

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv pracovní zátěže na výkon pracovníků

The Impact of Workload on The Performance of Workers

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

URBANOVÁ

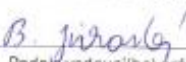


RADKA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Urbanová</u>	Jméno:	<u>Radka</u>	Osobní číslo:	<u>470463</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Vliv pracovní zátěže na výkon pracovníků</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>The Impact Of Workload On The Performance Of Workers</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem bakalářské práce je zkoumat míru pracovní zátěže ve vybraných podnicích, zjistit, jaké situace jsou pro pracovníky nejnáročnější a jak se s takovými situacemi vyrovnávají.</p> <p>Přínosem práce je návrh řešení ke snížení pracovní zátěže.</p> <p>Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení pojmů pracovní zátěž, stres, syndrom vyhoření, výkon, příčiny stresu v pracovním prostředí a jeho zvládnání; 3. Praktická část - představení společnosti, dotazníkové šetření a návrh na snížení pracovní zátěže a optimalizaci pracovního výkonu.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>1) JOHN, Friedel a Gabriele PETERS-KÜHLINGER. Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci. Praha: Grada Publishing, 2006.</p> <p>2) KRIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2009. 3) FRITZ, Hannelore. Spokojeně v zaměstnání. Praha: Portál, 2006.</p> <p>4) MACHAČ, Miloš, Helena MACHAČOVÁ a Jiří HOSKOVEC. Emoce a výkonnost. Praha: Státní pedagogické nakladatelství Praha, 1985.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5.12.2018</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2019</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>30.9.2020</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>- 3 - 04 - 2019</u> Datum převzetí zadání	<u>Urbanová</u> Podpis studenta(ky)
---	--

URBANOVÁ, Radka. *Vliv pracovní zátěže na výkon pracovníků*. Praha: ČVUT 2019. Baka-
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2019

Podpis:

Poděkování

Nejdříve bych ráda poděkovala PhDr. Blance Jirkovské, PhD., která mi byla skvělým koučem, poskytovala mi cenné rady a odborné znalosti při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnostem YY s.r.o. a ZZ s.r.o. za vstřícné jednání a poskytování klíčových informací, především pak jejich zaměstnancům za ochotu spolupracovat.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je vliv pracovní zátěže na výkon pracovníků. Teoretická část je zaměřená na vysvětlení základních pojmů a bližší specifikace jevů spjatých s pracovní zátěží. V poslední pasáži teoretické části se zaměřím na prevenci a metody zvládnání pracovní zátěže. Hlavním cílem praktické části bude průzkum míry pracovní zátěže neboli stresu a její vliv na pracovní výkon a návrh opatření pro její optimalizaci.

Klíčová slova

Pracovní zátěž, stres a jeho příčiny, výkon, pracovní prostředí, pracovník.

Abstract

The subject of this thesis is the impact of workload on the performance of workers. The theoretical part is focused on explanation of basic terms and detailed specification of phenomena connected with workload. In the last part of the theoretical part I will focus on prevention and methods of coping with workload. The main aim of the practical part will be a survey of the workload rate or stress and its impact on work performance and proposals of measures for its optimization.

Key words

Workload, stress, causes of stress, performance, working environment, employee.

Obsah

Úvod.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Pracovní zátěž.....	7
1.1 Vymezení pojmu.....	7
1.2 Odezvy zátěžových situací.....	8
2 Stres.....	9
2.1 Vymezení pojmu.....	9
2.1.1 Distres a eustres.....	11
2.1.2 Adaptace a coping.....	12
2.2 Příčiny stresu.....	13
2.2.1 Stresory.....	13
2.2.2 Příčiny stresu v zaměstnání.....	15
2.3 Projevy stresu a stresové situace.....	18
3 Pracovní výkon.....	21
3.1 Vymezení pojmu.....	21
3.2 Pracovní prostředí.....	22
3.3 Vliv stresu na pracovní výkon.....	24
3.4 Důsledky stresovaných pracovníků pro organizaci.....	25
4 Zvládání pracovní zátěže.....	26
4.1 Typologie osobnosti.....	27
4.2 Obranné reakce.....	28
4.2.1 Přizpůsobovací mechanismy aktivní.....	28
4.2.2 Přizpůsobovací mechanismy pasivní.....	29
4.3 Metody zvládání.....	31
4.3.1 Zvládání pracovní zátěže z pohledu pracovníků.....	32
4.3.2 Zvládání pracovní zátěže z pohledu zaměstnavatele.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 Stanovení cílů a výzkumných okruhů.....	36
6 Metodika.....	37
7 Uvedení společností.....	38

7.1	Společnost YY s.r.o.	38
7.2	Společnost ZZ s.r.o.	39
8	Charakteristika respondentů.....	41
9	Analýza odpovědí respondentů.....	42
10	Závěrečné shrnutí a návrhy na snížení pracovní zátěže	52
10.1	Návrhy optimalizace pracovního výkonu	53
Závěr	54
Seznam použité literatury	55
Seznam obrázků	57
Seznam tabulek	58
Přílohy	59

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o pracovní zátěži na pracovišti a jejím vlivu na výkon pracovníků. V současné době pracovní zátěž neboli stres je velmi diskutované téma a není divu, neboť na pracovníky jsou kladeny požadavky, které v průběhu let stále rostou. Pracovní zátěži jsou vystavováni jak nadřízení, tak běžní pracovníci. Dlouhodobé setrvání ve stresu může mít negativní dopad na zdraví jednotlivých pracovníků či může negativně ovlivnit pracovní výkon. V krajních případech dochází ke zhroucení, zejména pak na manažerských pozicích. Řada lidí si tato rizika vůbec nechce připustit a pracuje do samého vyčerpání za vidinou lepší budoucnosti.

Ve svém zaměstnání lidé tráví stále více času a většina z nich se pravděpodobně někdy ve stresu nacházela. Je proto důležité, aby jak zaměstnavatel, tak zaměstnanci společně utvářeli takové pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, jež budou celou organizaci motivovat k práci a lepším pracovním výkonům, a které umožňují stresu předcházet a v případě jeho výskytu ho vzájemnou pomocí překonat.

Cílem práce je teoretické zmapování pracovní zátěže a ověření její míry ve dvou podnicích. V teoretické části definujeme všechny nezbytné pojmy, které budou základním pilířem pro praktickou část. Hlavními pojmy práce bude nastínit pojmy jako: pracovní zátěž, stres, stresory, coping, obranné reakce, strategie zvládání a další.

V praktické části bude proveden kvantitativní výzkum ve dvou vybraných společnostech s poměrně dosti podobným podnikatelským záměrem. První firma se zabývá stavebními pracemi, především v souvislosti s autodopravou a převozem materiálů. Druhá firma se také pohybuje ve stavebnictví a zabývá se výrobou betonových produktů. Dalším cílem bude zjistit, zda jsou pracovníci stresováni a co je stresuje nejvíce a jak se stresem vypořádávají. Pokud bude prostřednictvím výzkumu zjištěno, že pracovníci jsou často pod vlivem stresu, naším úkolem bude navrhnout opatření pro jeho optimalizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pracovní zátěž

Lidstvo se díky rychle se rozvíjejícímu pokroku ve vědě a technice odchyluje od způsobu života, kterému bylo po tisíciletí uzpůsobeno, jak biologicky, tak emočně. Rostoucí tempo pokroku a života obecně tlačí na lidský výkon, a to má negativní dopad na duševní zdraví, vývoj osobnosti a člověk pociťuje více psychickou únavu. Právě narůstající nároky na pracovní výkon, množství nových informací, které musíme denně zpracovávat a potlačování spontaneity způsobuje pocit pracovní zátěže. (Machač, Macháčová, Hoskovec, 1985)

1.1 Vymezení pojmu

Za zátěž můžeme považovat takový situační soubor, který vybočuje z obvyklé zóny odolnosti, kterou je jedinec schopen ustát a zároveň se požadavky na něho ještě stupňují. Právě důsledkem účinku těchto situací je zátěž. Ta může být psychická či fyzická, záleží, na co u člověka působí, zda na tělesnou nebo psychickou stránku. Nicméně, u jedince jako takového vždy najdeme kombinaci obou hledisek. (Hartl, Hartlová 2000)

Obecně lze zátěž definovat jako soubor faktorů působících na člověka, které oslabují jeho vnitřní rovnováhu vůči vnějšímu prostředí během uspokojování potřeby nebo dosahování zadaných cílů. Faktory působící na jedince jsou nad rámec jeho mezí, tzn. že není schopen tyto faktory vstřebat a přijímat je, což vede k psychickému či fyzickému selhání. (Dvořák a kolektiv, 2008)

Z hlediska fyzické zátěže v rámci pracovního výkonu je nutno říct, že se projevovала spíše v období před průmyslovou revolucí, kdy ještě neexistovala automatizovaná či alespoň pásová výroba a zaměstnanci byli mnohem více fyzicky zatěžováni než dnes. Stále však existují profese, kde je nadměrná fyzická zátěž, avšak nevyskytují se v takové míře ve srovnání s minulostí. Fyzická zátěž se projevuje zvýšeným napětím svalstva, pocením, zrychleným dechem a větším množstvím adrenalinu v krvi. Nadměrná fyzická zátěž má negativní vliv na lidský organismus, protože může vyústit v selhání organismu nebo jeho úplného vyčerpání a v nejhorším případě dochází ke smrti.

Zatímco díky automatizaci a robotizaci výroby ubývá fyzická zátěž, narůstá zátěž psychická, kdy pracovníci musejí přijímat mnohem více informací a držet se ve stanoveném pracovním tempu a dalších pracovních podmínkách na ně kladených. Tyto podmínky budou blíže popsány v kapitole Pracovní prostředí. Kromě nepříznivých pracovních podmínek ze strany zaměstnavatele působí na psychiku zaměstnance i faktory, které zvyšují míru psychické zátěže i mimo pracoviště. Jeden z faktorů může být nedostatek spánku, zhoršení zdraví zejména u lidí s neurotickými poruchami a u lidí, kteří konzumují nadměrně alkoholických nápojů a jiných návykových látek. Všechny tyto faktory snižují odolnost vůči psychické zátěži, ovšem každý jedinec je vůči ní jinak odolný

a jinak se s ní vyrovnává. Tentýž vnější zátěžový činitel působí na každého jedince s různou intenzitou a pokud působí stejný činitel na jednotlivce v různých fázích jeho života, též na něj reaguje různorodě. Z toho vyplývá, že hovoříme o různé snášenlivosti a odolnosti (Machač, Macháčová, Hoskovec, 1985). Vlivem nadměrné psychické zátěže může dojít u zaměstnanců k podrážděnosti, demotivaci, frustraci, úzkosti a v krajním případě i k nervovému zhroucení.

Štikar a kolektiv (2003) dále rozlišuje tři podoby psychické zátěže:

- 1) Přetěžování smyslových orgánů a s nimi propojený nervový systém, nazývají senzorická zátěž;
- 2) důraz kladený na informace a jejich zpracování pomocí paměti, myšlení, pozornosti, rozhodování a představitivosti nazývají mentální zátěž;
- 3) poslední zátěží je zátěž emoční, která je způsobena situacemi, které u člověka vyvolávají nepřiměřenou reakci na ně v závislosti na jejich aktuálních emocích.

1.2 Odezvy zátěžových situací

Odezvy na zátěžové situace mohou být následující:

- 1) Stres, který bude podrobně definován v následující kapitole.
- 2) Frustrace, což je stav psychiky nebo chování zaměstnance, které je způsobeno zmařením dosažení cíle a potřeby. Právě maření dosažení dané potřeby je v tomto případě přerušované a aktivují se tím frustrační obranné mechanismy. Avšak každý jedinec je vůči frustraci jinak odolný, hovoříme tedy o frustrační toleranci. V souvislosti s frustrační tolerancí, můžeme říct, že se jedná o schopnost, do jaké míry nebo jak dlouho jsme schopni snášet frustraci. Setrvání ve stavu frustrace může mít za důsledek negativní dopad na lidské chování, není to však pravidlem, neboť pro některé zaměstnance/lidi může být přiměřená míra frustrace motivačním faktorem k dosažení vytoužených cílů.
- 3) Deprivace, která se též nazývá strádání. Je to stav, kdy lidé dlouhodobě nedokáží uspokojit své potřeby a dosahovat stanovených cílů. K deprivaci dochází při uspokojování potřeb na hraně existenčního minima nebo i pod ní. Deprivace podle Dvořáka a kolektivu (2008) může mít několik podob:
 - senzorická neboli smyslová podoba, při absenci smyslových podnětů, např. při nedostatku světla, úplné absenci sociálního kontaktu apod.;
 - biologická podoba, kdy jedinci nemají například dostatek spánku, světla, tepla apod.;
 - sociální, při které dochází k sociálnímu odloučení nebo ke ztrátě sociálních vazeb a kontaktů;
 - motorická podoba spočívá v nedostatku pohybu v zaměstnání či běžném životě;
 - citová, zaměstnanci necítí pocit lásky a bezpečí.

2 Stres

2.1 Vymezení pojmu

Většina autorů zabývajících se stresem se shoduje, že stres nemá jednoznačnou definici, protože každá skupina lidí si pod stresem představuje něco jiného.

V obecné rovině slovo stres pochází z anglického slova stress a je překládáno jako tlak, zátěž nebo tíseň. Definujeme ho jako stav, kdy na člověka působí dlouhodobě nadměrně silný stimul nebo se ocitá v situaci, kterou nemůžeme ustát a ani z ní uniknout. Každý je samozřejmě vůči stresu jinak odolný, ale v praxi často dochází ke dvěma situacím. Přetěžovaný člověk, který svou situaci nezvládá, se chová vůči svému okolí buďto agresivně nebo v opačné situaci zcela rezignuje. (Dvořák a kolektiv, 2008)

Schreiber (2000) spojuje stres hlavně s lékařským prostředím a hovoří o lékařích, kteří používají pojem stres ve spojitosti s jejich s pacienty a situacemi, které právě prožívají. Například úraz, úmrtí blízkého člověka, ztráta zaměstnaní a jiné. Podle Schreibera je stres biologickým úkazem, který může částečně podnítit či zhoršit nemoc. Pokud zmírníme dopady stresu na jedince, můžeme mu v boji s nemocí pomoci.

Fontana (2016) pojímá stres jako tlak nebo důraz. Dále tvrdí, že stres ve smyslu tlaku a důrazu nemusí být považován za dobrý či špatný stimul. V první řadě stres může představovat příležitosti nebo úkoly, které nás podněcují k aktivitám a u některých lidí je život bez pracovního tlaku jednotvárný. Naproti tomu může stres být vnímán jako požadavky kladené na člověka, které psychicky či fyzicky nedokáže zvládnout a v krajních případech dochází ke kolapsu.

Křivohlavý (2003) se přiklání k názoru, že pokud chceme definovat stres, neměli bychom zapomínat na jeho původní význam. Ten se projevuje podle jeho názoru v technice ve spojitosti s mechanikou, konkrétně při vystavování materiálu zátěži. Blíže toto propojení můžeme vyjádřit jako vztah, kde stres se rovná elasticitě materiálu a typu zátěže neboli stresu, abychom dosáhli daného napětí. Křivohlavý z tohoto vztahu odvozuje vlastní definici, která říká, že zpočátku byl stres vnímán pouze jako negativní citový prožitek, doprovázený kognitivními, fyziologickými, behaviorálními a biochemickými změnami, které napomáhají přizpůsobení se nevyhovující situaci. Vedle stresu hovoří také o stresových situacích. Stresové situace závisejí na míře stresu, tedy například na její intenzitě, tlaku či velikosti a schopnosti zvládnout danou situaci. Z hlediska intenzity a schopnosti zvládat stresové situace rozeznáváme stresovou situaci, jejíž míra intenzity je větší než schopnost člověka se s ní vypořádat. Označíme ji nadměrnou zátěží a dochází k narušení homeostázy lidského organismu vlivem vnitřního napětí. U nadměrných zátěžových situací hraje roli, zda je iniciátorem výhradně jeden stresor nebo jde o soubor stresorů.

Prvopočátky zkoumání stresu na vědecké úrovni se datují do doby Ivana Petroviče Pavlova, který je znám díky výzkumu podmíněných reflexů, řadou známých experimentů, a který napomohl pochopení fungování stresu. Právě jeden z jeho experimentů byl experiment se psy, kdy při ukázání čtverce dostal pes potravu a při ukázání obdélníku dostal pes elektrický šok. Pavlov postupně obrazce zmenšoval, až je pes nedokázal rozlišit a došlo k vnitřnímu rozporu zvířete, tedy ke stresové situaci. I. P. Pavlov pak dále studoval reakce a chování psů, v podobných situacích.

Další osobností, která přispěla ke studii stresu, byl Walter Cannon. Tento muž zasvětil většinu svého života bádáním o fyziologických změnách v organismu zvířat, nikoliv člověka. Stejně jako I. P. Pavlov, i on vystavoval zvířata zátěžovým situacím s tím rozdílem, že Cannon nestudoval jejich reakce na podněty, ale na základě vystavování zvířat vysokým teplotám či nadměrnému hluku zjistil, že u zvířat, která se cítí ohrožena, dochází ke zalarmování celého organismu včetně tělesných funkcí, které vlivem vůle nedokážou ovlivnit. Například vyšší tepová frekvence, vyšší krevní tlak, rozšíření zorniček, pocení a další. (Křivohlavý, 2003)

Na studie Waltera Cannona navázal nejslavnější a nejvýznamnější představitel a zakladatel nauky o stresu Hans Selye, který se narodil v Komárnu na Slovensku. Studoval medicínu na několika univerzitách v Evropě a poté emigroval do Kanady, kde založil Ústav experimentální medicíny a chirurgie (Schreiber, 2000). Stejně jako I. P. Pavlov a Walter Cannon, i Selye prováděl své experimenty primárně na zvířatech v těžkých situacích. Selye však zjistil, že nezáleží na druhu stresoru, kterým zvíře vystavuje, protože jeho organismus reaguje v odlišných stresových situacích stejnými vzorci reakcí. Tento vzorec reakcí nazval Obecný adaptační syndrom, který sestává ze tří fází. Těmi jsou:

- 1) Fáze poplachová, v této fázi je zvíře vystaveno stresoru a jeho organismus se zalarmuje a aktivuje obranné reakce. Vzroste činnost vůlí neovlivnitelných tělesných funkcí tedy dochází k nárůstu množství adrenalinu v těle, nadměrnému pocení, zvýšené srdeční aktivitě a vyššímu tlaku, vypětí svalů apod. V dané chvíli se zvíře rozhoduje, zda před stresem uteče nebo setrvá a bude bojovat;
- 2) další fází je rezistence, tedy situace, kdy dochází ke konfliktu mezi zvířetem a zdrojem stresu. V dané situaci záleží především na tom, jak moc stresor na zvíře působí a do jaké míry se s ním dokáže vypořádat. Selye dodává, že dlouhodobé setrvávání v rezistenci má negativní dopad na kondici organismu a může vyvolat například sérii kardiovaskulárních onemocnění;
- 3) závěrečnou třetí fází je fáze vyčerpání, kdy v návaznosti na fázi druhou souboj se stresem organismus prohrává a zcela se zborťí.

