

# **Analýza zátěžových situací zaměstnanců ve společnosti EG.D, a.s.**

Rudolf Cvrkal

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Rudolf Cvrkal**  
Osobní číslo: **M19625**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza zátěžových situací zaměstnanců ve společnosti EG.D, a.s.**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši související s odbornou problematikou zátěžových situací.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost EG.D, a.s.
- Analyzujte současný stav zvládnutí zátěžových situací zaměstnanců firmy.
- Na základě zjištěných výsledků navrhněte pro vybranou společnost vhodná doporučení, která povedou ke zlepšení zvládnutí zátěžových situací jejich zaměstnanců.

### Závěr

Seznam doporučené literatury:

- BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, 413 s. ISBN 978-80-7261-381-6.
- MCINTOSH, Diane, Jonathan HOROWITZ a Meghan KAYE. *Stress the psychology of managing pressure*. London: Dorling Kindersley Limited, 2018, 224 s. ISBN 978-0-2412-8627-2.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada), 2017, 362 s. ISBN 978-802-4756-462.
- PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se práci a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016, 179 s. ISBN 978-808-8163-008.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce pojednává o analýze zátěžových situací, které mohou působit na běžné pracovníky ve dvou odděleních společnosti EG.D. Práce je rozdělena na dvě části. První polovina práce je teoretická a druhá praktická. V teoretické části je pozornost zaměřena na informacemi týkající se zátěže a zátěžových situacích jako takových. V praktické části je představena firma a provedena interpretace výsledků dotazníkové šetření, které bylo prováděno ve zmiňované firmě. V závěru bylo sepsáno doporučení možných zlepšení, které by firma mohla zavést.

Klíčová slova: Zátěž, zátěžové situace, spokojenost, stres, psychika

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the analysis of stressful situations that can affect ordinary workers in two departments of EG.D. The thesis is divided into two parts. The first half of the thesis is theoretical and the second half is practical. In the theoretical part, the focus is on information related to stress and stress situations as such. In the practical part, at the beginning, the company is introduced, the interpretation of the results of the questionnaire survey conducted in the mentioned company is made. Finally, recommendations for possible improvements that the firm could implement were written.

Keywords: Stress, stressful situations, satisfaction, stress, psyche

Tímto způsobem bych chtěl velmi poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc. za velmi cenné a podnětné rady při vypracovávání mé bakalářské práce, věnovaný čas a velmi vstřícný přístup po celou dobu vypracovávání.

Dále bych chtěl poděkovat i firmě EG.D za možnost realizace bakalářské práce u této firmy. Speciální poděkování náleží vedoucím pracovníkům Nonstop linky a Business line za poskytnutí dat, informací.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ZÁTĚŽOVÉ SITUACE A JEJICH DĚLENÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1 BĚŽNÉ ZÁTĚŽOVÉ SITUACE.....	12
1.2 KRIZOVÉ ZÁTĚŽOVÉ SITUACE .....	15
<b>2 PSYCHICKÉ DŮSLEDKY ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....</b>	<b>17</b>
2.1 STRES .....	18
2.3 DEPRIVACE.....	21
2.6 SYNDROM VYHOŘENÍ .....	24
<b>3 NADMĚRNÁ PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ PRACOVNÍKŮ NA PRACOVIŠTI .....</b>	<b>26</b>
3.1 VNITŘNÍ POHNUTKY .....	27
3.2 VNĚJŠÍ POHNUTKY.....	27
<b>4 ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....</b>	<b>28</b>
4.1 PRACOVNÍK A JEHO ZÁTĚŽ.....	28
4.2 FIRMA A ZÁTĚŽOVÉ SITUACE.....	30
4.3 COPING.....	31
<b>5 PREVENCE NEGATIVNÍCH DOPADŮ ZÁTĚŽE.....</b>	<b>33</b>
5.1 ŽIVOTNÍ STYL.....	34
5.2 RELAXACE .....	35
5.3 MEDITACE.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EG.D.....</b>	<b>38</b>
6.1 NONSTOP LINKA EG. D .....	39
6.2 BUSINESS LINE .....	40
<b>7 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....</b>	<b>41</b>
<b>8 METODY VYHODNOCOVÁNÍ DAT .....</b>	<b>42</b>
<b>9 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU .....</b>	<b>43</b>
<b>10 ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>44</b>
<b>11 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>63</b>
<b>12 DOPORUČENÍ KE ZMÍRNĚNÍ DOPADŮ STRESORŮ NA     ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>65</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>75</b>



## ÚVOD

Práce se zabývá zátěžovými situacemi, které mohou vznikat při výkonu zaměstnání nebo z něho také pramenit. Zátěž má velký vliv na chování zaměstnanců i na jejich pracovní výkony, a z toho důvodu by se zátěží vedení firem mělo zabývat. Zátěž souvisí s narůstajícími nároky firmy na svoje zaměstnance a mohou nastat situace, kdy firma nedomýšlí důsledky jejich tlaku na výkon pracovníka. Zaměstnanci v důsledku tlaku či nadměrného stresu mohou vyhořet, trpět depresemi nebo dalšími psychickými problémy. Většina lidí podceňuje dlouhodobé dopady zátěže a jejich řešení stále odsouvá, což vede ke kumulaci zátěže a často i k hroším následkům.

Bakalářská práce bude realizována na dané téma také z toho důvodu, že poslední dva roky pandemie mohly mít vážnější dopad na zaměstnance a je zapotřebí zjistit, jak se momentálně cítí a jak silné stresory na ně působí.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. V teoretické části budou uvedeny teoretická východiska k dané problematice. Praktická část se poté věnuje realizaci výzkumného šetření. Cílem teoretické části bakalářské práce je představit všechny druhy stresorů a zátěžových situací působících na jedince. Pozornost je blíže věnována také jejich dopadům a možným způsobům, jak zátěži nepodlehnout.

Při vypracování praktické části autorovi velmi pomohla znalost pracovního prostředí firmy a jejich zaměstnanců, které poznal během letní stáže v této firmě. Výzkumné šetření je realizováno kvantitativní výzkumným designem. Praktická část je zpracována na základě dotazníkového šetření, které bylo rozesláno na dvě oddělní firmy EG.D. Šetření má za cíl zjistit hlavní stresory, které se vyskytují na pracovišti a omezují práci zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření budou předány vedoucím pracovníkům firmy a vyllynuly z nich zajímavé informace, které mohou použít pro zlepšení chodu firmy, výsledků a spokojenost zaměstnanců.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bude provést analýzu zátěžových situací působících na zaměstnance ve firmě EG.D.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude vypracovat literární rešerši, která bude zaměřena na zátěžové situace. Konkrétně se bude zabývat psychickými důsledky zátěže jako je stres, deprese nebo frustrace. Dále bude v teoretické části pojednáváno o nadměrné psychické zátěži, jak ji zvládat a nepodlehout ji. Další kapitoly budou zaměřeny na rozdělení zátěžových situací a prevenci před zátěží.

Hlavním cílem praktické části je zmapovat veškeré stresory působící na zaměstnance ve firmě a následně navrhnout zlepšení. Na hlavní výzkumnou otázku budou navazovat čtyři dílčí výzkumné otázky, které se budou zaměřovat na různé aspekty, které mohou zatěžovat zaměstnance a ovlivňovat jejich pracovní výkon. Výzkumné šetření bude realizováno prostřednictvím dotazníku a výsledky budou interpretovány na základě jednotlivých výzkumných otázek. Výzkumné otázky se týkají spokojenosti zaměstnanců, stresových faktorů, hodnocení zaměstnanců a pracovního prostředí.

Při vypracování teoretické části bude použita metoda literární rešerše, analýzy, syntézy a komparace. U vypracování praktické části bude použita metoda dotazování a technika dotazníku. Technika dotazníku poslouží k získání názorů pracovníků společnosti, které se následně zanalyzují a budou navrženy návrhy na zlepšení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁTĚŽOVÉ SITUACE A JEJICH DĚLENÍ

V této kapitole bude pozornost věnována zátěžovým situacím, do kterých řadíme všechny situace, které působí na jedince jako hůře zvladatelné a způsobují mu nadměrné zatížení. Kosek (2020) označuje zátěžové situace jako psychickou zátěž. Nadměrné zatížení může způsobovat to, že se lidé dostávají do nekomfortní zóny, což pro většinu není úplně běžné a zároveň je to pro ně nepříjemné. Je důležité zmínit, že zátěžové situace každý jedinec vnímá subjektivně a také na ně podle toho subjektivně reaguje. Emoční reakce, které různé zátěžové situace vyvolávají, nejsou vždy negativní. V některých případech člověk může vnímat zátěžovou situaci jako výzvu, kterou může překonat.

Bedrnová a Pauknerová (2015) sdělují, že pro hlubší pochopení chování lidí, tedy i zaměstnanců na pracovišti, je důležité znát typy zátěže, jak zátěž vzniká a jak jí můžeme předejít nebo ji dokonce odstranit. Čím je člověk starší, tak tím se setkává se zátěží častěji, ale dokáže se jí částečně lépe bránit. Vytvoří si určitý postup, který mu pomůže jednodušeji zvládat tyto situace, a poté ho používá na veškeré psychické vypětí. Avšak stereotypní zvládání zátěže může vést k rutíně, snížení otužilosti a oslabení kreativity či flexibility, což může opět zapříčinit špatné zvládání situací.

### 1.1 Běžné zátěžové situace

Podle Evangelu (2019) se do běžných situací řadí veškerá psychická zátěž, se kterou se setkáváme v každodenním životě, ať už v pracovním nebo osobním. Také se domnívá, že výše zmíněné zátěžové situace jsou pro nás mnohem nebezpečnější než například krizové. Výše uvedená autorka dospěla k tomuto závěru díky dvěma hlavními tvrzení. Běžným zátěžovým situacím jsme vystavováni velmi často a značně unavují organismus. Tyto situace se navíc velmi často neřeší a také z toho důvodu mohou být nebezpečnější. Zároveň mají poměrně značný vliv na kvalitu našeho života. Krizové situace Evangelu (2019) nepovažuje za nebezpečnější, protože se s nimi většina lidí ve svém životě vůbec neseťká.

Na důležitost každodenních zátěžových situací v návaznosti na vývoj jedince upozorňuje Tyrlik (2012), který uvádí, že se díky zátěžovým situacím člověk střetává z různými zkouškami, jejichž prostřednictvím se utváří, ale také postupem času mění a formuje osobnost člověka. Ovlivňující faktory při reakcích na různé zátěže jsou dány stylem života a aktivitami, které děláme ve volném čase. Provozování sportů, hra na hudební nástroj nebo výtvarná činnost pomáhá zlepšovat a poznávat naše silné stránky, které nám pomohou při

řešení různých zátěžových situacích. Také to může být forma, jak se se zátěžovými situacemi vyrovnávat.

Zátěž se může dělit podle mnoha aspektů. Záleží na tom, z jakého úhlu pohledu na zátěž nahlížíme a jak ji zkoumáme. Podle Evangelu (2019) se dělí běžné zátěžové situace do následujících 4 kategorií podle původu: **z vlastní osobní charakteristiky, z mezilidských vztahů, z profesní náplně a z fyzického prostředí**. Vlastní osobní charakteristika je tou první v pořadí. Podle výzkumů a situací je připisována až jedna polovina zátěžových situací kritickému pohledu člověka na sebe samého. Velmi často na sebe lidé kladou velké nároky, které nejsou schopni splnit, a tak se dostávají do dlouhodobé zátěže. Do vlastních charakteristik beze sporu patří také zkušenosti z minulosti, na jejímž základě se stavíme do role pesimistů a zároveň zhoršují psychiku jedince. Pro jejich zvládnutí je zapotřebí mít pevnou vůli, umět si definovat a přiznat konkrétní problém. Poté je potřeba začít nacházet nové postupy, jak daný problém vyřešit.

Do krizových situací vstupuje také faktor mezilidských vztahů. Do této kategorie řadíme případy, které už určitě většina lidí ve svém životě řešila. Jedná se o mezilidské problémy na pracovišti i v osobním životě. Nejběžněji dochází k problémům mezi kolegy nebo šéfem a podřízeným. Většinou řešení sporů vypadá jako zdánlivě neřešitelné a ani jedna ze stran se v práci necítí dobře. Způsoby, jak tyto situace vyřešit jsou přitom poměrně jednoduché. Obě strany sporu by se na věc měli podívat z jiného úhlu pohledu a snažit se pochopit druhou stranu, proč tak jedná a pokusit se nalézt společné východisko, popřípadě poprosit o radu svého nadřízeného, který by měl mít zkušenosti s řešením mezilidských sporů a navrhnul případné řešení jejich konfliktu.

