



# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Psychická zátěž při headhuntingu

Psychological pressure in the process of headhunting

## STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

## STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

## VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph

PECHÁNKOVÁ

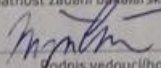
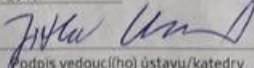

DENISA

**2018**

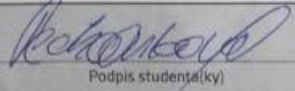
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pechánková	Jméno:	Denisa	Osobní číslo:	460898
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Psychická zátěž při headhuntingu		
Název bakalářské práce anglicky:	Psychological Stress in the Process of Headhunting		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem BP je zjištění psychické zátěže zaměstnanců headhunterských personálních agentur a zkoumání souvislosti mezi výkonem ve stresovém a optimálním prostředí.</p> <p>PŘÍNOS: Návrh na snížení, popřípadě odstranění stresových faktorů psychické zátěže zaměstnanců headhunterských personálních agentur.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - psychická zátěž, pracovní zátěž, headhunting, pracovní zátěž při headhuntingu; 3. Praktická část - metodika výzkumu, výsledky výzkumného šetření, vyhodnocení výzkumných otázek, návrh na snížení psychické zátěže; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>JOHN, Friedel a Gabriele PETERS-KÜHLINGER. Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci. Praha: Grada, 2006.</p> <p>MATOUŠEK, Oldřich. Pracovní stres a zdraví. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003.</p> <p>SCHREIBER, Vratislav. Lidský stres. 2. upr. vyd. Praha: Academia, 2000.</p> <p>ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynářiková, PhD., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<b>30-04-2018</b>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PECHÁNKOVÁ, Denisa. *Psychická zátěž při headhuntingu*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 02. 05. 2018

Podpis:

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé práce paní PhDr. Lence Mynaříkové, PhD za přínosné rady, čas a ochotu při tvorbě této práce.

Dále mé poděkování patří také společnosti Kienbaum und Partner GmbH, kde nyní působím a dala mi tak možnost se do této problematiky hlouběji podívat. Také všem, kteří se podíleli na vyplňování dotazníku a obětovali tomu tak svůj cenný čas.

# Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjištění psychické zátěže zaměstnanců headhunterských personálních společností a zkoumání souvislostí mezi výkonem ve stresovém a optimálním prostředí. V teoretické části jsou nejprve uvedeny základní pojmy co se headhuntingu a pracovní a psychické zátěže týče. Dále jsou uvedeny kombinace všech tří konceptů v závislosti na příčinách a důsledcích psychické zátěže při vykonávání samostatné činnosti, headhuntingu. Poznatky získané v teoretické části jsou využity v části praktické, kde jsou zanalyzované výsledky dotazníku, který byl určen pouze pro zaměstnance headhunterských personálních společností, kde sama v jedné z nich působím. Pomocí získaných informací je zhodnocen současný stav psychické zátěže těchto zaměstnanců a přidělený návrh možných řešení na snížení stresových faktorů.

## Klíčová slova

Headhunting, psychická zátěž, pracovní zátěž, stresový faktor, příčina a důsledek

# Abstract

The main aim of this bachelor thesis is to find out the psychological stress of the employees of head-hunt personnel companies and to examine the correlation between performance in stress and optimal environment. In the theoretical part there are presented the basic concepts of headhunting, work and psychological stresses. There are also combinations of all three concepts, depending on the causes and consequences of the psychological stress of doing the separate activity, headhunting. The knowledges gained in the theoretical part are used in the practical part where the results of the questionnaire are analyzed. This questioner was meant only for the employees of headhunter personnel companies, one of which I am the employee as well. The obtained information evaluates the current state of psychological stress of these employees and proposes a possible solutions for reducing stress factors.

## Key words

Headhunting, psychological stress, workload, stress factor, cause and consequence

# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ.....	7
1.1 CO JE TO PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ.....	7
1.2 PŘÍČINY PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE.....	8
1.3 DŮSLEDKY PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE.....	10
1.4 PŘEDCHÁZENÍ PSYCHICKÉ ZÁTĚŽI.....	12
2 PRACOVNÍ ZÁTĚŽ.....	13
2.1 ZÁTĚŽOVÉ SITUACE.....	13
2.2 DĚLENÍ PRACOVNÍHO ZATÍŽENÍ.....	14
2.3 DŮSLEDKY DLOUHODOBÉHO PŮSOBENÍ PRACOVNÍHO ZATÍŽENÍ.....	15
2.4 PREVENCE VZNIKU DUŠEVNÍHO VYČERPÁNÍ.....	16
2.5 MĚŘENÍ PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE PŘI PRÁCI DLE MEISTERA.....	17
3 HEADHUNTING.....	18
3.1 PROCES HEADHUNTINGU.....	18
3.2 ROLE HEADHUNTINGOVÉ SPOLEČNOSTI.....	20
3.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ.....	22
4 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	27
5 METODIKA VÝZKUMU.....	28
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	28
5.2 RESPONDENTI.....	29
5.3 SBĚR DAT.....	30
6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	31
7 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	47
8 NÁVRHY NA SNÍŽENÍ PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE.....	49
ZÁVĚR.....	50



SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	51
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	54
SEZNAM TABULEK.....	55
SEZNAM GRAFŮ .....	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	57

# ÚVOD

Bakalářská práce by měla sloužit jako pomůcka či manuál pro snížení psychické zátěže při práci, tedy konkrétněji v odvětví headhuntingu, který je specializovaným oborem personalistiky. V práci jsou ukázány základní příčiny psychické zátěže, které mohou také závažné důsledky. Proti těmto důsledkům jsou navrženy určitá opatření, které mohou sloužit buď jako prevence předtím, než psychická zátěž vůbec nastane nebo návrhy na snížení psychické zátěže, které se dají využít v případě již probíhající zátěže nebo stresu.

Teoretická část je zaměřena na definici psychické zátěže, pracovní zátěže a její následné důsledky a prevence, definici headhuntingu, kde lze si rozšířit obzory, jak tento proces probíhá a jaké role neboli pracovní pozice zde figurují. V rámci této kapitoly lze také zjistit, jaké jsou metody získávání kandidátů, které se dají využít jak v headhuntingu, tak také samostatně či v souvislosti s jiným oborem personalistiky.

Cíl práce a výzkumné otázky uvozují začátek praktické části, kde lze nalézt také kompletní metodiku výzkumu, tedy to, jak výzkumné šetření kompletně probíhalo včetně popisu respondentů, kteří se na výzkumu podíleli nebo sběru dat, které jsou základním kamenem pro stanovení výsledků a určení návrhů pro snížení psychické zátěže. V rámci výsledků výzkumného šetření jsou také vyhodnoceny výzkumné otázky, které se definovaly na začátku praktické části. V rámci tohoto vyhodnocení se lze dozvědět, jak headhuntemi kompletně prožívají celý proces z hlediska psychického. Od základního vnímání psychické zátěže, přes faktory, které psychickou zátěž způsobují, až po doporučení k jejímu snížení či úplnému vyvarování.

Cílem bakalářské práce je zjištění psychické zátěže zaměstnanců headhunterských personálních agentur a zkoumání souvislostí mezi výkonem ve stresovém a optimálním pracovním prostředí. Hlavním přínosem této práce je na základě zjištění výsledků udělení návrhu na snížení, popřípadě odstranění stresových faktorů psychické zátěže zaměstnanců headhunterských personálních agentur. Headhunterským personálním agenturám je poté tento návrh doporučen zařadit do plánu, který pomůže zlepšit pracovní prostředí a tím i zvýšit výkon i výkonnost pracovníků.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ

Psychická zátěž je klíčovým slovním spojením této práce, a proto je potřeba si ho více přiblížit. Kde se s ní setkáváme? Jak jí můžeme čelit? Jak jí vůbec můžeme předcházet, abychom se s ní nikdy nesetkali? Odpovědi na tyto otázky a ještě mnohem více se dozvíte v následujícím textu.

Když se řekne psychická zátěž, každý si představí jinou úroveň zátěže, jiné prostředí, kde k ní dochází a jiné projevující aspekty. Tři věci jsou ale u všech lidí společné a tím je stres, určitý druh frustrace a tlak, které se při psychické zátěži dostávají ve většině případů. Připadá vám slovní spojení psychická zátěž a slovo stres jako synonyma? Není tomu tak. Psychická zátěž je spíš kolektivní záležitost, kdežto stres individuální.

Pracovní tlak, pracovní zátěž, pracovní stres. Už jen pokud by stála ta slova samotná bez přívlastku „pracovní“, tak v nás vyvolávají pocit úzkosti. Jenomže práce je pro ekonomicky aktivní obyvatelstvo každodenní porcí chleba a je málo procent lidí, kteří by alespoň jednomu slovnímu spojení v životě nečelili aspoň z části. Ovšem o té pracovní části až později. Nyní se podíváme spíše na tu naši, vnitřní, neboli duševní stránku, chcete-li.

## 1.1 Co je to psychická zátěž

Historie psychické zátěže, resp. stresu sahá až do antického Řecka, kdy se těmito fenomény začal poprvé zabývat Hippokrates. Ten „*nastínil dělení temperamentů ve spojitosti s tělesnými šťávami a tento temperament již člověka predestinoval k určitému druhu nemoci.*“ (Štědranský, 2014, str. 7) Samozřejmě stres už byl na světě dříve, ale právě antické Řecko je prvním historickým obdobím, ve kterém vznikla jeho teorie. Až ve středověku ovšem teologové začali šířit teorii oddělení duše od těla. Tato demagogie ovšem v dnešním moderním světě není platná, jelikož právě z onemocnění naší duše nám jednoduše může onemocnět i celé tělo.

*„Psychickou zátěž je možno definovat jako proces psychického zpracovávání a vyrovnávání se s požadavky a vlivy životního prostředí, přičemž prostředím se rozumí vše, co člověka obklopuje včetně společenských vazeb, událostí a požadavků na zpracování informací, kladoucích nároky na psychické procesy, zejména na pozornost, paměť, představitost, myšlení a rozhodování.“* (Drgáčová, 2006)

Většinou je psychická zátěž spojována právě s pracovním prostředím, ale mylně. Psychická zátěž je mnohem širší pojem, který zahrnuje životní problémy každodenního světa, ať je to z prostředí rodinného, společenského, sportovního, ale i již zmiňovaného pracovního. Má také velkou nevýhodu a to tu, že se nedá lehce změřit. Každý má své hranice spokojenosti a nespokojenosti se životem někde jinde. Tím pádem je těžké i pro odborníka zjistit situaci, kdy už potřeba přistoupit k opatřením vůči zátěži nebo jestli již zátěž v pravém slova smyslu nastala.

V tomto případě se můžeme bavit o duševním či emocionálním tlaku jako synonymu. John a Kühlinger to pojali jako analogii s tlakem fyzikálním „*Tlak vzniká tehdy, když na předmět působí nějaká síla a současně jedna další síla z jiného směru.*“ (John & Kühlinger, 2006, str. 13) Abychom se mohli tohoto tlaku určitým způsobem zbavit nebo alespoň omezit na nejmenší možnou úroveň, je potřeba udělat rozhodnutí. Co je hlavní příčina vzniku tlaku? To je základní otázka, kterou bychom si měli položit, aby na jedné či na druhé straně vznikla redukce jedné se „sil“.

## 1.2 Příčiny psychické zátěže

V osobním i pracovním životě může být příčin několik. Mluvíme tady o velmi subjektivní otázce, ale několik příkladů se vám budu snažit přiblížit. Z té osobní stránky jsou stresovými oblastmi ekonomická, rodinná, politická, společenská, ale i mentální situace. Nejtypičtější psychickou zátěží z ekonomického sektoru, se kterou se může potkat každý z nás, je nedostatek finančních prostředků. Kvůli tomuto problému můžeme mít i problém se státem či nebankovní institucí a tím se dostáváme do další stresové oblasti, politické. Jelikož všechno souvisí se vším, všechny tyto aspekty mají vliv i na rodinnou situaci, kdy domácnost nebude schopna unášet aktuální dění a nastane období stresu a hádek i v místě, kde bychom se měli cítit dobře.

Stresory v práci mohou být spojeny s procesem práce, kdy pracovní úkoly a jejich provádění je ovlivňováno různými činiteli, mohou být fyzikálního, chemického nebo biologického původu, či dopadu sociálně-psychologických podmínek. Každopádně po každé na tom může mít svůj vliv, jak zaměstnavatel, který neposkytne dostatečné zázemí pro výkon práce, tak různorodý zaměstnanec, ke kterému se musí individuálně přistupovat, protože každému vyhovuje něco jiného. Vše je o vzájemné komunikaci.

Mikšík (2007) rozlišil 6 základních typů psychicky tíživých situací, kde dochází k rozporu mezi očekáváním, které od dané situace mám a mezi možnostmi, jak je splnit:

- Nepřiměřené úkoly – ty, které vyžadují určité schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které dotyčný nemá dostatečně rozvinuté a jednak úkoly s přílišnou kvantitou požadavku. Nepřiměřenost požadavků se projevuje únavou, vyčerpáním a nízkým pracovním výkonem. V současné době je klíčovým problémem nepřiměřenost úkolů, které vyplývají z nedostatečné organizace práce a řízení.
- Problémové situace – Jedná se o situace, kdy se člověk musí vyrovnat se změnami v životě i v práci a k jejich řešení jedinec není dostatečně vybaven zkušenostmi. Problémové situace člověk řeší na základě adaptace. Podmínkou, aby byla tato adaptace úspěšná je pochopení nových životních okolností a nalezení vhodného přístupu k nim. Za problémové situace můžeme považovat zejména změny výrobního sortimentu, zavádění nových technologií.
- Překážky – Do cesty za vytčeným cílem se velmi často stavějí překážky. Obvykle tuto překážku zdoláváme nebo ji obcházíme. Člověk má většinou možnost volit cíle snadněji nebo obtížněji přístupné. Vůči napětí musí být tedy více odolný ten, kdo sleduje nepřístupnější cíle. Takový člověk má vysokou toleranci vůči zátěži - tzv. frustrační toleranci. Znamená to, že se ve svém úsilí nedá odradit dílčími neúspěchy, že hledá nové cesty k dosažení dílčích cílů, že se nedá strhnout k impulsivnímu, neadekvátnímu jednání, že se v případě neúspěchu nechová chaoticky, ale konstruktivně.
- Konfliktové situace – Konfliktová situace vzniká, jestliže se člověk má rozhodnout mezi dvěma nebo více motivy, jejichž uspokojení je naléhavé, ale které se vylučují navzájem. Pro konfliktové situace jsou příznačné prožitky a projevy váhání, kolísání mezi dvěma složitými volbami, bezradnost a nerozhodnost. Při řešení konfliktových situací se výrazně projevují vlastnosti lidí, člověk musí vyjádřit své postojové tendence.
- Obtížné rozhodování – Při této zátěžové situaci je člověk nucen volit mezi různými činnostmi, aniž může určit, která činnost je nejnaléhavější. Cíl, kterého má být dosaženo, není často definován a určen. Rozhodování ztěžuje například nedostatek informací, vzniká zde pocit nejistoty, který se odráží v celkové nespokojenosti. Člověk začíná váhat, oddaluje rozhodnutí nebo se snaží toto rozhodnutí přenést na někoho jiného. Obtížné rozhodování nastává např. při zavádění nové výroby, kdy se vedoucí pracovník musí rozhodnout bez jakékoliv zkušenosti nebo bez možnosti své řešení předem ověřit.
- Stresové reakce – Při stresových situacích působí na pracovníka v době činnosti rušivá okolnost (časová tíseň, odpovědnost za výsledek) a ztěžuje či narušuje

její zdárný průběh. Prožívání stresu je nejčastěji doprovázeno úzkostí a nejistotou, které oslabují schopnost soustředit se na výkon vlastní činnosti.

## 1.3 Důsledky psychické zátěže

Zde platí zákon příčiny a důsledku. Pokud na nás dlouhodobě působí nějaký negativní vliv, je více, než pravděpodobné, že se dostaví ať na našem psychickém nebo fyzickém zdraví určitý problém. Hovoříme zde o lehčích důsledcích, které se dají vyřešit v řádech dnů či týdnů, ale i závažných nemocech, které nás mohou donutit jít také k lékaři, který nám může předepsat medikamenty.