Nedostatkem Selyeho bádání bylo časté experimentování na zvířatech, a protože svůj výzkum velmi rád zveřejňoval, laická veřejnost jeho teorie považovala za platné i u lidí. Nelze však jeho teorii zobecňovat, protože člověk na rozdíl od zvířat je ovlivňován emocemi, které Selye ve svých výzkumech nezohledňuje, pouze na ně poukazuje, a to až na sklonku svého života.

Americký psycholog Richard Lazarus se na rozdíl od svých kolegů ve své studii zaměřil na lidi, emoce a zvládání stresových situací. Pomocí využití psychologické metody pozorování zjišťoval, jakou hrozbu může pro člověka představovat stres či nebezpečí, jaký charakter stres má, jaký je jeho zdroj a jak se zachovat při přímém souboji s ním. Výsledky studie vyjádřil pomocí modelu Dvojího zhodnocování. Tvrdí, že v první řadě člověk vyhodnocuje zátěžovou situaci, konkrétně, jak moc je ohrožen, na základě svého zdraví, existence, pověsti a dalších hledisek a jaké důsledky by mělo jeho rozhodnutí v budoucnosti. Po vyhodnocení situace následuje zhodnocení možností k překonání těžké situace. Postavit se tomu, co nás stresuje pomocí útočné strategie nebo naší přednosti. Lazarus také dodává, že každý člověk je jinak zranitelný, protože dítě nebo senior vyhodnotí situaci jinak, než mladý a vyzrálý člověk. Dále říká, že záleží na zkušenostech jedince. Zkušený jedinec je podstatně méně zranitelný než člověk, pro kterého je daná stresová situace neznámá a neví, jak se zachovat. (Křivohlavý, 2003)

2.1.1 Distres a eustres

Stres se v dnešní době spojuje hlavně s negativy, ale každá mince má dvě strany. Lze tedy říci, že stres může působit nejen negativně, ale i pozitivně a motivovat nás k překonávání překážek za účelem dosažení příjemného prožitku nebo vysněného cíle.

Distres, též nežádoucí prožívaný stres vyjadřuje situace, kdy se cítí jedinec ohrožený (Křivohlavý, 2003). Tyto situace navíc doprovází negativní citové příznaky. Těmi jsou známky pasivity, demotivace, zklamání a v extrémních situacích nervové zhroucení. S distresem se jedinec potýká v případě, kdy se domnívá, že danou překážku nelze překonat. Například přijetí nového zaměstnance, kdy manažer je z nového pracovníka nadšený, ale zbytek zaměstnanců se může cítit ohroženě, mají strach o svou pracovní pozici a nemusejí nového zaměstnance přijmout do zjetého kolektivu. Distres je tedy u každého individuální, každý reaguje a prožívá stejnou situaci odlišně. (Bedrnová, Pauknerová et al., 2015)

U eustresu se nejedná o nežádoucí prožívaný stres, kdy máme pocit, že obtížnou situaci nelze překonat. Naopak daný jedinec je odhodlaný překonat veškeré překážky s cílem dosažení něčeho, co mu přináší potěšení a uspokojení, avšak přes větší vynaložené úsilí. Eustres je důsledkem pozitivních zážitků, jako jsou nejrůznější oslavy, svatby, narození potomka či povýšení. O eustresu hovoříme i v případech, kde lidé dobrovolně podstupují riziko, aby dosáhli jimi vytyčeného cíle (Křivohlavý, 2001, s. 71). Příkladem je situace manažera průmyslového podniku, který chce zavést do výroby

zcela novou technologii, v praxi neprověřený postup, od kterého si slibuje dvojnásobné zisky společnosti, i přes to, že se nová technologie nemusí osvědčit.

2.1.2 Adaptace a coping

Pojem adaptace a coping jsou spjaté především s psychologií. Adaptace samotná je multimodální, není tedy pouze zájmem zkoumání psychologie, ale najdeme ji v mnoho oborech. Například v biologii, konkrétně v oblasti vývojové teorie, tj. schopnost přizpůsobení organismů relativně novým a nezvyklým situacím a vlivům zevního prostředí. Další oborem, kde se setkáváme s adaptací, je sociologie. V sociologii adaptace znamená přizpůsobení se společenským podmínkám a situacím. Kromě biologie a dalších zmíněných oborů, nalézáme pojem adaptace také v umění, sportu či hudbě (Atkinsonová et al., 2003).

Ve spojitosti s adaptací Schreiber (2000) rozděluje adaptační reakce na tři typy:

- a) absolutní adaptace – přes stimul působící na organismus se organismus navrácí zpět do původní podoby. Z toho vyplývá, že vzájemné vyrovnání stimulu adaptačními ději jsou úplné;
- b) částečná adaptace – reakce na stimul se postupem času snižuje, ale původní podoba organismu se již neobnoví. Tedy vzájemné vyrovnání stimulu adaptací je naopak neúplné;
- c) žádná adaptace – organismus se po účinku stimulu postupně ustálí na zcela nové úrovni a vytvoří se nová a stálá podoba. Náhrada stimulu není žádná.

Samotná adaptace je pak podle Schreibera kompenzace zátěže, jež se pohybuje v běžných mezích a relativně zvládnutelné toleranci. Účelem adaptace je udržení vnitřní rovnováhy soustavy i přes odchýlení vlivem stresových stimulů.

Coping je pojem, který představuje konflikt jedince s nadměrnou zátěží. Samotné slovo pochází z anglického jazyka a je překládáno jako schopnost překonat obtížnou stresovou situaci. Nejpoužívanější definici copingu zformulovali Lazarus a Cohen, kterou ve své knize zmiňuje i Křivohlavý (1994). Ta zní, že coping je snaha omezit, snášet a regulovat jak interní, tak vnější požadavky kladené na člověka. V souvislosti s copingem Machač, Macháčová a Hoskovec (1988) uvádí, že je zapotřebí uvažovat zdroje energie a schopností, kterými daný jedinec disponuje. Jak už jsme zmínili, pokud se chce jedinec vypořádat se stresovými situacemi, musí se vypořádat s interními a externími faktory, které na něho působí. Mezi interní faktory řadíme v první řadě osobnost jedince tedy vrozené dispozice a dřívější zkušenost či dovednost.

Pokud jedinec čelí zátěžové situaci a analyzuje ji z hlediska rizika, měl by brát zřetel na vulnerabilitu tedy na tělesnou a duševní zranitelnost, tzn. brát na vědomí určitou tendenci k chorobným reakcím při potýkání se se zátěžovou situací. Příčinou zvýšení vulnerability může být nedostatek sebevědomí nebo nedostatek intimního vztahu, které v kombinaci s obtížnou životní událostí podněcují k pocitům zoufalství a můžou přejít až k depresím.

Další důležitou vlastností při zvládání těžkých situací je integrita, jinými slovy pevnost a nedotknutelnost charakteru (Křivohlavý, 2003). Integritu blíže specifikuje americký sociolog izraelského původu Aaron Antonovsky. Charakteristika osobnosti, kterou popisuje Antonovsky, definuje jedince jako soudržného, motivovaného a odhodlaného překonávat veškeré překážky a stresové situace, kterým musí v životě čelit. Situaci rozumí, má přehled, co se v jeho životě děje a danou situaci umí řešit a překonávat. Právě charakteristika osobnosti popsaná Antonovským je poměrně klíčová pro zvládnutí zátkže, konkrétně odolnosti, díky ní je jedinec méně zranitelný. Dalšími pozitivně působícími faktory jsou například optimismus nebo smysl života jedince, který mu dává naději lepší budoucnosti (Křivohlavý, 2003).

Při překonávání různých stresových situací hrají roli nikoli jen metody zvládání a osobnostní vlastnosti, ale i vnější podmínky sociální podmínky. Mezi sociální faktory řadíme hlavně hmotné zabezpečení, společenskou pozici a sociální jistotu. Jedná se tudíž o systém vztahů a propojení, ve kterém se daný jedinec pohybuje, a které mu slouží jako útočiště při zvládání obtížných životních nástrah. Čím více je jedinec ve společenské hierarchii postaven, tím méně je vystavován negativním vlivům a tím lepší má psychologické, sociální a ekonomické zázemí pro překonávání stresu. Výzkumy dokazují, že člověk ze společensky nižší vrstvy má kvůli nižšímu stupni vzdělání, podílu na chodu komunity a kontrole menší možnosti k překonání stresu. (Payne at kol., 2005)

2.2 Příčiny stresu

Stres nevzniká nahodile a musí mít nějakou příčinu, která buď pramení z nás nebo z našeho okolí. Příčin stresu je tedy mnoho, protože stres je v dnešní moderní době všude přítomný a je na každém, zda je schopen mu odolat nebo se na něj do jisté míry adaptovat. V této kapitole se zaměříme hlavně na příčiny stresu v zaměstnání.

2.2.1 Stresory

Stresorem označíme podnětovou situaci nebo faktory, kterým jedinec čelí společně s dalšími škodlivými podmínkami prostředí, které zhoršují fyzické a duševní zdraví. Jinými slovy jde o nepříznivé vlivy vedoucí k obtížným životním situacím, o faktory psychické přítěže vytvářející podmínky, jež zvyšují pravděpodobnost projevu stresu. Naopak faktory, které jsou povzbuzující, dynamické a podporující, díky kterým je jedinec

motivovaný překonávat nepříznivé situace, označujeme salutory. Jak je zmíněno výše, stresory mají negativní dopady na naše zdraví. Právě intenzita a jejich rozsah působící na daného jedince jsou podmíněny schopností adaptace. Křivohlavý (2003) rozděluje stresory do tří souborů. Každý soubor má specifické příznaky, které nám mohou pomoci při diagnostikování stresu, viz. obrázek 1.

<p>A. Fyziologické příznaky stresu:*</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Palpitace – bušení srdce – vnímání zrychlené, zintenzivněné a často i nepravidelné činnosti srdce 2. Bolest a svírání na hrudní kosti 3. Nechutenství a plynatost – tlaky v břišní (abdominální) oblasti 4. Křečovitě, svírající bolesti v dolní části břicha, případně spojené s průjemem 5. Časté nucení na moč 6. Snížení až nedostatek sexuální touhy, případně sexuální impotence či frigidita (sexuální chlad) 7. Změny (nepravidelnosti) v menstruačním cyklu 8. Bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou 9. Svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, často spojené s bolestmi 10. Úporné bolesti hlavy – často začínající vzadu v zátylku (krční oblasti) a rozšiřující se vpřed od temene hlavy k čelu 11. Častější migréna – záchvatová bolest jedné poloviny hlavy 12. Exantém – vyrážka v obličeji 13. Nepříjemné pocity v krku (jako bychom měli v krku knedlík) 14. Potíže v soustředění vidění na jeden bod, případně až dvojité vidění
<p>B. Emocionální – citové – příznaky stresu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prudké a výrazné změny nálad (od radosti k smutku a naopak) 2. Nadměrné trápení se věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité 3. Neschopnost projevit emocionální náklonnost a sympatii či empatii (spolucitění) 4. Nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický zjev 5. Nadměrné denní snění a stažení se ze sociálního styku (omezení kontaktu a komunikace s druhými lidmi) 6. Nadměrné pocity únavy 7. Obtížné soustředění (koncentrace) pozornosti (nepozornost v práci, společenské interakci atp.) 8. Zvýšená podrážděnost, popudlivost (iritabilita) a úzkostnost (anxiozita)
<p>C. Chování a jednání lidí ve stresu – behaviorální příznaky stresu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nerozhodnost a do značné míry i nerozumné nářky 2. Zvýšená absence v práci, zvýšená nemocnost, pomalé uzdravování po nemoci, nehodách a úrazech 3. Sklon k nepozornému řízení (auta atp.) a zvýšená nehodovost 4. Zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, vyhýbání se odpovědnosti, častější používání výmluv a růst falešných forem jednání i mluvení (podvádění, lhaní atp.) 5. Zvýšený počet vykouřených cigaret za den 6. Zvýšená konzumace alkoholických nápojů 7. Větší závislost na drogách všeho druhu (viz např. i používání většího počtu tabletek na uklidnění a na spaní i na dobrou náladu) 8. Ztráta chuti k jídlu, nebo naopak přejídání 9. Změny v denním životním stylu a rytmu – dlouhé noční bdění a pozdní vstávání (často s pocitem velké únavy hned po ránu), problémy s usínáním a zaspáním po probuzení apod. 10. Snížená kvalita práce i snížené množství vykonané práce vůbec

* Příznaky 1–5 a 12 ve výraznějších projevech jsou příznaky těžkých nemocí.

Obrázek 1 Fyziologické, behaviorální a emocionální příznaky, (Zdroj: Křivohlavý, 2003)

2.2.2 Příčiny stresu v zaměstnání

Studie zabývající se pracovní zátěží zjistily, že stres v zaměstnání pramení spíše z nedostatku kompetencí řídit chod dění pracovních procesů nežli se samostatně rozhodovat. Dříve se vědci domnívali, že s vyšší pracovní pozicí se zvyšuje míra stresu, ale není tomu tak. Podle empirických výzkumů jsou nejvíce stresovaní pracovníci střední společenské třídy, například mistři nebo stavbyvedoucí. Na pracovníky střední vrstvy se kladou velké nároky a pracovní úkoly vyžadující zodpovědnost, ale přitom nemají dostatečný rozsah pravomocí, které pro vykonávání své práce potřebují. Zároveň jsou na ně kladeny jednak požadavky ze strany nadřízených, jednak požadavky ze strany podřízených, v tomto případě od dělníků, za které jsou zodpovědní. Dále se zjistily nejčastější zdravotní dopady způsobené stresem u těchto zaměstnanců, těmi jsou srdeční onemocnění či hypertenze. Dalším faktorem ovlivňující výskyt stresu je vzájemná interakce lidí na pracovišti. Tato interakce má své klady a zápory. Kladem je například vzájemná podpora a dobrý pracovní kolektiv, a naopak záporům může být nedostatek vzájemné sociální opory nebo konflikty. (Křivohlavý, 2003)

Fontana (2016) rozděluje stresory na konkrétní a obecné. Mezi obecné příčiny řadíme například:

- Problémy v organizaci

V organizaci, kde není jasně definovaná organizační struktura a úkoly k jednotlivým pracovním pozicím, představuje problém zejména při řešení klíčových rozhodnutí chodu firmy a odpovědnost za jednotlivé úkony. Při nejasně definovaných rolích mohou být firemní procesy zdlouhavé a neefektivní. Na jednotlivé pracovníky pak může být vyvinut větší nátlak a náročnost úkolů, na které nestačí jejich kompetence.

- Nedostatek pracovníků

V případě nedostatku pracovních sil v rámci celé organizace jsou pracovníci mnohdy nuceni vykonávat úkoly nepřiměřené k jejich kvalifikaci, a to v čase, kdy by měli vykonávat pracovní náplň, kvůli které byli původně do organizace přijati a kterou důsledkem toho nestíhají. Důsledkem nedostatku pracovních sil klesá zároveň efektivita práce a stoupá míra pracovní zátěže.

- Pracovní doba

Nepřiměřená a dlouhá pracovní doba může taktéž vyvolat únavu a stres. Ve firmách často dělají pracovníci na směny, obzvláště se jedná o pracovníky na nižších pracovních postech. Směnný provoz s sebou přináší řadu negativních dopadů. Jedním z nich je narušení pravidelného režimu spánku nebo narušení látkové přeměny pracovníků (Arnolda, 2007). Fontana hovoří o cirkadiálním rytmu neboli o 24 hodinovém cyklu, jehož součástí je pravidelný spánek, střídající se aktivní a pasivní cyklus metabolismu a čas odpočinku. Pokud tento cyklus narušíme, dochází ke stresu. Pracovní doba a negativní vliv na pracovníky se netýká pouze směnného provozu. Zaměstnanci mohou být nuceni pracovat přesčas nebo nad limit průměrné týdenní 40 hodinové pracovní doby.

- Nízké příjmy

Každý pracovník má za jistou práci dostat náležitou odměnu v podobě mzdy nebo platu. Skutečností je fakt, že v naší společnosti jsou povolání s vysokou mírou zodpovědnosti, která náležitou mzdu nebo plat nedostávají. Navíc jsou nuceni pracovat v nevhodném pracovním prostředí. Příkladem jsou lidé pracující v pečovatelských službách, ve zdravotnictví či školství. Na druhé straně existují situace, kdy mají zaměstnanci na stejné pracovní pozici a stejné kvalifikace, relativně nižší finanční ohodnocení (Branham, 2009). Nízké platy jsou často spojené s životní situací a sociálním statutem pracovníků. Právě nízký plat společně s nižším postavením či nižším vzděláním může vést k pocitům méněcennosti i ke frustraci.

- Nejistota

Nejistota hraje poměrně důležitou roli ve vztahu se stresem. Některé pracovníky sice nejistota žene kupředu, avšak jen velmi malou část. Většina pracovníků bere pocit jistoty za jakýsi orientační bod své hodnoty v organizaci. Nejistota může pramenit z ustavičných strategických změn. Strategie je propojena s plánováním a změnami s ním spjatými, kterým se navíc pracovník musí přizpůsobit a nabývá pocitu pracovní nejistoty. Nejistota vzniká i tehdy, pokud pracovník nemá jistotu stálého zaměstnání. Příkladem je možnost hromadného propouštění z důvodu špatné finanční situace v organizaci nebo nadbytku pracovníků. V těchto situacích výrazně klesá pracovní morálka a zvyšuje se počet stresovaných pracovníků.

Mezi konkrétní příčiny stresu Fontana (2006) řadí:

- Nejasně vymezené role

V každé organizaci by vedoucí pracovníci měli zajistit informovanost svých podřízených tak, aby přesně věděli, co je náplní jejich práce, za co vše nesou odpovědnost a aby nebyli sankcionováni za něco, o čem nevěděli, že je v jejich kompetencích. Důsledkem nejasně vymezených rolí je zranitelnost pracovníků. V praxi se ukazuje, že někteří naši spolupracovníci často přenášejí vinu a vlastní chyby na ostatní a ti se poté cítí ukřivdění či vztekají. Špatně definované role brání přidělení jednotlivým pracovním úkolům odlišnou prioritou a čas, který na jeho splnění potřebujeme. Nejasnost rolí je hlavní zdroj stresu.