Poslední dvě kategorie, které Evangelu (2019) řadí do běžných zátěžových situací jsou spjaté primárně s pracovním prostředím a prací jako takovou. Profesní náplň práce má nemalý vliv na naši psychiku. Nejčastější psychické vypětí pracovníků vyplývá z tlaku na ně. Ať už jsou to přesčasy, neshody mezi spolupracovníky, nebo náročné vyjednávání ve světě businessu. Někteří pracovníci se dostávají do situace, kdy jsou vystavováni zátěžovým situacím poměrně často, ale je jim vysvětlováno, že situace musí zvládat v klidu a snažit se všem vyjít vstříc. Příkladem může být například práce obchodníka, pro kterého platí zlaté pravidlo „zákazník je náš pán“. Dodržovat toto pravidlo ve všech situacích, do kterých se obchodník dennodenně dostává, není vůbec jednoduché a často velmi stresující. Poslední zásadní částí je fyzické vyčerpání. Určitá pracovní zátěž je závislá na fyzickém vyčerpání a odvíjí se pouze od něho, což nejde omezit změnou návyků, přístupů k práci a dalšími aspekty. Jedná se

o práce, které jsou vykonávány v hlučném prostředí, nepravidelném směnném provozu na dvanáct hodin. Tyto podmínky mají za důsledek nedostatek spánku, nepravidelné a nezdravé stravování a v neposlední řadě nedodržování pravidelného pitného režimu. Jedno z mála možných řešení v těchto situacích je zaměstnávat pracovníky, kteří budou zmíněné podmínky zvládat s co nejmenšími obtížemi.

Válková (2012) na zátěž nahlížela z jiného pohledu, a to konkrétně podle situací, které jsou se zátěží jako takovou spojené. Popsala tři základní situace, podle kterých dělí zátěžové situace. V případě, že je dosahováno určitého cíle, ale v jeho dosažení je zabráněno nebo je dosažení ztíženo překážkou, tak u jedince často vznikne agrese a tento typ situace se nazývá **frustrační**. Agresivní chování je častou reakcí, která nastává jeli jedinec frustrován. Každý jedinec zvládá situace jinak emotivně a je to dáno tzv. frustrační tolerancí. Lidé s větší frustrační tolerancí zvládají situace lépe a dokážou se přes ně přenést.

Dalším psychickým stavem, do kterého se může člověk dostat je stres. Oproti frustraci je **stresová situace** dlouhodobější a často se jeví jako nezvladatelná. Často bývají tyto pojmy zaměňovány, ale jejich význam je jiný a také se liší i jejich projev. Kombinace množství zátěže a její časový tlak (nedodržení termínu odevzdání zadané práce) je často neúnosná. Pracovník si není schopen organizovat práci, zmatkuje a ve finální fázi žádá o pomoc své okolí, které ho často nemusí brát vážně a jeho problémy přehlíží. Z historie víme, že si lidé dokázali kvůli podobným situacím vzít život. Pokud v životě před jedincem stojí úkol nebo situace, která je předem téměř nesplnitelná, tak je již předem zklamaný z neúspěchu. Kvůli nesplnitelným limitům nelze daný úkol zvládnout. Je nutné zmínit, že se vždy jedná o špatně zadané podmínky soutěže nebo úkolu od šéfa, vzhledem k okolnostem, které jsou dané. Jedná se například o sportovní soutěže, kde se na startu proti sobě postaví hobby sportovci a profesionální závodníci. Pokud se tyto situace objevují ve škole, tak je z nich žák často smutný, nevěří si a zažívá neúspěch častěji, než je zdrávo, což se samozřejmě podepisuje na jeho psychice.

Evangelu (2019) a Tyrlík (2012) se shodují na dvou základních věcech. Oba tvrdí, že zátěžové situace poměrně značně ovlivňují náš život, ať už k lepšímu nebo k horšímu. Vždy záleží na tom, jak je jedinec silný a dokáže se se situací vyrovnat. Někdy člověk na danou situaci sám nestačí a je zapotřebí vyhledat pomoc, což je druhé tvrzení, které prosazují oba autoři. Situace s nadměrnou psychickou zátěží jsou často pro jedince nezvladatelné, proto je zapotřebí vyhledat pomoc u rodiny nebo u zkušených odborníků, kteří dokážou efektivně pomoci.

## 1.2 Krizové zátěžové situace

Do této kategorie jsou řazeny mimořádné situace všech typů, které jedinec nedokáže zvládat sám a často v jejich řešení selhává, jak sdělují Bedrnová a Pauknerová (2015). Bývají velmi těžko předvídatelné a z toho důvodu se na ně člověk nemůže připravit. S typem extrémní zátěže se spousta lidí za celý život nedostane do kontaktu. Vzhledem k tomu, že se do těchto situací lidé dostanou velmi zřídka, tak nemají možnost získat zkušenosti, jak se v takových situacích chovat a jak s nimi bojovat. Patří sem například: dopravní nehody, živelní pohromy, války a další.

Evangelu (2019) dělí tyto situace do dvou kategorií. První kategorií jsou takzvané **krátkodobé** situace. Řadí se sem situace, které vyžadují akutní řešení, protože se stanou rychle a neočekávaně. Není možnost se na ně vůbec připravit. Příkladem mohou být například povodně, výbuch sopky, kriminální čin či hromadná autonehoda. Druhou kategorií je z časového hlediska pravý opak. Tyto situace se nazývají **dlouhodobé**. Jsou to stavy trvající delší časový úsek, které nejsou pro člověka vůbec příjemné a mohou ho poznamenat až do konce života. Příkladem mohou být často vracející se vzpomínky na určitou psychickou zátěž. Nazývají se také jako chronické prožitky dané zátěže. Patří sem například pobyt na vojenské misi, zajetí, posttraumatický syndrom nebo nedostatek základních životních potřeb.

Oproti předchozím autorkám zmiňovaných v této podkapitole popisuje Špatenková a kolektiv (2017) osoby, které pomáhají lidem, kteří se do krizových zátěžových situací dostanou. Domnívá se, že pomáhat nemusí pouze profesionálové, kteří jsou na dané situace vyškolení, ale také takzvaní laici, kteří projdou kurzem nebo školením, kde se dozvědí, jak správně, a hlavně efektivně pomoc poskytovat. V některých případech se dokonce stává, že neprofesionálové dokážou poskytnout lepší pomoc než profesionálové.

Již výše bylo zmíněno, že vnímání a reagování na zátěž je velmi individuální a subjektivní. Podle Bedrnové a Pauknerové (2015) hodnocení situací a reakce na ně záleží na několika faktorech. Prvním faktorem jsou osobnostní dispozice člověka. Lidé, kteří často hodnotí zátěž jako vyšší, než je pro jedince běžné, jsou ti se slabší nervovou soustavou nebo s psychickými poruchami. Poté poměrně hodně záleží na tom, jak byl jedinec rodinou připravován na život. Nejčastěji se setkáváme s dvěma typy. Buďto byl člověk rozmazlován a opatrován více než je zdrávo nebo spíše vychováván tak, aby vše zvládl sám za jakýchkoli situací. Dalším neoddiskutovatelným faktem, je že člověk, který se již s obtížnou situací

setkal, tak má vybudovanou lepší odolnost vůči zátěži a snáze jí zvládne než ostatní jedinci, kteří situaci zažívají poprvé.



## 2 PSYCHICKÉ DŮSLEDKY ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

Se zátěží se pravděpodobně každý z nás v určité formě již setkal. Často můžeme na sociálních sítích nebo webových prohlížečích narazit na různé rady, jak tyto nepříjemné situace zvládat a plno článků také popisuje, co to vůbec stres je. Je potřeba ovšem zmínit, že každý člověk je unikátní a zátěžové situace vnímá a působí na každého jinak. Celé vnímání zátěže je dané osobností, zkušenostmi a dalšími individuálními vlastnostmi každého jedince. V této kapitole budou mimo jiné popisovány i konkrétní typy zátěžových situací, do kterých se může člověk dostat ať už svojí vinou nebo vnějšími vlivy. Dané zátěžové situace se dělí podle míry, délky a intenzity zatížení organismu, kterou člověk musí snášet.

Bedrnová a Pauknerová (2015) se shodují s Paulíkem (2017) v tom, že psychická zátěž je neoptimální vytížení člověka. Existují dva scénáře. První je typický tím, že je člověk málo využitý po pracovní stránce, tedy není optimálně vytížený nebo neví, co dřív udělat, protože nestíhá v práci konečné termíny nebo má málo času a tíží ho další problémy, například v rodině.

Bedrnová a Pauknerová (2015) ještě přidávají, že zátěž může poměrně hodně ovlivnit chování člověka. V případě neřešení těchto krátkodobých intenzivních nebo dlouhodobějších situací se mohou u některých jedinců projevit psychické problémy a další vážnější onemocnění vyvolané tlakem na organismus. Také potvrzují to, že čím víc zkušeností člověk se zátěžovými situacemi má, tím lépe je řeší a je u nich klidnější. Je to dané primárně tím, že si osvojí určité algoritmy, které poté použije, pokud se dostane do zmiňované zátěže.

Oproti dříve zmiňovaným autorům Sigmund, Kvintová a Šafář (2014) popisují zátěž jako kladný jev. Uvádějí, že zátěž posouvá hranice daného člověka a nutí člověka k učení a hledání nových cest, jak vyřešit daný problém, který nastal. Zároveň ale také připouští, že při opravdu nadměrné zátěži může být dopad negativní a člověku uškodit.

Většina nepříznivých situací a dopadů na člověka mají nějaký zdroj a příčinu, proč se tak stalo. Může za tím stát práce, rodina nebo jakékoliv další problémy. Bedrnová a Pauknerová (2015) popsaly pět základních důsledků zátěže, kterými jsou úkoly, které nemůže daný pracovník nebo jedinec zvládnout, konflikty, stres, překážky a těžko řešitelné neboli problémové situace.

## 2.1 Stres

V původu slova stres se v zásadě shodují Fontana (2016) s Plamínkem (2017), kteří říkají, že slovo pochází pravděpodobně z angličtiny. Fontana (2016) šel ještě hlouběji ke kořenům samotného slova a domnívá se, že se slovo stress do angličtiny dostalo přes takzvanou střední angličtinu a bylo přeložené ze starofrancouzského *destresse*, jehož význam je být utlačovaný.

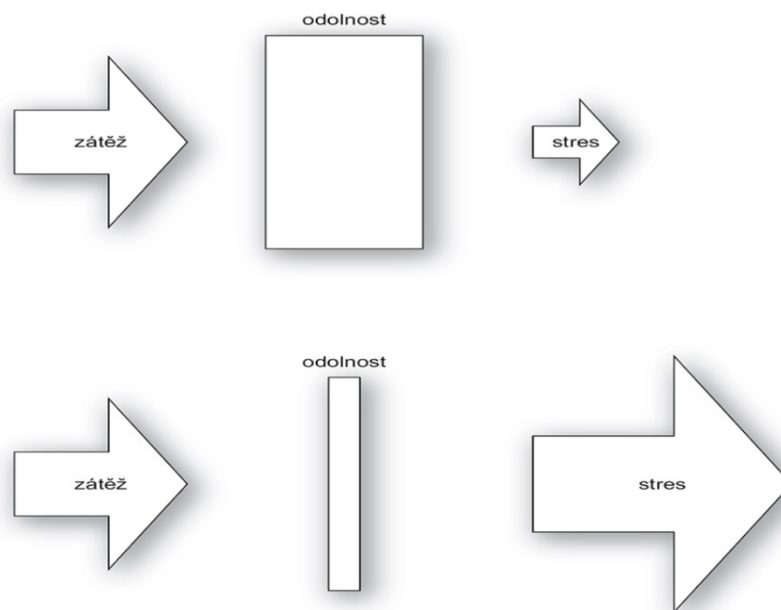
Pešek a Praško (2016), jako jedni z mála autorů upozorňují i na samotný původ a význam slova před několika stovky lety. Popisují, že když se člověk dostane do nekomfortní situace, tak syndromy mobilizují člověka, který je náhle velice rychle ve střehu a vyhodnocuje situaci. Stres měl dříve dva významy, buďto se jedinec připravoval k boji nebo útěku. V dnešní době jsou tato slova řečena s jemnou nadsázkou, ale dříve stres sloužil hlavně k přežití. Kdyby tato slova měla být přetransformována do dnešní doby, tak by se jednalo například o silnou výměnu názorů mezi lidmi v situaci, kdy jednoho z dotyčných míra stresu a tlaku na něj byla neúnosná a potřeboval jí vyventilovat. V druhém případě se člověk radši otočí a problémy řeší sám a utíká od problémů.

Podle Fontany (2016) se pojmem stres v každém oboru, popřípadě odvětví, rozumí něco jiného a je na něj nahlíženo z jiného pohledu. Je jasné, že lékaři nebo zaměstnanci nemocnic se na stres budou dívat jinak než manažeři firem nebo stavební inženýři. Je to z toho důvodu, že každá profese řeší stres a jejich dopady z jiného pohledu a důvodu.

Paulík (2017) tvrdí, že stres může nastat v několika případech. Jedním z nich je velmi silné působení podnětů, které je velice náročné a únavné zvládnou a často i velké úsilí pro překonání této těžké situace nestačí. Situace jsou těžko zvladatelné buďto z důvodu kumulace více nepříjemných věcí v jeden konkrétní okamžik, nebo pokud více nepříjemností trvá delší dobu.