### Fyziologické důsledky

Důsledky, které ovlivňují chod organismu navenek. Lidé kolem nás si mohou všimnout, že s námi není něco v pořádku a u našich nejbližších se projeví ochránářský pud a budou nám chtít pomoci. V tomto případě se pomoci nebráníme a naopak velmi vřele pomoc přivítáme, jelikož to jsou nepříjemné pocity, kterých se chceme co nejdříve zbavit.

Křivohlavý (1994, str. 29) z tohoto pohledu uvádí příklady fyziologických důsledků vlivem psychické zátěže, kterými jsou:

- Bolest a sevření hrudní kosti,
- Křečovitě svírající bolesti v dolní části břicha,
- Časté nucení k močení,
- Sexuální impotence a nedostatek sexuální touhy,
- Změny v menstruačním cyklu,
- Vyrážka na obličeji,
- Dvojité vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod.

### Psychické důsledky

Mohou se projevit jak v kognitivní, tak emocionální rovině. Kdy většinou kognitivní příznaky se projevují více ve společnosti lidí, jelikož s emocionálními příznaky se setkáváme většinou, když jsme sami a máme čas přemýšlet. Ovšem o striktním pravidle zde určitě řeč není. Je tedy i možné vzájemného prolínání obou rovin v nejrůznějších situacích našeho života. V tomto případě se lze s problémem vypořádat v řádech dnů až týdnů, ale čas je velmi subjektivní.

Šoukalová (2009, str. 11) uvedla příklady psychických důsledků dopadem dlouhodobého působení psychické zátěže:

- Potíže se soustředěním a zapomínáním,
- Negativní postoj k sobě samému a k životu,
- Ztráta zodpovědnosti a nadšení,
- Duševně na dně, citově chladný a prázdný,
- Pocit nedostatku uznání,
- Ztráta projevu sympatií a náklonnosti,
- Únik do světa fantazie,
- Podrážděnost, nespokojenost a agresivita.

## Sociální vztahy

Důsledek, který nám snad může ublížit ze všeho nejvíce. Jak se cítíme v našem nitru, s tím už se nějak smíříme, horší je to, jak se s námi cítí naši nejbližší, přátelé a kamarádi. Všichni řešíme to, jak nás vidí ostatní nebo nás alespoň zajímá, co se o nás říká a ten, kdo tvrdí, že ne, tak je buď výjimka, co potvrzuje pravidlo nebo nemluví pravdu.

Šoukalová (2009, str. 11) opět vystihla přesně to, čemu se říká důsledky psychické zátěže v sociálních vztazích:

- Zvýšení výskyt konfliktů v soukromí,
- Zvýšený výskyt absence a omezení kontaktu s kolegy,
- Neschopnost brát na sebe zodpovědnost,
- Zvýšený výskyt závislosti na drogách (alkohol, cigarety, kofein),
- Vůči ostatním se chová nezúčastněně,
- Nedostatek soucitu a empatie s ostatními lidmi.

## Nemoci ze stresu

Nejtěžším a také nejdéle trvajícím projevem psychické zátěže je onemocnění vlivem působení dlouhodobého stresu. Většinou lidé, kteří se už i léčí kvůli neúnosnosti tlaku, který může mít jakoukoli příčinu, si už prošli všemi předešlými kroky. Je to vyšší prožitkově těžší verze fyziologických, psychických, ale následně taky sociálních důsledků. Pokud prožíváme tlak ze všech těchto sfér najednou, poté je více než pravděpodobné, že se nám nevyhne ani nemoc.

Křivohlavý (1994, str. 36) se o tom vyjadřuje jako o stresové nemoci, kde jde zejména o:



- Ischemickou chorobu srdce (infarkty myokardu),
- Hypertenzi (chorobně vysoký krevní tlak),
- Vředovou nemoc (vředy na dvanácterníku),
- Řadu dalších nemocí, jako je tuberkulóza, alergie, rakovina a další.

## 1.4 Předcházení psychické zátěži

Subjektivní. To je přesně slovo, které vyjadřuje celou tuto problematiku, která nás provází kompletní prací. Někomu jako obrana vůči stresu, pomáhá každodenní fyzické vyžití až do zpocení. Někomu pomáhají domácí práce, kdy nemyslí na nic důležitějšího, než na to, jestli je na skleničce ještě šmouha či nikoli. Nejlepší prevencí proti stresu je vyhnout se časové tísní. Jak by řekl známý český filmový a divadelní herec Jan Werich „*Ten umí to a ten zas tohle, a všichni dohromady udělají moc*“ (Voskovec, Werich, 1957), a tak by to mělo fungovat v každém zaměstnání. I když každý z nás vidí odpočinek od každodenního shonu v něčem jiném, všichni mají stejný cíl, mít duševní rovnováhu.

*„Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jím vytvořená teorie hierarchie potřeb je známá také jako Maslowova pyramida“* (Tureckiová, 2004, str. 59):

Obrázek 1 - Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Filosofie úspěchu, 2011

V zásadě tato pyramida funguje na principu uspokojení pater vstupně. Pokud jsou uspokojené základní fyziologické potřeby, můžeme jít o patro výše, kde chceme uspokojit potřebu bezpečí a jistoty. Schreiber (2000, str. 88) uvádí, že Maslow si vybral řadu historických postav, které zřejmě dosáhly životního sebenaplnění, tedy dostoupali až do posledního patra, kterým je transcendence (byl mezi nimi Abraham Lincoln, Eleanor

Rooseveltová nebo Albert Einstein), a zjistil, že tito výjimeční a úspěšní lidé měli řadu společných charakteristik:

- Vysokou potřebu soukromí,
- Přesné chápání reality,
- Přijímání reality,
- Vysoký stupeň spontánní sdělnosti,
- Schopnost se soustředit více na problém, který je třeba řešit, než na sebe,
- Soběstačnost,
- Schopnost nového, neobvyklého hodnocení lidí i věcí,
- Schopnost dosáhnout vrcholných zážitků (z ukončené práce nebo mystické zkušenosti),
- Ztotožnění se s humanitou,
- Schopnost úzkých vztahů k několika málo lidem,
- Schopnost rozlišovat cíle a cesty, které k nim vedou,
- Smysl pro humor,
- Schopnost překonávat rozpory a spousta dalších.

## 2 PRACOVNÍ ZÁTĚŽ

Tajemství pracovní zátěže se skrývá v centrální nervové soustavě, kde dochází k uplatňování kladných i záporných vlivů souvisejících s pracovní činností člověka. „Pracovní zátěž není jev statický, nýbrž dynamický, proměnlivý. V každodenní pracovní činnosti její úroveň kolísá okolo určité průměrné hodnoty s občasnými výkyvy ve směru emočního stresu. Optimální pracovní zátěž je stav, kdy výkonová kapacita člověka, náročnost požadavků pracovních úkolů a optimální podmínky jsou vyrovnané.“ (Broža, 2007, str. 1)

### 2.1 Zátěžové situace

Těším se každé ráno do práce? Mám úsměv na tváři, když už se blížím ke dveřím do práce? Jak jednoduše se dají položit otázky, které ukazují začátek stresu z pracovního nasazení. Pokud jsou ovšem odpovědi na otázky pozitivní, nemusíme se ničeho bát, horší je to v opačném případě. Největší stres považujeme při nástupu do práce, kdy během zkušební doby musíme ukázat, co v nás je, abychom nebyli odejiti bez důvodu.

Ale časem poznáme, že více stresu přichází až poté, kdy dostáváme větší zodpovědnost a jsme ve větším časovém presu.

Schreiber (2000, str. 47, 48) výborně vystihl hlavní duševní poruchy a stresové faktory, které např. v USA představují 30 – 40 % pracovní neschopnosti:

- Příliš rychlý pracovní postup nebo naopak zklamání z povýšení,
- Příliš mnoho nebo příliš málo práce,
- Přeložení, změna pracovního prostředí, změna spolupracovníků,
- Změna charakteru práce nebo stylu řízení,
- Nevyjasněné vztahy nadřízenosti, nedostatek prostoru pro samostatné rozhodování,
- Nepravidelná nebo nadměrně dlouhá pracovní doba, monotónnost práce,
- Nebezpečná práce (pocit rizika), násilnosti na pracovišti.

Při stresovanosti prací se uplatňují i faktory soukromého života pracovníka:

- Nemoc nebo úmrtí rodinného příslušníka,
- Problémy v manželství nebo rodině, stěhování,
- Snížení dosavadní výkonnosti v souvislosti se stářím nebo nemocí.

## 2.2 Dělení pracovního zatížení

Dělit pracovní zatížení lze podle mnoha a mnoha kritérií, např. podle druhu pracovního zatížení, podle působení negativních vlivů, podle zdrojů rizikových situací atd. U všech těchto dělení jsou ale důležité stresory, což je určitá mimořádná podmínka, která vyvolá stresovou reakci za účelem obranné reakce a zabránění poškození organismu. Pokud poznáme, jaká situace v nás vyvolává stresovou reakci, snažíme se jí později vyhnout nebo alespoň eliminovat počty setkání. V tomto případě by mělo platit poučení, že nikdy nevstoupíš dvakrát do stejné řeky. Samozřejmě nelze přestat chodit do práce úplně jen proto, abych náhodou neměla stres, to určitě ne, ale např. můžu si pohovořit s nadřízeným o dodržování předepsaných činností v pracovní smlouvě a nedělat nic nad rámec, jelikož už na to nemám časové možnosti.

Nyní si uděláme základní přehled o působení negativních vlivů v práci, které považuji v dnešní době za nejfrekventovanější. Rozdělíme si pracovní stresory do tří skupin dle Matouška (2005, str. 5):

- Stresory související s charakteristickými rysy vykonávaných úkolů či činností – monotónní, jednotvárné a stále se opakující pohybové či jiné úkony a operace,

snadno nacvičitelné, při nichž je využívána jen část výkonové kapacity člověka. Dále jsou to stresory, kdy dochází k jistému přetížení výkonové kapacity, jako je např. velká proměnlivost úkolů, informační přetížení, velká hmotná či morální odpovědnost apod.

- Stresory vznikající působením faktorů a podmínek, za nichž jsou úkoly a činnosti vykonávány – fyzikální, chemické a biologické – rizikové stroje, technická zařízení, hluk, vibrace, záření, nevhodné mikroklimatické podmínky, rizika infekcí, přenosu nemocí apod.
- Stresory sociální – špatné sociální klima v pracovním kolektivu, jehož příčinou může být častý výskyt osobních konfliktů, nevyjasněné kompetence jednotlivých členů, nerovnoměrné rozložení pracovních úkolů, nevhodný styl řízení, sexuální obtěžování apod.

## 2.3 Důsledky dlouhodobého působení pracovního zatížení

V rámci důsledků psychické zátěže jsme hovořili o mnoha druzích. Nyní si představíme pouze ty nejtěžší formy, jelikož zde mluvíme už v dlouhodobém horizontu. V první řadě bychom všichni měli dávat pozor na své zdraví. Je to proměnná, která se zhoršuje působením času, ale určitě z velké části ji můžeme ovlivnit, jelikož z většiny je ovlivněna životním stylem. Zhoršování zdraví zpomaluje také vliv zdravotní péče nebo právě vlivy životního a tím i pracovního života.

Matoušek (2003, str. 13-14) zpracoval tři nejčastější důsledky působení pracovního zatížení, které už jsou vyvrcholením veškerých vlivů jak ze soukromého, tak pracovního života:

- Syndrom vyhoření, vyhasnutí – Syndrom je skupina příznaků (symptomů), které se vyskytují společně a jsou pro ně typické určité změny zdravotního stavu. Charakteristickým rysem syndromu vyhoření je ztráta profesionálního zaujetí, emoční vyčerpání, trvalá nespokojenost, pocity zklamání.
- Chronický únavový syndrom – může vzniknout u osob, které jsou dlouhodobě vystaveny působení závažných stresorů sociálně psychologického typu. Projevu se řadou příznaků (symptomů), tj. pocity únavy až vyčerpání i po malé fyzické námaze, mírným zvýšením tělesné teploty, náchylnosti k onemocnění

horních cest dýchacích, močových cest, bolestmi hlavy, kloubů a svalů, zvýšeným pocením a poruchami spánku.

- Únava a její příznaky – prvním příznakem narušení rovnováhy mezi vnitřním stavem organismu a dlouhodobým působením stresorů, vyplývajících z činností či z faktorů pracovního prostředí jsou pocity označované jako únava. V organismu unaveného člověka dochází k mnoha změnám, např. ve složení krve, tkáňových tekutin, zrychluje se tepová frekvence.

## 2.4 Prevence vzniku duševního vyčerpání

Upřímně, už jste někdy slyšeli o problematice, u které by nebyla důležitá prevence? Já tedy ještě ne. Prevence by měla být součástí mnoha oblastí v našem životě, ale hlavně ji známe ve spojitosti se zdravím. Od malička slýcháváme, že musíme brát vitamíny, aby nám neskolila hned rýma, až přijde špatné počasí. V stejném slova smyslu je to myšlené i zde. Abychom předešli všem výše daným důsledkům pracovního zatížení, potřebujeme nějaký ten „vitamín“ pro to, abychom nepropadli stresu.

Jak již víme, úplně poslední fáze veškerého hlavně psychického pracovního zatížení je sebevražda, ke kterým nejčastěji dochází v Japonsku, kde už pro to mají svůj vlastní název *karoši*. Z toho důvodu je třeba odvodit vhodná opatření a „*prostředkem k jejich realizaci je zjištění a analýza rizik, která spočívá v identifikaci všech rizikových míst a rizikových činností na každém pracovním místě a pracovišti a na zhodnocení významu či závažnosti rizika (tj. analýza)*“. (Matoušek, 2003, str. 15)

Prevenci je potřeba věnovat svůj volný čas, ve kterém můžeme dle Matouška (2003, str. 17) provozovat následující metody posilování odolnosti vůči stresu:

- Dechová cvičení – po celou dobu cvičení je nutná maximální koncentrace na dýchání a zabránění vlivu vnějších podnětů. K hlavní relaxaci dochází během zadržetí dechu.
- Autogenní trénink (podle J. H. Schultze) – provádí se vsedě či vleže v pohodlné poloze se zavřenýma očima. Jde o jistou autosugesci a vzájemné působení složek organismu.
- Aerobní cvičení – patří k nim běh, plavání, jízda na kole, jogging a další sporty. Cvičení musí být systematické a dlouhodobé s postupným zvyšováním tělesné zátěže.

- Jóga – je technikou, jejímž cílem je dosažení dokonalosti ovládnutím tělesných a duševních složek lidského organismu.
- Meditace – rozjímání a pohroužení do vlastního nitra. Odpoutání se od okolí.

## 2.5 Měření psychické zátěže při práci dle Meistera

Meisterův dotazník je standardizovaný typ dotazníku, který „vytvořil W. Meister z Zentralinstitutu für Arbeitsmedizin in Berlíně (NDR) roku 1975. Poté byl v letech 1976 – 1984 ověřován hygienickou službou v České republice.“ (Škorpíková, 2014, str. 31) „Dotazník slouží k hodnocení vlivů pracovní činnosti na psychiku pracovníků. Jedná se o orientační vyšetření psychické zátěže při práci.“ (Hlávková, 2016). Dotazník je složen z 15 otázek, z čehož prvních 10 otázek představuje standardizovanou formu dotazníku z neaktuálnější verze z roku 1987 a jsou obohaceny o dalších 5 dotazů, které pomohou objektivněji přiblížit a lépe specifikovat výsledky.