- Přepřacování a časový přes

Málokterý pracovník podává dobrý pracovní výkon pod ustavičným tlakem. Zákoník práce sice stanovuje povinné pauzy na stravování nebo odpočinek, ale pokud plníme náročné pracovní úkoly, je potřeba si po každém úkolu na moment odpočinout, než se zase pustíme do dané problematiky. Střídání lehčích a obtížnějších úkolů hraje důležitou roli v boji proti pracovní zátěži. Z hlediska časového presu je značně stresující nutnost dodržování časových lhůt při plnění jednotlivých pracovních úkolů nebo nejrůznějších projektů. Problémem jsou pracovníci, kteří odkládají své povinnosti na nej-

zazší možné termíny. Urban (2016) přistupuje k této problematice s jasným stanoviskem. Nezáleží tak na stanovených termínech, jako na postoji, který k dané problematice zaujmeme, a jak k daným termínům přistupujeme.

- Monotónnost práce

Brockert (1993) ve své knize Ovládání stresu zmiňuje, že lidské tělo se obvykle rychle adaptuje na působící vnější faktory. Pokud je na pracovišti vykonávána monotónní práce, pak se uskutečňuje rutinním postupem pomocí míchy. Centrální nervový systém je nedostatečně vybaven podněty a dodanými informacemi. Tělo pracovníka se dostane do klidového režimu, i přes nutnost vykonávat práci. Dochází k postupu proti primární potřebě útěku a vzniku stresu z přetížení. Fontanova teorie tvrdí, že pokud chceme pracovníky soustředěné a kreativní, klíčovým faktorem je různorodost práce. Nelze však zajistit různorodost u každé pracovní pozice, protože jsou vyžadovány dané postupy a pravidla. Nejčastěji se setkáváme s monotónní prací v administrativě nebo například v průmyslových podnicích, kde je zapotřebí obsluhování strojů nebo výrobních linek. Pracovníky frustruje už jen představa, že následující pracovní den se bude odehrávat ve stejném cyklu. (Fontana, 2016)

- Nedostatečné vedení

Přes různé a doporučené styly vedení si jednotliví nadřízení zvolí styl jim nejbližší. Jako nejméně efektivní styl vedení se u zaměstnanců pracujících na nižších pozicích ukázal styl neautoritativní, a ne příliš vůdčí. Kromě vedení lidí má vedoucí pracovník také funkci školitele. Nově přijatí pracovníci mohou nabýt dojmu nedostatečného vedení a podpory. Při nedostatečném vedení si vedoucí pracovník nemusí vybudovat autoritu a jeho podřízení ho nerespektují a v podstatě pracovní úkoly iniciují bez něho, což má samozřejmě na vedoucího pracovníka negativní dopad.

- Konflikty

Konflikty jsou přirozenou součástí našeho každodenního života a pomáhají nám si uvědomit vlastní odlišnosti od ostatních. Obecně konflikt vnímáme jako situaci, v níž se rozhodujeme z více možných variant (Dvořák a kolektiv, 2008). V pracovním prostředí se setkáváme s konflikty v souvislosti s rozpory s nadřízeným nebo našimi kolegy. Právě z nekvalitních vztahů s nadřízenými nepochybně stres pramení. Nadřízený má velký vliv na zaměstnancovu budoucnost, konkrétně ovlivňuje případné povýšení nebo sesazení z funkce, nastavení pracovních podmínek, referencí u případného budoucího zaměstnavatele apod. Ve vztahu nadřízeného k pracovníkům je důležitá podpora a uznání za vykonanou práci. Při absenci uznání se pracovník může cítit nedoceňován a ztrácí motivaci a chuť podávat výkon. Problematickým se ukazuje i vedoucí pracovník, který svým podřízeným nedává dostatek prostoru k sebevyjádření a práci jim neustále kritizuje. Pak jsou tu pracovníci, kteří pracují víceméně individuálně a nedostává se jim takové podpory kolegů, jako u jiných zaměstnání. Příkladem jsou učitelé, pečovatelé apod., kteří jsou v případě nemoci či dovolené těžko zastupitelní. V případě konfliktu se spolupracovníky se ukazuje jako stresující špatný pracovní kolektiv, který má negativní dopady na pracovní morálku, práci samotnou i na jednotlivé pracovníky.

- Špatná komunikace

Podstatou komunikace je přenos informací, názorů, myšlenek a postojů, který probíhá minimálně mezi dvěma lidmi. Komunikace je součástí sociálních vztahů. Informace putují od komunikátora ke komunikantu přes komunikační kanál, na kterém často dochází k výpadkům a nedorozuměním, tedy ke komunikačním šumům (Dvořák a kolektiv, 2008). Příčinou stresu pramenícího ze špatné komunikace jsou právě výpadky při přenosu informací, kdy si pracovníci nezajistí potřebné informace pro výkon své práce nebo učiní rozhodnutí, která nemají fakticky podložená. Dále si pracovníci nejsou schopni předat důležité informace v rámci jednotlivých útvarů organizace, a to i přes jednoduchost zadaných úkolů. Na počátku, zcela jasně zadaný úkol se tak přemění ve vleklé a stresující operace.

- Nezaměstnanost

Dalším stresogenním faktorem je dlouhodobější nenalezení práce či ztráta zaměstnání. V souvislosti s tímto stresorem se u lidí objevují potíže s úzkostí, v horším případě začnou trpět depresí. Při dlouhodobějším setrvání v tomto stavu je důsledkem zhoršení zdravotního stavu a inklinace ke konzumaci alkoholických nápojů a jiných návykových látek (Křivohlavý 2003).

Jednotlivě tyto faktory můžeme považovat za méně významné a překonatelné, ale v jejich vzájemné kombinaci mohou vyústit ve významné stresové zatížení jedince.

2.3 Projevy stresu a stresové situace

Stres se podle Machače, Macháčové a Hoskovce (1985) projevuje v příznacích, to znamená v obecném adaptačním syndromu. Právě tento syndrom je zevšeobecněná reakce, která zahrnuje rozličné systémy organismu. Adaptační syndrom má tři fáze, tj. fáze poplachová, rezistentní a fáze vyčerpání. Všechny tyto fáze jsou blíže popsány v kapitole 2.1 s tím rozdílem, že Selye popisuje tři fáze obecného adaptačního souboru na zvířatech, které také lze považovat za obecně platné i u člověka. Někteří autoři tři fáze podle Selyeho odmítají a přiklání se k názoru jen dvou fází. Podle nich je první fáze reakcí organismu, kdy je do těla vylučován adrenalin. Této reakci říkají tzv. emočně vegetativní. Probíhá v krátkém časovém horizontu a má bezprostřední biochemický efekt. Druhou fází je reakce charakteristická sekrecí ACTH neboli adrenokortikotropního hormonu. Biochemický efekt u sekrece ACTH má pomalý nástup, ale vliv hormonu na organismus trvá v řádech dní. Obě dvě tyto reakce jsou kontrolovány hypothalamem. Důležitým poznatkem je, že při stresových situacích, jako například deprese, zármutek, ztráta postavení ve společenské třídě, nedosáhnutí cíle, převládá reakce se sekrecí ACTH.

Už víme, že se stres projevuje několika příznaky. Ludmila Kožená (2018) rozděluje tyto příznaky do čtyř hlavních skupin:

- 1) Příznaky tělesné, projevující se především bolestmi hlavy, únavou, bušením srdce, vyšším krevním tlakem, poruchou zažívání, nevolností nebo pocením;
- 2) duševní příznaky, které jsou charakteristické nižší soustředěností, nerozhodností, pocity neschopnosti, zhoršení paměti nebo nižším sebevědomím;
- 3) emocionální charakteristické projevy úzkosti, přecitlivělosti, podrážděnosti či otupělosti;
- 4) a příznaky v chování projevující se například nechutenstvím, poruchami spánku, vyhýbáním se známým, vyšší konzumace alkoholu, kávy a větším množstvím vykouřených cigaret.

Veškeré životní aktivity se do jisté míry pojí se stresem a určitým opotřebením organismu. Pokud však organismus opotřebováváme přiměřeně, pak se rozvíjí a posilují naše psychické i tělesné schopnosti. Pokud prožíváme obtížnou životní situaci, která je nad naše síly, všechny naše tělesné funkce se výrazně mění způsobem, díky kterému je určení stresu obvykle evidentní. Stresogenní situace jsou obvykle charakteristické vyššími požadavky na přijímání informací a jejich zpracování v časové tísní.

Pokud hovoříme o běžných stresových situacích, můžeme říct, že většina z nich by vůbec nemusela nastat, kdybychom odstranili vnější překážky a dali průchod naší spontaneitě. Ovšem pokud bychom dali prostor naší spontaneitě, možná poroste množství překážek jinému člověku.

Jednotlivě jsou rušivé faktory prakticky bezvýznamné. Působí-li jich na zaměstnance během dne několik, jejich důsledky negativně ovlivňují výkon a náladu i během několika následujících dní po odeznění posledního stresoru. Nejčastějšími stresogenními situacemi všedního dne je práce či činnost v časovém presu, konflikty, riziková činnost, frustrace, nedostačující sociální vazby, deprivace apod. (Machač, Macháčová, Hoskovec, 1985)

Atkinsonová (2003) rozděluje stresové situace dle jejich charakteristik:

- a) takové stresové situace, jež nejdou ovlivnit, řídit, kontrolovat či je ukončit. Příkladem takových situací je vážná nemoc nebo úraz, smrt blízké osoby či ztráta zaměstnání. Tedy čím více máme pocit, že danou stresovou situaci nelze ovlivnit, tím více jsme stresováni;
- b) do další kategorie patří situace, které nedokážeme předpovídat. Nemůžeme se na ně připravit, tudíž i následný šok a strach je intenzivnější, než kdybychom nepříjemnou událost očekávali. Právě připravenost redukuje vliv nepříznivých podnětů. Příkladem jsou specifická povolání (voják nebo hasič) nebo nevyléčitelné nemoci a závažné nemoci;
- c) další kategorií jsou situace traumatického charakteru, se kterými pracovníci nemají zkušenost. Například při živelných pohromách, kdy může dojít ke ztrátě domova, nejrůznějším majetkovým škodám či poškození zdraví. V takových pří-

padech je bezprostřední odezva u každého jedince odlišná, avšak vzorec chování se nemění;

- d) takové situace, díky kterým jsme nuceni překonávat naše možnosti a hranice. Takové situace, jež pro nás představují výzvy, kdy se potýkáme sami se sebou a mohou nás stresovat. Příkladem jsou podle Atkinsonové manželství, která představují výzvu tolerovat a přizpůsobovat se potřebám partnera. Dalším příkladem mohou být závěrečné zkoušky. V podstatě za stresové situace považujeme veškeré situace, které vyžadují opakované uzpůsobení se;
- e) do poslední kategorie patří situace vyvolávající stres vlivem vnitřních konfliktů každého jedince. Jedná se o interní procesy, obvykle námi nevyřešené konflikty, které mohou být stresogenní. Konflikt obecně vzniká při rozhodování se mezi více možnostmi vzájemně se vylučujícími. Právě hledání akceptovatelného řešení může být stresující. V souvislosti s konflikty rozlišujeme tři typy konfliktních situací. Prvním typem konfliktu je situace, kdy se jedinec rozhoduje mezi stejně atraktivními podněty a rozhodne se pro ten lepší (tak zvaně apetence – apetence). Druhým typem je konfliktu je situace, kdy se jedinec musí rozhodnout mezi nepříjemnými podněty (tak zvaně averze – averze). Posledním typem je konflikt (neboli apetence – averze), kdy se rozhodujeme mezi podněty, kde jeden je kladný a druhý záporný, například dobře placená, ale velmi riziková práce.

3 Pracovní výkon

V předchozích kapitolách jsme vymezili pojem pracovní zátěž a stres. Konkrétně u stresu jsme se zaměřili na jeho příčiny, nejčastější stresové situace a jejich důsledky na pracovníky. Pracovní výkon je jedním z klíčových pojmů této bakalářské práce, ale také klíčovým pojmem v organizacích, neboť je podstatnou veličinou při tvorbě zisku, má vliv na kvalitu výrobků a celkově dobrou pověst organizace.

3.1 Vymezení pojmu

Pauknerová (2006) vymezuje pracovní výkon jako výsledek zaměstnancovy činnosti provedený v daném čase a za daných podmínek. Armstrong (2007) dodává, že podstatným hlediskem je nejen čeho zaměstnanci dosahují, tedy stanovených úkolů daných nadřízeným, ale také způsob, jak jednotlivých úkolů dosahují.

Výkon samotný není veličinou stálou, neboť se v čase může měnit vlivem několika faktorů. Těmito faktory jsou například kompetence, kvalifikace, motivace zaměstnanců, délka praxe v daném odvětví, postoj k podniku, využívaná technologie, pracovní prostředí a v podstatě všechny stresory vyskytující se na pracovišti popsané v předchozích kapitolách. Kromě těchto faktorů se pracovní výkon odvíjí od jednotlivých pracovníků, každý z nich totiž může dosahovat jiných výsledků. To je způsobeno především odlišnými obecnými, individuálními a skupinovými rysy osobnosti pracovníků.

Výkonnost se v různých částech roku liší. V letním období roste výkonnost tělesná, naopak v zimním období roste výkonnost psychická. Pokud hovoříme o výkonnosti v rámci týdne, pak podle průzkumu podávají pracovníci v pondělí výkon nejmenší, neboť jsou méně koncentrovaní a dochází k energetickému útlumu v průběhu víkendu. Výkonnostní maximum bývá ve středu, v pátek dochází opět k rezignaci způsobenou únavou, nižší soustředěností a očekávání dnů volna. Z hlediska výkonnosti v rámci jednoho pracovního dne jsou průměrně pracovníci nejvíce aktivní mezi devátou a dvanáctou hodinou dopolední, po pauze na oběd přichází výkonnostní pokles a mezi patnáctou a sedmáctou hodinou se pracovníci dostávají do odpoledního maxima. (Kohoutek, Štěpaník, 2000)

Dalším faktorem ovlivňující výkonnost pracovníků jsou psychosociální podmínky, tj. prostředí, ve kterém zaměstnanec žije, s jakými lidmi se stýká, jakou prestiž jeho pracoviště má, náročnost práce z pohledu psychosociální adaptability. Adaptovaný pracovník je výkonný a prosperující pracovník, který své úkoly dělá kvalitně, je samostatný, iniciativní a samotná práce ho naplňuje. V neposlední řadě ovlivňuje výkonnost také stupeň aspirace. Tedy do jaké míry chce pracovník podávat lepší výkon, než podával doposud. (Kohoutek, Štěpaník, 2000)

Výkon lze posuzovat různými měřítky, avšak Kohoutek Štěpaník (2000) tvrdí, že pracovní výkon je výsledkem osobnostních a technickoekonomických předpokladů. Mezi osobnostní předpoklady patří již zmíněná kvalifikace, motivace a praxe pracovníků, dovednosti a schopnost duševní, tělesná či zdravotní. Mezi technickoekonomické patří odměňování, technologie či vedení organizace.

Pracovní výkon můžeme hodnotit:

- a) přímo tj. podle chybovosti, množství zmetků, kvantity a kvality práce;
- b) nepřímo tj. podle úrazovosti, fluktuace pracovníků nebo absence v práci.

Porovnáváme-li pracovní výkon a chybovost zaměstnanců, je důležité zohlednit individuální rozdíly každého zaměstnance, neboť v praxi máme povolání vyžadující specifické schopnosti a způsobilost k činnosti. Toto se týká zejména osob, u kterých došlo ke změně smyslové, mentální, tělesné nebo ke kombinované poruše pracovní schopnosti. Za takových situací je důležité rozmísťovat a vybírat pracovníky na základě zhodnocení jejich psychických odlišností, protože odlišnosti mají podstatný vliv na intenzitu výroby a celkově na pracovní výkon.

3.2 Pracovní prostředí

Na pracovišti se vyskytuje velké množství faktorů, které mohou negativně ovlivnit zdraví pracovníků či mít negativní dopady na jejich psychiku, výkonnost a celkovou pracovní pohodu. Kromě materiálních podmínek, jako je například uspořádání prostor, obecně prostory, stav technického vybavení, příjezdová cesta, hluk, osvětlení atd., také podmínky z hlediska motivace a pracovního uspokojování. Celkově nazýváme chování organizací podnikovou kulturou. V následujících odstavcích blíže specifikuji jen vybrané faktory.

Osvětlení

Významným vnějším činitelem pracovního prostředí je osvětlení, správné osvětlení může mít pozitivní vliv, jak na výkonnost, tak na psychiku pracovníků. Osvětlení rozdělujeme na lokální, celkové, či kombinované a také na přirozené a umělé osvětlení. Naše oko je ovšem nejlépe uzpůsobeno světlu přirozenému, tedy běžnému dennímu světlu. Důležitým opatřením pro správné osvětlení je rozbor pracovního prostředí s cílem zamezení zrakové únavy a následnému ovlivnění pracovní produktivity. Při nedodržení správného osvětlení klesá výkonnost pracovníků i o 30 %. Zaměstnavatelé by měli zajistit rozmístění světel rovnoměrně po celém prostoru pracoviště tak, aby pracovníky příliš neoslňovala, netvořila rušivé stíny či naopak žádné stíny netvořila. Nejvhodnějším úhlem je dopad světla pod třiceti stupni. (Štěpaník, Kohoutek, 2000)

Barevné řešení prostor

Vedle osvětlení je na pracovišti důležitá i jeho barevná úprava. Různé barvy v nás vyvolávají různé pocity, a tak pro vytvoření příjemného pracovního prostředí musí zaměstnavatel zvolit vhodné barvy. Nejde jen o estetičnost, ale různé barvy na pracovišti mohou sloužit pro lepší orientaci a usnadňují rozlišovací procesy. Barvy jako je žlutá, červená, oranžová zvyšují aktivitu veškerých životních funkcí, zvyšují srdeční tep a krevní tlak. Tyto barvy je vhodné použít pro povzbuzení pracovníků v kratším časovém horizontu viz světelné značení v dopravě. Žlutou, oranžovou a červenou řadíme do barev teplých a preferují je více ženy. Zelená, zelenomodrá a modrá barva má tendenci snižovat aktivitu organismu. Tento vztah neplatí při dlouhodobém působení barvy na pracovníka. Zelenou, zelenomodrou a modrou řadíme do barev studených a preferují je spíše muži. Není to však pravidlem, protože preference barev je dána především typologicky. (Štěpaník, Kohoutek, 2000)

Hlučnost

Dalším možným rušivým faktorem je hluk, který se na pracovišti vyskytuje poměrně často. Křivohlavý (2003) rozlišuje přímé a nepřímé dopady hluku. Přímým dopadem je poškození sluchu, kterým se mimo jiné zabývá pracovní lékařství. Dopadem nepřímým je vznik stresu u zaměstnanců pracujících v hlučném prostředí, kdy je pracovníkovi hluk nepříjemný. Dlouhodobé setrvání v tomto prostředí může mít za následek náladovost pracovníků, vyvolávání konfliktů, žaludeční vředy, bolest hlavy apod. Štěpaník, Kohoutek (2000) charakterizují hluk jako směsici šumů a tónin. U posuzování hlučnosti na pracovišti bychom neměli zapomínat na intenzitu (posuzujeme v decibelech) a frekvenci hluku (posuzujeme v hertzech). Z pohledu časového měřítka navíc můžeme rozlišovat hluk permanentní a hluk pravidelně a nepravidelně přerušovaný charakteristický například u práce na stavbě. Na pracovištích vlivem hlučnosti dochází ke komunikačním šumům a komunikace či vzájemné dorozumívání kolabuje, pracovníci se na svou práci méně soustředí a tím klesá výkonnost. Člověk je schopný vnímat intenzitu zvuku v rozsahu zhruba 130 decibelů, 140 Decibelů už může sluchové ústrojí poškodit, stejně tak jako zvuk o frekvenci větší než 4000 Hertzů.