Při zvládání stresu hraje velmi významnou roli odolnost jedince. Plamínek (2013) popisuje odolnost jako základní lidskou schopnost, se kterou je potřeba naučit se pracovat. Doplňuje také, že stres působí buďto z vnějšku nebo vzniká v našem organismu. Zároveň zdůrazňuje rozdíl mezi zátěží a stresem. Často dochází k záměně těchto pojmů a lidé často uvádějí, že velké množství úkolů v práci, starosti s dětmi a další jsou pro ně stres. Ve skutečnosti jsou to ovšem jen stresory, které na ně působí. Stres v organismu může vzniknout až po tlaku všech působících stresorů. Záleží pouze na tom, jak je jedinec odolný. Fontana (2016) dodává, že naše schopnost odolnost vůči těmto nepříjemným podnětům se každým dnem,

měsícem a rokem mění. Do jisté míry naše reakce na stres ovlivňuje i dědičnost a učenílivost zvládat tyto situace.



Obrázek 1: Vliv odolnosti na zátěž (zdroj: Plamínek, 2013, s.390)

Často se setkáváme s tím, že má většina lidí se slovem stres spojeno něco negativního, co vzbuzuje nepříjemné pocity a nejráději by se se stresem vůbec nesetkávali. Existují autoři jako například Bedrnová a Pauknerová (2015) nebo Paulík (2017), kteří stres dávají do souvislosti i pozitivními přínosy. Rozdělují druhy stresu na eustres a distres. **Distres** je typ stresu, který působí na jedince záporně. Často ho fyzicky i psychicky ohrožuje a může být velmi silným protivníkem. **Eustres** je přesným opakem distresu. Bedrnová a Pauknerová (2015, s.261) ho popisují jako: „*Situaci, v níž svým způsobem nadstandartní podněty působí spíše jako výzva*“. Některým lidem, kteří mají rádi stav, kdy jsou vystaveni stresu, jim doslova vyhovuje. Dokážou se pod stresem vybičovat k lepším výsledkům, lépe se jim po tlakem pracuje. Plamínek (2013) popisuje, že stres plní důležité funkce a na stres nahlíží i z biologického hlediska. Plno pozitivních pocitů je doprovázeno stresem. Pro příklad může být zmíněno štěstí, radost, sexualita a další. Jak bylo již zmíněno, tak Plamínek (2013) se zaměřil na biologické procesy, které v těle nastávají při eustresu a distresu. Pokud se člověk dostane do distresu, tak se mu do těla uvolňují látky, které musejí být následně zpracovány, pokud se tak nestane stávají se pro člověka nebezpečnými. Distres v těle člověka řídí mozkový kmen, který má mimo jiné za funkci chránit člověka v ohrožení. Naopak při eustresu tělo uvolňuje sexuální hormony, které pomáhají k vyšší odolnosti vůči negativnímu stresu. Mcintosh (2018) popisuje nebezpečí stresu a čím může člověka nadměrný stres

ovlivnit. Svoje tvrzení má podloženo několika studiemi o stresu a tvrdí, že nadměrný stres zapříčiňuje vyšší procento toho, že člověk dostane rakovinu, další nemoci nebo bude mít vysoký krevní tlak.

Bienertova-Vasku, Lenart, a Scheringer (2020) mají na rozdělení stresu na eustres a distres opačný názor. Myslí si, že pozitivní ani negativní stres neexistují. Zastávají názor, že reakce na stres není špatná ani dobrá. Situace ovlivňující efektivitu, výkon nebo zdraví závisí na mnohem větším počtu ukazatelů, než se předešlí autoři domnívají. Pokud by bylo něco, v čem se Bienertova-Vasku, Lenart, a Scheringer (2020) shodují s ostatními autory, tak by to bylo s Fontanou (2016) na tom, že stres je v různých vědních oborech definován odlišně.

## 2.2 Frustrace

Tato podkapitola bude pojednávat o často zmiňovaném psychickém stavu frustraci. Výrost, Slaměnik a Sollárová (2019) definují frustraci jako stav, který nastává v případě, kdy okolnosti znemožňují dosáhnout požadovaného cíle. Bělík, Hoferková a Kraus (2017) definují frustraci podobně, konkrétně uvádějí, že frustrace je stav organismu, který vytuší, že uspokojení potřeby je nějakým způsobem narušeno nebo je mu ho je znemožněno dosáhnout.

Reakce na frustraci je velice subjektivní a záleží na dříve zmiňovaných vlastnostech a odolnosti člověka. I přes to, že na situace reaguje každý jinak, tak Paulík (2017) rozdělil frustraci na dvě základní. První se nazývá **aktivní** a druhá **pasivní**. Mohlo by se zdát, že frustrace vyvolává většinou nepříjemné reakce, ale opak je pravdou. Jednou z aktivních reakcí na frustraci je zlepšení efektivity a výkonnosti při dané aktivitě. V případě, že jedinec reaguje na frustraci pasivně, tak nastává deprese nebo se může reagovat odevzdaně a zhrouceně.

Frustrace jako většina psychický stavů má určité fáze a působí různou intenzitou. Paulík (2017) popisuje míru zvyšování frustrace. Podle něj se zvyšuje s mírou důležitosti a akutnosti potřeby pro daného člověka. Situace se nikdy nemůže stát frustrující, pokud dotyčný nepřikládá dané potřebě dostatečnou důležitost a vážnost. Výrost, Slaměnik a Sollárová (2019) zmiňují přímou souvislost mezi frustrací a agresí. Vysvětlují, že agrese má vždy za důsledek frustraci, ale tento vztah funguje i naopak. Pokud je člověk frustrovaný, tak zákonitě přijde agrese. Paulík (2017, s.248) popisuje agresi neboli hněv jako: *„emocionálně negativní proces nebo stav, kterým jedinec obvykle reaguje na situace, jež nepatřičným a nepříjemným způsobem zasahují do jeho života a narušují či ohrožují jeho*

*hodnoty*“. Je nutno podotknout, že zmiňovaná hypotéza vztahu mezi frustrací a agresí je v řadách odborníků do dnešní doby poměrně diskutované téma.

Jeden z odborných termínů, který zmiňuje Nakonečný (2013), je spojen s určitým omezením svobody, které většina lidí během pandemie zažila. Jedná se o tzv. **reaktanci**. Pokud by měla být reaktance přesně popsána, tak se jedná o frustraci, která je spojená se zmiňovaným omezením svobody. Lidé často reagují na frustraci a mají podobné stavy jako při stresu.

### 2.3 Deprivace

Deprivace se řadí mezi psychickou zátěž, kterou není radno podceňovat. Na obecné definici deprivace se většina autorů s drobnými niancemi shoduje. Jandourek (2012) definuje deprivaci jako psychický stav, který vzniká v případě, když člověk po určitou dobu nedokáže uspokojovat svoje základní psychické potřeby. Může se jednat například o ztrátu domu. Šnýdrová (2019) doplňuje navíc předchozí definici to, že deprivace vzniká v případě, kdy je jedince v dlouhodobé frustraci.

Deprivace podobně jako ostatní psychické stavy má různé dělení. Pugnerová a Kvintová (2016) dělí deprivaci z několika hledisek. Mezi ty nejzákladnější a nejdůležitější patří rozdělení podle biologických potřeb. Tato deprivace je spojena například s nedostatkem pití, spánku nebo jídla. Pokud by deprivace trvala delší dobu, tak by mohla ohrožovat tělesné, ale i psychické zdraví jedince a v těch nejhorších případech může vést i ke smrti. Dalšími druhy deprivací je deprivace kognitivní a senzorická. **Senzorická deprivace** se týká především lidí s hendikepem, kteří nemají možnost stejného rozvoje jako lidé bez postižení. **Kognitivní deprivací** trpí jedinci, kteří nemají možnost rozvoje formou studia a nemohou se vzdělávat stejně jako vrstevníci.

Projevy deprivace se mohou velmi lišit podle závažnosti. Mírnější projevy často nemusí běžný člověk ani zaznamenat. Projevům psychické deprivace se věnují i Pugnerová a Kvintová (2016, s. 69) a popisují je takto: „*Projevy psychické deprivace mohou být velmi rozmanité a mohou zaujímat celou stupnici od lehkých nápadností až po velmi výrazná poškození intelektového a charakterového vývoje.*“ V každém případě se nesmí tyto situace podceňovat a měly by se už od raného stádia řešit.

### 2.4 Konflikt

Původ slova konflikt nachází Paulík (2017) v latině, a to konkrétně ve slově conflictus. Conflictus znamená v překladu srážka s něčím. Mnohokrát se člověk za život dostává do

situace, kdy nemá s partnerem, kolegou nebo kýmkoli jiným stejný pohled na věc, pokud tomu tak je, tak nastává konflikt. Každá strana se snaží prosadit svůj názor, který je podle ní ten nejlepší. Zde hraje velkou roli povaha, chování a další vlastnosti obou stran, které se do konfliktu dostaly. Plamínek (2012) definuje konflikt jako určité narušení rovnováhy a stability systému. Lidé vnímají konflikt často jako něco špatného a nepřínosného, kdyby ovšem nebylo konfliktů, tak by se lidstvo nikam neposouvalo. Konflikt může vyústit v nové řešení, nápad nebo něco, co obě strany někam posune. Plamínek (2012) zmiňuje, že konfliktu vděčíme za neustálý posun lidstva kupředu a jeho celkový vývoj. Podobný názor má Medlíková (2012), která popisuje konflikt jako potřebný a všudypřítomný. Systém by se bez konfliktu neposouval dále a pravděpodobně by stagnoval na místě. Konflikty jsou běžnou součástí našeho života a asi si to bez nich nedokážeme ani představit. Díky tomu, že každý člověk na



Obrázek 2: Křivka konfliktu (zdroj: Medlíková, 2012, s.32)

V mnoha případech se konflikty podaří vyřešit. Paulík (2017) popisuje, že pokud se konflikty vyřešit nepodaří, tak jejich dopad může být poměrně závažný. Pokud konflikt není vyřešen a stále spor mezi dvěma stranami trvá, tak může docházet k negativním důsledkům. Vždy by se měly obě strany snažit o mírnění konfliktu a v nejlepším případě jim předcházet. Třetím účastníkem konfliktu jsou vždy emoce, postoje a názory účastníků sporu, které vyvolávají slabší či silnější reakce a celkově ovlivňují průběh konfliktu.

Paulík (2017) rozděluje uvádí dva druhy konfliktu, podle toho, koho se konflikt týká, se jedná o konflikt interpersonální nebo intrapersonální. Konflikt **intrapersonální** se odehrává uvnitř daného jedince a jeho reakce a zvládnutí závisí pouze na jeho mentální síle a odolnosti. Člověk se vždy snaží udělat co nejlepší rozhodnutí pro vyřešení a odstranění konfliktu.

Kadlec a Miller (2018) se na konflikt dívají spíše z pohledu cílů konfliktů. Cíle konfliktů jsou již několik tisíc let pořád stejné. Jedním ze základních cílů bylo vytvářet a udržovat společenské skupiny. Dříve lidé museli být součástí skupiny, která společně lovila a žila, aby přežila. V současné době ovšem člověk také potřebuje být součástí určité skupiny a mít pocit, že někam patří. Dalším cílem je určité prosazení nebo udržení postavení ve skupině. V současné době velmi záleží právě na společenském postavení a lidé se často chtějí dostat co nejvýše. Pokud se střetnou dva nebo více jedinců, kteří bojují o pozici, tak nastává konflikt. Názorný příklad můžeme vidět u zvířat, kdy dva samci bojují o vůdce skupiny.

Některým konfliktům je dobré předcházet, ale abychom mohli konfliktům předcházet, tak musíme znát jak jejich **příčiny**, tak i jejich **následky**, které popisuje Medlíková (2012). Jedny ze zmiňovaných příčin jsou například špatné schopnosti jednání s lidmi, nedostatek informací o dané věci nebo aktuální prostředí. Paulík (2017) na příčiny a následky konfliktů nahlíží jinak a nabádá k řešení nedorozumění a konfliktů. Opět je rozděluje na vnější a vnitřní. Častým důvodem vnějších příčin je špatná komunikace a strany se poté nepochopí. Oproti tomu vnitřní rozpory vychází z nitra člověka. Posledně uváděný autor také dodává, že větší sklony ke konfliktům mají lidé, kteří se nenacházejí v psychické pohodě a často si vybíjí vztek nebo stres na ostatních.

## 2.5 Deprese

Podle různých průzkumů a výzkumů je známé, že právě deprese je dnes jednou z nejrozšířenějších nemocí. Podle Křivohlavého (2013) pochází slovo z latiny a znamená v doslovném překladu tlačit dolů. Pravděpodobně každý přijde za život do styku s depresí nebo bude vědět o někom, kdo se v ní právě nachází. Kdokoliv se v depresi ocitne, tak na tom není psychicky dobře a převážně jen myslí na to špatné. Křivohlavý (2013) zmiňuje, že deprese je nemoc, ale to je z určitého pohledu dobré, protože se dá léčit a lékaři dokážou člověka deprese zbavit. V úvodu bylo zmíněno, že deprese je poměrně rozšířenou nemocí, což dokazují i následující čísla. Poslední zmiňovaný autor (2013, s. 13) uvádí, že podle odborníků prožívá v České republice v určitý moment dvacet pět procent lidí jistý stupeň deprese. Studie ukazují, že ženy podléhají depresím častěji než muži. Rozdíl mezi ženami a muži je téměř sto procent.