Nejvíce nás bude zajímat „hodnocení zatěžujících faktorů, které vychází z překročení kritických hodnot mediánu. V položkách, kde zjištěný medián překračuje kritickou hodnotu, je práce hodnocena negativně a naopak, v položkách, v nichž medián nedosahuje kritickou hodnotu, kladně.“ (Hlávková, 2016) Překročit ji lze ve třech fázích, které jsou přesně klasifikovány a budou uvedeny u každého rozboru odpovědí u otázek dotazníku:

Tabulka 1 - Klasifikace psychické zátěže

*	Psychická zátěž, při které není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti (přitom je nutno odhlédnout od náhodných situacně podmíněných výkyvů v průběhu pracovní směny)
**	Psychická zátěž, při které může docházet pravidelně k dočasným ovlivněním subjektivního stavu, resp. výkonnosti
***	Psychická zátěž, při níž nelze vyloučit zdravotní rizika

Zdroj: Hlávková, 2016

Škorpíková (2014) rozdělila určité zátěžové oblasti, které se týkají prvních 10 standardizovaných otázek Meisterova dotazníku. Následující seznam bude ještě obohacen o oblasti zatížení, které se týkají posledních 5 otázek přiloženého dotazníku:

- Časová tíseň,
- Malé uspokojení,
- Vysoká odpovědnost,

- Otupující práce,
- Problémy a konflikty,
- Monotonie,
- Nervozita,
- Přesycení,
- Únava,
- Dlouhodobá únosnost,
- Vnitřní naplnění,
- Fyziologie,
- Kolektiv spolupracovníků,
- Worklife balance,
- Energie během pracovní doby.

## 3 HEADHUNTING

Headhunting, neboli „lovení hlav“, zaměstnanci jsou známi také pod termínem „lovci mozků“ nebo „lovci lebek“. Jde o přímé vyhledávání a oslovení potenciálních kandidátů pro zejména střední a vrcholový management klienta, kterým je společnost z veřejného nebo soukromého sektoru. Uplatňuje se zejména u firem, které chtějí dostatečně kvalifikované pracovníky pro svůj obor činnosti nebo mají pouze interní personální oddělení.

Na území České republiky bychom napočítali headhunterských společností, které se opravdu zabývají Executive Search, na prstech dvou dlaní. Je to totiž velmi časově náročná aktivita, která vyžaduje bystrost, bohaté zkušenosti v oblasti personalistiky a také špetku vlastního odhadu na lidi. Jsou i společnosti, které se Executive Search, neboli přímému vyhledávání kandidátů, věnují jen z části, jelikož hlavní náplní práce je jiné odvětví personalistiky.

### 3.1 Proces headhuntingu

Firma Kienbaum und Partner GmbH, organizační složka je jedna z klíčových firem v oblasti Executive Search a Management Consulting, která má svou mateřskou společnost v Německu. Působí především oblasti automobilového průmyslu a ve strojírenské vý-

robě. V poslední době ale také zařadila do svého portfolia oblast retailu. Proces headhuntingu tedy bude popsán v rámci této společnosti, která se specializuje na střední a top management již zmiňovaných oblastí činnosti společností.

## Předprojektová fáze

Určitě v tomto smyslu můžeme hovořit o projektu, protože obsahuje všechny prvky projektového řízení, od definice základního programu až po ukončení a vyhodnocení výsledků. Do předprojektové fáze se řadí podpis smlouvy mezi headhunterskou společností a klientem. Klient poskytne svá kritéria pro výběr potenciálního kandidáta. Headhunterská společnost naopak stanoví finanční částku dle adekvátnosti výše pozice kandidáta a dojde k vzájemné domluvě na zahájení projektu.

Součástí domluvy jsou také časové termíny, kdy headhunterská společnost např. poskytne prvních pár kandidátů, kteří jsou podle nich adekvátními kandidáty pro nástup na sjednanou pozici. Všechny zainteresované strany, což je headhunterská společnost a klient a výjimkou kandidáta, si jsou vědomy časové a finanční náročnosti, kterou tato náborová metoda vyžaduje.

Součástí dohody mezi společností a klientem není forma, jakou společnost daného kandidáta získá, to už záleží zcela na ní. Jen málo, ve kterých případech dochází k oslovení nezaměstnaného kandidáta, jelikož cílem headhuntingu je právě „lovit“ nejlépe v přímé konkurenci.

## Projektová fáze

Po podepsání všech příslušných dokumentů dochází k sestavení searchlistu, což je seznam firem, ve kterých se bude lovit. Firmy jsou sestaveny formou přímé konkurence, v oboru činnosti klienta, s podobným počtem zaměstnanců a v dojezdové vzdálenosti od místa pracoviště. Nejčastější odmítnutí nabídky je právě kvůli nepřiměřené dálce. Ne, že by šlo o finanční problém, jelikož na pozicích, které jsou nabízené, je většinou firemní auto k dispozici, ale kvůli času. Lidé, kteří mají vybudovanou kariéru na vrcholových nebo i středních pozicích, mají většinou i rodinu a nechtějí trávit hodiny na cestách jen kvůli práci.

Jak již bylo řečeno, je pouze na fantazii headhuntera, jaký způsob zvolí k získání kontaktu na člověka odpovídající profilu klienta. V rámci tohoto kroku jsou i vystavené inzertaty, jak na vlastním portálu, tak na běžně dostupných webových stránkách nabízejících práci. To je pro headhuntera nejjednodušší způsob, jak daný kontakt získat. Ne



ale vždy je to efektivní, protože občas dochází ke špatnému porozumění inzerátu, a tím pádem také odmítnutí kandidáta pro nesplňování podmínek klienta.

Klíčový způsob je databáze, kde jsou všichni lidé, se kterými se buď v budoucnu snažila společnost navázat spolupráci, nebo jsou nějakým způsobem zajímaví. Databáze obsahuje také různé poznámky, ať už o informacích, které nám poskytl kandidát sám nebo naše interní poznámky, které obsahují např. naše dojmy a postřehy z telefonátu z minulosti. V rámci projektu se oslovený kandidát posouvá na žebříčku od nevyhovujících až po nastoupivšího.

## Poprojektová fáze

Jak je již veřejně známo, nejčastěji dochází k chybám selháním lidského faktoru a ani toto odvětví není výjimkou. Většinou stroj nevyrobí sám od sebe zmetek nebo nepovedený produkt, ale jde o špatné nastavení stroje, nedostatečné zkušenosti technika nebo špatné podmínky pro výrobek, které opět stanovil člověk. V tomto případě můžeme mluvit o špatném člověku na špatném místě. Může se stát, že personalisté chybně odhadli správného člověka pro danou pozici a po nastoupení dochází k vzájemné nespokojenosti ze strany klienta i zaměstnance.

V tomto případě je dána garance ve lhůtě většinou šesti měsíců až jednoho roku, kdy headhuntingová agentura nabízí v případě odejití kandidáta ze společnosti náhradu ve formě nalezení nového člověka nebo vrácení poměrné částky z provize. Po uplynutí této doby její právo na zopakování celého procesu zdarma zaniká.

Důležité jsou i vztahy s klienty a kandidáty po uzavření projektu. Personální společnost zpravidla po určité době znovu kontaktuje obě zúčastněné strany a zjišťuje, zda jsou spokojeni a zda se jim daří podle jejich představ.

## 3.2 Role headhuntingové společnosti

Opět bude představena organizační struktura firmy Kienbaum und Partner GmbH, organizační složka, která na trhu působí od roku 1996 a disponuje přibližně deseti zaměstnanci.

### Jednatel

Jednatel sjednává a podepisuje smlouvy se všemi klienty, se kterými se projekt uzavírá. Až poté následuje rozdělení projektů mezi konzultanta a jeho researchra. Dále

mezi jeho zodpovědnosti patří manažerská diagnostika, což jdou manažerské audity a hodnocení, hodnocení jednotlivců i skupin a vedení Assessment a Development center. V rámci firmy se věnuje také řízení výkonnosti, koučingu a out- a newplacementu, což je poradenství a podpora na cestě k novému profesnímu úspěchu ať už při nástupu do práce či při ztrátě zaměstnání.

V rámci této společnosti se jednatel věnuje také práci konzultanta, který se zaměřuje na automobilový průmysl, strojírenský průmysl, spotřební zboží (FMCG), maloobchod, profesionální služby a vydavatelství. V rámci této role pořádá telekomunikační setkání ohledně nabízené pozice a osobní setkání ať už na půdě společnosti či mimo ni.

## Konzultant

Zaměření na příslušné společnosti a kandidáty, tvorba searchlistu, rozhovory a prezentace kandidátů klientovi, budování a udržování vztahu s kandidáty, přijímání a poskytování zpětné vazby, to jsou jedny z několika zodpovědností konzultanta. V rámci firmy komunikuje zejména s příslušným researchem, se kterým zrovna spolupracuje na konkrétním projektu. Ano, z toho vyplývá, že má na starosti více projektů najednou, a proto se musí hlídat počet na jednoho konzultanta, aby nedocházelo k obsazení kandidáta na úkor kvality.

Konzultant by měl být mírně flexibilní, to znamená jezdit za klienty či kandidáty po celé České republice, ovšem ne na delší dobu, než 2 dnů. Vše je prokonzultováno tak důkladně, že stanovený čas i místo vyhovuje oběma stranám a v případě problému je možné vše řešit telefonicky a ihned.

## Researcher

Hlavní náplní práce je vedení projektů ve spolupráci s konzultantem, aktivní oslovování kandidátů s pracovními nabídkami, domlouvání pohovorů a prezentací, vyhodnocování vhodnosti uchazečů na dané pozice a jejich správa v interní databázi a práce se sociálními sítěmi. Researcher má také k dispozici svého asistenta, tedy kompletní sestavení projektového týmu tvoří zpravidla tři lidé v podobě konzultanta, researchera a jeho asistenta. Tím by se měla zařídit kvalita uzavření projektu, která je samozřejmě upřednostňována před kvantitou.

Celý research tým by měl mít i svého vedoucího, který podává pomocnou ruku a po případě přiděluje dílčí úkoly jak ostatním researchrům, tak zejména i všem asistentům. U služebně mladších asistentů je vhodné po nich i práci kontrolovat a dávat zpětnou

vazbu, jelikož to je nejlepší prostředek jak k zlepšení vztahů na pracovišti, tak k posílení jednotlivce i týmu a zvýšení produktivity práce.

## Asistent researchra

Mezi základní zodpovědnosti asistenta patří aktivní vyhledávání potenciálních kandidátů na pozice vyššího managementu a specialistů, např. formou interní databáze, externí databáze, na sociálních sítích, telefonicky apod. Dalšími je správa databáze, vyřizování e-mailové korespondence, administrace inzerátů a zpracování životopisů, spolupráce na jednotlivých projektech s týmem researchrům a konzultantů a v nějakých případech může být požadováno i překládání krátkých textů.

### 3.3 Metody získávání kandidátů

Všechny metody headhuntingu spolu velmi úzce souvisejí a je i možné, že v rámci jedné metody je i ukryta jiná, která se dá využívat i samostatně, ale je lépe využitelná s jinou. Výběr vhodné metody je součástí know-how společnosti, která se v tomto odvětví pohybuje. Je i možné, že metodu, kterou daná společnost využívá, nemá žádný konkrétní standardizovaný název a společnost si pouze určí proces, kterým bude vhodného kandidáta vybírat. I přes tuto situaci přiblížím pár metod, pomocí kterých se může dosáhnout optimálních výsledků.

#### Metoda 4S

Tato metoda se zaměřuje na strategické vyhledávání zaměstnanců. „*Pro výběr správných osob je nutné investovat více know-how a zdrojů do oblasti hledání. Dává ohled na podnikové cíle, strukturu a firemní kulturu klienta.*“ (TRESCON Executive Search s.r.o., 2016)

S1 představuje výběr optimálního způsobu inzerce, kdy inzeráty se mohou objevit ve vybraných tištěných i internetových médiích. S2 (Profile Mining) a S3 (databáze) se v souhrnném názvu označuje jako Active Sourcing, kdy dochází k „*cílenému prohledávání databází a metoda profile mining umožňuje společně s použitím nejmodernějších IT aplikací kontaktovat kandidáty, kteří by se jinak nikdy o místo aktivně neucházeli*“ (TRESCON Executive Search s.r.o., 2016). S4 je nazváno jako Executive Search, kdy „*fundovaným vyhledáváním se dostaneme ke kandidátům, které není možné nalézt metodou active sourcing pomocí inzerátů, databází, obchodních sítí nebo na webu.*“ (TRESCON Executive Search s.r.o., 2016).

Obrázek 2 - Metoda 4S



Zdroj: TRESCON Executive Search s.r.o., 2016

## Direct Search

V nepřesném překladu se to v headhuntingu používá jako přímé oslovení kandidáta nebo cílené vyhledávání. Je garancí toho, že klient získá toho nejlepšího zaměstnance s pracovními zkušenostmi přesně z takového odvětví, kterou klient požaduje nebo na kterou se specializuje daná headhuntingová společnost. Tato metoda také zahrnuje diskrétní oslovení kandidátů dle přesně daných požadavků klienta a jeho cílů. Hlavním cílem je oslovení kandidátů z konkurenčního prostředí a komplexní analýza trhu práce v určitém odvětví či regionu.

## Inzerce

Inzerování na různých profesních internetových stránkách, na vlastním webu či sociálních sítích je začátek celého koloběhu při výběru vhodného kandidáta. Během toho, co samozřejmě probíhá další hledání žádoucího uchazeče, tak se ozývají na inzeráty lidé, kteří zřejmě hledají nové pracovní uplatnění či se chtějí pouze o dané pozici více dozvědět. Pokud je headhuntingová společnost v kontaktu s člověkem, co se ozval přes inzerát, tak je na velmi tenkém ledě, protože v tu chvíli stačí jeden bod, který se mu v nabídce nebude líbit a celý koncept odmítne.

Inzerát se skládá z klíčových bodů náplně práce, co klient požaduje a co nabízí. V požadavcích by neměli chybět soft skills, ale směrodatné pro headhuntery bývají

zejména hard skills, které jsou na dané pozici nezbytné. Každopádně nejlepší je kombinace obojího. Dále je důležité i místo výkonu práce. Jak je již zde zmiňováno, místo je z většiny případů klíčový faktor k přijetí nabídky. Naopak do inzerátu nepatří, kolik klient nabízí finančních prostředků, jelikož jak je známo, tak je ochoten i smlouvat na základě vyšší kvality kandidáta, než očekával.

*„Tato metoda využívá internet k inzerování nebo k informování o volných pracovních místech, poskytuje informace o pracovních místech a o zaměstnavateli a umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se mohou nejen ucházet o pracovní místa „on-line“, ale také vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu a mohou čekat na e-mailovou odezvu od zaměstnavatelů. Informace na internetu mohou obsahovat i databázi, týkající se podrobností volných míst, které mohou být soustavně konfrontovány se životopisy elektronicky zasílanými uchazeči 16 o zaměstnání“ (Armstrong, 2002, str. 362)*

## Vyhledávání v databázi životopisů

Jedná se jak o interní vyhledávání v databázi, tak o pracovní portály, kam uchazeči sami ukládají životopisy a headhunter si je podle určených kritérií vyhledá. Do interní databáze se uchazeči dostali zejména kvůli předchozí zkušenosti. Velmi často dochází k „menším“ úpravám životopisů ze strany kandidáta, kdy si chtějí vylepšit svou dosavadní nebo předchozí praxi, aby více zaujali personální agenturu pro danou pozici. Tito lidé ale netuší, že databáze obsahuje i přílohy na jejich kartě, které v sobě mají veškeré životopisy, které kdy společnosti poskytl či je sám vyvěsil na pracovní portál.

Nejdůležitější součástí životopisů, na kterou každý personalista kouká jako první, je praxe. Za podstatné se považuje jak délka, tak odvětví firem, ve kterých uchazeč působil, tak pracovní pozice a její popis. Dalším důležitým kritériem jsou jazyky. Nejobjektivnějším hodnocením umu jazyků je stupnice SERR, tedy dle Společného evropského referenčního rámce. Ovšem často se stává špatné udání úrovně, a proto je vhodné si ji ověřit. Víím, že hodně lidí si myslí, že na vyšší pozice managementu je striktně požadováno vysokoškolské vzdělání. Neříkám, že nemají v určitých případech pravdu, ale více se kouká na již zmíněnou praxi. To už ovšem zacházíme do subjektivní roviny, jelikož toto stanovisko je klient od klienta jiné.

## Doporučení uchazeče

Často nastává situace, kdy je přímo osloven kandidát, který o danou pozici sice zájem nemá, ale doporučí svého známého nebo spolupracovníka, který by se na pozici hodil. Je to jedna z jednodušších metod, kdy bez většího vynaložení sil, headhunter dostane kontakt, který někdy i není volně dostupný.

