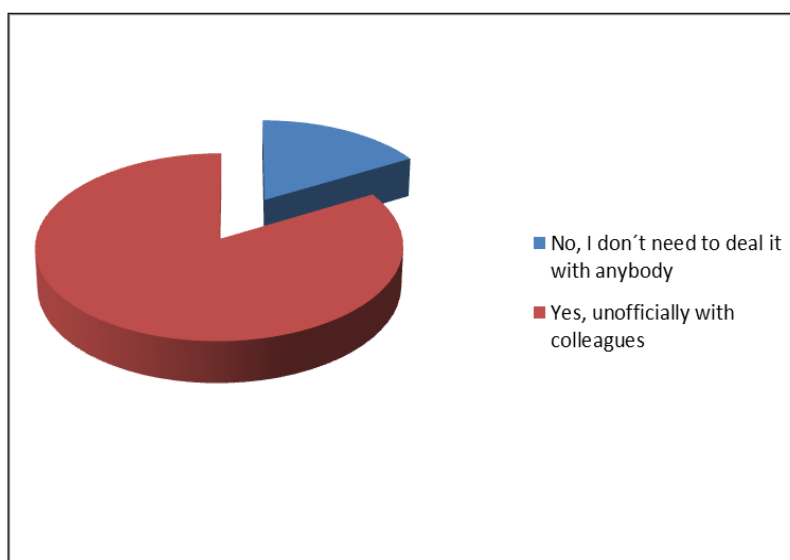
Zdroj: autorka

39. Přehled, s kým zaměstnanci řeší své pocity plynoucí z organizačních změn



Zdroj: autorka

40. Overview with whom employees deal their feelings resulting from organizational changes



Zdroj: autorka

Příloha G – Průvodní e-mail k dotazníku (český)

Dobrý den všem,

Ráda bych vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude použit ryze k mým soukromým účelům – zpracování praktické části bakalářské práce na téma Stres, stres v pracovním prostředí.

Dotazník vám nezabere více jak 5 minut vašeho času. Prosím o vyplnění do neděle 20.1.2013 (odevzdání mé bakalářské práce se kvapem blíží).

Dotazník je naprosto anonymní.

Dotazník naleznete na adrese:

<http://renaulttrucksstres.vyplnto.cz/>

Předem bych vám ráda poděkovala za váš čas a ochotu.

S přáním hezkého dne

Eliška

Příloha H – Průvodní e-mail k dotazníku (anglický)

Dear all,

I would like to kindly ask you to fill the questionnaire regarding to Stress at work. This questionnaire will be part of my bachelor thesis.

Each and every information will be strictly private and used only for my bachelor thesis.

It will take you not more than 5 minutes.

The questionnaire you find in the address.

<http://stres-renault-trucks-hu.vyplnto.cz/>

Thank you very much in advance for your time and willingness.

Best regards

Eliška

Příloha CH – E-mail od kolegyně s ohledem na otázku č. 17

Ahoj Eliško,

Vyplnila jsem to a jen bych chtěla doplnit otázku č. 17. Užívání návykových látek jsem nezvýšila, naopak snížila, ale to souvisí čistě s mým stavem. Pokud bych nebyla těhotná, moje konzumace alkoholu a cigaret by se rapidně zvýšila (i jako těhotná jsem si říkala, jak by mi bylo líp, kdybych si koupila flašku... ale samozřejmě jsem nic takového neudělala). Takže máš plné právo tuto odpověď opravit, jestli chceš zjistit skutečné důsledky podobných situací na zaměstnance a nechceš tam mít další zkreslující vlivy;o).

Hodně štěstí u zkoušek.

Bára

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eliška Nekolová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Stres, stres v pracovním prostředí

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 46

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 12

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Milan Demjanenko