Deprese podle Hubba (2021) vede ke ztrátě chuti k jídlu, špatné náladě, nespavosti nebo například k pocitům viny. Po vyjmenování možných důsledků deprese je jasné, proč je tato nemoc nebezpečná. Pokud výše zmiňované životní potřeby organismu odeberete, tak není

divu, že člověk reaguje podrážděně kvůli nedostatku spánku. Často jsou jedinci také velmi slabí a nejsou schopni žádné velké fyzické námahy, protože nemají odkud brát energii a živiny.

Křivohlavý (2013) a Akhtar (2015) se shodují v příznacích deprese. Jmenují například špatnou náladu, smutek, ztrátu motivace, nespavost nebo nedokonalou soustředěnost a myšlení. Ještě nebyla zodpovězena otázka, co depresi způsobuje. Podle Akhtara (2015) si ji lidé způsobují sami. Často zpochybňují sami sebe například v souvislosti s jejich vzhledem nebo jejich schopnostmi. Oproti tomu Buijssen (2021) si myslí, že za depresi u dospělých a starších lidí je určitá situace v životě. Může jí být ztráta milovaného člověka nebo dostání výpovědi v zaměstnání.

V každém případě je dobré v bodě, kdy už člověk není schopen situaci zvládat sám, vyhledat pomoc odborníků. Pokud se tomu tak nestane, tak může tento stav dohnat osobu s depresí až k sebevraždě nebo pokusu o ní. Pokusy o sebevraždu v důsledku depresí uvádí i Křivohlavý (2013), který interpretuje následující data, a to že v USA se pokusilo milion lidí o sebevraždu a převážná většina z nich byla právě v depresi.

## 2.6 Syndrom vyhoření

V práci lidé tráví dvě třetiny svého života a vzhledem k tomu faktu by nás měla bavit a naplňovat. Problém nastává tehdy, kdy člověk v práci tráví hodně času a je toho na něj hodně. Každý den se ocitá ve stresu a neví, jak z toho ven. Může dojít až do tzv. syndromu vyhoření. Pešek a Praško (2016) ho popisují jako stav, kdy je člověk dlouhodobě pod velkým stresem a tělo dojde do stavu celkového vyčerpání. Bedrnová a Pauknerová (2015) vysvětlují syndrom vyhoření jako určitý stav vyčerpání, které je provázen fyzickými, psychickými ale i sociálními příznaky. Priess (2015) zastává názor, že vyhoření není způsobené přetížením organismu, ale vyhoří z toho důvodu, že ztrácí vztah a důvěru v sebe a své příbuzné, popřípadě kamarády. Autor současně podotýká, že anglický pojem burnout neboli syndrom vyhoření byl poprvé použit americkým psychologem, který se narodil v Německu Herbertem J. Freudenbergerem. Společně se Bedrnová a Pauknerová (2015) shodují s Peškem a Praškem (2016) na tom, že lidé, kteří pracují z větší části s lidmi, je větší pravděpodobnost výskytu syndromu vyhoření. Pešek a Praško (2016) předešlé tvrzení podepřeli statistikami a uvádějí, že 20-30 % profesionálů, kteří pracují dennodenně s lidmi, vyhoří. Autoři se dále domnívají, že vyhoření postihuje často lidi, kteří mají pracovní ambice a mají všechny předpoklady dobrého pracovníka nebo lídra. Dále podléhají vyhoření často



zdravotníci, policisté, psychologové, sportovci nebo učitelé. O syndromu vyhoření se často mezi lidmi a v médiích mluví, ale málo kdo si jeho výskyt uvědomí.

Bedrnová a Pauknerová (2015) rozdělují syndrom vyhoření do několika **fází** podle zintenzivňování psychické nepohody a náporu stresu. Zpočátku člověk pracuje nejlépe jak může, ale i přesto nestíhá zadanou práci. Poté vidí, že práci nestíhá a nevidí v práci smysl. Předposlední fáze se projevuje úzkostí, neefektivitou práce a bezradností. V poslední fázi vyhoření člověk ztrácí zájem o práci, na vše rezignuje a často reaguje podrážděně v přítomnosti ostatních lidí, je vyčerpaný a unavený. Lidé často potřebují syndrom vyhoření vykompenzovat něčím jiným, aby na to špatné zapomněli, jak popisuje Preiß (2015). Problém by se podle zmíněného autora měl řešit nejlépe hned v zárodku a neodkládat jej, popřípadě kompenzovat problém jinými aktivitami, aby na něj nemusel myslet.

O člověka by mělo být dobře pečováno, a to jak po fyzické, tak i po psychické stránce. V této podkapitole bylo již zmíněno, jak a kdo syndromu vyhoření podléhá, ale také je důležité zmínit, jak se syndromu vyhoření dá vyvarovat. Bedrnová a Pauknerová (2015) zmiňují několik **tipů pro prevenci před vyhořením**. Zmiňují například stálý optimismus, správné naplánování úkolů, pestrost náplně práce či udržení vnitřního klidu. Rady poskytované pro zvládnutí vyhoření jsou velmi podobné i s workoholismem, který je svým způsobem také nezdravý pro lidské tělo.

### 3 NADMĚRNÁ PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ PRACOVNÍKŮ NA PRACOVÍŠTI

Pro úspěšné a efektivní fungování každého týmu nebo pracovníka je zapotřebí, aby pracovník nebyl dlouhodobě psychicky zatěžován a dokázal svoji práci stále odvádět dobře. Mezi jedny z hlavních autorů zabývajících se nadměrnou psychickou zátěží jsou například Paulík (2017), Pugnerová a Kvintová (2016) nebo Jouza (2020).

Moderní svět spěje a směřuje stále více k větším nárokům na pracovníky a tito musejí zvládat mnohem více práce než lidé před 1é-15 lety. Rozdíl v náplni a náročnosti práce dříve a nyní popisuje Evangelu (2013). Velké procento běžné populace si stěžuje na velké pracovní vyčerpání a nároky ze strany vedení firmy a často zaznívá i názor, že lidé dříve nemuseli tolik pracovat oproti dnešní době, kdy se nároky na zaměstnance zvyšují. Evangelu (2013) reaguje na toto tvrzení s odpovědí, že si plno lidí neuvědomuje, že se dříve pracovalo i o víkendech a lidé měli méně času na odpočinek a rodinu. Z jejich vět také vyplývá, že dnes mají lidé více volného času, ale stíhají méně aktivit. Popisuje také rozdíly v pracovním dni úředníka dříve a nyní. Díky tomu, že lidé dříve bydleli v blízkosti svojí práce a nemuseli dojíždět do práce několik desítek minut, tak si mohli dovolit delší spánek, i když začínali pracovní dobu ve stejnou dobu jako pracovníci dnes. Dalším velkým rozdílem byla dříve i delší doba na oběd a v neposlední řadě se nedělaly přesčasy a lidé si nemohli brát práci s sebou domů. Tomu se bohužel dnes někteří lidé nevyhnu.

V důsledku nadměrného pracovního vypětí se zhoršuje psychický i fyzický stav pracovníků, který dále popisuje Jouza (2020). Častými fyzickými nemocemi a obtížemi jsou v současnosti například bolesti zad nebo problémy s karpálními tunely. Většina firem se snažím zaměstnancům dopřát dobré podmínky pro jejich práci, protože to je i v zájmu firmy, aby byli zaměstnanci zdraví a dokázali bez problémů pracovat. Při dlouhodobém nadměrném vypětí tělo trpí a není schopno podávat dobré pracovní výkony. Pokud si firma není vědoma toho, že své zaměstnance přetěžuje nebo s nimi nedostatečně komunikuje, tak se může stát, že časem důležití pracovníci z firmy odejdou a firmu tato ztráta bude stát mnohem více peněz, než kdyby o své pracovníky pečovala formou správné ergonomie pracoviště a zlepšovala interní komunikaci. Mimo jiné je u přepracovaných zaměstnanců vyšší procentuální výskyt zranění v práci nebo chybovosti v práci než u pracovníků, kteří dodržují pracovní dobu a nemusejí pracovat více.

### 3.1 Vnitřní pohnutky

Někteří lidé se do psychické zátěže dostávají nevědomky sami a může se stát, že zátěž na ně bude působit tak silně, že se z ní mohou hroutit a mít z ní i další psychické následky. S nátlakem na sebe sama se lze setkat u osob, které jsou velmi pečlivé a potřebují mít všechny zadané úkoly splněné 110 %. Potřebují být vždy nejlepší a nátlakem na sebe vyvíjejí i tlak, který nemusí vždy zvládnout. Druhý protipól předešlého příkladu popisuje Paulík (2017) a tím je pracovník, který vidí, že je slabší a méně výkonný než jeho spolupracovníci. V případě, že nedostane pomocnou ruku od svého manažera nebo kolegů, tak se snaží pracovat více, dohánět práci, kterou kolegové zvládají v běžné pracovní době a může se začínat obávat o svoje místo ve firmě. To vyvolává tlak na jeho psychiku a dostává se tak do permanentního stresu. Dandová (2019) vysvětluje, že pro vyřešení těchto problémů stačí jen málo a zaměstnanec se dostane zpět do psychické pohody. Může pomoci například lepší organizace práce, delegování činností, ve kterých je daný zaměstnanec dobrý a bude tedy srovnatelně výkonný nebo i výkonnější jako jeho spolupracovníci.

### 3.2 Vnější pohnutky

Nadměrné psychické vyčerpání zaměstnance nevzniká pouze pohnutkami, které jsou popsány v předešlé podkapitole, ale také ovlivňováním a tlakem z vnějšku. Příklady těchto tlaků nebo důvodů nadměrné zátěže popisuje Jouza (2020) a mohou jimi být například nesprávné nastavení pracovních podmínek a prostředí. Zaměstnavatelé musejí samozřejmě dodržovat všechny možné právní předpisy a dbát na naplňování opatření rizik v práci. Pracovní prostředí by mělo na zaměstnance působit pozitivně a příjemně. Všechny tyto aspekty mají vliv na výkon zaměstnance a ve finále i na celý chod firmy. Z tohoto důvodu by si firma měla na těchto věcech zakládat. Společně s Jouzou (2020) se shodují i Pugnerová a Kvintová (2016) v důležitosti psychické pohody zaměstnanců. Při nadměrné zátěži se totiž zaměstnanci mohou i psychicky zhroutit a firma o ně může na několik měsíců přijít.

Firmy často chtějí po svých zaměstnancích, aby pracovali více, ale neuvědomují si, že tento tlak na výkon není udržitelný a zdravý. Z toho důvodu jsou zavedeny v zákoníku práce, jak popisuje Dandová (2019), i bezpečnostní přestávky, které se musí dodržovat a na které má pracovník nárok. Je to způsob eliminace přepracování a eliminace nadměrné zátěže. Jouza (2020) také dodává, že pokud se prokáže, že firma záměrně nedbala a neposkytovala zaměstnanci dostatečnou ochranu a bezpečí při práci, tak ten jí může žalovat a požadovat náhradu.

## 4 ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

Do zátěžové situace se dostane každý člověk. Někdo jí musí zvládat každý den a někdo jen jednou za čas. Každopádně je důležité vědět, jak si s nimi poradit a vše zvládnout bez vedlejších psychických problémů. Zátěžové situace jako takové byly podrobně popsány v kapitole 1 této práce. V této kapitole bude pozornost zaměřena na hladké zvládnutí daných situací. Podle Paulíka (2017) je při boji se zátěží důležitá pomoc druhých lidí. Člověk, který se ocitne v zátěžové situaci by se neměl pokoušet vše zvládnout sám, ale svěřit se osobě blízké, která mu poskytne určité uklidnění a psychickou oporu. Situace vyvolaná zátěží může být vážnější a člověk je například v šoku. Pokud se do něho dostane, tak by měla přijít okamžitá pomoc od okolí a vyhledat pomoc odborníků. Mírně jiný náhled na věc mají Bedrnová a Pauknerová (2015), které přikládají velký význam zvládnutí zátěžové situace prostřednictvím schopnosti rozhodovat se. Jedinec by měl vytušit o jakou situaci se jedná a následně zvolit způsob jejího zvládnutí. Do finálního rozhodnutí by měl zahrnout nejen krátkodobé dopady rozhodnutí, ale také možná i důležitější dlouhodobé dopady. Toto rozhodování není vůbec jednoduché. Vyžaduje zkušenosti, což znamená, že už člověk prošel mnoha těžkými situacemi. Díky tomu má odhad, jak by se měly vyřešit. Buďto se k nim postaví čelem a bude s nimi bojovat nebo vyhodnotí, že je lepší rezignovat.

### 4.1 Pracovník a jeho zátěž

Pracovní činnost je pravděpodobně nejčastějším zdrojem zátěže jedince. Samozřejmě existuje zátěž v běžném osobním životě, ale ta byla již zmíněna v předešlých kapitolách. Dnešní doba je hodně orientovaná na výkon a výsledky. Ať už se jedná o výkon jedince nebo celé firmy. Vedení firem často vyvíjí tlak na manažery, aby lidé z jejich týmů měli stále lepší výsledky. Někteří manažeři znají svoje lidi a zároveň i jejich limity a dokážou rozlišit, kdy na ně mohou mít vyšší nároky a kdy by to bylo už kontraproduktivní. Pokud by na zaměstnance byl stále vyvíjen větší tlak, než by byl schopen zvládat, tak by toto mohlo vést k jeho nespokojenosti v práci, popřípadě k vyhoření. Což žádný z manažerů nechce. Naopak je třeba najít rovnováhu mezi jejich spokojeností v práci a dobrými pracovními výsledky, které uspokojují jak samotného nadřízeného, tak i vedení firmy.