Doporučení také může přijít od současného pracovníka ve firmě, kdy „*dává tip na vhodného pracovníka, na kterého se firma může přímo obrátit, popřípadě sám pracovník informuje svého známého o volném pracovním místě.*“ (Koubek, 2011, str. 82). Koubek (2011) také informuje o určitých výhodách této metody, mezi které se řadí např. levný a rychlý způsob získávání kontaktu nebo přesná odbornost kandidáta. Mezi nevýhody patří nebezpečí vytváření klik ve firmě.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem práce je zjištění psychické zátěže zaměstnanců headhunterských personálních agentur a zkoumání souvislostí mezi výkonem ve stresovém a optimálním prostředí. Nepoložila si většina z vás nyní otázku, co to znamená vlastně optimální prostředí? Je to takové „*pracovní prostředí, které je třeba záměrně upravovat tak, aby optimálně působilo na lidské smysly a jejich prostřednictvím na jednání, myšlení a city člověka*“. (Štikar a spol., 2003, str. 47) Pokud je právě toto prostředí obohacené o nepříznivé podmínky, jako je např. hluk nebo špatné mikroklimatické prostředí, tak vzniká stresové prostředí.

Hlavním přínosem této práce by měl být návrh na snížení, popřípadě odstranění stresových faktorů psychické zátěže zaměstnanců headhunterských personálních agentur. Tohoto přínosu se docílí pomocí analýzy odpovědí na dotazník, který vyplňovali lidé pohybující se v tomto odvětví. Vše funguje pouze na bázi doporučení, tedy pokud se výsledky této práce budou implementovat v praxi, je velmi pravděpodobné snížení stresových reakcí a prožitků.

V této práci tedy lze nalézt odpovědi na výzkumné otázky:

- Jak headhunterní vnímají psychickou zátěž v jejich povolání?
- Jak se vyvarovat psychické zátěži při headhuntingu?
- Jaké je doporučení ke snížení psychické zátěže při headhuntingu?
- Jaké jsou hlavní faktory vzniku psychické zátěže a stresu při headhuntingu?

Nejvíce nás zajímá porovnání psychické zátěže a časové náročnosti, které spolu velmi úzce souvisí, a dovolím si říct, že jdou dokonce spolu „*ruku v ruce*“. Většina headhunterů vám totiž odpoví, že jejich práce je spíše časově náročná, než psychicky, jelikož ve většině případů si každý headhunter organizuje svůj čas sám. Ale jak je to ve skutečnosti, to nám řeknou nejprve výsledky z již zmíněného dotazníku.

Bakalářská práce by měla být pomůckou pro všechny firmy, které tato problematika dlouhodobě trápí a tím se může snižovat i produktivita práce nebo současně pracovní pohoda. „*Pracovní pohodou se v tomto smyslu rozumí souhrn hodnot a parametrů charakterizujících pracovní prostředí a příznivě působících na činnost člověka a též příznivě subjektivně hodnocených.*“ (Štikar a spol., 2003, str. 47). Bude odpovědí na otázky ohledně časové náročnosti, duševního zdraví a následné péče o něj nebo uspokojení základních fyziologických potřeb během pracovní doby.



## 5 METODIKA VÝZKUMU

Praktická část bude vyhodnocována z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili pouze zaměstnanci headhuntingových personálních společností. Na základě výsledků průzkumu lze přesně určit, co pracovníky nejvíce trápí a doporučit jim adekvátní prevenci proti dalšímu stresu v práci.

### 5.1 Dotazníkové šetření

Nejprve je potřeba si definovat, co je vlastně samotný dotazník. *„Dotazník je vlastně způsob psaného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Je méně časově náročný než rozhovor. Při sestavování dotazníku je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky, které by měly být anonymní, aby se zvýšila upřímnost odpovědí.“* (Kohoutek, 2005)

Dotazníkový průzkum představuje situaci předložení vytvořeného dotazníku skupině osob, které mají buď stejné znaky, ve kterých chceme zkoumat určitou problematiku nebo znaky samotné, nebo jsou *„dotazovaní vybírání na základě teorie pravděpodobnosti nebo tzv. kvótním výběrem, přičemž tazatelé vyhledávají určité typy osob tak, aby všichni dotazovaní dohromady představovali co nejdokonalejší vzorek populace.“* (Kohoutek, 2005)

V této práci je využita kvantitativní metoda výzkumu, která je *„nejméně náročná na čas a finance a zároveň snadno zasáhne větší počet i velmi prostorově vzdálených zkoumaných osob.“* (Ivanová, Olecká, 2010, str. 23) V našem případě má dotazník 15 otázek, na které je možné odpovídat polytomicky, tedy výběrem pouze jedné odpovědi z přidělené škálové stupnice. Tedy se jedná o uzavřené otázky, které mají filtrační charakter, jelikož jsou určeny pouze pro zaměstnance headhuntingových personálních agentur, i když se jedná o zjištění psychické zátěže v práci, což by se mohlo dotknout více lidí. Co se týče předvýzkumu, byl proveden až v praxi. Vytvořený dotazník byl nejprve předložen zaměstnancům společnosti Kienbaum und Partner GmbH, organizační složka, kteří poskytli zpětnou vazbu a mírné nepřesnosti byly odstraněny. Během vyplňování již žádný z respondentů nevyjádřil dodatečnou otázku, že by něco bylo nejasné či nepřesně vyjádřeno.

Tabulka 2 - Škálová stupnice dotazníku

1 – Ne, vůbec nesouhlasí
2 – Spíše nesouhlasí
3 – Nevím, někdy ano, někdy ne
4 – Spíše ano
5 – Ano, plně souhlasí

Zdroj: Hlávková, 2016

## 5.2 Respondenti

Respondenti odpovídající na otázky příloženého dotazníku jsou zaměstnanci, kteří se zabývají headhuntingovou činností nebo alespoň z části s ní sympatizují. Díky elektronické volbě dotazování, měli respondenti neomezeně mnoho času k rozmyšlení odpovědi, a tak byla zajištěna vysoká validita odpovědí. Na přesnou pozici nebyl brán zřetel, tedy průzkumu se podrobili lidé od asistenta researchra, přes konzultanty až po ředitele headhuntingových personálních agentur.

Přesněji byli osloveni zaměstnanci Kienbaum und Partner GmbH, organizační složka, jejichž popis činnosti byl popsán už výše. Dále Spencer Stuart Management Consulting s.r.o., kteří se zabývají také vyhledáváním kandidátů do vrcholných manažerských pozic v oblasti telekomunikací, finančních služeb, průmyslu, státní správy atd. Třetím v pořadí byla firma Accord Group Ceska, s.r.o., která na svých webových stránkách uvádí, že se zaměřuje na personální poradenství a vyhledávání pracovníků na manažerské pozice a také jejich coaching. Firma APROFES,s.r.o. se zabývá výběrem pracovníků do klientova týmu opravdu do detailu, jelikož mezi své portfolio zařadili také psychologickou a pracovní diagnostiku budoucích zaměstnanců nebo dopravně psychologické vyšetření řidičů. Společnost mBlue Czech, s.r.o. byla pátou oslovenou firmou. Ta poskytuje služby v oblasti nábory vyššího i středního managementu a poradenství při implementaci a změnách HR softwaru a souvisejících procesů. Poslední firma, která se zúčastnila dotazníkového průzkumu, byla TARGET ČR, s.r.o. Ta nabízí „hloubkové poradenství přímým vyhledáváním potenciálních kandidátů prostřednictvím zejména osobních rozhovorů.“ (Hůla, 2015)

## 5.3 Sběr dat

V návaznosti na moderní technologie a úspory času, se dotazníkový průzkum konal v elektronické podobě. V rámci doporučení od lidí pohybujících se v tomto odvětví a vyhledávání na internetu jsem nejprve oslovila společnosti telefonicky, kde proběhl rozhovor o obsahu a tématu bakalářské práce. Po získání kontaktu na příslušnou osobu byl dotazník odeslán skrze e-mail. Všechny zaměstnance zejména zajímala časová náročnost při vyplňování, jelikož jak víme, je to klíčový faktor, který ovlivňuje kompletní práci headhunterů. Většina odpovědí na dotazníky byla evidována po 17. hodině nebo v době oběda, kdy pracovníci mají čas k mírné prokrastinaci.

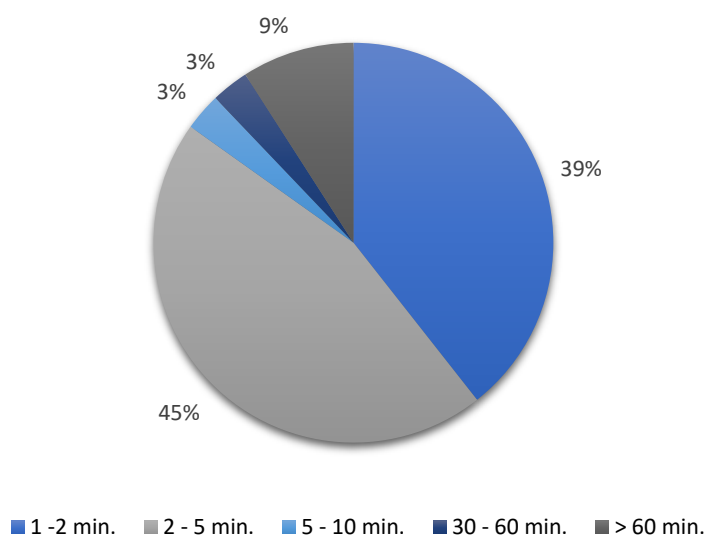
Dotazníku se zúčastnilo 33 respondentů. Velikost vzorku byla určena slepým odhadem, kdy „se vše určuje subjektivně, na základě intuice. Je to ponecháno na řešiteli projektu a jeho zkušenostech.“ (Management, Marketing, 2010) Jelikož v České republice bychom opravdové headhuntery hledali opravdu těžko, je velikost vzorku adekvátní k zjištění odpovědí na výzkumné otázky.

Průměrný čas vyplňování dotazníku se pohybuje mezi 2 – 5 minutami. Tento čas odpovídá náročnosti dotazníku, kdy se mělo volit pouze ze stupnice hodnocení. Nalezeme ale také časy vyplňování nad 60 minut, které odpovídají předpokládané časové náročnosti zaměstnání konkrétních pracovníků, kdy došlo k začátku vyplňování dotazníku, poté se potřeboval vyřešit nějak ad-hoc úkol a následně došlo k dokončení vyplňování. Všechny dotazníky byly vyplňovány skrze přímý odkaz z e-mailových schránek.

Všechny odpovědi byly validní, tedy žádná z nich nebyla vyřazena pro její neplatnost. Kompletní dotazníkové šetření probíhalo zhruba jeden a půl měsíce, konkrétně od 20. 2. 2018 do 30. 3. 2018, kdy nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno hned první šetření. To může být z důvodu rychlé pomoci, kdy zaměstnanci nevěděli, do kdy přesně dané šetření probíhá, ovšem jedinou informací, kterou dostali, že by vyplnění bylo vhodné co nejdříve. Druhým důvodem může být řešení e-mailových schránek v co nejzazším termínu, kdy prázdná e-mailová schránka při odchodu ze zaměstnání výrazně snižuje psychickou zátěž, jelikož další den začínají s čistým štítem.

Graf 1 - Čas vyplňování dotazníku

## Čas vyplňování dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování

Časově nejnáročnější, co se týče sběru dat, byla jejich následná analýza. V příslušném editoru bylo potřeba určit hodnoty mediánů, průměrů, procent a dalších potřebných kroků ke správnému vyhodnocení průzkumu psychické zátěže zaměstnanců headhuntingových personálních agentur.

## 6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výsledky budou interpretovány podle jednotlivých položek. Každá otázka bude pečlivě rozebrána a dle mediánu, což je prostřední hodnota celého souboru odpovědí, bude určena výše psychické zátěže dle klasifikace, jejichž stupně můžeme nalézt v Tabulce 2. Medián je posuzován z celkového dotazníku, a poté dílčího, který se týká pouze dané otázky. Na základě rozdílu těchto hodnot bude, jak již bylo řečeno výše, určen stupeň neboli klasifikace psychické zátěže označený počtem hvězdiček. Celkový medián je fixní, dílčí medián je variabilní složkou.

Na základě výsledků zkoumání budeme identifikovat souvislosti a vazby mezi závěrem zkoumání a příčinou, která mohla tento výstup nejpravděpodobněji ovlivnit. Budeme se snažit odhalit i skryté působení pracovního stresu během vyplňování. Každá otázka je zaměřena na problematickou oblast z pracovního života, která potkává nejen headhuntery, ale také zaměstnance z jiných odvětví.

## Otázka č. 1: Při práci se často dostávám do časové tísně

Celkový medián dotazníku: 1

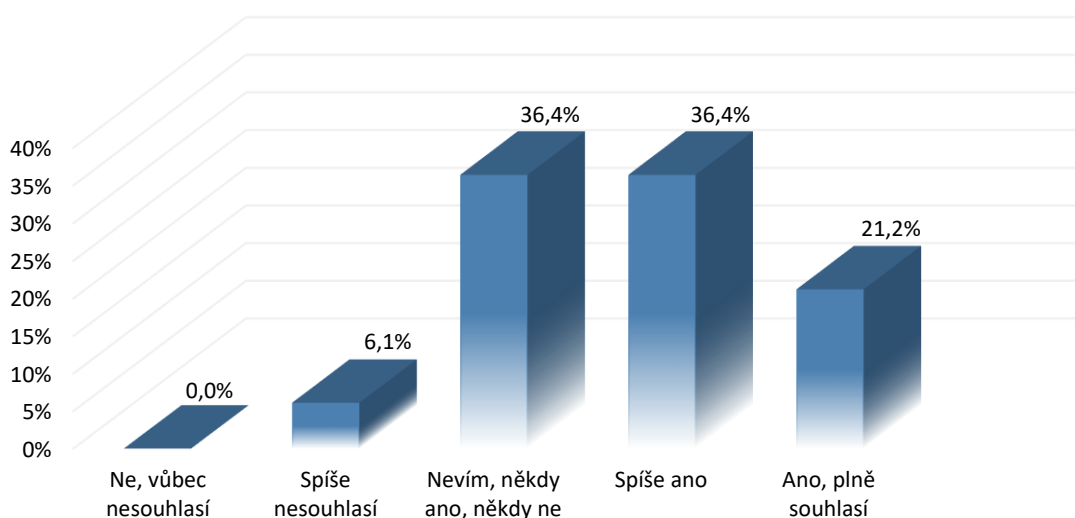
Medián u otázky č. 1: 4

Klasifikace psychické zátěže: \*\*\*

Stejný počet odpovědí se vyskytl u odpovědí „Nevím, někdy ano, někdy ne“ a „Spíše ano“, kdy v obou případech odpovědělo 12 respondentů, což celkově činí 72,8 %. Právě se nacházíme u otázky, kde byl ve vztahu k psychické zátěži, nejhorší medián z celého dotazníku s hodnotou 4. Tato hodnota byla překročena čtyřnásobně, a tedy faktor časové tísně se dá označit za nejhorší příčinu vzniku psychické zátěže při práci headhunterů. Dokonce číslo 5, tedy odpověď „ano, plně souhlasím“, odpovědělo 7 lidí, což je přes 20 % zaměstnanců, kteří jsou dennodenně vystaveni časovému tlaku, kterého se dostává nejen ze strany zaměstnavatele, ale také ze strany klienta, který chce mít „objednaného“ zaměstnance na svém místě co nejdříve. Časová tíseň může headhuntery trápit i ve spojitosti s osobním životem, kdy převážně pracovní doba zasahuje do otevíracích dob i ostatních podnikatelů a není tak prostor k zařizování povinností. Nebo z důvodu pružné pracovní doby je nedostatek času na rodinu, kdy se tedy může dostavovat časový tlak i z této strany a to na psychice zanechá větší následky, než čas pracovní.