Teplota a vlhkost vzduchu

Dalším faktorem, který může negativně působit na pracovníka a jeho výkonnost, jsou tepelné podmínky. Teplota na pracovišti úzce souvisí i s vlhkostí a prouděním vzduchu, ale také s teplotou zařízení a ploch v okolí. Průměrná teplota v kancelářském prostředí by se měla pohybovat okolo 21°C. Vlhkost vzduchu pak průměrně kolem 50 %. Ideálních hodnot dosáhneme pomocí klimatizace, topení či zvlhčovače vzduchu (Štěpaník, Kohoutek, 2000). U zaměstnanců pracujících v terénu je povinen zaměstnavatel zajistit potřebné pomůcky a vhodné oblečení. V extrémních letních teplotách zajistit příjem tekutin a pokrývku hlavy. V extrémních zimních teplotách pak poskytnout pracovníkům horké nápoje. Pokud pracovníci nemají zajištěné vhodné pracovní prostředí z hlediska teploty, nejen že se necítí komfortně, ale nemají uspokojenou ani základní fyziologickou potřebu. Klesá efektivita práce a zvyšuje se míra frustrace.

3.3 Vliv stresu na pracovní výkon

Jak už jsem zmínila, stres může být v určité míře pracovníkům prospěšný ve smyslu udržení pozornosti, oživení každodenní rutiny, podněcování k aktivitě atd., ale pokud se míra stresu dostane za naše možnosti, kdy stresu nedokážeme čelit, tak naopak náš pracovní výkon znehodnocuje, vyvolává v nás nejrůznější negativní pocity jako například pocit méněcennosti. Nicméně všechny dopady nadměrného stresu na pracovní výkon budou popsány v následujících odstavcích.

David Fontana (2016) rozděluje možné důsledky stresu na výkonnost do tří oblastí:

- 1) Poznávací neboli kognitivní dopady související se zpracováním informací tedy s myšlením. Dále uvádí i několik dopadů stresu projevujících se na pracovním výkonu:
 - nižší pozornost a schopnost soustředění;
 - zhoršení, jak krátkodobé, tak dlouhodobé paměti;
 - větší roztěkanost;
 - nepředvídatelné reakce;
 - pravděpodobnější výskyt poruch myšlení;
 - větší chybovost;
 - horší schopnost organizace a plánování.

- 2) Emoční dopady neboli dopady týkající se emocí, pocitů a osobnosti pracovníků:
 - změna osobnostních rysů pracovníků;
 - zhoršení sebekontroly;
 - hypochondrie;
 - větší emoční a fyzické napětí;
 - pokles sebevědomí;
 - výskyt bezmoci, depresí a úzkosti.

- 3) A poslední oblastí jsou dopady stresu související jak s poznáváním, tak s afektivní složkou, tedy dopady obecné:
 - zhoršený mluvený projev;
 - poruchy spánku;
 - ztráta zájmu a nadšení;
 - pokles energie;
 - absentérství;
 - skepse;
 - zavrhování nových informací;
 - povrchnost;
 - přenášení zodpovědnosti;
 - vyhrožování;
 - bizarní vystupování.

Dopady výše uvedené se samozřejmě u každého pracovníka liší, neboť každý je vůči pracovnímu stresu jinak odolný a má jiné osobnostní dispozice a schopnosti se se stresem vypořádat. Všechny dopady najednou se vyskytují u malého procenta zaměstnanců, většinou jen v extrémních případech. Jednotlivé dopady stresu na výkonnost představují pro jednotlivé pracovníky jinou závažnost. Pokud se u daného pracovníka vyskytuje více z uvedených příznaků, hrozí mu zhroucení systému GAS tzn. všeobecného adaptačního syndromu. (Fontana, 2016)

3.4 Důsledky stresovaných pracovníků pro organizaci

Arnold (2007) se zmiňuje o problematice narůstajících požadavků na pracovníky ze strany zaměstnavatelů, které zapříčiní stres. V důsledku stresovaných pracovníků se zvyšuje i jejich fluktuace a organizace přicházejí o finance, neboť jsou nuceny nabírat pracovníky nové, následně je musejí zaškolit a adaptovat do firemních procesů a firemního prostředí. V dnešní době si chce každá společnost vybudovat dobré jméno, a to si samozřejmě udržet. Bohužel fluktuace poškozuje dobré jméno organizací, a tak se společnosti snaží, zejména u vedoucích pracovníků, předcházet pracovní zátěži zprostředkováním nebo zaplacením kurzů zaměřených na prevenci stresu.

Jak již bylo řečeno, stres může mít na pracovníky řadu negativních dopadů projevujících se v organizacích nejen na fluktuaci a zhoršeném zdravotním stavu pracovníků, ale také na nižší produktivitě a kvalitě výrobků či služeb, nedodržení lhůt a vzniklého penále, neschopnost konkurence, vyšší úrazovosti a chybovosti, to vše stojí organizace dobré jméno, čas a především peníze.

4 Zvládání pracovní zátěže

Pokud se nacházíme v zátěžové a nepříjemné situaci, pochopitelně se z ní chceme vymanit a v budoucnu se jí úplně vyvarovat. Způsobů, jak se s danou stresovou situací vypořádat, je několik. Právě způsoby zvládání zátěže se budeme blíže zabývat v kapitole 4.3 Metody zvládání.

Jako prvními se změnami organismu vlivem stresu zabývali fyziologové, ale posledních pár desítek let jsou to právě psychologové, kteří se stresem a jeho zvládáním zabývají. Křivohlavý označuje zvládání stresu termínem coping, ale uvádí, že ho lze označit také jako moderování a členění stresu či stress management. (Křivohlavý, 2003)

Za nejznámější formulaci zvládání pracovní zátěže stojí R.S. Lazarus, který zvládání definuje jako proces usměrňování interních a externích činitelů člověkem hodnocených jako nebezpečné pro jeho zdroje. Zvládání zátěže také lze chápat jako dynamický proces, kdy dochází k transakcím neboli interakci mezi pracovníkem a zátěžovou situací. Kde na straně jedné stojí pracovník s určitými možnostmi, zdroji, kompetencemi a na straně druhé pracovní prostředí ovlivňující pracovníka a vyžadující určité požadavky. (Křivohlavý, 2003)

Nacházíme-li se ve stresu, čelíme rozhodnutí, zda se stresoru postavit či ho přejít a nějakým způsobem se na něj adaptovat. David Fontana v tomto směru popisuje tři kroky k jeho úspěšnému zvládnutí:

- 1) prvním krokem je mobilizace. Mobilizace je obyčejné rozhodnutí, které je zapotřebí, pokud s naším stresem chceme něco udělat. V tomto případě nebýt stresován a být odhodlaný se stresu postavit. Bohužel podle průzkumu 60 % lidí, kteří mají pocit, že je jejich práce stresuje, toto rozhodnutí učinit nedokáže. Z části je to způsobeno stresem, neboť pro stres je charakteristický odpor vůči všemu, co lze prožít za daný pracovní den. Zkrátka nám chybí dostatek energie. U těch pracovníků, kteří se pro mobilizaci svých sil rozhodli, je mnohem jednodušší přivést své problémy do pohybu.
- 2) Druhým krokem je porozumění. Porozumění tomu, proti čemu chceme své síly mobilizovat. Abychom to zjistili, musíme si položit následující otázky: „Jaký je můj hlavní stresor?“, „Co je zapotřebí s ním udělat?“ a „Co mi v tom brání?“.
- 3) Třetím krokem je akce. Někdy před námi stojí stresor, který je pro nás jako pracovníka neovlivnitelný. Nezbyde nám nic jiného, než se na něj adaptovat či ho úplně ignorovat. U stresorů, které ovlivnit jdou, je důležité udělat si jejich seznam. Měli bychom být velmi konkrétní, protože jinak by celý krok neměl smysl. Zvládáním konkrétních stresorů se budeme blíže zabývat v kapitole Metody zvládání. (Fontana, 2016)

4.1 Typologie osobnosti

Každý jedinec i každý pracovník se s pracovní zátěží vypořádá jinak, částečně je to podmíněno právě jeho osobností. V této kapitole se zaměříme na jednotlivé typy osobností a jejich charakteristické rysy a typy chování, projevující se především na pracovišti.

Typologie osobnosti úzce souvisí s temperamentem. Temperament je možno definovat jako způsob chování či projev jedince vůči okolnímu světu. Jednou z nejstarších typologií je typologie podle Hippokrata a Galéna. Ti přišli s teorií, že temperament každého jedince je dán podle převažující tekutiny v organismu tj.:

- 1) S převažující krví nazývaný Sangvinik. Pro sangvinika je typické rychlé pracovní tempo a velké množství úkolů, důsledkem je mnohdy úplné vyčerpání organismu. Sangvinici jsou optimističtí, družní, aktivní a velmi schopní pracovníci. Jejich slabou stránkou je nerozváženost, nedotahování úkolů do konce a poměrně rychle upadající nadšení.
- 2) S převažujícím hlenem nazývaný Flegmatik. Flegmatik je charakteristický svou vyrovnaností a obecně se s ním nejlépe vychází, jelikož flegmatici jsou nekonfliktní a klidní jedinci. Pracovním tlakům spíše nepodléhají. Negativním rysem bývá nerozhodnost, pomalé pracovní tempo, laxnost a neochota věci měnit.
- 3) S převažující žlučí nazývaný Cholerik. Cholerický pracovník se vyznačuje svojí energičností, práceschopností a například iniciativností. Jeho stinná stránka je agresivnost, impulsivnost a výbušná povaha. Na pracovišti tyto negativní vlastnosti dokáží narušit klidné pracovní prostředí. Přes stinné stránky, cholerik dokáže plnit zadané úkoly v čas a v časovém presu je schopen se plně soustředit.
- 4) S převažující černou žlučí nazývaný Melancholik. Melancholik dokáže být své práci oddaný a své pracovní činnosti dokáže plnit svědomitě. Ke svým přátelům je vnímavý a chápavý. Na druhou stranu se jedná o uzavřeného a pesimistického jedince trpícího častou úzkostí. Raději si nechává své nápady a úmysly pro sebe a preferuje práci v ústraní. (Dvořák a kol., 2008)

Ačkoliv máme různé typy osobností, nemusí být pracovníci zařazeni pouze pod jeden typ, jejich osobnostní charakteristiky mohou být kombinací dvou a více.

Dále psychologové rozdělují osobnost na tři typy:

- Prvním typem osobnosti je osobnost pojmenovaná „Typ A“. Pracovníci zařazující se do toho osobnostního typu s ohledem na chování se rádi rozhodují sami, své práci věnují většinu svého času, jsou soutěživí, až nepřátelští, kladou na sebe vysoké cíle, rádi dokončují pracovní úkony v termínech, pracovní zátěž nevidí jako překážku a uznávají pouze své nadřizené. Nepochybně jsou silně ovlivňováni svým temperamentem, ale svou roli mnohdy sehraje i výchova. (Fontana, 2016)

- Protikladem osobnosti „typu A“ je „typ B“. Tento typ osobnosti je opakem charakteristik „Typu A“. Nicméně, z pohledu zvládnání těžkostí je těmto pracovníkům potřeba věnovat větší péči a převychovat je k efektivnějšímu zvládnání.
- Posledním typem osobnosti v rámci pracovníka chování je „Typ C“ charakteristický ochotou spolupracovat se svými kolegy, přátelským postojem, psychickou vyrovnaností, trpělivostí a nižšími pracovními nároky. Tito pracovníci jsou nekonfliktní povahy a zachovávají úctu ke svým nadřízeným. Ve vztahu ke zvládnání často podléhají únavě a psychické bolesti, což zapříčiní pozdější rezignaci proti zátěži bojovat. Taktéž jako „Typ B“ potřebují speciální péči a převychovu. (Křivohlavý, 2003)

4.2 Obranné reakce

Štěpaník, Kohoutek (2000) tvrdí, že obranné reakce mají mnoho podob, proto je rozdělují na mechanismy pasivní a aktivní.

4.2.1 Přízpusobovací mechanismy aktivní

Agrese

Agrese je v užším měřítku bezpochyby násilí či útok. V širším měřítku pak úmyslné poškození či ničení hodnot, nadávky, bezohlednost, podceňování, výsměch, pohrdání určitého jedince nebo sociální skupiny atd. (Machač, Macháčová, Hoskovec, 1985).

Dvořák a kolektiv (2008) hovoří o čtyřstupňové agresi. Ta nejdříve probíhá pouze v myšlení, dále se projeví nadávkami navenek, poté rozbíjením okolních předmětů a posledním stupněm projevu agrese je napadení osoby v našem případě spolupracovníka či nadřízeného.

Štěpaník, Kohoutek (2000) rozlišují tři typy agrese. Prvním typem agrese je agrese přímá, neboť bezprostředně a jednoznačně napadá konkrétního a pomyslného útočníka. S přímou slovní agresí jako s mechanismem k řešení problémů se nejčastěji setkáváme v prostředí s dělníky. Nejedná se o pozitivní jev, přesto je její výhodou čitelnost a snadné řešení konfliktu. Dalším typem agrese je agrese skrytá. Ta se vyskytuje převážně u pracovníků na vyšších postech, na pracovišti s vyšším procentním obsazením žen nebo na pracovištích se špatnými mezilidskými vztahy. Typickými projevy skryté agrese je závist, intriky, ironie, pomluvy, sarkasmus a další. Posledním typem agrese je agrese přenesená, která se v zásadě neobrací k útočníkovi, ale k určitému objektu. Například k jistému předmětu, osobě nebo k postižené osobě samotné. Setkáváme se s případy tzn. štafetové agrese, kdy agrese vzniká u nejvyššího managementu a končí u řadových pracovníků.

Identifikace

Je obrannou reakcí, při které dochází ke snížení stresu ztotožněním se se slavnou osobností, sociální skupinou nebo určitými idejemi. Součástí socializace je identifikace, která je pro tvorbu osobního image s vazbou na firemní image důležitým mechanismem. Projevem nedospělosti, méněcennosti, potlačení individuality či nižším sebevědomím je nadměrná identifikace.

Racionalizace

Zjednodušeně řečeno se jedná o hledání rozumového vysvětlení problému. Racionalizující pracovník dokáže zdůvodnit svůj neúspěch a prohru.

Bagatelizace

Neboli snižování hodnoty cíle. Pracovník své selhání zlehčuje a svému neúspěchu dává menší význam a hodnotu. Příkladem je situace, kdy pracovník říká, že vlastně o nic nešlo, pokud nešlo o život.

Upoutání pozornosti

Je obrannou reakcí, kdy se pracovník snaží za každou cenu ukázat, že není méněcenný. Jeho projevy jsou egocentrické až narcistické. Často se tito pracovníci projevují v diskuzích na poradách nebo shromáždění, ale jejich příspěvky nebývají konstruktivní k firemním problémům, ale „ukázáním se“ před ostatními. Pro tento typ pracovníků jsou často charakteristické hysterické rysy.

Substituční mechanismy

Jde o mechanismy obranných reakcí, při níž pracovníci nahrazují nepříjemné situace situacemi přinášejícími jim uspokojení. Příkladem může být pracovník bojující s agresí, který svoji agresi sublimuje sportovní aktivitou vyžadující určitá pravidla. Dalším důležitým termínem je kompenzace. Pokud neuspějeme v dané oblasti našich zájmů, pak kompenzujeme náš neúspěch jinou činností. V zaměstnání vykonáváme práci stávající se časem monotónní. U monotónní práce je dobré ji kompenzovat různými činnostmi a aktivitami. Ne však každý pracovník nalézá ve svém zaměstnání uspokojení a pocit seberealizace, tudíž možnost sublimace nebo kompenzace mu může přinést větší pracovní spokojenost. Příkladem je pracovník s pomalým pracovním tempem, který svůj nedostatek kompenzuje přesností, důkladností, motivací a odhodlaností. Díky kompenzaci se vyrovnává a často i překonává pracovníka s přirozenými předpoklady pro danou činnost, neboť ten nevynakládá žádnou ochotu a snahu podávat větší výkon. (Štěpaník, Kohoutek, 2000)

4.2.2 Přízpusobovací mechanismy pasivní

Únik

Štěpaník, Kohoutek (2000) rozlišují několik forem úniku:

- a) Únik k fantazírování a snění. Mnohdy pracovníci nahrazují fantazií skutečné uspokojování potřeb. Obecně se fantazírování a snění považuje za kladný jev, pokud jedinec nezačne realitu zcela potlačovat.
- b) Únik k nemocím je častou reakcí na pracovištích. Příčinou je pracovní zátěž, konkrétně propouštění, nadměra stresu atd. Důsledkem je zvyšující se procento práce neschopných zaměstnanců. Zaměstnance unikající k nemoci rozdělíme na ty, kteří skutečně onemocní, nebo se potýkají se zdravotními problémy a na ty zaměstnance účelně se vyhýbající zátěžovým situacím.
- c) Další formou je únik k nejrůznějším aktivitám a činnostem. Vlivem neúspěchu či selhání unikají pracovníci například k relaxačním aktivitám, tj. literatura, sport či sledování filmů. Bohužel někteří jedinci propadají hraní videoher, automatů, konzumaci alkoholu nebo užívání návykových látek.