Pešek a Praško (2016) popisují současnou změnu vztahu lidí k práci za poslední roky. Dříve lidé měli práci primárně k tomu, aby přinesli do domácnosti určitý obnos peněz, který zajistí chod domácnosti. V dnešní době stále více lidí hledá v práci i zábavu a náplň života. S určitou spokojeností v práci je spojen i dobrý pracovní tým. Lidé v týmu by si měli lidsky



na stejné pozici se může vyřešit zátěžová situace na jejich pracovišti. Také jím tímto může být podnětná rada pro vyřešení aktuální ztráty motivace v práci.

Obecně se autoři shodují na tom, že je potřebné pozorovat svoje zaměstnance, popřípadě kolegy a nebrat náznaky negativní zátěže na lehkou váhu. Práce a její vliv působí na každého zaměstnance jinak, a i na základě toho by se k nim mělo individuálně přistupovat a zajímat se o ně.

## 4.2 Firma a zátěžové situace

Firma je místo, kde k řešení zátěžových a obtížných situací dochází denně. Proto je velmi důležité vědět, jak tyto situace uchopit a následně vyřešit. Primárně by tyto dovednosti měli mít manažeři firem, aby dokázali pomoci svým podřízeným a dále jim předávat rady, jak si s nimi poradit a hladce je zvládnout. Firmy by se měly snažit, aby míra zátěže na pracovníky byla přiměřená neboli zdravá. Je jasné, že se objevují situace, kdy ať už fyzická nebo psychická zátěž je vyšší, ale neměla by trvat týdny nebo měsíce.

Důležitým pilířem pro vyřešení zátěžových situací ve firmě je dobrá firemní komunikace, které se věnuje Hlušíčka (2020). V každé firmě mohou kolovat různé dezinformace o tom, co firma chystá nebo jaké budou její další kroky, obzvlášť v dnešní covidové době. Tyto faktory mohou v lidech vytvářet obavy a pochybnosti o jejich budoucnosti a jistotách. Proto je důležité s lidmi mluvit a zajímat se o jejich aktuální problémy souvisejícími s chodem a fungováním firmy. Důležitým krokem je poskytovat co nejvíce pravdivých informací. Díky tomu budou zaměstnanci vědět, jaká je reálná situace a budou se moci opět plně soustředit na svoji práci. Pokud nastane nečekaná situace, kterou je potřeba řešit, tak by měly být stanoveny přesné a přehledné postupy, jak se situace zvládne. Firma by k zaměstnancům měla vystupovat jistě, čitelně a poskytnou jim podporu. Pokud je toho na pracovníka v osobním i pracovním životě hodně, tak by se měla firma pokusit vyjít mu vstříc a najít řešení, které bude dobré pro obě strany.

Podle Mikuláščíka (2015), který řeší spíše problematiku očekávaných změn ve firmě a jejich následnou komunikaci, jsou některé zátěžové situace předvídatelné a firma na ně může svoje zaměstnance připravit. Příkladem takové situace jsou chystané mikro, ale i makro změny. Ty se mohou týkat jak jednotlivců, tak i většiny zaměstnanců. Pokud se jedná o několik zaměstnanců, tak by je na to měl připravit pouze jejich manažer. Příkladem malé změny by mohla být např. změna pracovní náplně. V případě, že změna zasáhne většinu zaměstnanců, tak by se na ni měla připravit většina firmy a vymyslet, jaké problémy mohou nastat a jak

mohou být řešeny. Změnou ovlivňující větší část zaměstnanců může být např. změna rychlosti operací.

Další důležitou schopností manažerů je podle Fontany (2016) přesná identifikace zátěže jedince nebo podnětů, které k ní vedou. Pokud je definována dobře, je také potřeba vědět, kdy a jak se má řešit. Vyskytnou se může určitá zátěž, která se musí řešit hned a některé se člověk musí přizpůsobit.

Z tvrzení výše zmiňovaných autorů vyplývá, že dávají velký důraz na správnou a upřímnou komunikaci vůči zaměstnancům. Dalším důležitým bodem je informovanost zaměstnanců a aktivní zájem řešit problémy a otázky svých zaměstnanců. Pokud se toto firmě bude dařit, tak se zaměstnanci budou spokojeni a klidní. V neposlední řadě budou mít jistotu, která je pro velké množství zaměstnanců důležitá.

### 4.3 Coping

Pokud si jedinec uvědomí, že je ve stresu nebo v zátěžové situaci a vyhledává cesty, jak ji zvládnout, tak se tento způsob nazývá **coping**. Paulík (2017, str.) definoval coping jako „*aktivní a vědomý způsob zvládnání stresu*“.

Důležité je v souvislosti s pojmem coping rozlišovat i další termín **adaptace**, jak zmiňuje Paulík (2017). Druhý zmiňovaný pojem je spojen s běžnou každodenní zátěží, která se nevymyká standartu. Oproti tomu coping je stav, kdy se jedinec dostává do zátěže, která pro něj není běžná. Můžeme jí nazvat extrémní. Pro zvládnutí této nadměrné zátěže musí být vynaloženo mnohem více energie a úsilí než při běžných situacích. Coping se také může dále dělit podle zaměření. Příkladem může být např. coping soustředující se na emoce nebo na určitý problém. Bedrnová a Pauknerová (2015) dělí coping do konkrétně pěti kategorií, podle posloupnosti v čase. Oproti tomu Paulík (2017) jej dělí pouze na dva, a to podle času. Prvním typem je **coping reaktivní**. Ten označuje a popisuje zvládnání stresu, který již v minulosti nastal. Druhým ze dvou typů copingu je **proaktivní coping**, který se zaměřuje na potencionální situace, které by mohly vyvolat stres.

Řešení zátěžových situací není jednoduchá věc a Bedrnová s Pauknerovou (2015) se domnívají, že lidé řeší zátěž převážně dvěma způsoby. Buďto k zátěži přistupují **pasivně** a snaží se být silní, což znamená, že zátěži odolávají a doufají, že odejde nebo se s ní naučí žít. Druhý typ lidí používá aktivní způsob zvládnání zátěže, který spočívá v tom, že jedinec je **aktivní**. Dělá všechny možné kroky, které pomohou k jejímu vyřešení. Jiní autoři se

zaměřují spíše na konkrétní strategie pro zvládnutí zátěže jako např. Paulík (2017). Ten tvrdí v obecné rovině to, že je často nezbytné strategie měnit v průběhu času, protože se i psychický stav daného člověka mění.

Je důležité také zmínit, že může nastat i selhání v zátěži. Pokud se jedinec nedokáže se zátěží vyrovnat, tak u něj mohou nastat nepříjemné psychické změny jako např. snižující se sebedůvěra, nespokojenost nebo pocit prohry. To vše má podle Bedrnové a Pauknerové (2015) za důsledek zhoršení psychiky jedince.

Ačkoliv se autoři vždy neshodují v rozdělení copingu do různých kategorií, tak na jednom hlavním a zásadním bodě se shodnou. Je to vědomí toho, že je člověk v určité zátěži, kterou chce a bude řešit. Díky tomu se brzy může vrátit do běžného života bez větších problémů a fungovat jako dříve.



## 5 PREVENCE NEGATIVNÍCH DOPADŮ ZÁTĚŽE

V celé řadě firem je kladen důraz na výkon pracovníků, ale často se zapomíná na jejich psychický a fyzický stav. Firma by samozřejmě měla chtít po svých pracovnících výsledky, ale zároveň by jim měla dopřát odpočinek nebo jim nabídnout a ukázat způsoby prevence proti negativním dopadům zátěže. Péče o pracovníky je i v zájmu firmy, protože firma chce, aby u ní byli zaměstnanci spokojeni a neodcházel ke konkurenci.

Mikuláščík (2015) popisuje pracovní činnost a vztah mezi nároky a složitostí práce. Čím je práce složitější, tak tím větší tlak na výkon od zaměstnance vyžaduje. Výkonu by měla odpovídat i doba regenerace, odpočinku nebo různých cvičení. Při udělování práce danému člověku je potřebné znát jeho předpoklady pro danou pozici. V případě vybrání pracovníka s neodpovídajícími schopnostmi pro konkrétní práci by jeho výkon mohl snížit kvalitu i množství odvedené práce. Následně by to mohlo vést k psychickému nebo fyzickému vyčerpání a dalším problémům, protože by do práce musel vkládat mnohem větší úsilí než lidé s požadovanými schopnostmi pro tuto práci.

Podle Bedrnové a Pauknerové (2015) jsou ve společnosti psychické problémy brány na mnohem menší váhu než ty fyzické. Duševní nemoci jsou ve společnosti často bagatelizované a je k tomu několik důvodů. Většina lidí nemá povědomí o tom, kam určité duševní poruchy mohou vést, pokud se nezačnou léčit a dotyčný nevyhledá odbornou pomoc. Přitom se psychické problémy mohou stát pro některé jedince nebezpečnější než fyzické zranění. Za nejlepší prevenci proti psychickým problémům považují tyto dvě autorky duševní hygienu. Duševní hygiena v sobě skrývá určité postupy a opatření, které směřují a pomáhají člověku dosáhnout psychického zdraví.

Oproti předchozím dvěma autorům se Paulík (2017) věnuje rodině jako důležitému stavebnímu kamenu pro další rozvoj, zdroj podpory a uklidnění ve zmiňované psychické zátěži nebo jiných problémech. Aby člověk lépe zátěž zvládal, může se proti ní takzvaně obrnit. To znamená, že bude posilovat odolnost proti hroící zátěži, například osvojováním si různých technik proti zátěži nebo tréninkem. Dalším způsobem je dobrá životospráva nebo pohyb, čemuž bude věnována pozornost v následující podkapitole 5.1. Situace občas nebývají jednoduché, ale je dobré mít na paměti, že kamarádi, a hlavně humor nám může pomoci na problémy zapomenou nebo je lépe zvládat. Pozitivní dopad humoru popsal i Freud a konstatoval, že humor napomáhá k odreagování a naladění se na pozitivní myšlení, jak autor uvádí.

## 5.1 Životní styl

Pod pojmem životní styl si každý představí něco jiného. V tomto případě půjde o všechny aktivity, které člověku pomohou v prevenci před zátěží. Jeden z hlavních pilířů podle Bedrnové a Pauknerové (2015) je **správné využití volného času**. Pro plno lidí je čas velmi cennou věcí, které mají málo a často s ní neumí vhodně nakládat. Už Tomáš Baťa v minulém století vedl svoje zaměstnance k rozdělení jejich dne na tři stejné části, které popisuje Banáš (2021). První částí byl kvalitní osmihodinový spánek, druhá část zahrnovala osmihodinovou pracovní dobu, ve které nebyly žádné přesčasy. Třetí třetinou dne byl zmiňovaný volný čas, kdy člověk nabírá energii, dělá činnosti, které ho naplňují a tráví čas s rodinou. Vzhledem k tomu, že doba se od baťovských let posunula a je hektičtější, tak lidé mají kvůli delším cestám domů z práce, nákupům a dalším starostem méně času sami na sebe. Pro úsporu času se doporučuje využívat například moderní techniky v domácnosti nebo služeb ostatních lidí, kteří udělají nutnou práci v domácnosti za vás. Pokud si lidé chtějí doma dělat většinu prací sami, tak je dobré práci mezi partnery rovnoměrně časově rozdělit, aby byla co nejrychleji hotová a měli později čas sami na sebe.

Podle výzkumů vyplývá, že nejčastěji tráví lidé svůj volný čas takzvanými **zájmovými aktivitami**, jak uvádí Bedrnová a Pauknerová (2015). Jedná se o aktivity všech různých druhů. Záleží vždy na daném jedinci, jaký **způsob odpočinku** je pro něj nejlepší. Lidé, kteří pracují v kancelářích a celou pracovní dobu prosedí, tak často vyhledávají aktivní způsob odpočinku, a naopak lidé pracující manuálně odpočívají jinými klidnějšími aktivitami. Z průzkumů vychází, že lidé s přibývajícím věkem sportovní aktivity omezují, a to má u některých jedinců negativní dopad na jejich psychiku, protože přibírají na váze a nemusí se ve svém těle cítit dobře a být se sebou spokojeni. Trávení volného času by podle Bedrnové a Pauknerové (2015) mělo být pestré a lidé by měli různé typy aktivit ve volném čase vhodně propojovat. Zmiňují pozitivní přínos návštěvy kultury, jakožto dobré odreagování od každodenních problémů.

Životní styl není jen o pohyby, ale také o **stravě**. Některým lidem do psychiky výrazně zasahuje i jejich vzhled, popřípadě pocit ze sebe samotného. Přitom často stačí upravit jen málo ze svého jídelníčku pro lepší pocit, jak popisuje Caha (2021, s.11), který se na problematiku životního stylu dívá spíše z pohledu stravování. Problematiku stravování dobře popisuje i jeho citát: „*Neexistuje nezdravá potravina, pouze nezdravé množství.*“ O vztahu ke zdravému stravování v Česku vypovídají i hodně data britských vědců, kteří Českou republiku označili za nejméně zdravou zemi na světě. Všechna slova a aktivity

schované za slovem životní styl by měly směřovat k psychické rovnováze a dobrého pocitu ze sebe samotného. Díky tomuto bude jedinec lépe čelit zátěži v práci i osobním životě.