Graf 2 - Četnost odpovědí na otázku č. 1 - Časová tíseň

### OTÁZKA Č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 2: Práce mě neuspokojuje, chodím do ní nerad/a

Celkový medián dotazníku: 1

Medián u otázky č. 2: 1

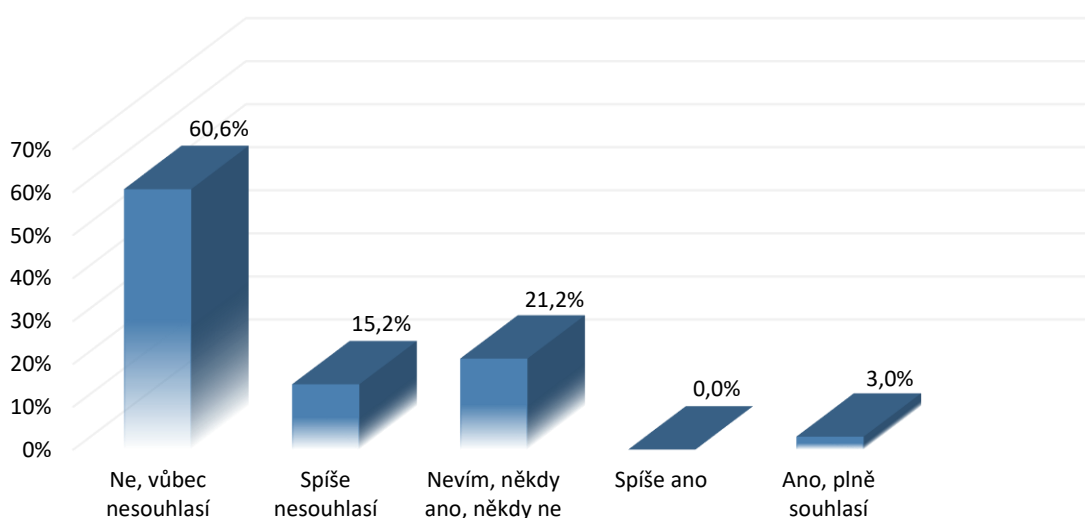
Klasifikace psychické zátěže: -

Celkový medián je zde roven mediánu otázky, tedy dle klasifikace psychické zátěže je v ohledu uspokojení nejmenší míra psychického tlaku z práce. Jak je již všeobecně známo, personalisté mají velmi rádi svoji práci a headhunteeři obzvlášť. Za vše mluví také označení odpovědi „Ne, vůbec nesouhlasí“ v celkovém objemu 60,6 %. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „Nevím, někdy ano, někdy ne“, kterou uvedlo celých 7 respondentů. O výsledcích této otázky vypovídá také vstřícnost jednoho z jednatelů oslovené firmy, který byl ihned nadšen z tématu práce a ihned nabídl šíření dotazníku mezi své kolegy z oboru z jiné firmy. Headhunteeři velmi často pracují i mimo svou oficiální pracovní dobu, kdy potřebují být neustále na telefonu, kdyby náhodou volal kandidát se zájmem o pracovní pozici. Když už tomu přizpůsobí tolik svého času, tak tu práci musí mít rádi.

Název zátěžové oblasti „malé uspokojení“ není tak úplně přesně, jelikož v tomto případě můžeme hovořit o opravdu velké uspokojení z pracovní náplně.

Graf 3 – Četnost odpovědí na otázku č. 2 – Malé uspokojení

### OTÁZKA Č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 3: Práce mě velmi psychicky zatěžuje pro vysokou zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky

Celkový medián dotazníku: 1

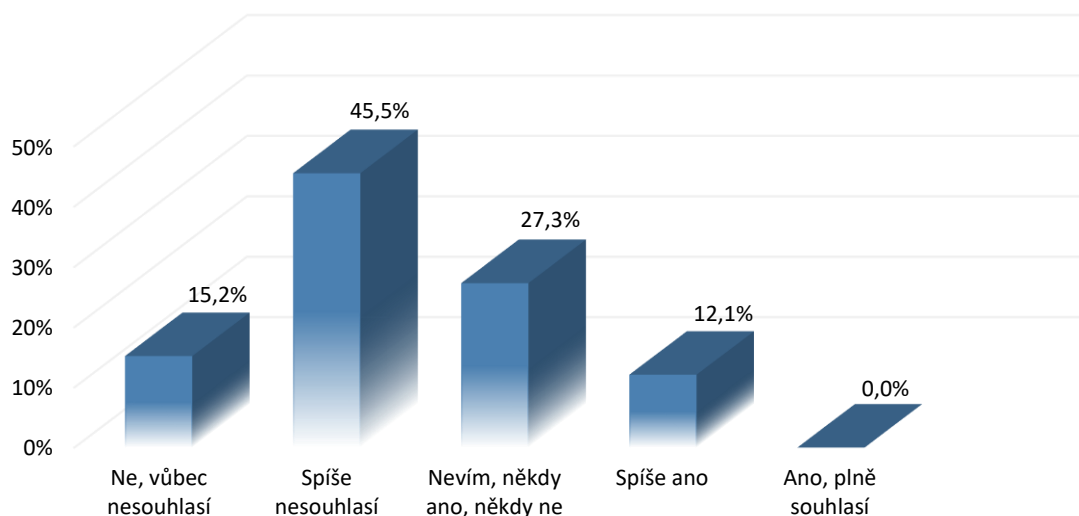
Medián u otázky č. 3: 2

Klasifikace psychické zátěže: \*

Na místě je zde otázka, koho v dnešní době nezatěžuje zodpovědnost? Ať už se jedná o osobní život, kde hlavním příkladem je třeba starost o děti, nebo o pracovní zátěž, kde hlavním faktorem může být zodpovědnost za finance, či časové deadliny, které musí být dodrženy. Zde vidíme překročení mediánu dotazníku o jednu jednotku, což symbolizuje psychickou zátěž, při kterém není pravděpodobně ovlivněné zdraví, subjektivní stav a výkonnost jedince, ale to ovšem neznamená, že tomu nemáme věnovat patřičnou pozornost. Nejvíce headhunterů volilo možnost „Spíše nesouhlasí“, která získala 45,5 %, což sice není ani polovina oslovených respondentů, ale přesto určitou zodpovědnost cítí, i když není přímá. Druhá nejčastější odpověď byla „Nevím, někdy ano, někdy ne“, která s největší pravděpodobností značí symbol zodpovědnosti, ovšem bez závažnějších důsledků. Nejhorší důsledek, který může nastat, je ztráta zakázky ze strany klienta, kdy může být způsoben nalezení správného uchazeče klientem nebo nespokojeností se službami headhunterské personální společnosti.

Graf 4 – Četnost odpovědí na otázku č. 3 – Vysoká odpovědnost

### OTÁZKA Č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 4: Práce je málo zajímavá, duševně spíše otupující

Celkový medián dotazníku: 1

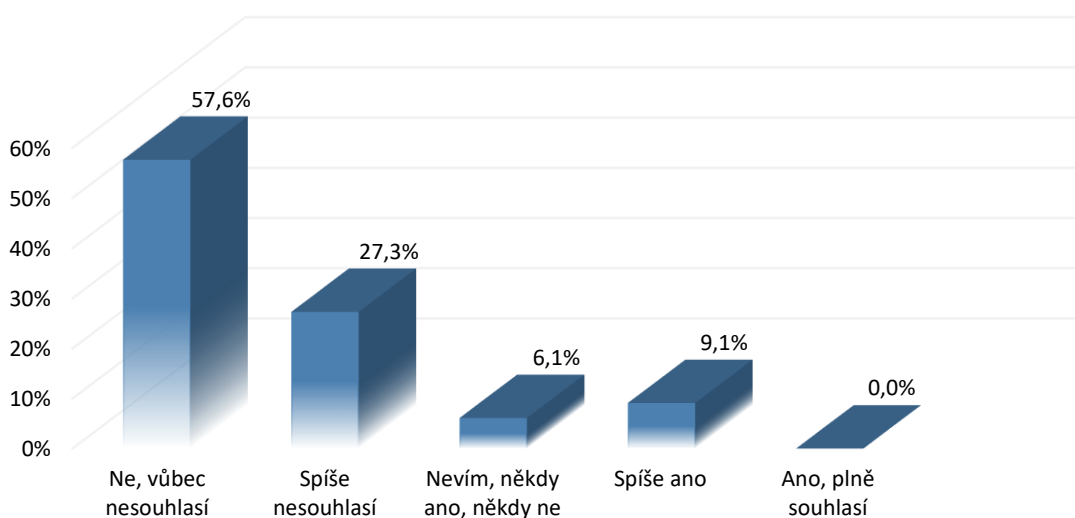
Medián u otázky č. 4: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

Máme zde opět shodu celkového a dílčího mediánu, jako u otázky č. 2. Znamená to, že zaměstnanci personálních agentur nevidí headhunting jako nezajímavou nebo otupující práci. Procesy u každého z projektů jsou sice stejné, ale každá pozice, která se obstaruje, vyžaduje zvláštní znalosti a občas i doplnění znalostí o určitém odvětví. Za to hovoří i nejčtenější odpověď, která byla „Ne, vůbec nesouhlasí“, označující stejný názor u více, než poloviny respondentů, přesněji 57,6 %. U respondentů, kteří označili odpověď „Spíše ano“ činí 9,1 %, můžeme jejich rozhodnutí chápat v dosahu jednoho pracovního dne, kdy se můžou věnovat pouze jednomu z dílčích procesů získání adekvátního kandidáta pro danou pozici. V tom případě mohou chápat práci mírně nezajímavou, až otupující. Každopádně tyto kroky nelze vynechat, a pokud tito zaměstnanci uvedli, že do práce chodí rádi, tak i dílčí méně zajímavé úkoly zvládnou. V tomto případě dochází velmi často k přesouvání méně zajímavých úkolů na později a věnování se zajímavějších, ovšem pak dochází k nakupení a tím zvýšení stresu během pracovní doby.

Graf 5 – Četnosti odpovědí na otázku č. 4 – Otupující práce

### OTÁZKA Č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování



Otázka č. 5: V práci mám časté konflikty a problémy, od nichž se nemohu odpoutat ani po skončení pracovní doby

Celkový medián dotazníku: 1

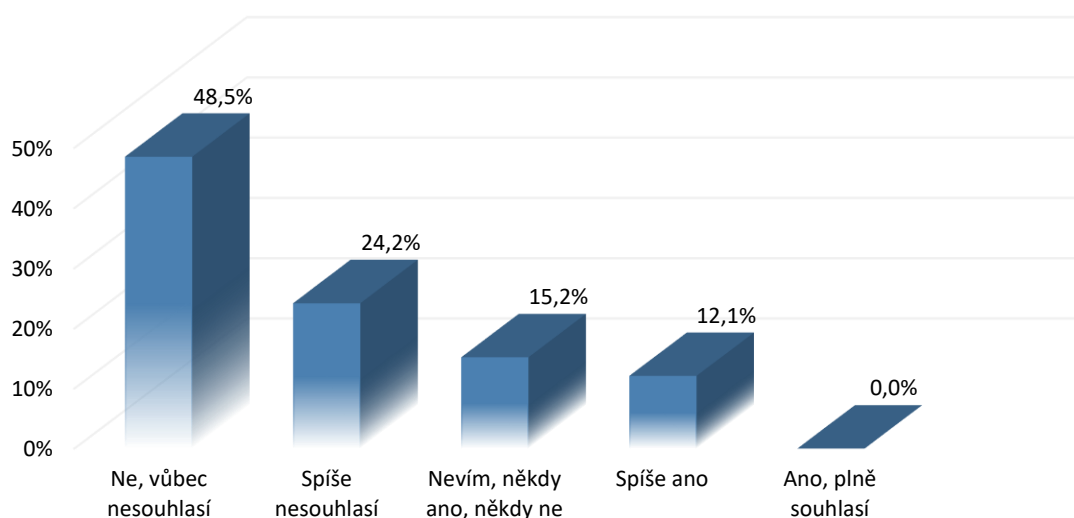
Medián u otázky č. 5: 2

Klasifikace psychické zátěže: \*

Nejčastější výskyt odpovědí zaznamenala možnost „Ne, vůbec nesouhlasí“. Odpovědělo na ní celých 48,5 % lidí. Mou volbou by byla určitě odpověď „Spíše ano“, jelikož je to práce, kdy být neustále na telefonu je důležité a osmihodinová pracovní doba není na denním pořádku. V tomto odvětví je důležité přizpůsobit svůj čas času kandidátů, protože headhuntemi se razí pravidlo, že my jsme tady pro kandidáty a ne oni pro nás. Druhá nejčastější odpověď byla „Spíše nesouhlasí“ s počtem 24,2 % a celkový aritmetický průměr se pohybuje na hodnotě 1,9, což spíše míří k této variantě odpovědi. Je pravdou, že headhunter je odměňovaný za uzavřenou pozici, což nemá značit upřednostňování kvantity před kvalitou, ale to, že pokud mu spěchá uzavření pozice, musí tomu věnovat více času a jen tak se od práce neodpoutá ani po skončení oficiální pracovní doby. Právě tento fakt mohl velmi ovlivnit respondenty, kteří volili možnost „Spíše ano“. Právě 12,1 % oslovených mohlo právě v době uzavírání projektu vyplňovat dotazník a na tento poznatek si vzpomněli jako první.

Graf 6 - Četnosti odpovědí na otázku č. 5 - Problémy a konflikty

## OTÁZKA Č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 6: Při práci udržuji jen s námahou pozornost, protože se po dlouhou dobu nic nového neděje

Celkový medián dotazníku: 1

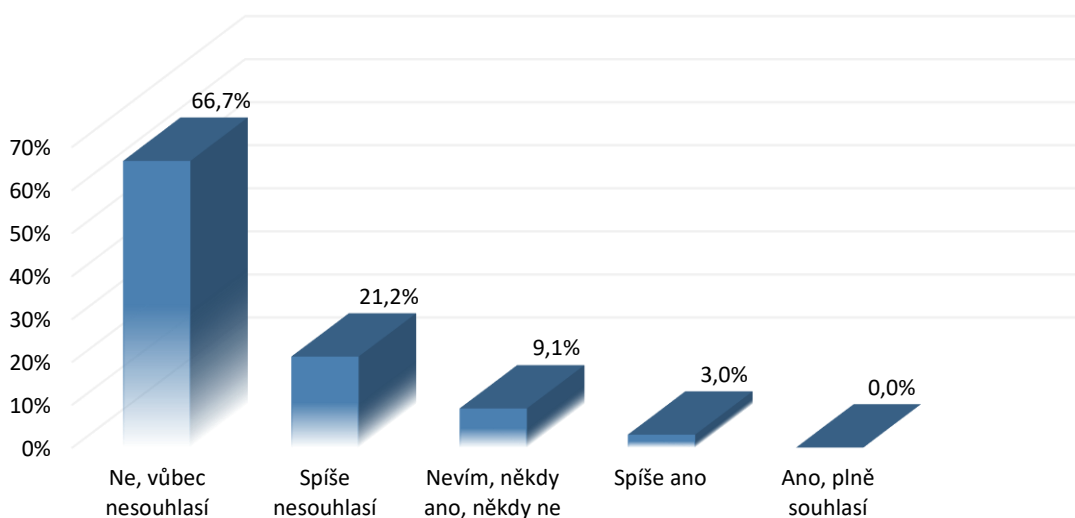
Medián u otázky č. 6: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

Nacházíme se opět u jedné z devíti otázek, u které lze definovat nejmenší možnou psychickou zátěž z pracovního prostředí. Ve světě headhuntingu neustále dochází k něčemu novému, ať už se jedná o otevření nového projektu nebo ad-hoc věci, které jsou potřeba během dne vyřešit. Hodnoty odpovědí šly četnostně sestupně od odpovědi „Ne, vůbec nesouhlasí“ směrem k odpovědi „Ano, plně souhlasí“. Nejvíce vpravo můžeme zaznamenat jednu odpověď u varianty „Spíše ano“, kdy u respondenta mohl hrát hlavní faktor první část otázky s udržením pozornosti. Jak již bylo řečeno u analýzy otázky č. 4, je možné, že respondent zrovna řešil jeden z dílčích procesů získání zaměstnance pro svého klienta a práce mu přišla méně zajímavá a těžko u ní udržoval pozornost. Druhá nejčastější odpověď byla „Spíše nesouhlasí“, kterou volilo 21,2 % oslovených respondentů. Už se jim zřejmě tento problém stal, ale není to často řešená potíž, tudíž tomu není věnována taková pozornost.