Odloučení a negativismus

Další možnou reakcí na zátěž může být únik k samotě či izolace od ostatních pracovníků. Jde v podstatě o rezignaci čelit jakýmkoli problémům na pracovišti. Větší počet pracovníků s touto reakcí může značit vážný problém vedení lidí a špatné komunikace. Příčinu hledejme převážně u osobnostních rysů manažera, stylu vedení či v celkové atmosféře v organizaci. Nezralou a regresivní reakci označíme negativismus. Negativistický zaměstnanec má téměř na vše opačný názor, než jeho kolegové a vedení organizace. Minimálně jednoho takového pracovníka najdeme v podstatě na každém pracovišti. Negativistický pracovník hledá argumenty proti zásadám, nařízením, firemním rozhodnutím a veškerým aktivitám odehrávajících se na pracovišti.

Regrese a vytěsnění

Regrese je typem obranné reakce na nižším vývojovém stupni, do které lze zařadit již zmíněný negativismus nebo nadměrné snění. Na pracovišti se s regresí setkáváme u pracovníků podléhajících zhroucení, bezradnosti, vztahovačnosti. Tito pracovníci vyhledají pomoc kolegů, kteří by jejich problém vyřešili za ně. Jedná se o tzv. vytěsnění, jinými slovy represi. Pracovníci vystavení zátěžovým situacím na ně nijak nereagují. Dělají, jako by žádné vůbec nebyly, nevnímají je a nechtějí o nich ani slyšet.

Oba přízpusobovací mechanismy jsou běžným soupisem psychického vyrovnání se pracovníka s obtížnými a stresovými situacemi, jak na pracovišti, tak v životě. Každá obranná reakce se nám může v určité situaci hodit. V našich životech nastávají i situace, kdy je nevhodnější prostý útěk nebo útok. Problémem mohou být často opakující se nepřiměřené reakce. Například, když pracovník reaguje na každý problém agresivně nebo naopak, když se pracovník předčasně vzdává a svým problémům se nedokáže postavit čelem. (Štěpaník, Kohoutek, 2000)

4.3 Metody zvládání

V této kapitole si uvedeme základní metody a strategie zvládání zátěže, jak z pohledu pracovníka, tak z pohledu zaměstnance. Zaměstnavatelé obecně chtějí prosperující organizaci nejen s pravidelným meziročním růstem zisků, ale také chtějí budovat dobré jméno společnosti, oslovovat stále více zákazníků a zkvalitňovat své produkty či služby. Všech zmíněných cílů zaměstnavatelé nemohou nedosáhnout bez spokojených pracovníků. Nicméně, narůstající nároky na pracovníky zapříčiní vznik stresorů, se kterými je třeba se vypořádat nebo je zcela eliminovat.

Důvodem využití strategií zvládání zátěžových situací bude především snaha zredukovat příčiny toho, co pracovníky nejvíce omezuje v jejich pracovním výkonu, snaha o lepší adaptaci, udržení si pozitivní image a duševní rovnováhy. V neposlední řadě zlepšit celkově podmínky na pracovišti a vztahy mezi jednotlivými pracovníky.

Křivohlavý (2003) hovoří o dvou možných strategiích zabývajících se zvládáním stresu:

- První strategií je strategie orientovaná na problém. Podstatou je vyvinout aktivitu z vlastní iniciativy a zátěžové situace řešit konstruktivně. Tzn. problémy způsobující stres i jejich příčiny odstraňovat a měnit tak podmínky zhoršující stav pracovníka. Na rozdíl od strategie orientované na vyrovnaní emocionálního stavu se objevuje už u dětí. V dospělosti se s ní setkáváme především u pracovních konfliktů.
- Druhá strategie je orientovaná na vyrovnaní emocionálního stavu pracovníka, který se důsledkem zátěže zcela změnil a je potřeba ho regulovat. Nejčastěji jde o redukci míry strachu a obav nebo také zlosti. Tato strategie se objevuje až v období adolescence, a to zejména u konfliktů rodinných.

V dospělosti existují obě tyto strategie zvládání vedle sebe. Studie zjistily hned několik rozdílů v individuálním používání těchto strategií. Prvním rozdílem je, že každý jedinec či pracovník preferuje danou strategii podle vrozených předpokladů. Volba strategie se také liší podle výchovy v dětství nebo sociálního prostředí, kde se pracovník pohybuje.

Dále Křivohlavý uvádí výčet dalších možných strategií při zátěžových situacích:

- konfrontační způsob;
- sebeovládání;
- distance od problémů;
- přijetí odpovědnosti;
- únik;
- vyhledávání sociální opory.

Schreiber (2000) sepsal výčet obecných zásad, kterými by se měl pracovník, ale i vedení řídit, pokud nechtějí být vystavováni stresu:

- 1) mít dostatečný spánek, ten by podle Schreibera měl trvat minimálně 7 hodin

každý den, a to především v nočních hodinách. Měli bychom usínat za tmy nebo v tmavé místnosti a usínání bychom si neměli usnadňovat prášky na spaní. Pokud máme potíže s usínáním, je nejvhodnější volbou zvýšit fyzickou či sociální aktivitu v průběhu dne;

- 2) je třeba každý den pravidelně jíst. Z hlediska množství se doporučuje pět až šest menších jídel denně. Správné dávkování a pravidelnost nám napomáhá udržovat si přiměřenou a zdraví prospěšnou tělesnou váhu;
- 3) pravidelné cvičení (tj. minimálně dvakrát do týdne) nebo praktikovat pravidelné rychlé procházky;
- 4) redukovat množství zkonsumovaného alkoholu, kávy a cigaret;
- 5) nakonec by se měl každý jedinec zamyslet nad svojí životosprávou. Pokud je nevyhovující, tak je potřeba ji změnit, samozřejmě v rámci možností. Pravidelně relaxovat nebo si najít koníčka, který pomáhá k odreagování.

4.3.1 Zvládání pracovní zátěže z pohledu pracovníků

Samozřejmě na pracovišti existují faktory pracovníkem téměř neovlivnitelné. Ty jsou v tuto chvíli pro nás nepodstatné, neboť se budeme zabývat tím, jak stresovým situacím předcházet, a jak s nimi bojovat jako zaměstnanci.

Jednou z metod v boji proti pracovní zátěži je sebevýchova. Sebevýchova neboli způsob, jak vytrénovat sám sebe tak, aby kognitivní hodnocení každého jedince dokázalo mít vliv na obranné reakce způsobené zátěží. Právě kognitivní hodnocení napomáhá ke změně myšlení z hlediska efektivnosti a realismu. I v těch nejnáročnějších situacích najdeme okamžiky, které stresující nejsou ani trochu. I přesto na příčiny našeho stresu stále myslíme, časem nás zcela ovládnou a my tak promarníme pozitivní situace, které by nás nabily energií a připravily nás na další možné stresory. Problémem stresovaných pracovníků mohou být konflikty, trápení, napětí, vztek či ponižování. Tyto pocity velmi často nedokáží tzn. hodit za hlavu, a to ani ve chvíli, kdy pominou. Pracovníci a obecně všichni lidé upínající se na stresory by se měli snažit od nich oprostít, nehodnotit je a ani o nich nepřemýšlet. Dokážou-li to, přinese jim to osvobození, spontaneitu a uvolněnost. (Fontana, 2016)

Další metodou je podle Křivohlavého (2003) kladné sebehodnocení. To, jak sebe sami hodnotíme, se též může na našem zvládání zátěže projevit. Samotné sebehodnocení definuje jako schopnost hodnotit sám sebe, tak jako bychom hodnotili a popsali našeho spolupracovníka. Sebehodnocení se netýká pouze popisu a hodnocení, ale jde o celou řadu kladných a záporných emocí. Výsledkem sebehodnocení je možnost dívat se na sebe samotného s jistým odstupem a všimnout si výsledků tohoto pohledu. To, jak se hodnotíme, ovlivňuje i postoj ostatních vůči nám. Pracovníci se záporným sebehod-

nocením trpí mnohdy pocity méněcennosti, neurotickým chováním, úzkostí, menší angažovaností na pracovišti a neschopností argumentace. Naopak pracovníci s kladným sebehodnocením jsou aktivnější, rychle se socializují do nového pracovního kolektivu, lépe přijímají nové informace a celkově jsou v lepší kondici a psychické pohodě. Obecně tedy platí, že v boji se zátěží jsou daleko odolnější než pracovníci s nízkým sebehodnocením.

Meditace je další možný způsob, jak se zátěží bojovat. Jde o jednu z nejprospěšnějších technik rozvoje zdrojů pracovníka pomáhající mu v prevenci proti zátěži, obavám, úzkosti či nežádoucím psychickým stavům. Meditace může rozvíjet jak pracovníkovu pozornost, tak přenáší pozornost k jiným aktivitám za plného soustředění. Avšak má-li být meditace ku prospěchu, je třeba ji praktikovat často a pravidelně. Proč se vyplatí meditaci praktikovat? Protože procvičuje pozornost, zvyšuje sebekontrolu, napomáhá řídit emoce a uvolňuje naše tělo. Podstatou meditace bude vybrání si nějakého slova či věty, na kterou se plně soustředíme a na nic jiného nemyslíme. Dané slovo či větu si pořád opakujeme. Nejlepší meditace je meditace prostřednictvím dýchání. U tohoto typu meditace je klíčové uvolnění celého těla a soustředění se pouze na jedno místo v dýchacím procesu. Například soustředění se na nosní dírky nebo na zvedání břicha. (Fontana, 2016)

Poslední účinnou metodou zvládnutí je relaxace. Relaxace je vhodná proti bolestem hlavy, hypertenzi, úzkosti zapříčiněné stresem. Účinnost relaxace přesahuje účinnost placebo efektu. Nejedná se tedy o cítěný nebo o myšlený účinek. Slovo relaxace pochází z latiny, lze tento termín volně přeložit jako znovu volný. Podstatou je dlouhodobé cvičení s dohledem, cílené na snížení napětí jednotlivých svalových skupin a správného dýchání (Křivohlavý, 2003). Fontana (2016) dodává, že relaxace zbavuje pracovníka i psychického napětí a je hlavně o pochopení fungování našeho těla v souvislosti s uvolňováním napětí, nejen o relaxaci na pohovce. Za relaxaci lze považovat i pravidelné procházky, sportovní aktivity, práce na zahrádce, zkrátka veškeré aktivity konané v delším časovém horizontu při zapojení svalových hmot.

4.3.2 Zvládnutí pracovní zátěže z pohledu zaměstnavatele

Pokud se chce zaměstnavatel vyhnout nežádoucím vlivům stresu, je zapotřebí, aby do jisté míry o své pracovníky pečoval a minimálně dodržoval normy stanovené zákoníkem práce.

V dnešní době již většina organizací podporuje různé programy na podporu psychického zdraví v práci. Zaměstnavatelé čím dál víc zprostředkovávají jak programy externí, tak interní. V zásadě se u externích programů jedná o přispívání na volnočasovou relaxaci či jiné aktivity mimo pracoviště. Interní programy se zabývají řešením stresu

bezprostředně na pracovišti. Příkladem jsou kurzy prevence a lepšího zvládnutí pracovní zátěže. Poměrně nákladnými a nevhodnými pro menší podniky jsou kurzy stress a time managementu. (Pauknerová, 2012)

Zaměstnavatel může pracovní zátěži zamezit dalšími účinnými kroky. Těmi podle Urbana (2011) jsou například předávání jasně vymezených úkolů a informací, nastavení přijatelnější pracovní doby pro pracovníky a obecně změna či eliminace příčin zátěže na pracovišti, blíže specifikovány v předchozích kapitolách.

Kromě programů a příspěvků na nejrůznější aktivity zaměstnavatel může předcházet vzniku stresu u pracovníků už na samotném začátku přijetí pracovníka do organizace. Jak už jsme několikrát zmínili, 21. století vyvíjí obecně na lidi a jejich výkon, vzdělání, kompetence, kvalifikaci, ale i na psychiku velký nátlak. Pokud se zaměstnavatelé zaměří na osobnostní a profesní způsobilost pracovníků, snáz dokážou odhadnout jejich úspěšnost v daném povolání. (Kohoutek, Štěpaník, 2000)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Stanovení cílů a výzkumných okruhů

Předtím, než přejdeme k samotnému stanovení cílů a výzkumných okruhů, je potřeba říct, že výzkumná část se týkala vlivu pracovní zátěže na výkon pracovníků ve dvou vybraných podnicích v příbuzném odvětví a působících ve stejném kraji. Výzkum probíhal prostřednictvím dotazníkového průzkumu.

Cílem výzkumu bakalářské práce byl průzkum míry pracovní zátěže neboli stresu a její vliv na pracovní výkon a návrh opatření pro její optimalizaci. Navíc jsme výsledky výzkumu vzájemně porovnali a pokud to bylo nezbytné, navrhli jsme plán redukce pracovní zátěže pro jednotlivé společnosti individuálně. Zvolili jsme následující výzkumné okruhy a na ně navazující baterii otázek:

1. První výzkumný okruh se týká pracovní zátěže neboli stresu, ke kterému jsme si stanovili následující otázky:
 - Cítíte se být v práci často pod tlakem?
 - Co Vás na naší práci nejvíce stresuje?
 - Jak se u Vás stres projevuje?
 - Máte zajištěné vhodné pracovní podmínky?
2. Druhým okruhem je pracovní výkon s následujícími otázkami:
 - Co byste na Vaší práci zlepšili?
 - Povzbudí Vás pochvala Vašeho nadřízeného?
 - Myslíte si, že pod stresem podáváte nižší pracovní výkon?
3. Posledním výzkumným okruhem je zvládání zátěžových situací, k nimž jsme stanovili otázky:
 - Jaké jste povahy?
 - Jak čelíte stresovým situacím?
 - Jak proti stresu bojujete?
 - Uvažovali jste někdy o změně zaměstnavatele?

6 Metodika

Na úvod dotazníku jsme uvedli základní informace obsahující pokyny pro jeho vyplnění, sdělili smysl výzkumu a oznámili, že vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Dotazník byl prostřednictvím asistentek ředitele obou společností rozdán jednotlivým respondentům v tištěné podobě. Jak již bylo jednou zmíněno, výzkum probíhal za pomoci dotazníkového šetření. Adresátem dotazníku byli výhradně pracovníci vybraných podniků. Dotazník se skládal z 15 otázek. Až na jednu výjimku byly otázky uzavřeného charakteru. Dále dotazník obsahoval 4 identifikační otázky, které byly anonymní. U dalších 10 otázek se jednalo o otázky škálové, kde respondent vybíral pouze jednu správnou odpověď. Závěrem dotazníku byla 1 otevřená otázka, aby pracovníci dostali možnost se k dané problematice vyjádřit bez vlivu mnou nabízených možností k dané otázce.

7 Uvedení společnosti

Jelikož si společnosti, které jsem pro praktickou část bakalářské práce zvolila, nepřály být jmenovány, označme je společnost YY s.r.o. a ZZ s.r.o.

7.1 Společnost YY s.r.o.

Společnost YY s.r.o. je společnost sídlící v Ústeckém kraji, konkrétně v Mostě. Byla založena jediným jednatelem v roce 2002. Může se pyšnit 17letou historií. Zpočátku se zabývala pouze převozem stavebního materiálu. Později své portfolio služeb rozšiřovala. Dnes ji lze považovat za stabilního, spolehlivého a rychle se rozvíjejícího partnera, který nabízí řadu služeb, a to přes výkopové a jiné zemní práce, spolubudování dopravních infrastruktur, technologické přepravy, budování inženýrských sítí, vodohospodářských staveb až po přepravu ADR a dalších činností. Společnost obchodovala s řadou významných hráčů na trhu, příkladem je společnost Skanska, ČEZ, Severní energetická, EUROVIA CS, Metrostav, Czech coal či Nexen tire.

Společnost YY s.r.o. dbá při své činnosti na životní prostředí. Striktní dodržování platné legislativy a BOZP v oblasti nakládání s odpady dokazuje získanými certifikáty renomované společnosti SGS, konkrétně certifikátem ISO 14001, 9001 a OHSAS 18001.

Hlavním pracovištěm společnosti je provozovna situovaná na okraji města Most. Najdeme zde kanceláře, kde pracuje ředitel, jednatel a manažer společnosti v jedné osobě, administrativní pracovnice a další. Dále je zde dílna a garáže pro automobily. Většina pracovníků včetně stavbyvedoucích, pracuje na stavbách převážně jako řidiči bagrů, buldozerů, nákladních automobilů a jiné těžké techniky. Působnost společnosti je obvykle v rámci Ústeckého či Středočeského kraje. Ovšem nabízí převážení nákladu i po celé ČR.

V tabulce číslo 1 je znázorněno průměrné množství pracovníků a mzdy za ně vynaložené v tříletém období. Jak můžeme vidět, počet zaměstnanců v průběhu let mírně roste a mzdy poměrně znatelně klesají. Důvodem je nahrazování zaměstnanců na stálý pracovní poměr za pracovníky na dohodu o provedení práce. V posledním znázorněném roce tvoří stálí zaměstnanci pouze 50 % z celkového počtu.

Tabulka 1 Přehled počtu zaměstnanců a mezd společnosti YY s.r.o.

Rok	2015	2016	2017
Počet pracovníků	53	55	60
Mzdové náklady	8 130 tis.	7 143 tis.	6 544 tis.

Zdroj: justice.cz

V tabulce číslo 2 vidíme některé z ekonomických ukazatelů společnosti YY. V roce 2016 rapidně stoupá obrat a zisky společnosti. Obrat společnost vzrostl oproti roku 2015 téměř o 95 %. Zisky vzrostly o 57 %. Tento vzestup je způsoben velmi příznivým rokem, především díky novému obchodnímu vztahu s Nexen Tire. V roce 2017 hodnoty klesají. Zisk o přesně o 44 %. Ten je dokonce nižší než v roce 2015. Důvodem je investice do stavebních stojů a přepravních automobilů.

Tabulka 2 Přehled tržeb a zisků ve tříletém horizontu společnosti YY s.r.o.

Rok	2015	2016	2017
Tržby	45 504 tis.	84 666 tis.	60 173 tis.
Čistý obrat	47 945 tis.	93 432 tis.	61 089 tis.
Čistý zisk	2 375 tis.	3 729 tis.	2 103 tis.