Celá podkapitola je zaměřená na určitou prevenci před zátěží, a ačkoliv se každý z autorů věnuje jiné oblasti životního stylu, který napomáhá k uvolnění a odreagování člověka od pracovních povinností, tak mají jedno společné. Společným cílem je účinná, ale nenásilná prevence před zátěží. Kombinace názorů a rad třech výše zmíněných autorů je pravděpodobně u většiny lidí nejběžnější.

## 5.2 Relaxace

Jednu z definic relaxace sdělily Klucká a Volfová (2016, s.168) takto: „*Relaxace je cílené a záměrné uvolnění těla a duše*“. Lidé se pokouší řešit zátěž nebo stresové situace různými způsoby a jedním z nich je právě relaxace. Paulík (2017) popisuje její podstatu jakožto zaměření veškeré energie a pozornosti na jednu určitou věc. Všechny ostatní vjemy jsou vedlejší a člověk je nevnímá a snaží se soustředit třeba na svůj dech. Po určitém čase by se měl dostavit stav uvolnění, spokojenosti a určité vnitřní vyrovnanosti. Pro relaxaci lze používat velké množství **relaxačních technik**, kterým se věnují na rozdíl od Paulíka (2017) např. Bedrnová a Pauknerová (2015). Existuje určité devatero, které se používá, když je člověk ve stresu. Do zmiňovaného devatera jsou zařazené například aktivity jako **protistresové dýchání, změna činnosti** nebo **cvičení**. Cestu k relaxaci si musí najít každý sám a také si musí přijít na nejvhodnější způsob relaxace, který mu bude vyhovovat. Paulík (2017) zmiňuje, že dnešní doba je velmi stresující a plná situací, které nás mohou dostat pod tlak. Z tohoto důvodu nejsou všichni lidé schopni relaxovat nebo se do toho stavu dostat a vyhledávají odbornou pomoc.

Mezi rozšířené způsoby relaxace patří podle Paulíka (2017) Schultzův autogenní trénink nebo Jacobsonova progresivní relaxace, ale jsou samozřejmě i další stejně účinné způsoby pro relaxaci. **Schultzův autogenní trénink** spočívá ve výše zmiňovaném principu zaměření pozornosti a myslí na konkrétní věc. V tomto případě se zaměřuje v rámci dvanácti týdnů na celé tělo a jeho pohyby, dech a další činnosti. Výhoda toho cvičení je v tom, že není náročné. **Jacobsonova progresivní relaxace** se odráží od jiných principů než předešlý trénink. Oproti předchozímu tréninku je tato relaxace zaměřena jak na mysl, tak i představivost a řeč. Je tedy komplexnější.

Jeden z dalších autorů zabývajícím se relaxací je Fontana (2016), který vyzdvihuje důležitost relaxace a meditace pro každodenní život. Od ostatních odborníků a autorů se liší pohledem

na relaxaci. Většina autorů tvrdí, že by se relaxace měla provádět někde v klidu mimo dosah ostatních lidí. Fontana (2016) oponuje tím, že když se provádí cvičení v klidu, tak se lidé stejně pár minut po cvičení opět mezi lidi dostanou a jsou stejně napnutí jako před relaxací. Z tohoto důvodu říká, že by měla být nenásilně propojena s každodenním životem, a právě tehdy bude účinná a dostaví se výsledky v podobě uvolnění a čistější mysli.

### 5.3 Meditace

Původ slova meditace vysvětluje Paulík (2015), když uvádí, že pochází z latinského slova *meditari*, které znamená uvažovat. Krutina (2018) popisuje, co si většina lidí představí pod pojmem meditace a v čem celá metoda spočívá. Obecně mají lidé meditaci spjatou s duchovnem, kdy zároveň dochází k velké pozornosti a soustředění na sebe samého. Lidé často zařazují meditaci do všedního pracovního dne a snaží se ji začlenit jako běžnou každodenní aktivitu pro lepší pocit a duševní klid. Tento přístup není podle naposled zmiňovaného autora ten správný a lidé s tímto přístupem často nepochopili celou myšlenku meditace. Také upozorňuje na to, že si často začátečníci začínající s meditací koupí online kurz nebo něco podobného a myslí si, že se naučí hned meditoval. Opak je pravdou a schopnost meditování se nedá koupit.

Oproti Krutinovi (2018) má Paulík (2015) na meditaci opačný názor, a popisuje zařazení meditace do každodenního života. Podle Paulíka spočívá meditace v oproštění od reality a zkoumání bytí a dalších duchovních otázek, které člověka obohacují a uvolňují. Zároveň meditace pomáhá i s vyrovnáváním se se stresem. Důležitost meditace a její pozitivní vliv na mysl a jednání jedince spatřovali již v Orientu. Svoboda (2019) přináší další praktický náhled na meditaci v osobním životě. Tvrdí, že meditace patří mezi velmi dobré techniky a návyky, které člověk může mít. Meditace pomůže lidem při soustředění, k lepší kreativě nebo podporuje hormony, které mají pozitivní vliv na náladu.

Meditace nemá pouze jeden typ, ale na základě toho, na co se chce jedinec zaměřit, tak se zvolí typ a způsob meditace pro co nejlepší efekt. Při vynalézání a aplikování nových metod meditace vědcům velmi pomohly detailní informace o fungování mozku. Díky těmto informacím meditační techniky dosahují dnešních kvalit.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EG.D

Název společnosti EG.D vznikl relativně nedávno, a to na začátku roku 2021. V tomto roce došlo pouze k formálnímu přejmenování firmy, která byla dříve známá pod jménem E.on Distribuce. EG.D stále ovšem zůstává členem skupiny E.on. Změna názvu firmy byla vyvolána primárně na základě evropské legislativy, která uvádí, že obchodník a distributor energií musí být odlišen. Zkratka tří písmen EG.D vychází z anglických slov Electricity and Gas Distribution. Jak už z názvu vyplývá, tak se společnost stará o distribuci elektřiny a plynu do domácností. Zároveň neustále zlepšuje, rozvíjí a digitalizuje síť. Mimo jiné má také v kompetenci kontrolu a péči o elektroměry společně s plynoměry. Společnost neustále komunikuje se zákazníky, obchodníky a dalšími aktéry na trhu s energiemi.

Často dochází k tomu, že si lidé pletou distributora a dodavatele energií. Je v tom ale zásadní rozdíl. Dodavatel energií je obchodníkem, kterého si mohou lidé vybrat, uzavírají s ním smlouvu a platí mu sjednané částky za elektřinu nebo plyn. Distributora si zákazník vybrat nemůže, protože mu je přidělen podle toho, do jakého distribučního území spadá. Stará se hlavně o distribuci elektřiny a plynu, spravuje distribuční síť, provádí odečty elektroměrů a plynoměrů nebo realizuje připojování nových odběrných míst.

Momentální sídlo společnosti se nachází v Brně. Hlavní rozhodovací pravomoci má představenstvo firmy složené ze čtyř členů a dozorčí rada, která má členů šest. Předsedou představenstva je Zdeněk Bauer a předseda dozorčí rady je Thomas König. Celkový počet zaměstnanců skupiny E.ON, pod kterou spadá EG.D, je 78 126. Jejich průměrný věk je 42 let a firmě se i oproti minulému roku podařilo snížit fluktuaci na 3,5 procent. Zároveň tvoří ženy 33 % všech zaměstnanců firmy. Tržby za rok 2020 podle výroční zprávy EG.D dosáhly 60 944 mil. eur. Čistý zisk byl v hodnotě 1 638 mil. eur a zvýšil se o 7 % oproti předchozímu roku. Aktiva společnosti dosahují 95 385 mil. euro. Oproti roku 2019 se snížila hodnota investic o 24 %. Data byly čerpány z poslední dostupné výroční zprávy firmy společnosti EG.D z roku 2020. Ukazatel EBIT je v hodnotě 3 776 mil. eur a je zde pozorováno navýšení o 17 % oproti roku 2019. (Výroční zpráva společnosti EG.D a.s. za rok 2020)

## Struktura společnosti



Obrázek 3: Struktura společnosti EG. D (Zdroj: [www.egd.cz/o-spolecnosti](http://www.egd.cz/o-spolecnosti))

### 6.1 Nonstop linka EG. D

Jedno z velmi důležitých oddělení ve společnosti EG.D je Nonstop linka (NL). Vzhledem k tomu, že výzkumná data byla sbírána primárně z tohoto oddělení, tak je nezbytné oddělení krátce charakterizovat. NL zajišťuje komunikaci se zákazníky a vyřizuje veškeré požadavky týkající se distribuce elektrické energie. Jedná se o pracoviště Call Centra (CC) nepřetržitého provozu, jak vyplývá již z názvu oddělení. Lidé nejčastěji volají na NL v případě výpadků elektrické energie, technických požadavků nebo poruch na vysokém napětí. Pro firmu je velmi důležité, aby pracovník NL měl profesionální přístup a byl perfektně vyškolen. Zákazník v případě problému nejčastěji přijde do kontaktu právě s operátorem NL a vytváří si tedy na základě kvality poskytnutých služeb a průběhu hovoru obraz o společnosti.

Oddělení je taktéž zařazeno do krizové infrastruktury firmy. Dané oddělení se skládá ze dvou týmů, a to týmu technického a týmu nepřetržitého provozu. Tým nepřetržitého provozu má dvanáctihodinové směny. Technický tým chodí do práce od pondělí do pátku na osmihodinovou pracovní směnu. V případě potřeby si týmy vzájemně vypomáhají, protože mají všichni podobné technické znalosti, a díky vzájemné výpomoci přispívají k lepší dostupnosti linky.

Celé oddělení je řízeno vedoucím oddělení, který zodpovídá za celý chod oddělení. Pro efektivnější fungování v týmu je také zásadní pozice analytika a metodika. Analytik má za úkol analyzovat zpětné vazby zákazníků a metodik je zodpovědný za tvoření materiálů neboli znalostní bázi pro celý tým. Dále má každá směna svého vedoucího a supervizora, který je pravou rukou vedoucího směny. Důležitou práci odvádí samozřejmě i operátoři na směnách. Oddělení se vyznačuje velmi nízkou fluktuací.

## 6.2 Business line

Toto oddělení má podobně jako NL na starost komunikaci se zákazníky, ale převládá zde komunikace pomocí emailů a dalších komunikačních kanálů, ale není to primárně CC. Zákazníci se zde mohou doptat na informace ohledně cen, záloh za energie nebo například informace o smlouvách. Oproti NL toto oddělení nemá nepřetržitý provoz a funguje pouze přes den.



## 7 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Pro vypracování praktické části byla využita metoda dotazování a technika dotazníku, které se realizovalo na NL a na lince Business line společnosti EG.D. Na počátku šetření byl stanoven hlavní cíl výzkumu a na něho navazující výzkumné otázky. Hlavním cílem realizovaného výzkumného šetření **je zjistit klíčové stresory, které působí na zaměstnance společnosti a ovlivňují tak jejich práci.** Dílčí výzkumné otázky se poté konkrétně soustředí na zátěž zaměstnanců z různých pohledů, které mohou zaměstnanci v práci pociťovat. Dílčí výzkumné otázky jsou tedy následující:

1. Jaký je názor zaměstnanců na jejich výkonnostní hodnocení ve firmě?
2. Jak zaměstnanci hodnotí svoje pracovní prostředí?
3. Jak působí zátěž na zaměstnance?
4. Jak jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání?

K první dílčí výzkumné otázce se váže celkem 6 otázek, a to konkrétně otázky číslo 1,2,3,4,5 a 20. K druhé výzkumné otázce patří otázky číslo 6,7,8,9 a jsou celkem čtyři. Třetí dílčí výzkumná otázka čítá celkem 8 otázek s konkrétními čísly 10,11,12,13,14,15,16 a 21. Do poslední výzkumné otázky se řadí otázky z dotazníku číslo 17,18,19,22,23,24,25 a 26, což dává celkový součet 8.

## 8 METODY VYHODNOCOVÁNÍ DAT

Empirická část byla realizována kvantitativním výzkumným designem. Pro realizaci výzkumu byla použita metoda dotazování podpořená technikou dotazníku a v závěru metoda vyhodnocování dat, které probíhalo na dvou odděleních firmy EG.D. Obě oddělení byla již výše popsána a jedná se o NL a linku BL. Nejprve bylo zjištěno složení výzkumného vzorku. Pro vyhodnocení dat byly použity jednoduché statistické metody absolutní a relativní četnosti podložené tabulkami a grafy. Data z obou oddělení byla vyhodnocována jako celek, ale v případě zásadních rozdílů mezi odděleními byly tyto zásadní rozdíly zmíněny a případně odůvodněny. Výsledky z dotazníkového šetření byly vyhodnocovány po blocích, které reprezentují výzkumné otázky. Posledním krokem bylo vytvoření návrhů pro zlepšení, které by mohlo pomoci ke snížení stresorů, které působí na zaměstnance.