Graf 7 – Četnosti odpovědí na otázku č. 6 – Monotonie

### OTÁZKA Č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 7: Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím nervozitu a rozechvělost

Celkový medián dotazníku: 1

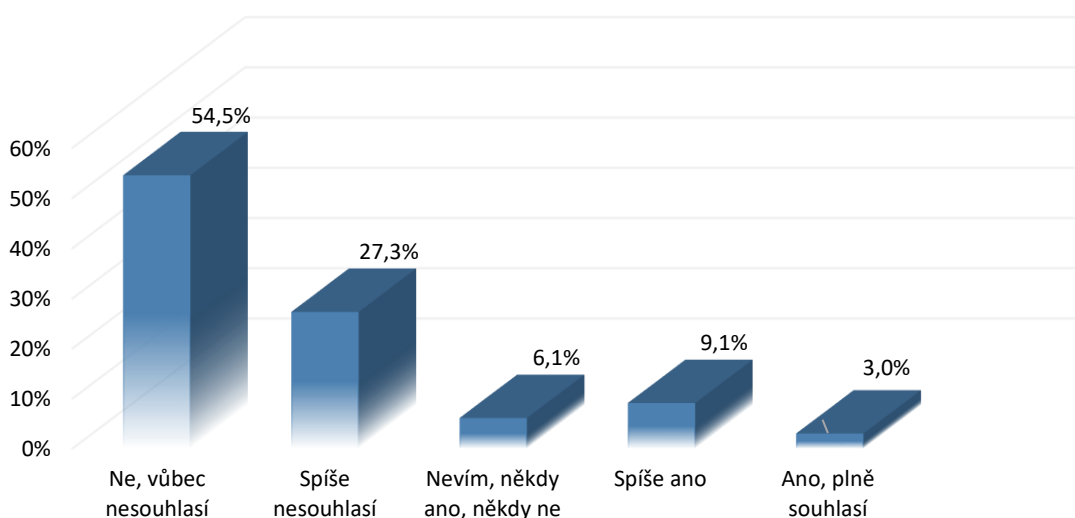
Medián u otázky č. 7: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

Nejprve bychom si měli definovat správně pojmy, které jsou stěžejní pro tuto otázku. Nejprve se zastavíme u nervozity. „Nervozita je negativním psychickým stavem, který je nepříjemný nejen pro samotného nositele, ale i pro jeho okolí. Nervozita se projevuje různě, nejčastěji se jedná o strach nebo úzkost, bušení srdce, třes, bolest břicha, neschopnost soustředit se nebo emoční nepohodlnost.“ (Pištková, 2012). „Rozechvělost můžeme chápat jako jeden z tělesných příznaků nervozity nebo dokonce její těžší formy, neurózy. Je to jedna z psychosomatických potíží, která je příznakem úzkostné poruchy – neurózy, což je emoční stav, který se projevuje dle intenzity úzkosti od mírného neklidu až po stav paniky.“ (Odborná psychiatrická ambulance, 2013) Po přesném definování důležitých termínů se srovnáním dílčího mediánu, můžeme pevně potvrdit, že psychické problémy u headhunterů rozhodně nehrozí. Nervozitu můžeme nejvíce cítit např. z časového tlaku, protože je to stav, který působí zejména při určité situaci a ne v dlouhodobějším horizontu jako stres, což je jeho vyvolávající faktor.

Graf 8 – Četnosti odpovědí na otázku č. 7 – Nervozita

### OTÁZKA Č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 8: Po několika hodinách mám práce natolik dost, že bych chtěl/a dělat něco jiného

Celkový medián dotazníku: 1

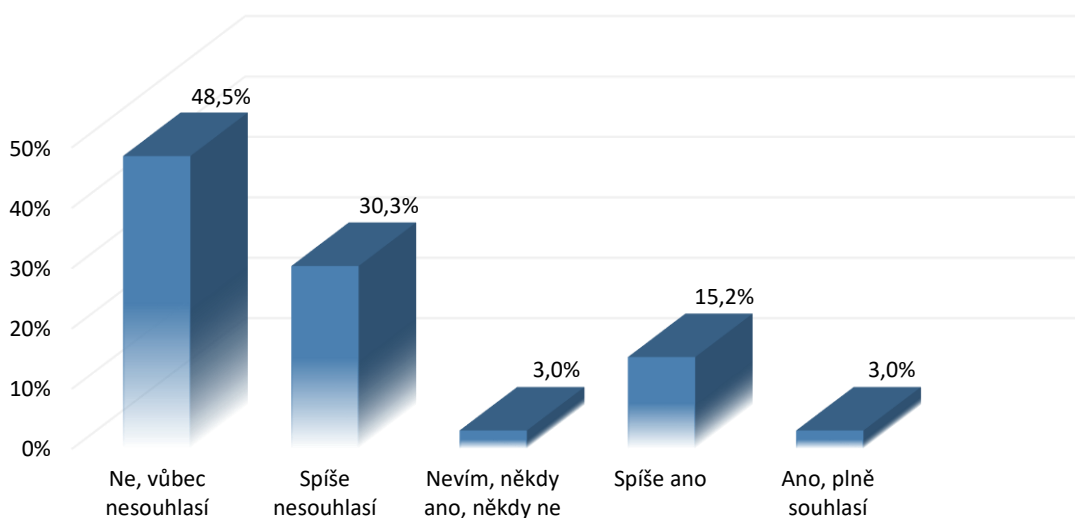
Medián u otázky č. 8: 2

Klasifikace psychické zátěže: \*

I když svým charakterem tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 4 a č. 6, jako jediná z těchto tří, má první stupeň psychické zátěže, to znamená, že o jednu jednotku má větší medián, než je hodnota celkového mediánu. I když má tato otázka velkou četnost odpovědí u první varianty „Ne, vůbec nesouhlasí“ s počtem 48,5 % respondentů, na druhé straně vah je 15,2 % odpovědí u varianty „Spíše ano“. Opět se můžeme vrátit k dílčích procesům headhuntingu, které vyžadují velkou časovou náročnost a headhunter si přeje, aby už postoupil k dalšímu kroku uzavření projektu. V rámci vyhodnocování celého dotazníku se mohl zaznamenat fakt, že nejméně jeden zaměstnanec je prací headhuntera výjimečně frustrovaný, jelikož u většiny otázek je alespoň jedna odpověď velmi negativní. To můžeme dokázat i zde, kdy je registrována jedna jediná odpověď u varianty „Ano, plně souhlasí“. Nebo je možné, že právě doba vyplňování dotazníku byla tou správnou chvílí dělat něco jiného, než se pouze věnovat práci, které měl v tu chvíli pracovník dost.

Graf 9 – Četnosti odpovědí na otázku č. 8 – Přesycení

### OTÁZKA Č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 9: Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost

Celkový medián dotazníku: 1

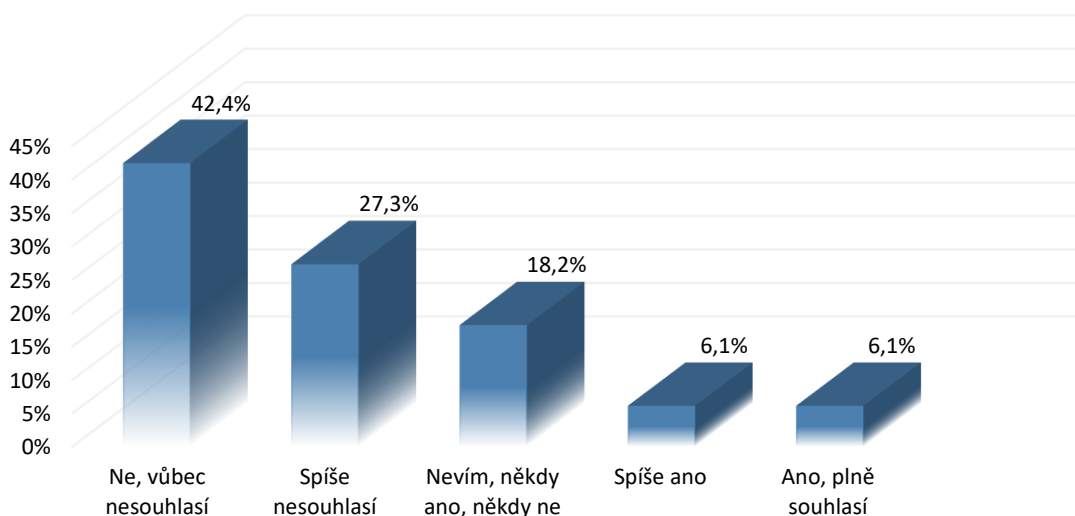
Medián u otázky č. 9: 2

Klasifikace psychické zátěže: \*

Opět je na místě si definovat základní termíny, které jsou v této otázce stěžejní. Nejprve se budeme věnovat únavě. „Normální únava je odpovědí organismu na fyzickou a psychickou zátěž. Mluvíme o reakci v případě, když člověk prožívá větší zatížení, než na jaké je obvykle zvyklý.“ (NaturalSwiss, 2018) Ochablost se dá chápat jako fyzický symptom únavy nebo je používána také jako její synonymum. Jedná se zejména o ochablost svalů, kdy „při nedostatečné námaze svalů nebo při vyčerpání svalová buňka je ochablá a slabá, mění se její tvar a omezuje se zásobování kyslíkem.“ (Esthetic Line, 2017) Práce headhunterů je sedavé kancelářské zaměstnání, tedy při nedostatečném pohybu mimo pracovní dobu a špatným životním stylem, se mohou tyto problémy dostavit i v chronické formě. To hrozí zejména 6,1 % osloveným respondentům, kteří volili možnost „Ano, plně souhlasí“. Pořád ale převažuje procento lidí, konkrétně 42,4 %, kteří sedavé zaměstnání řádně kompenzují a věnují pozornost řeči svého těla a jeho potřebám.

Graf 10 – Četnosti odpovědí na otázku č. 9 – Únava

### OTÁZKA Č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 10: Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností

Celkový medián dotazníku: 1

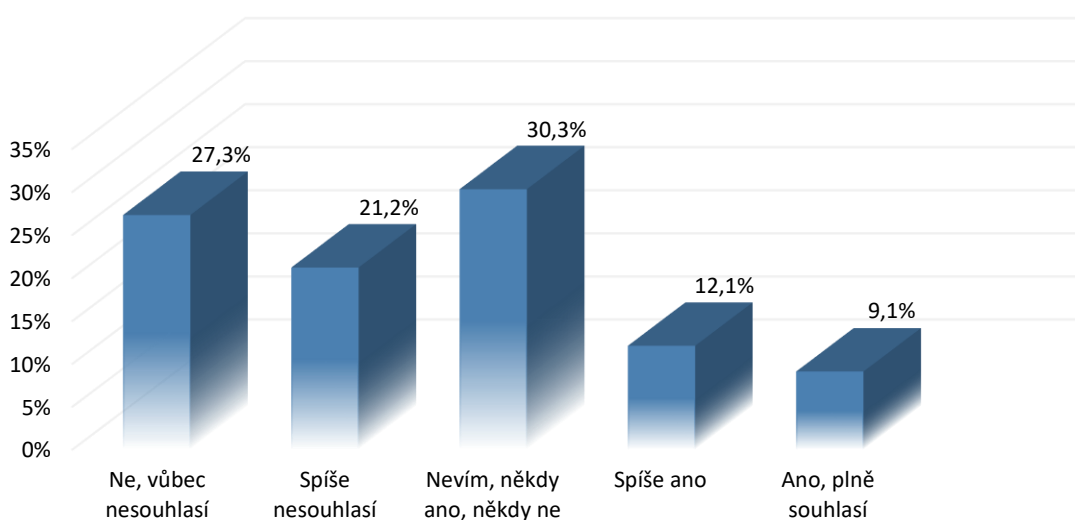
Medián u otázky č. 10: 3

Klasifikace psychické zátěže: \*\*

Nacházíme se u první a tak poslední otázky, u které nalezneme druhý stupeň klasifikace psychické zátěže. Ten značí takovou zátěž, při které může docházet pravidelně k dočasným ovlivněním subjektivního stavu, resp. výkonnosti. Ne nadarmo se říká, že nejhorší je práce s lidmi. To u headhuntingu platí dvojnásob. Ne jednou se může stát, že veškeré domluvení termínu kandidáta s klientem a zajištění veškerých potřebných věcí, mohou přijít nazmar, jelikož kandidát se v lepším případě omluví, že nedorazí. Proto nejčastější odpověď na tuto otázku byla „Nevím, někdy ano, někdy ne“ s počtem 30,3 % respondentů, protože je možné, že byli osloveni headhunteři, kteří ještě tohoto hodnocení nejsou schopni z důvodu odpracování malého počtu let v této specializaci. Aritmetický průměr hodnocení se s hodnotou 2,5 přiklání spíše na levou stranu, tedy k odpovědi „Ne, vůbec nesouhlasí“, která byla druhou početnější zvolenou variantou, kterou volilo 27,3 % respondentů. Tato odpověď symbolizuje vnitřní naplnění a radost z práce.

Graf 11 – Četnosti odpovědí na otázku č. 10 – Dlouhodobá únosnost

### OTÁZKA Č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 11: V práci nemám jedinou aktivitu, která by mě naplňovala

Celkový medián dotazníku: 1

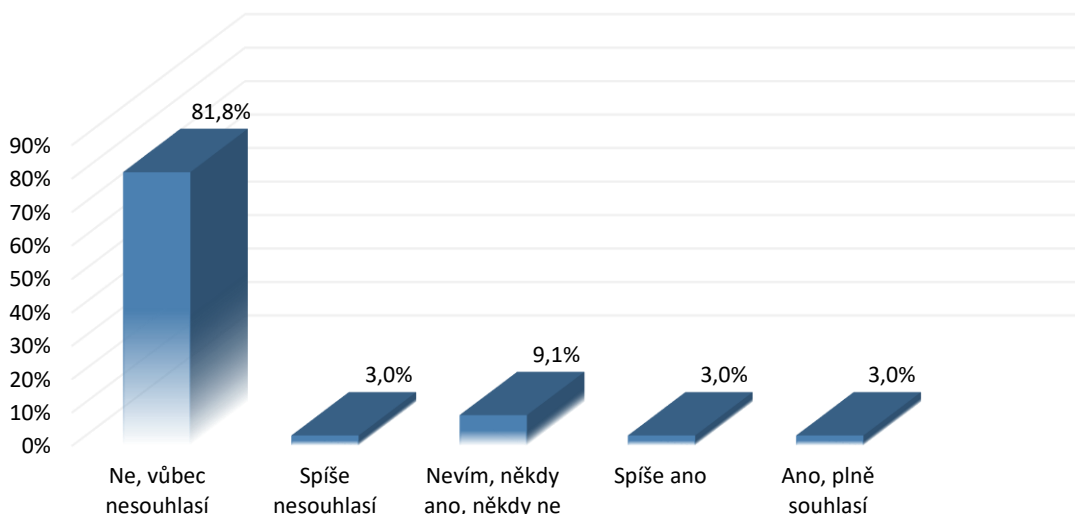
Medián u otázky č. 11: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

O žádném stupni psychické zátěže rozhodl nejen dílčí medián, ale i aritmetický průměr celé otázky, který má hodnotu 1,4. Průměr nepřekročil ani polovinu dalšího dílu, tedy se zaokrouhluje směrem k celkovému mediánu dotazníku. Právě jsme u jedné ze dvou otázek, kde padl rekordní počet označení varianty „Ne, vůbec nesouhlasí“ s celkovým počtem 27 respondentů, tedy 81,8 %. Tito lidé si během pracovní doby najdou vždy určitou práci, která je baví. Hlavní výhodou je měnění prací na různých projektech. Zpravidla researcher či konzultant nemají na starosti jen jeden projekt, který představuje obsazení určité pozice pro jednoho klienta, ale mají jich více. Většinou má zaměstnanec společnosti na starosti 7 – 8 projektů, poté už nastává stav přesycení a je upřednostňována kvantita před kvalitou, což rozhodně není správné řešení. Není tajemství to, že jednoho zaměstnance baví určitá pozice více, než jiná z pohledu odvětví obsazení, náplně práce či atraktivnějšího searchlistu.