Zdroj: justice.cz

Na závěr musíme konstatovat, že dotazník byl vyplněn celkem od 50 respondentů, tedy téměř od 83 % všech zaměstnanců společnosti. Zbylých 17 % jsou pracovníci cizí národnosti, u kterých by bylo vyplnění dotazníků náročnější, neboť nehovoří dobře česky.

7.2 Společnost ZZ s.r.o.

Společnost ZZ s.r.o. je rodinnou společností, jejíž sídlo je poblíž Litoměřic, též v Ústeckém kraji. Založena byla v roce 1992 a jejím hlavním předmětem podnikání je výroba betonových produktů. Od samotného počátku soustředí svoji výrobu na jeden výrobní závod, který disponuje několika výrobními linkami v plné automatizaci, navíc pravidelně kontrolované v certifikované laboratoři. Mezi portfoliem produktů najdeme například výrobu dlažby, opěrných zdí a plotů, svodidel, obrubníků, drenážních šachet, zahradních doplňků a mnoho další. Jejich výrobky naleznete jak u rodinných domů, tak na parkovištích, dálnicích či letištích po celé centrální Evropě.

Společnost ZZ s.r.o. má taktéž jako společnost YY jedno hlavní pracoviště. Jedná se o rozsáhlý komplex výrobního závodu, kde se nacházejí jak výrobní linky, skladovací prostor, tak i kanceláře. Společnost nabízí možnost návštěvy designového centra v Praze, kde můžete vidět jejich produkty a načerpat inspiraci zahradní architektury.

V tabulce číslo 3 je znázorněný průměrný počet pracovníků a mezd společnosti ZZ. Počet pracovníků je v horizontu tří let stabilní a velmi mírně stoupající. I přes pokles zisku v roce 2016 mzdy průměrně rostly.

Tabulka 3 Přehled počtů zaměstnanců a mezd společnosti ZZ s.r.o.

	2015	2016	2017
Počet pracovníků	262	276	301
Mzdy	131 274 tis.	144 430 tis.	159 412 tis.
Mzdy řídicích pracovníků	6 488 tis.	6 488 tis.	10 413 tis.

Zdroj: justice.cz

4. tabulka znázorňuje průměrné zisky a tržby. Rok 2016 znamenal pro společnost ZZ navýšení celkového obrátu o 11,4 % oproti roku 2015. Na navýšení obrátu se podílely především tržby výrobků a služeb, které narostly o 10 %. Pokles zisku v roce 2016 byl způsoben dokončením investic a nárůstu odpisů. V roce 2017 se čistý obrát i nadále zvyšoval, v celkovém součtu o 16,9 %. Opět díky tržbám z výrobků a služeb společnosti.

Tabulka 4 Přehled tržeb a zisků v tříletém období společnosti s.r.o.

	2015	2016	2017
Tržby	567 218 tis.	623 885 tis.	740 448 tis.
Čistý obrát	650 298 tis.	724 012 tis.	846 020 tis.
Čistý zisk	43 550 tis.	34 112 tis.	41 217 tis.

Zdroj: justice.cz

Stejně jako u společnosti YY byl dotazník vyplněn od 50 respondentů, tedy 16,61 % z celkového počtu všech zaměstnanců. Rozhodli jsme se dotazovat pracovníků pouze některých oddělení, aby následné porovnání obou společností bylo vyrovnané.

8 Charakteristika respondentů

Respondenti společností YY a ZZ s.r.o. nebyly v dotazníkovém šetření dotazováni na jejich pracovní pozice, neboť ve společnosti YY byl dotazník rozdán všem pracovníkům mimo pracovníky cizí národnosti, kteří tvoří 17 % pracovníků z celkového počtu a řediteli společnosti. Celkový počet zaměstnanců ve společnosti YY s.r.o. činí 60. Ve společnosti ZZ s.r.o. je zaměstnáno 301 lidí. Dotazník jsme rozdali ve většině případů pouze administrativním pracovníkům, aby při následném porovnání výsledků, byl počet respondentů v obou společnostech stejný, tedy 50. Dalším důvodem zvolení právě zaměstnanců na administrativních postech ve společnosti ZZ je skutečnost, že řidiči a zaměstnanci ve výrobě odmítli dotazníky vyplnit.

Ve společnosti YY s.r.o. jsou 4 (8 %) respondenti ženy a 46 (92 %) respondentů muži. Z hlediska věkové struktury je 25 (50 %) respondentů ve věku 27-45. Pozadu nezůstala ani věková skupina 46 let a více, kterou uvedlo 22 (44 %) respondentů. Zbylou věkovou skupinu v rozmezí 18-26 let uvedli jen 3 (6 %) respondenti.

Dále jsme se respondentů ptali na jejich vzdělání a odpracované roky ve společnosti. Z pohledu vzdělání, uvedlo 32 (64 %) respondentů za nejvyšší dosažené vzdělání učiliště. Na druhém místě je střední škola, kterou uvedlo 14 (28 %) respondentů. Následuje vysoká škola, kterou absolvovali 2 (4 %) respondenti, stejně jako školu základní. Z pohledu odpracovaných let jasně převažují respondenti, pracující u firmy déle než 4 roky. Tedy přesně 26 (52 %) dotazovaných respondentů. V rozmezí 1-3 let pracuje u společnosti 16 (32 %) respondentů. Poslední skupinou respondentů jsou pracovníci, kteří u společnosti YY dělají do 1 roku, tedy 8 (16 %) respondentů. V širší souvislosti lze říct, že respondenti pracující ve společnosti déle než 4 roky, jsou v drtivé většině muži starší 46 let.

Ve společnosti ZZ s.r.o. oproti první společnosti je počet mužů a žen na pracovišti téměř vyrovnaný, neboť 23 (46 %) respondentů jsou muži a 27 (54 %) respondentů ženy. Největší zastoupení respondentů je ve věku mezi 27-45 lety, protože do této věkové skupiny se zařadilo 24 (48 %) respondentů. Věkovou skupinu v rozmezí 18-26 let uvedlo 12 (24 %) dotazovaných a respondentů starších 45 let bylo 14 (28 %).

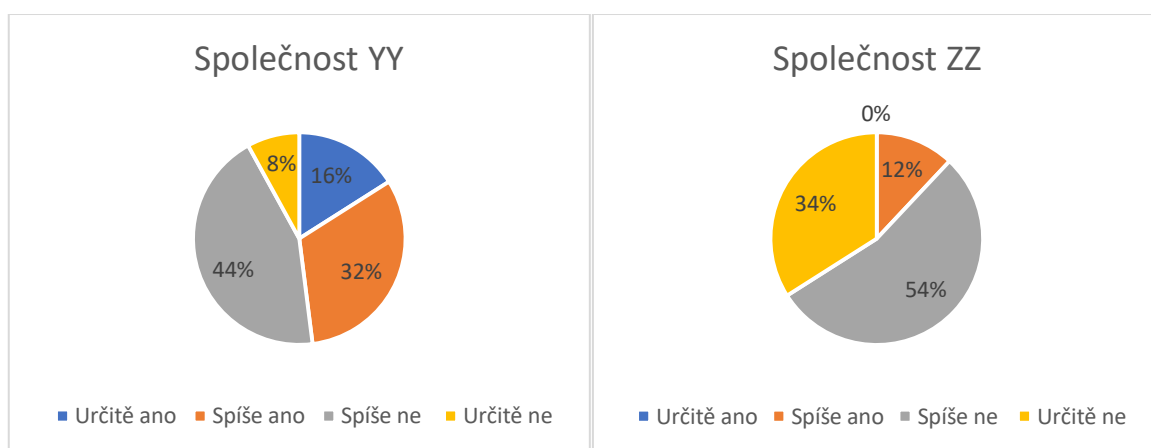
Zaměříme-li se na vzdělání, podstatně více respondentů ve společnosti ZZ absolvovalo střední školu, to je ovšem podmíněno skutečností, že většina zkoumaných respondentů je oproti zaměstnancům společnosti YY na administrativních postech, kde je vyžadováno vyšší vzdělání. Tedy 27 (54 %) dotazovaných má středoškolské vzdělání, 10 (20 %) učiliště, 7 (14 %) základní vzdělání a 6 (12 %) dotazovaných vysokou školu. Z pohledu odpracovaných let se ukázalo, že 23 (46 %) dotazovaných pracuje ve společnosti ZZ déle než 4 roky, 19 (38 %) z nich v rozmezí 1-3 let a 8 (16 %) dotazovaných do jednoho roku. V tomto ukazateli jsou si obě společnosti velmi podobné, neboť u obou velká část pracovníků pracuje déle než 4 roky.

9 Analýza odpovědí respondentů

Nyní přecházíme k samotné analýze výstupů z dotazníku. V předchozí kapitole jsme rozebírali první čtyři identifikační otázky, abychom mohli lépe charakterizovat naše respondenty. V této kapitole si zbylé otázky rozdělíme do tří výzkumných okruhů a zároveň budeme mezi sebou porovnávat obě společnosti.

Prvním okruhem byla pracovní zátěž, u které jsme se zaměřili na stres na pracovišti, na příčiny stresu a podoby, ve kterých se nejčastěji u pracovníků vyskytuje a v poslední řadě, pak na vhodně zajištěné podmínky ze strany zaměstnavatele.

Otázka č. 5 sledovala, zda se respondenti ve své práci cítí pod tlakem.



Obrázek 2 Graf znázorňující výsledky k otázce č. 5. Zdroj: vlastní data

Rozdělíme-li odpovědi k této otázce na 2 části, tedy na část, kdy jsou respondenti stresováni (tj. odpověď určitě ano, spíše ano) a na část, kdy respondenti stresováni nejsou (tj. odpověď určitě ne, spíše ne) je z grafu patrné, že ve společnosti YY se necelá polovina respondentů cítí být ve svém zaměstnání stresována a druhá polovina nikoli. Což bude důležitým východiskem při návrhu opatření pro optimalizaci pracovní zátěže, protože u stresovaných zaměstnanců je větší pravděpodobnost chybovosti, roztěkanosti a jiných negativních dopadů. V přesných procentech 44 % respondentů uvádí, že se spíše necítí být stresováni a 8 % respondentů se určitě necítí být pod tlakem. Jak vyplynulo z průzkumu, těchto 8 % respondentů jsou pracovníci, kteří ve firmě pracují méně než jeden rok. Naopak nejvíce stresováni jsou pracovníci, kteří jsou ve společnosti nejdéle, avšak najdou se výjimky. 16 % respondentů se cítí být určitě ve stresu a 32 % respondentů uvádí možnost spíše ano. Pokud opět rozdělíme výsledky pro tuto otázku na dvě části, zjistíme, že ve společnosti ZZ se téměř 88 % respondentů necítí ve svém zaměstnání pod tlakem. Navíc nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď, že je určitě stresovaný, tudíž výsledek ve firmě ZZ je velmi uspokojivý.

Otázka č. 6 zněla: „Co Vás na naší práci nejvíce stresuje?“

Tabulka 5 Znáznorňují zmapované příčiny stresu ve vybraných společnostech.

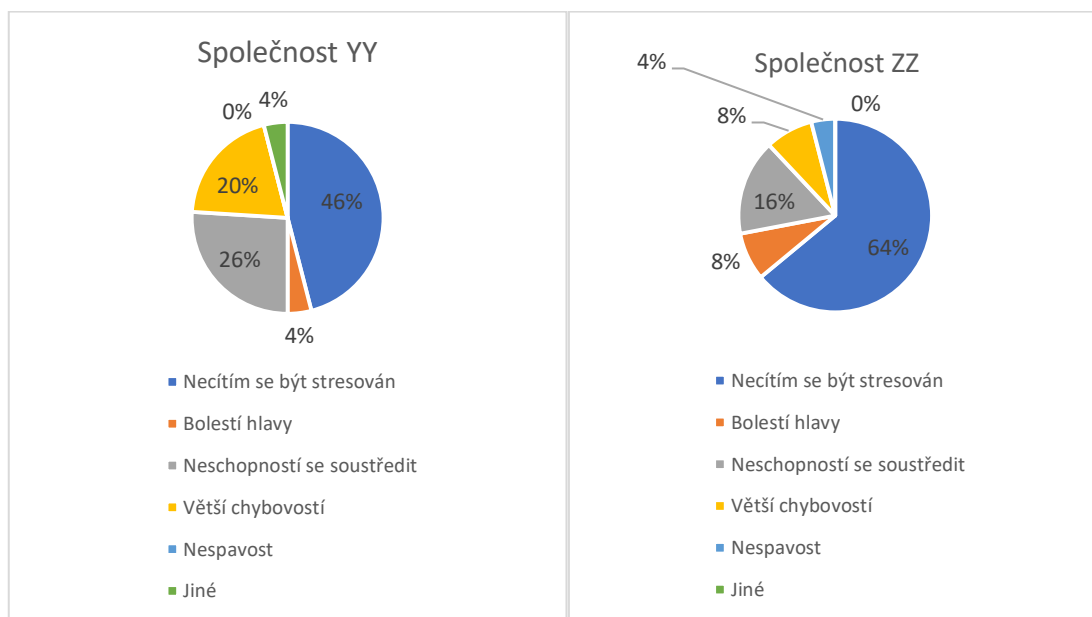
Příčiny stresu	Společnost YY		Společnost ZZ	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Necítím se být stresován	22	44 %	26	52 %
Množství práce	6	12 %	21	42 %
Jiný zaměstnanec	8	16 %	3	6 %
Váš nadřízený	6	12 %	0	0 %
Pracovní prostředí	8	16 %	0	0 %
Jiné	0	0 %	0	0 %

Zdroj: vlastní data

Obecně stresory jsou nepříznivé vlivy vedoucí k obtížným životním situacím. Jedná se o faktory psychické přítěže vytvářející podmínky, jenž zvyšují pravděpodobnost projevu stresu. (Křivohlavý, 2003)

Podíváme-li se na výsledky z tabulky 5 a v tuto chvíli pomineme fakt, že u společnosti YY se 44 % a u společnosti ZZ 52 % respondentů se necítí být stresováno, je u společnosti YY patrné, že jednoznačně nelze říct, který stresor převládá, neboť odpovědi jsou procentuálně značně vyrovnané. Stejně množství respondentů tj. 16 % uvádí, že je na pracovišti nejvíce stresuje jiný zaměstnanec nebo celkově pracovní prostředí. Dále po 12 % jsou respondenti na pracovišti stresováni množstvím práce a jejich nadřízeným. Překvapivé u společnosti ZZ je, že většina respondentů se shodla na stresoru pramenící z množství práce tj. 42 % respondentů a 6 % respondentů je stresována jiným zaměstnancem. Při návrhu řešení pro nás bude hrát roli, zda se jedná o pouze jednoho zaměstnance či skupinku, která narušuje vztahy na pracovišti. Nicméně s těmito výsledky se dále bude velice dobře pracovat.

Otázka č. 7 zkoumala, jaké nejčastější projevy stresu se u pracovníků vyskytují.

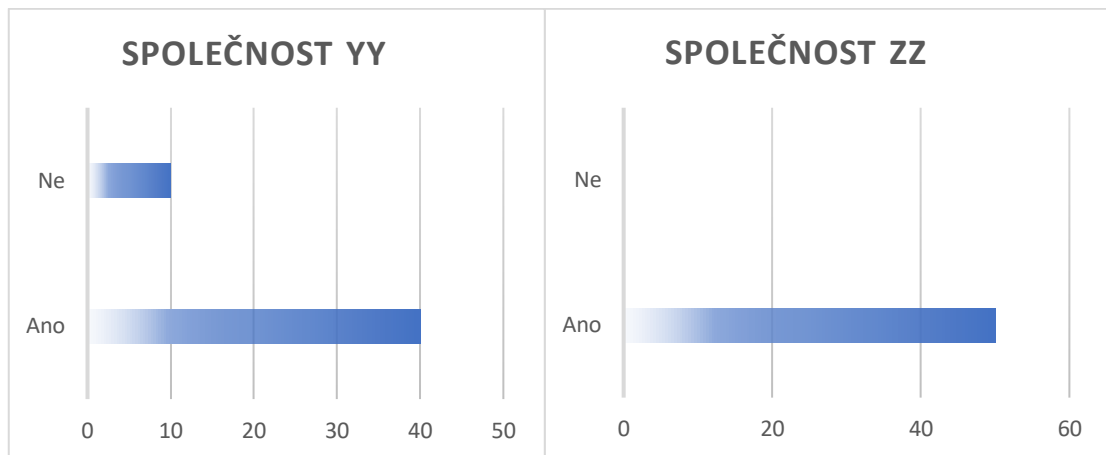


Obrázek 3 Graf znázorňující nejčastější projevy stresu na pracovišti. Zdroj: vlastní data

Stres se projevuje u každého v jiné formě. Někdo dělá na pracovišti více chyb, někdo se nedokáže soustředit, proto další otázka mapuje nejčastější projevy stresu na pracovišti tak, abychom byli schopni u optimalizace pracovního výkonu stanovit co nejpřesnější závěr a doporučení.

Z grafu na obrázku 3 je patrné, že 46 % dotazovaných ve společnosti YY není stresováno, tudíž se u nich stres nijak neprojevuje. V návaznosti na předchozí výsledky lze považovat tento výsledek za relevantní, neboť se výsledky s drobnými odchylkami shodují. Jeden z respondentů konstatuje, že se u něj stres zatím neprojevuje, protože je ve firmě nový. Právě tento fakt může být důvodem drobných odchylek. Podíváme-li se na pracovníky, u kterých se stres projevuje, nejčastěji uvádějí neschopnost se soustředit. Tuto možnost označilo 26 % respondentů. Další častý projev vyskytující se u pracovníků je větší chybovost, označená 20 % respondenty. 4 % respondentů trpí bolestí hlavy a zbývající 4 % trpí jinými projevy, konkrétně únavou. Ve společnosti ZZ je ještě o něco více pracovníků, u kterých se stres nijak neprojevuje, konkrétně u 64 %. Projevy stresu ve firmě ZZ souvisí hlavně s vyšším množstvím práce, a tak se stres u těchto pracovníků nejčastěji projevuje ve formě neschopnosti se soustředit. Celkově tuto možnost označilo 16 % dotazovaných. 8 % dotazovaných trpí bolestí hlavy, 8 % dotazovaných více chybuje a zbylá 4 % dotazovaných uvádí nespavost.

Otázkou č. 8 jsme chtěli zjistit, zda mají pracovníci zajištěné vhodné pracovní podmínky.