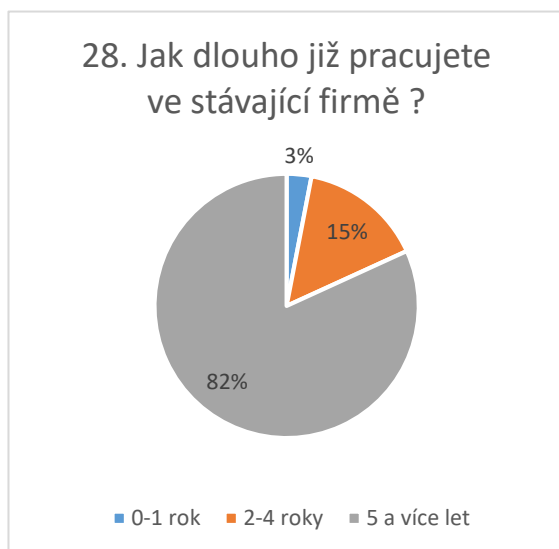
Problém, kterému se šetření věnuje, se soustředí na analýzu zátěžových situacích na uvedených odděleních firmy EG.D. V této souvislosti hlavním cílem bakalářské práce je zjistit klíčové stresory, které působí na zaměstnance společnosti a ovlivňují tak jejich práci.

Na počátku dotazníku byly uvedeny instrukce pro vyplnění dotazníku. Instrukce obsahovaly informace o postupu vyplňování dotazník a anonymitě dotazníku. Dotazník byl zaslán pracovníkům elektronickou formou. Elektronická forma dotazníku umožnila rychlý sběr dat a jednoduchost vyplňování pro respondenty. Pro vypracování dotazníku byla použita aplikace Google formuláře. Dotazník je složen z 28 otázek, z toho jsou dvě otázky identifikační, konkrétně se týkaly věku a délky praxe ve firmě. Otázky jsou celkově rozděleny na čtyři okruhy, které jsou navázány na jednotlivé výzkumné otázky a zkoumají přítomnost a vliv stresorů na pracovníky z různých pohledů na práci jako takovou. V dotazníku se vyskytují jak otázky otevřené, tak i otázky uzavřené, ale převažují otázky uzavřené.

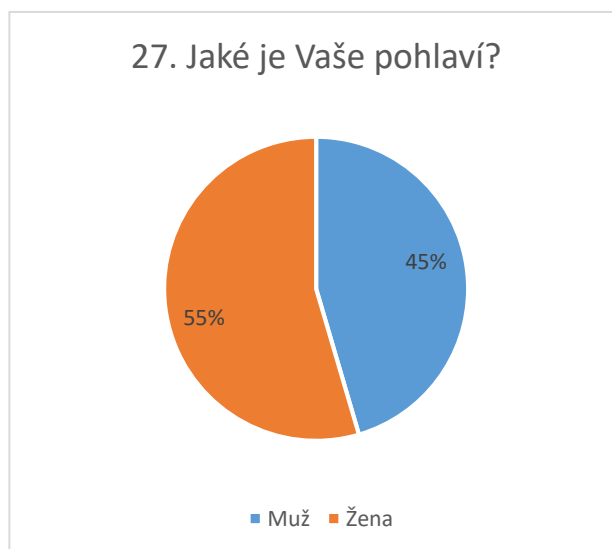
## 9 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU

Dotazník byl rozeslán pouze mezi zaměstnance, kteří nejsou na manažerských pozicích, tudíž nebylo nutné dotazovat se na jejich pozice ve firmě. Hlavní dvě charakterizující otázky respondentů byly cíleny na zjištění na pohlaví a délku praxe ve firmě. Pohlaví bylo vybráno z toho důvodu, že ženy mohou podléhat jiným stresorům než muži. Také mohou vnímat jiné nedostatky ve firmě oproti mužům. Obě pracovní oddělení jak BL, tak i NL pracují v kancelářích. Týmy jsou smíšené z žen i mužů a jedná se z převážné většiny o mladý kolektiv. Všichni zaměstnanci před začátkem pandemie pracovali v kancelářích, ale v důsledku pandemie přešli na home office a momentálně na některé směny jezdí fyzicky do kanceláří a některé odpracují z domu.

Výzkumný vzorek je složen celkově z 33 participantů. Oddělení Nonstop linky má celkem 42 pracovníků. Z tohoto počtu vyplnilo celkem 22 pracovníků dotazník, což znamená 52 % ze všech zaměstnanců NL. Druhé oddělení Business line čítá celkem 40 zaměstnanců a dotazník vyplnilo 11 z nich, což znamená 27,5 procent. Z celkového počtu 33 respondentů je 18 žen a 15 mužů. Na oddělení BL pracuje převážná většina pouze žen. Je to pravděpodobně dáno náplní práce. Další otázka byla mířena na to, jak dlouho zaměstnanci již působí ve firmě. Nejčastěji se vyskytující odpověď byla pět a více let, což potvrzuje i čísla NL o nízké fluktuaci zaměstnanců. Pokud bychom měli vyjádřit množství pracovníků, kteří jsou ve firmě více než pět let, tak by to bylo konkrétně 82 %. Dále pouze 15 % pracovníků působí ve firmě dva až čtyři roky a necelý jeden rok pracují ve firmě 3 % ze všech respondentů.



Graf 1: Výsledky k otázce dotazníku číslo 28 (vlastní zpracování)



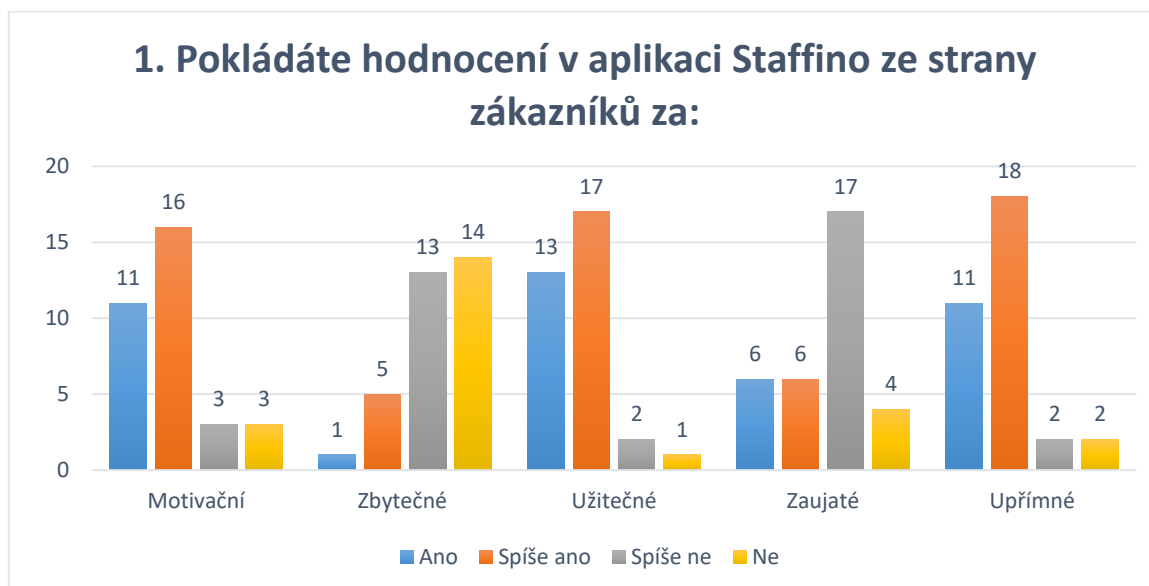
Graf 2: Výsledky k otázce dotazníku číslo 27 (vlastní zpracování)

## 10 ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Data z dotazníkového šetření budou vyhodnocována na základě čtyř dílčích výzkumných otázek. Pod každou výzkumnou otázku spadá několik dotazníkových otázek, které ovšem cílí na stejný problém. Každá dotazníková otázka bude zanalyzována samostatně či v některých případech propojena s podobně zaměřenými otázkami. V případě zásadních rozdílů ve výsledcích mezi dvěma uvedenými odděleními budou tyto rozdíly porovnány, objasněny a zdůvodněny. Porovnávací data obou oddělení jsou přiložena v příloze práce.

První blok otázek bude spadat pod **dílčí výzkumnou otázku č.1: Jaký je názor zaměstnanců na jejich výkonnostní hodnocení ve firmě?**

**Otázka dotazníku č.1: Pokládáte hodnocení v aplikaci Staffino ze strany zákazníků za:**



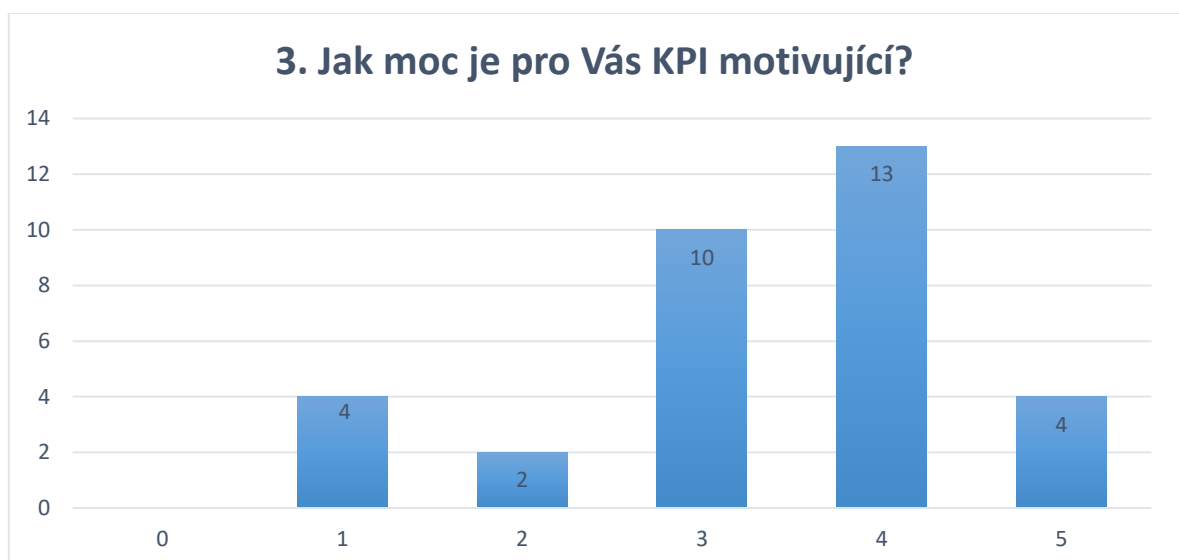
Graf 3: Výsledky k otázce dotazníku číslo 1 (vlastní zpracování)

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě zpětných vazeb zákazníků v aplikaci Staffino. Respondenti byli dotazováni na názory, které se týkají zmiňovaného hodnocení a měli v této otázce možnost uvést více odpovědí. U otázek cílených na motivaci, upřímnost a užitečnost hodnocení převážná většina odpověděla, že hodnocení hodnotí v těchto dvou bodech kladně, konkrétně 27 respondentů ho vnímá jako motivační, 33 respondentů ho považuje za užitečné a jako upřímné ho vnímá 29 respondentů. V případě zaujatosti hodnocení dominoval názor, že hodnocení ze strany zákazníků spíše zaujaté není a celkem 27 zaměstnanců ho nepovažuje za zbytečné. Firma na základě výsledků Staffina vyzdvihuje nejlepší zpětné vazby dne od zákazníků.

**Otázka dotazníku č.2: Považujete aktuální proces supervizí za nejlepší možný?**

Graf 4: Výsledky k otázce dotazníku číslo 2 (vlastní zpracování)

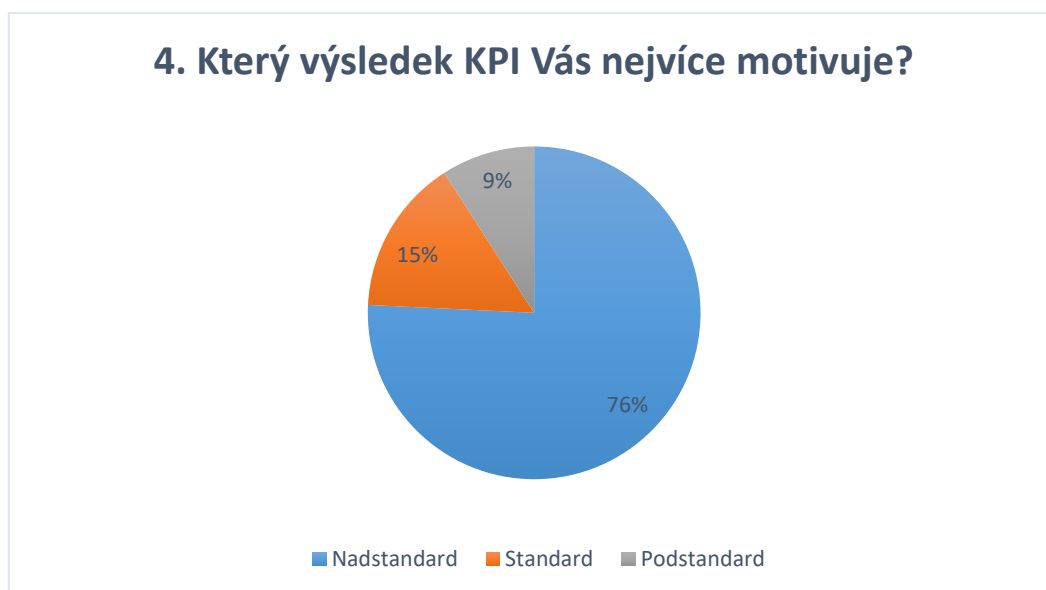
V minulosti všechny supervize prováděl manažer nebo jeho zástupce. Momentálně ve firmě probíhají supervize jiným způsobem. Zaměstnanci si rozlosují jména ostatních kolegů a daný měsíc jim podávají zpětnou vazbu, která se odvíjí od úrovně jejich hovorů se zákazníky. Jak vyplývá z grafu, tak 90 % zaměstnanců je spokojeno s tímto systémem supervizí a domnívají se, že je to nejlepší možný způsob. To ukazuje také fakt, že nejvyšší počet respondentů volilo poslední dvě hodnoty 4 a 5, které vyjadřují největší spokojenost s dosavadním průběhem supervizí.