Graf 12 – Četnosti odpovědí na otázku č. 11 – Vnitřní naplnění

### OTÁZKA Č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 12: V práci nemám čas na základní fyziologické potřeby

Celkový medián dotazníku: 1

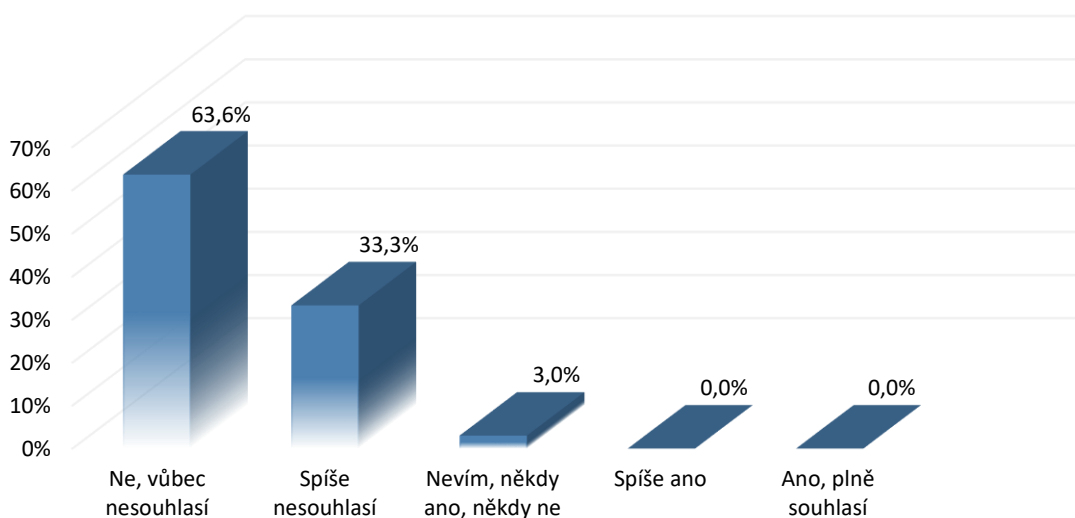
Medián u otázky č. 12: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

Nyní jsme u druhé otázky, kterou můžeme nazvat jako „nastavovanou“, jelikož není původní otázkou Meisterova dotazníku. Jedná se ovšem o velmi důležité téma, které je potřeba během pracovní doby brát v potaz. Naštěstí je dílčí medián této otázky roven číslu 1, tedy většina respondentů, konkrétně 63,6 % volilo možnost „Ne, vůbec nesouhlasí“. Co pod pojmem fyziologické potřeby můžeme vůbec chápat? Jde zejména o to, se najíst v čas, kdy máme hlad, dojít si na toaletu v případě potřeby nebo se napít. Tento fakt není ve všech zaměstnáních samozřejmý. Jak je celospolečensky známo, tak v profesích jako je pracovník u přepážky či pokladny nebo továrník u výrobní linky, jsou tyto možnosti z části omezeny. Ovšem zaměstnavatel tyto potřeby nemůže nikdy zcela zakázat, jelikož je limitován bezpečností a ochranou zdraví při práci, která mu toto rozhodnutí zcela zakazuje. Nejhorší odpověď na ose variant, která byla zvolena, byla „Nevím, někdy ano, někdy ne“, kterou volil pouze jeden respondent. Výsledky z této otázky jsou velmi pozitivní a dopadla ve prospěch headhunterů.

Graf 13 - Četnosti odpovědí na otázku č. 12 - Fyziologie

### OTÁZKA Č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování



## Otázka č. 13: Kolektiv mých spolupracovníků není přijatelný

Celkový medián dotazníku: 1

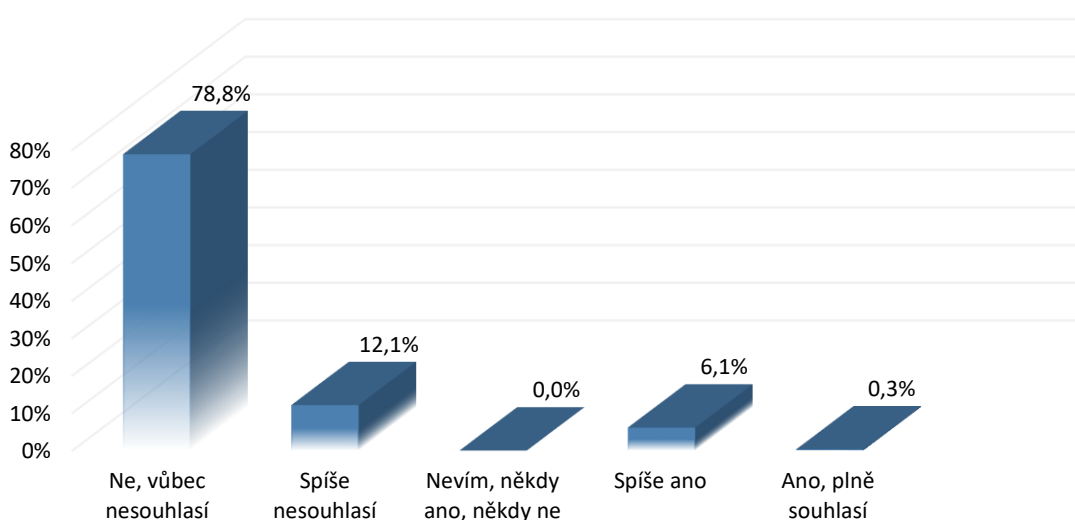
Medián u otázky č. 13: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

Přijatelný pracovní kolektiv je jeden z nejdůležitějších faktorů vysoké výkonnosti lidského kapitálu, to je důvod, proč byla tato otázka dodatečně přidána k Meisterově dotazníku. Výsledek je velmi příznivý, jelikož 78,8 % respondentů odpovědělo „Ne, vůbec nesouhlasí“ a až s velkým rozdílem 12,1 % odpovědělo „Spíše nesouhlasí“. Kolektiv určuje nejen již zmíněnou výkonnost práce, ale také výši fluktuace. Důvod rozdílných představ o pracovních podmínkách mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem bývá spolu s ukončením činnosti podnikání jeden z nejčastějších důvodů odchodu ze zaměstnání. Opět zde můžeme vidět jednu velmi negativní odpověď, kterou volil jediný respondent, a to „Ano, plně souhlasí“. Tento respondent se mohl také potýkat s negativními jevy na pracovišti ve formě mobbingu, bossingu či staffingu. Mobbing nastává při šikaně ze strany kolegů, kdy dochází k šíření pomluv, poškození soukromí a osobnosti. S bossingem se mohl respondent setkat, pokud docházelo k šikaně ze strany nadřízeného, tedy přílišného dávání pocitu nadřazenosti, naprosté ignorace nebo dávání úkolů ohrožující psychické či fyzické zdraví. Nejméně typickým šikanováním na pracovišti je staffing, ke kterému dochází ze strany podřízeného.

Graf 14 – Četnosti odpovědí na otázku č. 13 – Kolektiv spolupracovníků

### OTÁZKA Č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 14: Kvůli práci mám problémy v osobním životě

Celkový medián dotazníku: 1

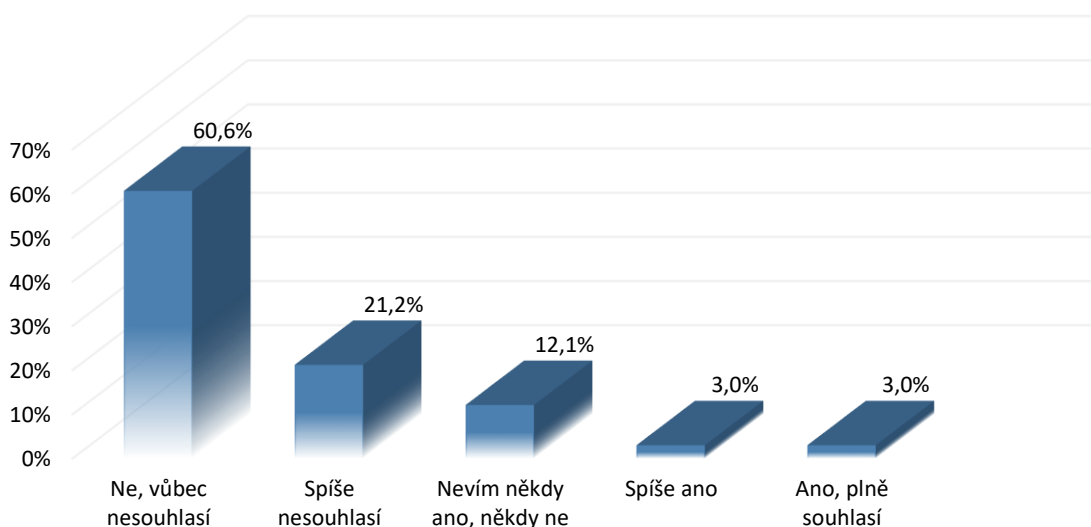
Medián u otázky č. 14: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

Zde se dostáváme k dalšímu problému, který řeší většina zaměstnanců a tím je work-life balance. Pod tímto pojmem rozumíme rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, které se budu věnovat právě v této otázce. Pozitivním milníkem je fakt, že 60,6 % respondentů odpovědělo „Ne, vůbec nesouhlasí“, což jsou lidé, kteří si dokáží udělat pevné hranice mezi prací a domácností, což v dnešní době není samozřejmé. Respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku odpovědí „Spíše ano“ nebo „Ano, plně souhlasí“, což je celkem 6 %, tak zřejmě nepoužili ani jeden z nástrojů work-life balance, čímž rozumíme např. kratší pracovní dobu, která je menší, než stanovená týdenní pracovní doba, pružnou pracovní dobu, což je odpracovaná stanovená týdenní pracovní doba, ale je jedno, jak je rozvrhnutá nebo sdílení pracovního místa, kde se úkoly jednoho pracovního místa rozdělí mezi ostatní zaměstnance. Dalšími nástroji může být práce z domova, volné dny nebo dovolená navíc, kterou ocení většina zaměstnanců. Celkový aritmetický průměr odpovědí byl 1,7, což se zaokrouhleně nejvíce blíží k odpovědi „Spíše nesouhlasí“, kterou volilo 21,2 % respondentů.

Graf 15 – Četnosti odpovědí na otázku č. 14 – Worklife balance

### OTÁZKA Č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 15: Poslední 2 hodiny pracovní doby počítám po každé sekundě

Celkový medián dotazníku: 1

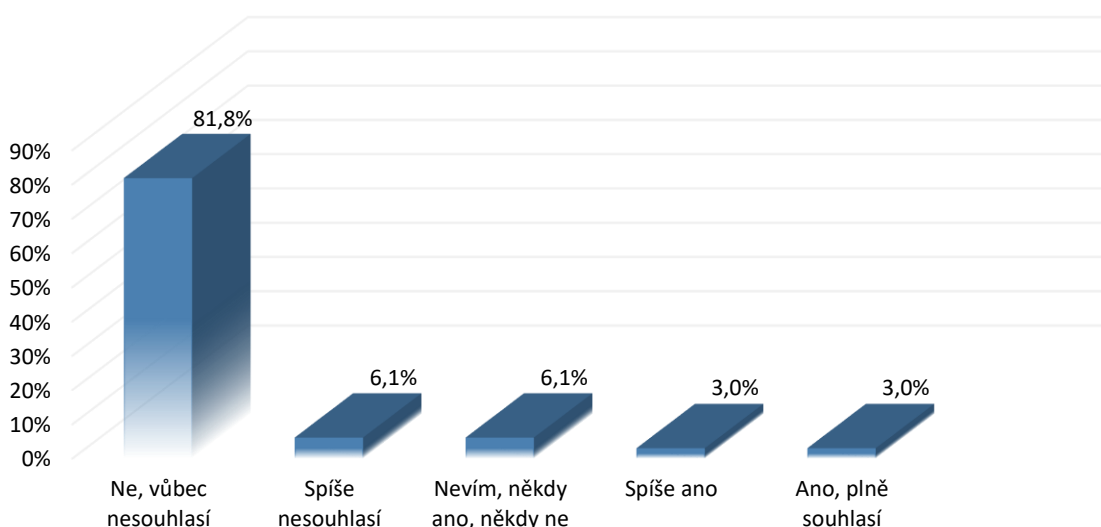
Medián u otázky č. 15: 1

Klasifikace psychické zátěže: -

Tato otázka značí, zda se zaměstnanci headhuntingových personálních společností v práci nudí či nikoli. Poslední analyzovaná otázka je jednou ze dvou, u kterých se objevily nejpozitivnější odpovědi. Celých 81,8 % odpovědělo „Ne, vůbec nesouhlasí“, a proto se k číslu 1 také blíží její aritmetický průměr s hodnotou 1,4. Broža (2007, str. 5) také tvrdí, že nuda může být jeden z emočních příznaků stresu, který způsobí takovou psychickou zátěž, kdy člověk poté plně nevyužívá svůj pracovní potenciál. Po nejvíce volené první variantě jsou odpovědi dále rovnoměrně rozloženy, kdy po 6,1 % dostala odpověď „Ne, spíše nesouhlasí“ a „Nevím, někdy ano, někdy ne“ a po jednom hlasu, tedy po 3 % mají odpovědi „Spíše ano“ a „Ano, plně souhlasí“. Je možné, že časový interval počítání po sekundách byl zde až moc široký, každopádně po přečtení otázky bez hlubšího zamyšlení to v člověku vyvolá, zda vůbec někdy poslední sekundy vůbec počítá či nikoliv.

Graf 16 – Četnosti odpovědí na otázku č. 15 – Energie během pracovní doby

### OTÁZKA Č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

### Jak headhunteři vnímají psychickou zátěž v jejich povolání?

Dle výsledků dotazníku vnímají headhunteři tuto problematiku, která se v pracovním prostředí objevuje velmi často, pozitivně. Tato práce není náročná psychicky, ale spíše časově, kdy flexibilita je v tomto případě na prvním místě, která výrazně napomáhá psychickou zátěž a pracovní stres zmírňovat. Vzhledem k celkovému mediánu, který má hodnotu 1 a aritmetickému průměru, který odpovídá hodnotě 1,9, se dá posoudit, že práce v headhuntingu je jedna z těch méně psychicky náročných zaměstnání.

I v rámci osobních rozhovorů, které jsem mohla během tohoto výzkumného zkoumání podstoupit, byl jednotný názor headhunterů, že psychickou zátěž na sobě pociťují jen zřídka a spíše to vnímají z druhé strany, kdy při získání kontaktu na konkrétního pracovníka se snaží pod menší psychický tlak dostat druhou stranu. Ne nadarmo se říká, že headhunter je i dobrým psychologem, kdy dokáže vhodnými metodami dostat z opačné strany informaci, kterou potřebuje či mu bude nápomocná.

### Jak se vyvarovat psychické zátěži při headhuntingu?

Nejlepší cesta, která vede k úspěšnému zvládnutí psychické zátěže je dobrá organizace svého času, tedy určitý time management je zcela na místě. Vědět dopředu nejdůležitější deadlines a časy schůzek, které jsou v nejbližší době na programu a pořádně se na ně připravit. Ne nadarmo se říká, že „Štěstí přeje připraveným“ a to v tomto případě to platí dvojnásobně. Pokud se opět mírně odkáží na osobní rozhovory s headhuntery, tak nejvhodnějším způsobem, jak se vyvarovat mírné psychické zátěži, je ideálně naplánovaný diář, kdy mezi každou akcí je alespoň půl hodiny pauza, která zajistí jak prostor na občerstvení a odpočinek, tak případnou jistotu při zdržení se na předchozím jednání.

Dalším východiskem je správná aplikace nástrojů worklife balance, kdy ke zmírnění pracovního stresu napomáhá kratší pracovní doba, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, práce z domova, volné dny nebo dovolená navíc. Těmto benefitům se ve většině případů headhunterů dostává, jelikož většinou jsou odměňováni úkolovou mzdou, tedy z části záleží na uzavření projektu a jakým způsobem toho docílí, už je na nich.

## Jaké je doporučení ke snížení psychické zátěže při headhuntingu?

Snížení psychické zátěže můžeme docílit pomocí metod, které působí vůči stresu, čímž se rozumí např. dechová cvičení, které můžeme provádět kdykoliv během dne i pracovní doby, kdy je ovšem nutná maximální koncentrace. Dále je vhodným způsobem autogenní trénink, kdy v tomto případě vsedě se zavřenýma očima prožíváme vzájemné působení složek organismu. Aerobní cvičení nebo jóga jsou dalšími metodami, kdy cvičení musí být dlouhodobějšího rázu, aby se dosáhlo ideální harmonie tělesných a duševních složek lidského organismu.