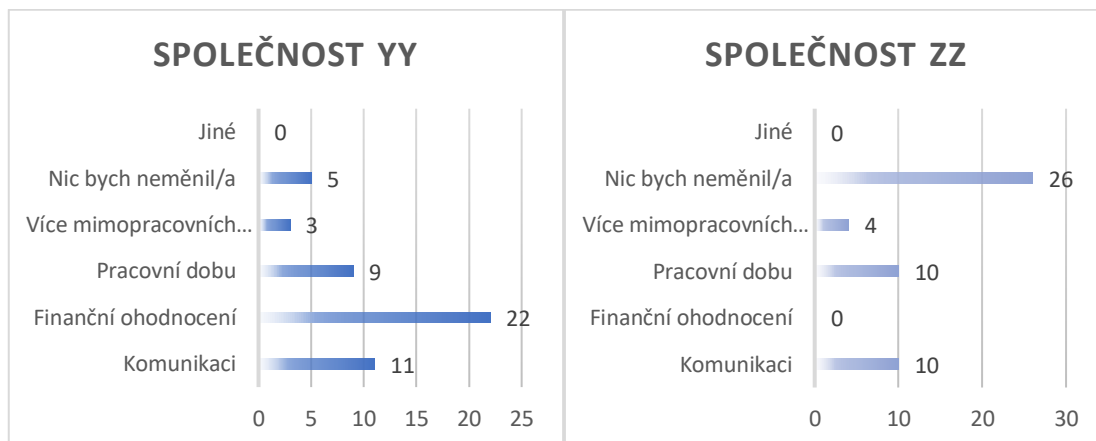
Obrázek 4 Graf znázorňující spokojenost respondentů s pracovními podmínkami. Zdroj: vlastní data

Pokud zaměstnavatelé chtějí, aby jejich zaměstnanci podávali slušné pracovní výkony, které nebudou pracovní zátěží ovlivňovány, je třeba jim vytvořit pro práci vhodné pracovní podmínky a vytvářet takové pracovní prostředí, jež bude maximálně předcházet výskytu stresorů na pracovišti.

Jak můžeme vidět v grafu č. 4, 10 (20 %) respondentů společnosti YY uvádí, že nemají zajištěné vhodné pracovní podmínky. Stěžují si hlavně na prašnost, zakouřenou halu, zimu a obecně na pracovní prostředí. Jedná se především o zaměstnance pracující v areálu společnosti spíše než o řidiče nákladních aut. Naopak ve společnosti ZZ všichni pracovníci jsou se svým pracovištěm a podmínkami na něm spokojeni.

Nyní přecházíme ke druhému okruhu, který zkoumá pracovní výkon. Blíže se zaměříme na množství pracovníků, kteří vlivem stresu podávají nižší pracovní výkony. Na věci, které by pracovníci ve své práci rádi změnili či zlepšili a zdali je pochvala nadřízeného podněcuje k vyšší aktivitě.

Otázka č. 11 zněla: „Co byste ve Vaší práci zlepšili? „

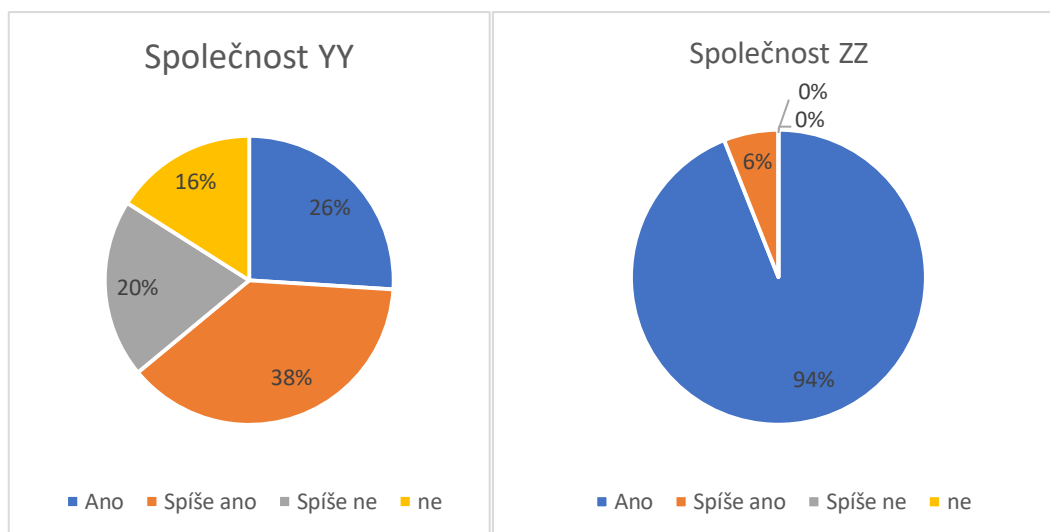


Obrázek 5 Graf znázorňující výsledky k otázce č. 11. Zdroj: vlastní data

Respondentů jsme se ptali, jestli je něco, co by ve své práci zlepšili. Zda na pracovišti existuje věc, nějaký podnět, který negativně ovlivňuje jejich výkon.

Ve společnosti YY se ukázalo, že největším problémem je pro zaměstnance platové ohodnocení, protože 22 dotazovaných zvolilo tuto odpověď. Další četnou odpovědí je problém v komunikaci. Tuto možnost zvolilo 11 dotazovaných. Častým problémem špatné komunikace bývá výskyt komunikačních šumů, jež způsobují nedorozumění mezi komunikantem a komunikátorem. Ve spojitosti s pracovním výkonem může například docházet ke špatnému porozumění zadání úkolů a děláním práce nepotřebné či práce navíc. Při opakovaném nedorozumění klesá pracovní výkonnost a chuť do práce. Dále, 9 dotazovaných respondentů uvedlo pracovní dobu, 3 dotazovaní by uvítali více mimopracovních aktivit a pouhých 5 dotazovaných uvádí, že nic by na své práci neměnili. V porovnání se společností YY se výsledky společnosti ZZ u některých odpovědí výrazně liší. Příkladem je finanční ohodnocení, se kterým jsou všichni dotazovaní zřejmě spokojeni, protože žádný z dotazovaných tuto možnost nezvolil. Nejen, že jsou pracovníci společnosti ZZ spokojeni s finančním ohodnocením, ale celkem 26 dotazovaných uvádí, že by na své práci nic nezměnili. Přece jenom se zde vyskytli pracovníci, kteří jsou s něčím nespokojeni, konkrétně 10 (20 %) pracovníků by zlepšilo pracovní dobu a dalších 10 (20 %) by zlepšilo komunikaci na pracovišti. Zbylí 4 (8 %) dotazovaní by uvítali více mimopracovních aktivit ze strany zaměstnavatele.

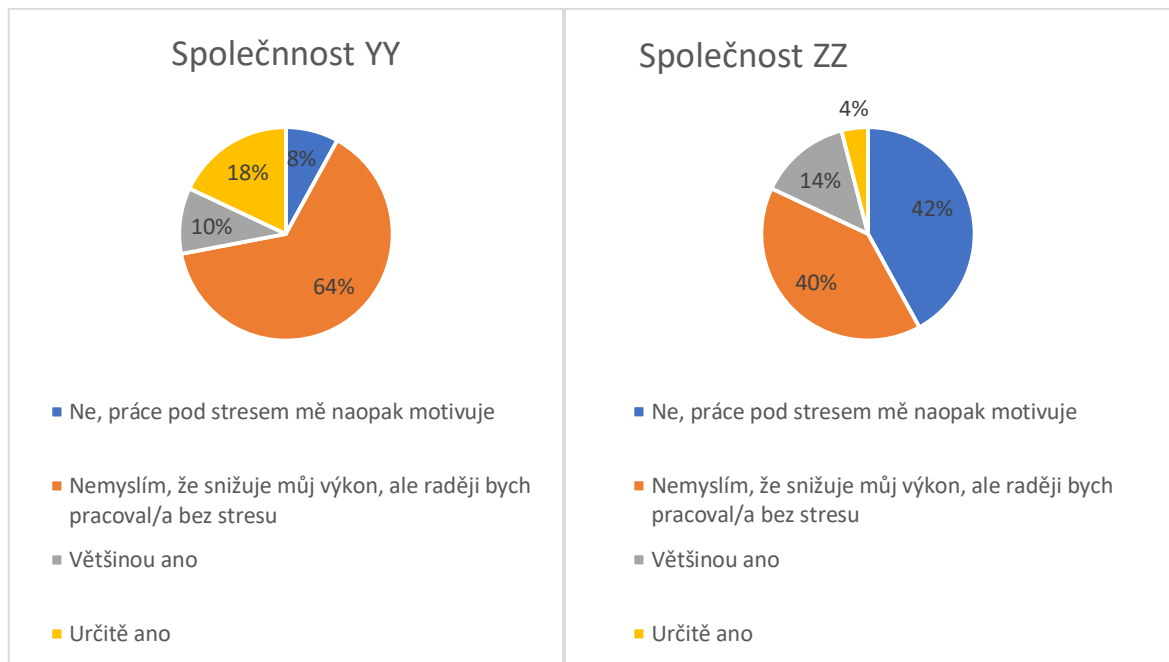
Otázka č. 12 sledovala, zda pochvala nadřízeného motivuje pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu.



Obrázek 6 Graf znázorňující podávání vyššího výkonu v souvislosti s pochvalou. Zdroj: vlastní data

U společnosti ZZ jsme se několikrát prostřednictvím jejich zaměstnanců přesvědčili o celkové spokojenosti a pohodě na pracovišti. Další otázka není výjimkou, protože z pohledu pracovního výkonu 94 % dotazovaných ve společnosti ZZ je motivováno pochvalou svého nadřízeného. Skvělým výsledkem je tedy i zbývajících 6 % respondentů, které pochvala také spíše motivuje. Ve společnosti YY není situace tak jednoznačná, neboť se zde setkáváme i s negativním postojem vůči pochvalám. 16 % respondentů rozhodně není motivováno pochvalou. Jeden z respondentů k otázce dokonce připsal, že jediné, co ho motivuje k vyššímu výkonu, jsou peníze. Nicméně, dalších 20 % respondentů spíše není pochvalou motivováno, stále ale převažují pracovníci, které pochvala motivuje. Alespoň u 26 % určitě ano a u 38 % spíše ano. Na závěr si dovolíme tvrdit, že motivovaní pracovníci mají skvělý předpoklad k podávání vyšších pracovních výkonů a chválit je v přirozené míře není rozhodně na škodu.

Otázka č. 13 se zabývala skutečností, zda pracovníci pod stresem podávají nižší pracovní výkony.

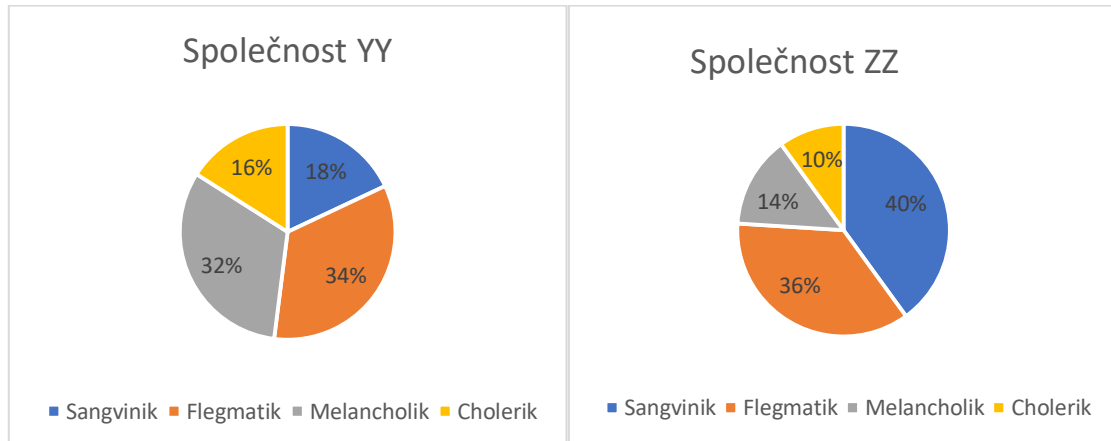


Obrázek 7 Graf znázorňující vliv stresu na pracovní výkon. Zdroj: vlastní data

Fontana (2016) uvádí, že tlak či stres nemusí být nutně považován za dobrý či špatný faktor. Z té dobré stránky stres představuje příležitost či výzvu k aktivitě a u některých jedinců je práce bez tlaku dokonce jednotvárná. Fontanova teorie se prokázala ve společnosti ZZ, neboť 42 % respondentů označilo, že stres je motivuje. To může být podmíněno také dobrými vztahy na pracovišti, vzájemnou podporou a skutečností, že v této společnosti všichni respondenti mají zajištěné vhodné pracovní podmínky, jak se nám ukázalo v grafu č. 7. Dále to může mít pozitivní dopad pro zaměstnavatele, neboť motivovaní pracovníci podávají větší pracovní výkony. Dalších 40 % respondentů si nemyslí, že by stres nějak jejich výkon ovlivňoval, což je skvělý výsledek. Pouze 4 % respondentů podávají pod stresem nižší pracovní výkon. Zbýlých 14 % uvedlo, že většinou pod stresem podávají nižší pracovní výkon. Ve společnosti YY oproti společnosti ZZ, pouhých 8 % respondentů je stresem motivováno. Nejvíce respondentů, tedy 64 % označilo, že stres nijak ovlivňuje jejich výkon. Což je opět dobrým ukazatelem. Nicméně, stále je tu poměrně velké množství respondentů, kteří vlivem stresu podávají nižší pracovní výkony, přesně tedy 18 % respondentů, kteří určitě podávají nižší výkon a dalších 10 % respondentů, kteří uvádí, že většinou pod stresem podávají nižší výkon. Domníváme se, že tento výsledek je způsoben pracovní náplní, protože ve firmě ZZ, většina pracovníků vykonává kancelářskou práci.

Posledním výzkumných okruhem je zvládnání zátěže, kde jsme se zaměřili především na způsob, jakým se zaměstnanci vybraných firem se zátěží vypořádávají a zda někdy přemýšleli o změně zaměstnavatele, zejména v důsledku pracovní zátěže.

Otázkou č. 9 jsme zkoumali jaké jsou jednotliví pracovníci povahy.

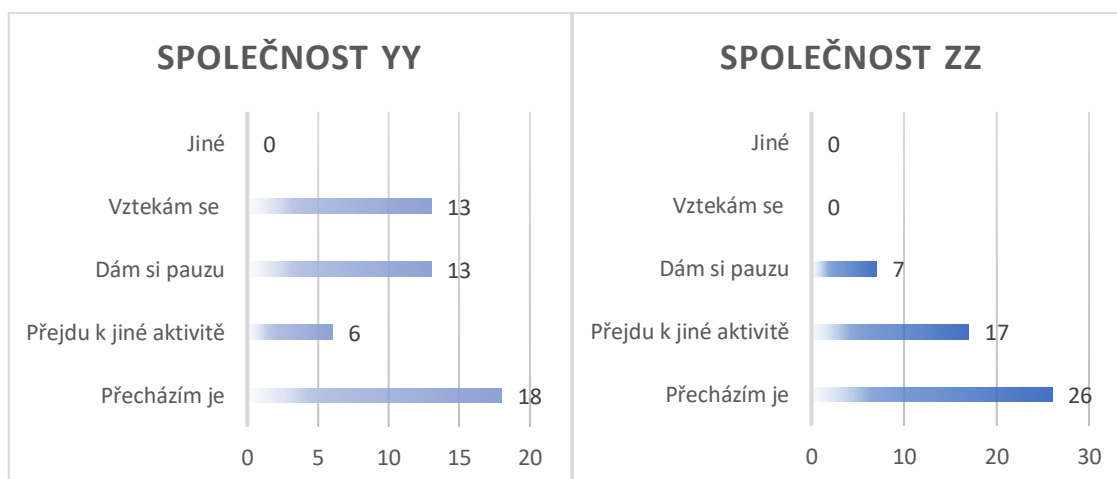


Obrázek 8 Graf znázorňující povahu pracovníků. Zdroj: vlastní data

Způsob, jakým jednáme s naším okolím a způsob, jakým zvládnáme stresové situace je částečně podmíněn naším temperamentem.

Jak výsledky průzkumu ukazují, ve firmě YY převažují s celkovou bilancí 34 % flegmatici. Druhým nejčastějším typem osobnosti jsou respondenti melancholici, kterých je 32 %. Následují cholerici, kterých je 16 % a sangvinikové tvořící 18 %. Naproti tomu, ve společnosti ZZ je 40 % dotazovaných sangviniků, což se značně projevuje ve všech třech výzkumných okruzích a celkové náladě ve firmě. Flegmatici tvoří 36 % dotazovaných, melancholici 14 % a cholerici 10 %. Lze konstatovat, že v obou společnostech jsou zastoupeny všechny typy osobnosti, které definoval již Hippokrat s Galénem. Výsledky této otázky se promítají v těch následujících, především v otázce č. 10.

Otázka č. 10 pojednává o způsobech zvládnání obtížných situací v práci.

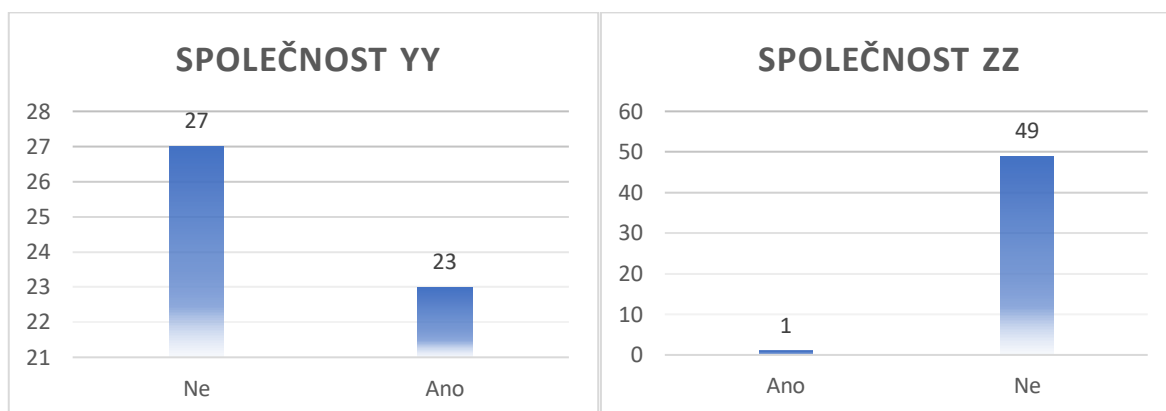


Obrázek 9 Graf znázorňující způsoby, jakými respondenti čelí stresu. Zdroj: vlastní data

Z grafu č. 9 vyplývá, že u obou společností zaměstnanci nejčastěji stresové situace přecházejí. Tento výsledek se dal očekávat, neboť v obou firmách se vyskytuje značné množství flegmatiků, pro které je přecházení problému, a tedy i stresových situací charakteristické. Mimo 18 (36 %) respondentů ve firmě YY přecházející zátěžové situace, více než polovina pracovníků reaguje buďto vztekem či si udělá přestávku, což by zhruba odpovídalo výsledkům odpovědí v předchozí otázce. Pouze 6 (12 %) dotazujících řeší stresové situace přechodem na jinou činnost. Ve firmě ZZ se projevuje opětovně povaha sangviniků, protože 17 (34 %) respondentů přechází k jiné aktivitě a zároveň nikdo neuvěděl, že se v důsledku pracovní zátěže vzteká. Opět je to důkazem klidného a spokojeného pracoviště.