Výše zmíněnými metodami lze zajistit i lepší rozdělení pracovního a osobního života, tedy odpoutání se od pracovních konfliktů či problémů po skončení pracovní doby. Na tento fakt ukazuje otázka č. 5, která se touto problematikou zabývá. V tomto případě jsou metody, které působí vůči stresu velice doporučovány, protože lze zde zaregistrovat první stupeň psychické zátěže, při kterém sice není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti, ale stejně je nutno se odhlédnout od náhodných situačně podmíněných výkyvů v průběhu i po pracovní směně.

## Jaké jsou hlavní faktory vzniku psychické zátěže a stresu při headhuntingu?

Nejhlavnějším faktorem je časová tíseň, která vzniká zejména tlakem ze strany klienta, který má za hlavní cíl obsadit ideálního kandidáta na volné pracovní místo. V tomto případě se dá odkázat na otázku č. 1, kdy vyšel nejvyšší stupeň psychické zátěže, u které mohou vznikat i zdravotní rizika, které vyžadují neodkladnou lékařskou péči. Vše může být v kombinaci s osobním životem, kdy kariéra headhuntera úzce do něj zasahuje, jelikož je důležité přizpůsobit spíše svůj čas kandidátovi či klientovi, než jeho čas headhunterovi.

Dalším faktem psychické zátěže může být délka setrvání zaměstnance v tomto odvětví, kdy medián u otázky č. 10 „Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností“ se pohybuje na čísle 3 a tedy můžeme zde pozorovat druhý stupeň psychické zátěže, který představuje problematiku dočasného až pravidelného ovlivnění subjektivního stavu, resp. výkonnosti. Člověk už při delším setrvání v této práci nemá takovou chuť otevírat stále nové projekty a z převážné části tomu věnovat svůj osobní čas.

## 8 NÁVRHY NA SNÍŽENÍ PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE

V této kapitole se budeme zabývat doporučenými návrhy na snížení psychické zátěže pro zaměstnance headhuntingových personálních společností. Většina doporučení byla již řečena ve vyhodnocení výzkumné otázky s názvem „Jaké je doporučení na snížení psychické zátěže při headhuntingu?“, ovšem je potřeba si každé doporučení ještě více přiblížit.

Jak již bylo zmíněno, snížení psychické zátěže můžeme docílit pomocí metod, které působí vůči stresu, čímž se rozumí např. dechová cvičení, které můžeme provádět během dne i pracovní doby, kdy je ovšem nutná maximální koncentrace. V této práci je také zmíněno, že nejvíce odpovědí v dotazníku bylo zaznamenáno po 17. hodině nebo v době oběda, tedy pokud si pracovníci dokázali vyhradit čas na jinou činnost, než pracovní záležitosti, je toto časové rozhraní ideální k provedení těchto cvičení. Dále je vhodným způsobem, ke zvládnutí psychické zátěže, autogenní trénink. Tato metoda se provádí vsedě i vleže, ovšem pro kancelářské podmínky, kde se pracovníci headhunterských personálních společností nejčastěji nacházejí, je vhodnější způsob vsedě. I zde je velmi důležité soustředění, díky němuž se zavřenýma očima prožíváme vzájemné působení složek organismu. Aerobní cvičení nebo jóga jsou dalšími metodami, aby se dosáhlo ideální harmonie tělesných a duševních složek lidského organismu. Tento případ ovšem k provedení vyžaduje vyhranění delšího časového úseku v zaměstnání, tedy to lze považovat za jeho nevýhodu.

Výše zmíněnými alternativními metodami lze zajistit i lepší rozdělení pracovního a osobního života, tedy odpoutání se od pracovních konfliktů či problémů po skončení pracovní doby. Také hovoříme o metodách, které jsou spíše prevencí k předcházení psychické zátěže, tedy pokud bychom to měli aplikovat na klasifikaci psychické zátěže, která byla použita u výsledků výzkumného šetření, daly by se využít zřejmě jen u nultého či prvního stupně, kdy není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti. V dalších případech, zejména u třetího stupně klasifikace psychické zátěže, je již vhodné vyhledat odbornou lékařskou pomoc, která nastaví vhodnou medikaci či léčbu. Nejvíce se tato cvičení dají využít u pracovníků, které práce zatěžuje zejména pro vysokou zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky, kteří mají časté konflikty a problémy, od nichž se nemohou odpoutat ani po skončení pracovní doby, mají po několika hodinách práce natolik dost, že by chtěli dělat něco jiného nebo po několika hodinách cítí únavu a ochablost.

# ZÁVĚR

Tato práce splnila všechny potřebné náležitosti, tedy zejména cíl a přínos, které byly v úvodu předsevzaty. Shrnutím celé práce by se měl vytvořit základní obraz, v jakém prostředí psychická zátěž nejčastěji vzniká, jaké jsou její příčiny a příznaky a jak se proti ní bránit, tedy jak snížit její intenzitu či jak se jí úplně vyvarovat. Pokud tedy někdo při čtení této práce našel fyziologický, psychický, sociální či dokonce psychosomatický důsledek psychické zátěže i na své osobě, může se zde i dočíst, jak se proti němu bránit. Teoretická část není totiž věnována pouze Headhunterským personálním agenturám, ale dá se použít také pro jiná zaměstnání.

Praktická část je kromě podložených výsledků z dotazníku, postavena také na osobní zkušenosti v oblasti headhuntingu, kde přes rok působím na pozici asistenta researchera, jejíž popis pozice je k přečtení ve třetí kapitole pod názvem „Role headhuntingové společnosti“. Postupy a přesná zaměření společností, jejichž zaměstnanci byli respondenty výzkumného šetření, se mohou lišit, avšak všechny kroky a procesy při výběru kandidátů na konkrétní pozice v bakalářské práci jsou reálně prováděny v praxi.

Bakalářská práce ovšem ověřila, že pracovníci ve specializovaném odvětví personalistiky, tedy headhuntingu, nejsou pod permanentním psychickým nátlakem. Za vše mluví fakt, že celkový medián s hodnotou 1 je nejlepším možným řešením, které mohlo nastat. Také pozitivním faktorem je, že u většiny výsledků výzkumného šetření nebyl klasifikován žádný stupeň psychické zátěže, tedy s většinou důležitých témat souvisejících s pracovním stresem, se headhunter nesetká.

Headhunting se bude dále vyvíjet a přizpůsobovat se více požadavkům klientů. Ovšem tento rok, konkrétně s nástupem 25. května 2018, přichází pro headhuntery velmi nepříjemná regulace ze strany Evropské unie ve formě GDPR, které značí obecné nařízení na ochranu osobních údajů a má za cíl chránit digitální práva občanů EU. Tento fakt je pro lovce hlav velmi problematický, jelikož ne všechna data jsou získaná a ukládána do databáze zrovna legální cestou. Souhlasy se zpracováním osobních údajů jsou samozřejmě shromažďovány postupně, ovšem ve většině případů tomu tak není, protože lidé tuto výzvu většinou ignorují nebo o ní nemusejí mít ani tušení, protože své informace veřejně sdílejí na sociálních sítích či webových stránkách.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- JOHN, Friedel a Gabriele PETERS-KÜHLINGER. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. Praha: Grada Publishing, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1517-1.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Pracovní stres a zdraví*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003. ISBN 80-903604-1-6.
- MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologické teorie osobnosti*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1312-3.
- OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.
- SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. 2., upr. vyd. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0240-5.
- ŠKORPÍKOVÁ, Aneta. *Psychická pracovní zátěž u všeobecných sester*. Olomouc: Upol 2014. Diplomová práce. Upol, Fakulta zdravotnických věd, Ústav ošetřovatelství.
- ŠTĚDRONSKÝ, Josef. *Dopad psychické zátěže a stresu na zdraví člověka jak si jej uvědomujeme a jak jej dokážeme zmírnit*. Plzeň: ZČU 2014. Diplomová práce. ZČU, Fakulta pedagogická, Katedra psychologie.
- ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.
- VOSKOVEC, Jiří a Jan WERICH. *Hry Osvobozeného divadla*. Praha: Československý spisovatel, 1957.



# SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Accord Group Ceska, s.r.o. [online]. www.sluzby.cz s.r.o. [30.03.2018]. Dostupné z:

<https://accordg-cz.sluzby.cz/>

BROŽA, Joža. Pracovní zátěž. In: *Masarykova univerzita* [online]. Masarykova univerzita, 2007. [30.03.2018]. Dostupné z:

[https://is.muni.cz/el/1411/jaro2007/EPP11111/Pred\\_9.doc](https://is.muni.cz/el/1411/jaro2007/EPP11111/Pred_9.doc)

DRGÁČOVÁ, Jana. Psychická zátěž, její příčiny a projevy v pracovním prostředí. In:

*Oborový portál BOZP* [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2006.

[30.03.2018]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/psychicka-zatez-jeji-priciny-projevy-v-pracovnim-prostredi>

Esthetic Line. Ochablost. In: *Esthetic Line s.r.o.* [online]. www.websnadno.cz, 2017.

[04.04.2018]. Dostupné z: <http://estheticline.cz/Ochablost.html>

HLÁVKOVÁ, Jana. Hodnocení ergonomických rizik, fyziologické a psychologické faktory práce. In: *Krajská hygienická stanice Královéhradeckého kraje* [online].

Krajská hygienická stanice Královéhradeckého kraje se sídlem v Hranči Králové, 2016. [04.04.2018]. Dostupné z: [http://www.khshk.cz/e-learning/kurs5/1\\_hodnocen\\_psychick\\_zte\\_pi\\_prci\\_meisterv\\_dotaznk.html](http://www.khshk.cz/e-learning/kurs5/1_hodnocen_psychick_zte_pi_prci_meisterv_dotaznk.html)

HŮLA, Jiří. TARGET Executive Search CEE. In: *LinkedIn* [online]. LinkedIn Corporation,

2015. [04.04.2018]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/ji%C5%99%C3%AD-h%C5%AFla-089a35a/>

KOHOUTEK, Rudolf. Dotazník. In: *Specializační studium výchovného poradenství Ped-FUK* [online]. Šárka Kratinová, 2005. [06.04.2018]. Dostupné z:

<http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>

Management, Marketing. Určení velikosti výběrového souboru [online]. In: *Ma-*

*management, Marketing*. Management, Marketing, 2010. [06.04.2018]. Dostupné z:

<http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/9-urceni-velikosti-vyberoveho-souboru.html>

Maslowova pyramida lidských potřeb. In: *Filosofie úspěchu* [online]. WordPress, 2011.

[30.03.2018]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/3/>

NaturalSwiss. Únava – jaké jsou časté příčiny a příznaky únavy? [online]. In: *Natural-Swiss*. NaturalSwiss, 2018. [06.04.2018]. Dostupné z: <https://www.detoxikace-organizmu.info/unava>

Odborná psychiatrická ambulance. Mám se objednat. In: *PsychiART* [online]. Idex.cz, 2013. [06.04.2018]. Dostupné z: <http://psychiart.cz/mam-se-objednat.html>

PIŠŤKOVÁ, Jana. Nervozita. In: *Medixa.org* [online]. Medixa s.r.o., 2012. [10.04.2018]. Dostupné z: <http://cs.medixa.org/priznaky/nervozita>

SCHMIDT, Ilona. Direct Search/Headhunting/Executive Search. In: *PeopleConsulting The right way* [online]. PeopleConsulting, 2007. [10.04.2018]. Dostupné z: <http://www.peopleconsulting.cz/sluzby-zamestnavatelum/sluzby/52-direct-search-headhunting-executive-search>

TRESCON Executive Search s.r.o. Vyhledávání zaměstnanců – TRESCON. In: *Trescon* [online]. Kasper Skaarhoj, 2016. [10.04.2018]. Dostupné z: [http://www.trescon.eu/file-admin/\\_processed\\_/8/3/xcsm\\_sestaveni-profilu-kandidata\\_5acfae3a94.png.pagespeed.ic.ncl5N255Z2.webp](http://www.trescon.eu/file-admin/_processed_/8/3/xcsm_sestaveni-profilu-kandidata_5acfae3a94.png.pagespeed.ic.ncl5N255Z2.webp)

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Maslowova pyramida lidských potřeb .....	12
Obrázek 2 - Metoda 4S .....	23

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Klasifikace psychické zátěže.....	17
Tabulka 2 - Škálová stupnice dotazníku .....	29

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Čas vyplňování dotazníku.....	31
Graf 2 - Četnost odpovědí na otázku č. 1 - Časová tíseň.....	32
Graf 3 – Četnost odpovědí na otázku č. 2 – Malé uspokojení.....	33
Graf 4 – Četnost odpovědí na otázku č. 3 – Vysoká odpovědnost.....	34
Graf 5 – Četnosti odpovědí na otázku č. 4 – Otupující práce.....	35
Graf 6 - Četnosti odpovědí na otázku č. 5 - Problémy a konflikty.....	36
Graf 7 – Četnosti odpovědí na otázku č. 6 – Monotonie.....	37
Graf 8 – Četnosti odpovědí na otázku č, 7 – Nervozita.....	38
Graf 9 – Četnosti odpovědí na otázku č. 8 – Přesycení.....	39
Graf 10 – Četnosti odpovědí na otázku č. 9 – Únava.....	40
Graf 11 – Četnosti odpovědí na otázku č. 10 – Dlouhodobá únosnost.....	41
Graf 12 – Četnosti odpovědí na otázku č. 11 – Vnitřní naplnění.....	42
Graf 13 - Četnosti odpovědí na otázku č. 12 - Fyziologie.....	43
Graf 14 – Četnosti odpovědí na otázku č. 13 – Kolektiv spolupracovníků.....	44
Graf 15 – Četnosti odpovědí na otázku č. 14 – Worklife balance.....	45
Graf 16 – Četnosti odpovědí na otázku č. 15 – Energie během pracovní doby.....	46

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Meisterův dotazník

## MEISTERŮV DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentka CVUT v Praze, Masarykova ústavu vyšších studií, oboru Personální management v průmyslových podnicích a píši bakalářskou práci na téma „*Psychická zátěž při headhuntingu*“. Tento dotazník, který je zaměřen na měření psychické zátěže, je určený pro zaměstnance headhuntingových personálních agentur. Byla bych ráda o vyplnění následujících otázek, u kterých je stěžejní níže uvedená stupnice hodnocení. Nezabere Vám to více, jak 10 minut.

Hezký zbytek dne,

Denisa Pechánková

### Hodnoticí stupnice:

5 – ano, plně souhlasí
4 – spíše ano
3 – nevím, někdy ano, někdy ne
2 – spíše nesouhlasí
1 – ne, vůbec nesouhlasí

1.	Při práci se často dostávám do časové tísně	5	4	3	2	1
2.	Práce mě neuspokojuje, chodím do ní nerad/a	5	4	3	2	1
3.	Práce mě velmi psychicky zatěžuje pro vysokou zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky	5	4	3	2	1
4.	Práce je málo zajímavá, duševně spíše otupující	5	4	3	2	1
5.	V práci mám časté konflikty a problémy, od nichž se nemohu odpoutat ani po skončení pracovní doby	5	4	3	2	1
6.	Při práci udržuji jen s námahou pozornost, protože se po dlouhou dobu nic nového neděje	5	4	3	2	1
7.	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím nervozitu a rozechvělost	5	4	3	2	1
8.	Po několika hodinách mám práce natolik dost, že bych chtěl/a dělat něco jiného	5	4	3	2	1
9.	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost	5	4	3	2	1
10.	Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností	5	4	3	2	1
11.	V práci nemám jedinou aktivitu, která by mě naplňovala	5	4	3	2	1
12.	V práci nemám čas na základní fyziologické potřeby	5	4	3	2	1
13.	Kolektiv mých spolupracovníků není přijatelný	5	4	3	2	1
14.	Kvůli práci mám problémy v osobním životě	5	4	3	2	1
15.	Poslední 2 hodiny pracovní doby počítám po každé sekundě	5	4	3	2	1