Otázka č. 14 zněla: „Pokud pracujete v práci pod stresem, jak proti němu bojujete?“. Tato otázka byla jedinou otevřenou otázkou v celém dotazníkovém šetření. Bohužel, musíme konstatovat, že ve společnosti ZZ z celkového počtu padesáti oslovených respondentů, nikdo na tuto otázku neodpověděl. Ve společnosti YY to bylo výrazně lepší. Na tuto otázku nám odpovědělo 42 % dotazovaných pracovníků. I přes nízkou četnost odpovědí jsme stanovili, že nejčastěji pracovníci ve firmě YY se stresem bojují prostřednictvím relaxu (tzn. pravidelné procházky nebo používání antistresových pomůcek). Křivohlavý (2003) považuje relaxaci za velmi účinnou metodu, která nás zbavuje bolestí hlavy či hypertenze. Dále uvolňuje napětí ve svalech a napomáhá lepšímu dýchání. Dále lidé bojují proti stresu prostřednictvím sportovních aktivit. Zajímavou odpovědí bylo, že se daný pracovník snaží stresory odstraňovat, což je ukázkou strategie zaměřené na problém, kterou definoval Jaro Křivohlavý ve své knize Psychologie zdraví. A neblahým bojem proti stresu je konzumace alkoholu, jež se v odpovědích na naši otázku také vyskytovala.

15. a zároveň poslední otázka zkoumala, zda zaměstnanci vybraných společností někdy uvažovali o změně zaměstnavatele. K této otázce byla možnost se v případě odpovědi ano, vyjádřit.



Obrázek 10 Graf znázorňující volbu respondentů, zda někdy uvažovali o změně zaměstnavatele. Zdroj: vlastní data

Jak vyplývá z grafů na obrázku 10, výsledky byly velmi odlišné, neboť ve společnosti YY uvedlo téměř 27 (54 %) respondentů, že už někdy o změně zaměstnavatele uvažovali. Důvodem však nebyla ani tak pracovní zátěž, jako finanční ohodnocení, pracovní doba a další příčiny analyzované v otázce č. 11. Naopak ve společnosti ZZ pouze jeden respondent uvádí, že o změně zaměstnavatele uvažoval. Jedná se o mladou ženu, která rozmýšlela změnu zaměstnavatele z důvodu pracovní doby a svých dětí. Z výsledku lze vyvodit, že ve společnosti ZZ jsou pracovníci velmi spokojeni, protože 98 % z nich neuvažovalo o změně zaměstnavatele.

10 Závěrečné shrnutí a návrhy na snížení pracovní zátěže

Máme-li shrnout výsledky z dotazníkového šetření, pak se ukázalo, že ve společnosti YY s.r.o. není množství stresovaných pracovníků zanedbatelné. Většina práce je vykonávána muži na stavbách či v nákladních automobilech při neustálém přejezdu z místa na místo. Pracovníci této firmy jsou tak obecně náchylnější k podléhání pracovní zátěži více než ve společnosti ZZ s.r.o., kde byli zkoumáni pracovníci na administrativních pozicích. Co se týče množství stresovaných pracovníků společnosti ZZ, pak jsme byli mile překvapeni, protože nikdo z dotazovaných nevedl, že se cítí být ve své práci určité pod stresem. Ve společnosti YY nelze jednoznačně říct, co pracovníky nejvíce stresuje, protože vzhledem k povaze jejich práce na ně působí řada faktorů. V zásadě se nejčastěji jednalo o pracovní prostředí, jiného zaměstnance, množství práce či nadřízeného. Ve společnosti ZZ se ukázalo jako nejvíce stresující množství práce. V návaznosti na stresory, z průzkumu vyplynulo, že v obou společnostech se stres nejčastěji projevuje formou neschopnosti se soustředit a větší chybovostí při vykonávání pracovních povinností. Z širšího pohledu ale převažují pracovníci, u kterých se stres nijak neprojevuje, což je dobrým předpokladem pro větší výkonnost. Většina pracovníků má pro výkon své práce zajištěné vhodné pracovní podmínky, pouze někteří z pracovníků (20 %) společnosti YY si stěžují na prašnost, nízké teploty v budově či zakouřenou halu v areálu pracoviště. Výsledky dotazníků dále ukázaly, že téměř 60 % respondentů společnosti ZZ by na své práci nic neměnilo, což nás opět utvrzuje o jejich pracovní spokojenosti, ale zároveň se shodují na nedostatečné komunikaci ze strany vedení a pracovní době. U pracovníků společnosti YY je hlavním důvodem nespokojenosti finanční ohodnocení, jenž ovlivňuje jejich odpovědi v celém dotazníku. Z pohledu temperamentu, převažují na pracovišti společnosti YY nejvíce flegmatici, kteří mimo jiné nejčastěji uvádějí, že stresové situace přecházejí, což je pro flegmatiky charakteristické. S o něco menším zastoupením je na pracovišti melancholiků, kdy se jedná o pracovité, ale impulsivní jedince se sklonem k agresi. Tento výsledek se promítl i v projevech stresu, neboť se pracovníci přiznávají, že se při práci vztekají. Na pracovišti společnosti ZZ převažují sangvinikové, kteří jsou typičtí rychlým pracovním tempem a dobrou náladou. Z těchto výsledků lze vydedukovat, že pravděpodobnost výskytu konfliktů na pracovišti vzhledem k povaze pracovníků je výrazně nižší než ve společnosti YY, což může mít zpětně vliv na častější výskyt pracovní zátěže. Závěrem dotazníku jsme se pracovníků ptali, zda někdy uvažovali o odchodu ze společnosti. Ve společnosti ZZ kromě jediné ženy o odchodu nikdo neuvažoval, což je velmi zajímavé, neboť 46 % dotazovaných pracuje ve společnosti více než 4 roky. Ve druhé společnosti YY uvažovalo podstatně více pracovníků o odchodu, a to hlavně kvůli finančnímu ohodnocení. Musíme ale dodat, že zaměstnanci na stálý pracovní poměr mají v průměru 35 tisíc korun hrubého, což je nad průměrným mzdovým ohodnocením v Ústeckém kraji.

10.1 Návrhy optimalizace pracovního výkonu

Společnost YY by měla zvážit finanční ohodnocení svých pracovníků samozřejmě s ohledem na finanční situaci v podniku. Nicméně, právě finanční ohodnocení stojí za celkovou nespokojeností a je hlavním důvodem, proč 23 (46 %) pracovníků někdy uvažovalo o změně zaměstnavatele. Zvýšení platového ohodnocení by zlepšilo celkovou náladu ve firmě a snahu podávat vyšší pracovní výkony.

Kromě financí by pracovníci ocenili i lepší komunikaci na pracovišti. Proto bychom společnosti chtěli navrhnout, aby navýšila četnost schůzek se svými pracovníky, poslouchala jejich názory, aktivně jim naslouchala a zároveň se přesvědčila, zda pochopili zadané úkoly, aby i nadále nedocházelo ke komunikačním šumům v oblasti předávání důležitých informací k pracovním úkonům. Ke změnám pracovního prostředí nemáme žádné návrhy, neboť podle informací od společnosti probíhá rekonstrukce a zateplování hlavní budovy areálu, jejíž součástí je i hala, na kterou si nejvíce zaměstnanci stěžovali kvůli nízkým teplotám. Posledním opatřením, které by pomohlo hlavně pracovníkům „stresařům“, je umožnit jim navštívit kurzy zvládnání stresových situací nebo jim poskytovat poukazy například na masáže či příspěvky na sportovní aktivity, čímž by společnost mohla částečně vykompenzovat pocit nižšího platového ohodnocení.

To, jaký vliv na nás a náš výkon stres má, ovlivňujeme hlavně my sami, proto přicházíme s doporučením i pro samotné zaměstnance společnosti. Pracovníci by měli minimálně dodržovat pět jednoduchých zásad stanovené Schreiberem, které jsou blíže charakterizované v kapitole 4.3 Metody zvládnání a pomáhají v prevenci proti pracovní zátěži. Dále by si měli všimnout stresorů nově vznikajících v jejich okolí a upozorňovat na ně zaměstnavatele. A to nejdůležitější na závěr, všichni pracovníci by se měli snažit udržovat dobré vztahy na pracovišti a být si navzájem oporou.

Navržené opatření pro optimalizaci pracovního výkonu společnosti ZZ nebude v tak velké míře jako u společnosti YY, neboť její pracovníci jsou značně motivováni k podávání vyšších pracovních výkonů a stresu obecně moc nepodléhají. Přesto, žádný podnik není dokonalý, a tak bychom společnosti ZZ chtěli navrhnout zlepšit komunikaci mezi svými zaměstnanci a vedoucími pracovníky například děláním lepších reportů z porad vedení tak, aby každému pracovníkovi bylo jasné, jaký je plán a co je potřeba v následujících týdnech vykonat. Dále bychom doporučili společnosti přispívat či poskytovat poukazy na masáže, sportovní a kulturní vyžití s ohledem na práci sedavého charakteru a vykompenzovat tak občasné stresující množství práce. Někteří pracovníci si stěžovali, že je stresuje jiný zaměstnanec. V tomto ohledu si dovoluujeme navrhnout uskutečnit teambuilding, který by umožnil prohloubit vztahy mezi jednotlivými pracovníky a do budoucna pak dále redukovat tento problém. Jako poslední bychom společnosti doporučili, aby ve své práci ve vztahu k zaměstnancům pokračovala a nepřestala své pracovníky chválit, protože jak ukázal průzkum, pochvaly z odvedení dobré práce jednoznačně podněcuje pracovníky k lepším pracovním výkonům.

Závěr

V teoretické části jsme se věnovali pojmům jako pracovní zátěž, stres, stresory na pracovišti, pracovní výkon a metody potřebné k úspěšnému boji proti zátěži. Tyto pojmy nám následně posloužily jako základní kámen pro náš výzkum.

Cílem praktické části práce bylo zkoumat míru pracovní zátěže ve vybraných podnicích, zjistit jaké situace jsou pro pracovníky nejvíce stresující a následně navrhnout vhodná opatření pro jejich redukci. Při vybírání podniků pro mě bylo rozhodující, aby podniky působily ve zhruba stejném odvětví a stejném regionu, čehož jsem nakonec docílila.

V praktické části jsem využila dotazníkového šetření, které jsem v tištěné podobě fyzicky donesla do dvou nejmenovaných společností. Musím konstatovat, že jsem spokojena s příjemným a rychlým jednáním v obou z nich. Malým zádrhelem byla u společnosti ZZ s.r.o. neochota vybrané cílové skupiny respondentů dotazník vyplnit, tudíž jsem byla nucena se zaměřit spíše na administrativní pracovníky, než na řidiče a pracovníky ve výrobě.

Součástí výzkumu také bylo představit jednotlivé společnosti, charakterizovat respondenty a v návaznosti na výsledky z průzkumu navrhnout v hodná opatření pro každou společnost individuálně.

Nicméně, u obou společností jsme se spíš setkali s názorem, že i přes občasnou chybavosti či nesoustředěnost, nemají pracovníci pocit, že by měl stres zásadní vliv na podávání nižšího pracovního výkonu, ba naopak, ve společnosti ZZ je velká část pracovníků stresem motivována. Avšak stále se ve společnostech vyskytuje procento lidí, kteří jsou stresem negativně ovlivňováni a na jejich výkonech se stres projevuje. Každý zaměstnanec se počítá a pokud chtějí společnosti dosahovat co možná nejvyšších výkonů, je nezbytné stresu předcházet a přijímat opatření pro jeho eliminaci.

Za přínos mé práce považuji poskytnutí zpětné vazby pro vedení společnosti, které si prostřednictvím výsledků průzkumu může udělat obrázek o tom, jak jsou pracovníci v jejich firmě spokojeni, co jim nejvíce vadí a stresuje, co by uvítali a zda má stres na jejich výkony nějaký vliv. Dále pak mnou zpracovaný návrh na optimalizaci pracovního výkonu může posloužit jako inspirace pro změnu, alespoň některých zmíněných stanovisek.

Seznam použité literatury

1. ATKINSON, Rita L., 2003. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál. 751 s. ISBN: 80-7178-640-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
5. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. BROCKERT, Siegfried. *Ovládání stresu*. Praha: Melantrich, 1993. ISBN 80-7023-159-9.
7. DVOŘÁK, Jan. *Odmaturuj! ze společenských věd*. Brno: Didaktis, 2008. ISBN 978-80-7358-122-0.
8. FONTANA, David. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.
9. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X
10. KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
11. KOŽENÁ, Ludmila. *Stres na pracovišti a jeho důsledky* [online]. In: [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: https://apps.szu.cz/podpora_zdravi/menthealthwork/materialy/stres_na_pracovisti.pdf
12. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4.
13. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
14. MACHAČ, Miloš, Helena MACHAČOVÁ a Jiří HOSKOVEC. *Emoce a výkonnost*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství Praha, 1985.
15. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

16. PAYNE, Malcolm. *Modern Social Work Theory*. 3. vyd. Chicago: Lyceum, 2005. ISBN 0-925065-83-8.
17. SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. 2., upr. vyd. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0240-5.
18. ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN: 80-246-0448-5.
19. URBAN, Jan. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5820-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fyziologické, behaviorální a emocionální příznaky	14
Obrázek 2 Graf znázorňující výsledky k otázce č. 5	42
Obrázek 3 Graf znázorňující nejčastější projevy stresu na pracovišti	44
Obrázek 4 Graf znázorňující spokojenost respondentů s pracovními podmínkami	45
Obrázek 5 Graf znázorňující výsledky k otázce č. 11	46
Obrázek 6 Graf znázorňující podávání vyššího výkonu v souvislosti s pochvalou	47
Obrázek 7 Graf znázorňující vliv stresu na pracovní výkon	48
Obrázek 8 Graf znázorňující povahu pracovníků	49
Obrázek 9 Graf znázorňující způsoby, jakými respondenti čelí stresu	50
Obrázek 10 Graf znázorňující volbu respondentů, zda někdy uvažovali o změně zaměstnavatele	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled počtu zaměstnanců a mezd společnosti YY s.r.o.....	38
Tabulka 2 Přehled tržeb a zisků ve tříletém horizontu společnosti YY s.r.o.....	39
Tabulka 3 Přehled počtů zaměstnanců a mezd společnosti ZZ s.r.o.....	40
Tabulka 4 Přehled tržeb a zisků ve tříletém horizontu společnosti ZZ s.r.o.....	40
Tabulka 5 Znázorňují zmapované příčiny stresu ve vybraných společnostech.	43

Přílohy

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,
obracíme se na Vás jako na zaměstnance této firmy v rámci výzkumu, jehož výsledky budou použity pro návrh optimalizace pracovní zátěže. Zajímá nás, co Vás ve vašem zaměstnání nejvíce stresuje, jak stres ovlivňuje pracovní výkon a jak se s pracovní zátěží vypořádáváte. Do tohoto výzkumu zahrneme všechny zaměstnance této firmy a výsledky porovnáme s výsledky ve firmě podobného podnikatelského záměru. Varianty, které nejvíce odpovídají Vaší situaci, prosím zakřížkujte. Toto dotazníkové šetření je anonymní. V případě jakýchkoliv připomínek mě neváhejte kontaktovat. Děkujeme Vám za čas věnovaný vyplnění toho dotazníku.

S pozdravem a poděkováním za spolupráci

Radka Urbanová

r.urbanova96@seznam.cz

V Mostě 25.3.2019

- 1) Jakého jste pohlaví?
 - Muž
 - Žena

- 2) Jaký je Váš věk?
 - 18-26
 - 27-45
 - 46 a více

- 3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní škola
 - Učiliště
 - Střední škola
 - Vysoká škola

- 4) Jak dlouho jste zaměstnání v této firmě?
 - Do jednoho roku
 - 1-3 roky
 - 4 a více let

- 5) Cítíte se být v práci často pod tlakem?
 - Určitě ano
 - Spíše Ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

- 6) Co Vás na vaší práci nejvíce stresuje?
- Necítím se být stresován
 - Množství práce
 - Jiný zaměstnanec
 - Váš nadřízený
 - Pracovní prostředí
 - Jiné (napište)
- 7) Jak se u Vás stres projevuje?
- Necítím se být stresován
 - Bolestí hlavy
 - Neschopností se soustředit
 - Větší chybovostí
 - Nespavostí
 - Jiné, uveďte:
- 8) Máte zajištěné vhodné pracovní podmínky?
- Ano
 - Ne, co konkrétně?.....
- 9) Jaké jste povahy?
- Sangvinik (spíše optimistický, nevadí vám rychlejší pracovní tempo, týmový)
 - Flegmatik (spíše trpělivý, rozvážený, vyrovnaný)
 - Melancholik (spíše zodpovědný, pesimistický, věrný)
 - Cholerik (impulsivní, nedůtklivý, práceschopný)
- 10) Jak čelíte stresovým situacím v práci?
- Přecházím je
 - Přejdu k jiné aktivitě
 - Dám si pauzu
 - Vztečám se
 - Jiné, uveďte:
- 11) Co byste ve Vaší práci zlepšili?
- Komunikaci
 - Finanční ohodnocení
 - Pracovní dobu
 - Více mimopracovních aktivit ze strany zaměstnavatele (př. Vánoční večírek)
 - Nic bych neměnil/a
 - Jiné, uveďte:
- 12) Povzbudí Vás pochvala vašeho nadřízeného k podání většího pracovního výkonu?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne

Ne

13) Pokud pracujete pod stresem, myslíte si, že podáváte nižší pracovní výkon?

Ne, práce pod stresem mě naopak motivuje

Nemyslím, že snižuje můj výkon, ale raději bych pracoval/a bez stresu

Většinou ano

Určitě ano

14) Pokud jste v práci pod tlakem, jak proti němu bojujete? (Napište)

15) Uvažovali jste někdy o změně zaměstnavatele?

Ne

Ano, proč?

Děkuji za Vaše odpovědi.