**Otázka dotazníku č.3: Jak moc je pro Vás KPI motivující?**

Graf 5: Výsledky k otázce dotazníku číslo 3 (vlastní zpracování)

Hodnocení podle KPI (Key Performance Indicator) využívá velké množství firem, kvůli tomu, že je to jeden z nejlepších ukazatelů výkonosti a produktivity pracovníků, popřípadě celých týmů. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zaměstnance KPI hodnocení motivuje a nejvyšší zastoupení měla hodnota 4, která vyjadřuje druhou nejvyšší možnou motivovanost zaměstnanců. Celkem 13 respondentů zvolilo právě možnost 4. Při porovnání oddělení NL a BL zjišťujeme, že KPI motivuje zaměstnance NL ještě o stupeň více než zaměstnance BL. Srovnávací tabulka obou oddělení je uvedena v přílohách této práce.

### Otázka dotazníku č.3: Který výsledek KPI Vás nejvíce motivuje?



Graf 6: Výsledky k otázce dotazníku číslo 4 (vlastní zpracování)

Výsledky KPI se rozdělují do tří kategorií podle výše hodnoty. Obě oddělení přistupují k motivování zaměstnanců v případě KPI jiným způsobem, ale respondenti z obou oddělení se shodují na tom, že je pro ně nejvíce motivující výsledek nadstandard. Celkem 76 % dotazovaných zvolilo možnost nadstandard jako možnost odpovědi. Tento většinový názor může ovlivňovat i fakt, že zaměstnanci jsou na některých odděleních finančně ohodnoceni i na základě výsledků KPI. V případě dvou zkoumaných oddělení jsou zaměstnanci finančně motivováni za výsledky KPI pouze na jednom z nich.

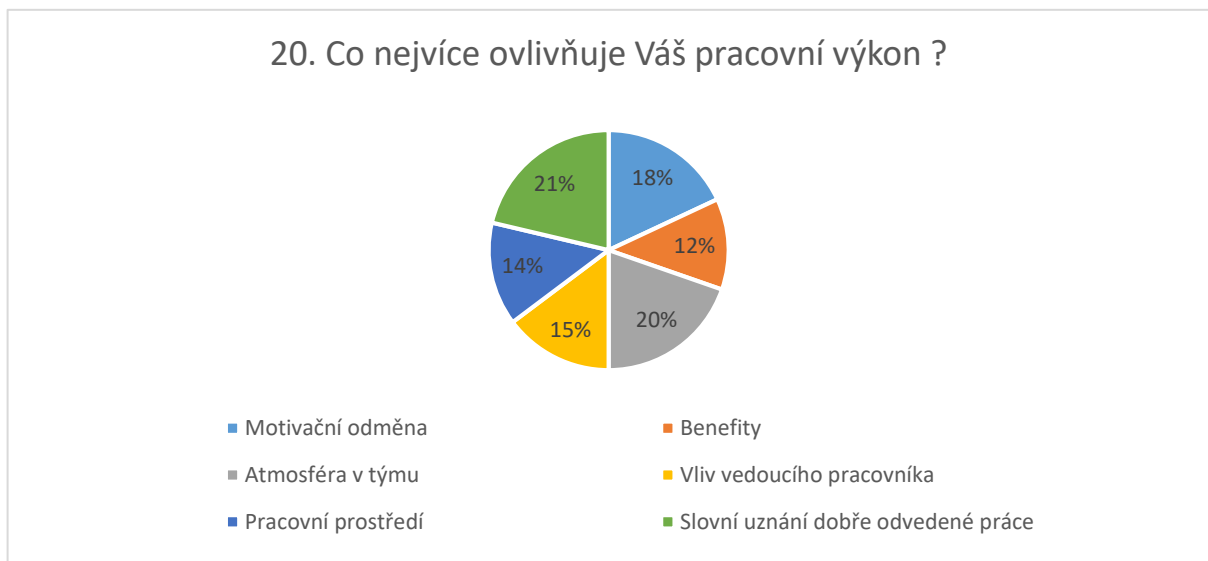
**Otázka dotazníku č.5: Co na Vás působí, jako nejlepší motivační prostředek?**

Graf 7: Výsledky k otázce dotazníku číslo 5 (vlastní zpracování)

Motivování zaměstnanců je jedním z velmi důležitých nástrojů a vede ke spokojenosti zaměstnanců v práci a ke zlepšení jejich výkonů, což je samozřejmě také přínosem pro firmu. Díky odpovědím respondentů bylo zjištěno, že mezi nejlepší motivační prostředky na daných odděleních patří uznání v týmu z 25 % a možnost zvyšování pracovní kompetentnosti z 24 %. Z tohoto vyplývá, že dva zmíněné motivační prostředky tvoří téměř 50 % všech motivačních prostředků firmy. Zaměstnanci na těchto odděleních nemají tak velkou možnost kariérního růstu, ale je vidět, že možnost rozvoje a zvyšování pracovní kompetentnosti je pro ně velmi důležitá a motivující. Naopak benefity, ve kterých jsou zahrnuty všechny firemní bonusy, tedy slevy, možnosti využívání firemních ubytovacích zařízení a další výhody, jsou zde zastoupené pouze z 12 %. Velké množství lidí bývá motivováno formou platu nebo bonusů, ale v případě těchto dvou oddělení tomu tak není.

**Otázka dotazníku č.20: Co nejvíce ovlivňuje Váš pracovní výkon? (možnost výběru více možností)**

Výsledky u této otázky byly poměrně vyrovnané, ale mezi parametry, které nejvíce ovlivňují pracovní výkon na obou pracovištích, můžeme zařadit atmosféru v týmu, motivační odměnu, která na BL společně se slovní pochvalou za dobře odvedenou práci ovlivňuje pracovní výkon nejvíce. Na NL je hlavním faktorem, který ovlivňuje výkon týmu, právě slovní uznání za dobře odvedenou práci. Nejméně zaměstnanci volili pracovní benefity. Z výsledků vyplývá, že pro zaměstnance je ve srovnání s finančním ohodnocením mnohem důležitější to, jak se v práci cítí a zda jsou jejich výsledky vidět.

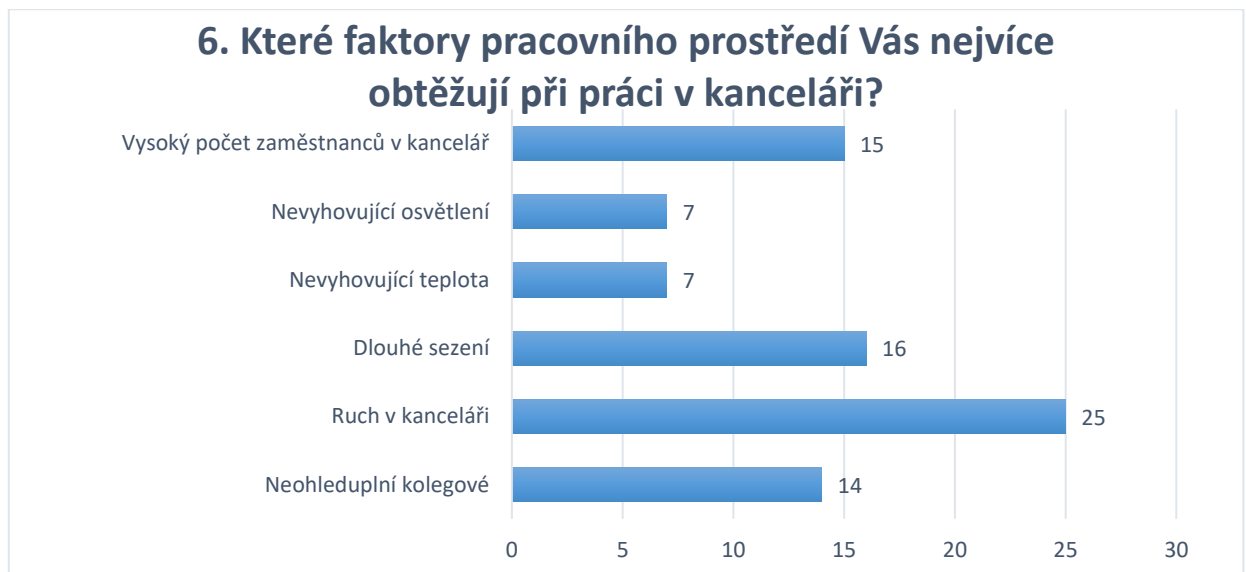


Graf 8: Výsledky k otázce dotazníku číslo 20 (vlastní zpracování)



Další sada otázek bude patřit a odpovídat na **dílčí výzkumnou otázku číslo dva** ve znění: Jak zaměstnanci hodnotí svoje pracovní prostředí? Otázky jsou zaměřeny primárně na názor pracovníků ohledně jejich pracovního prostředí, tedy jak je pracovní prostředí ovlivňuje a jak se v něm cítí. Tyto faktory mohou poměrně značně ovlivnit pracovní výkon i psychiku zaměstnanců.

**Otázka dotazníku č.6: Které faktory pracovního prostředí Vás nejvíce obtěžují při práci v kanceláři?**



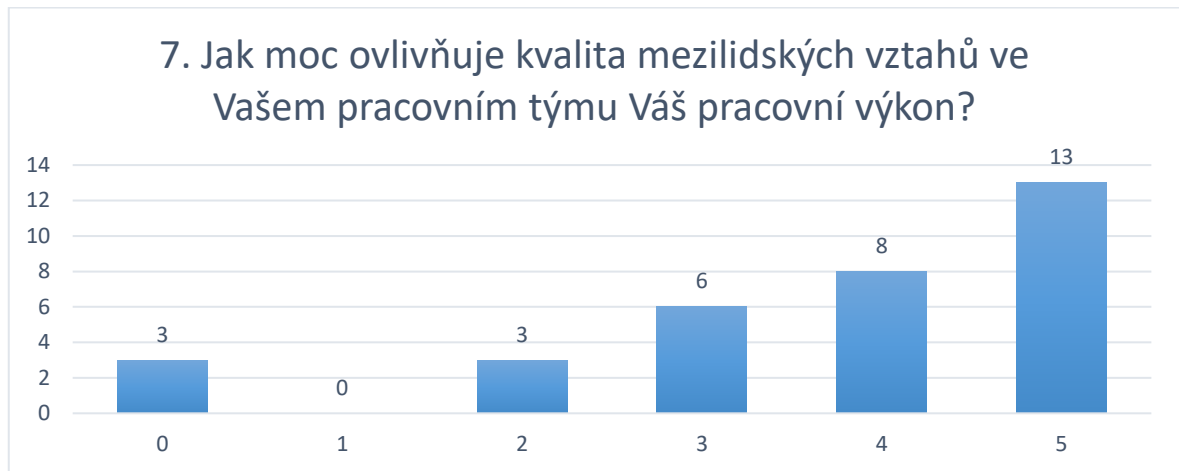
Graf 9: Výsledky k otázce dotazníku číslo 6 (vlastní zpracování)

Pro odvádění dlouhodobě kvalitní práce je zapotřebí, aby měli zaměstnanci optimální pracovní podmínky a mohli se plně soustředit. Pokud tomu tak není, tak se to může projevit na pracovním výkonu zaměstnance a na základě toho pracovník nemusí dostávat dostatečné odměny a dostává se do stresu. Tato otázka se zaměřovala na zjištění nejzásadnějších rušivých elementů na pracovišti. Nejvíce respondentů volilo jako nejrušivější element ruch v kanceláři. Je to pravděpodobně dané tím, že zaměstnanci pracují v takzvaných otevřených kancelářích. Každý pracovník má přestávku v jiný čas, takže i díky tomu vzniká ještě větší ruch. Třetí nejvíce volená odpověď odkazovala na vysoký počet zaměstnanců v kanceláři. Faktor, který vybralo 16 respondentů jako velmi zásadní, je dlouhé sezení v kanceláři.

**Otázka dotazníku č.7: Jak moc ovlivňuje kvalita mezilidských vztahů ve Vašem pracovním týmu Váš pracovní výkon?**

Při odpovědi na tuto otázku volili respondenti na škále od nuly do pětky s tím, že nula znamenala, že kvalita mezilidských vztahů nemá vliv na pracovní výkon a pětka znamenala přesný opak. Nejvíce respondentů, a to konkrétně 13, zvolilo číslo pět, tedy odpověď, že

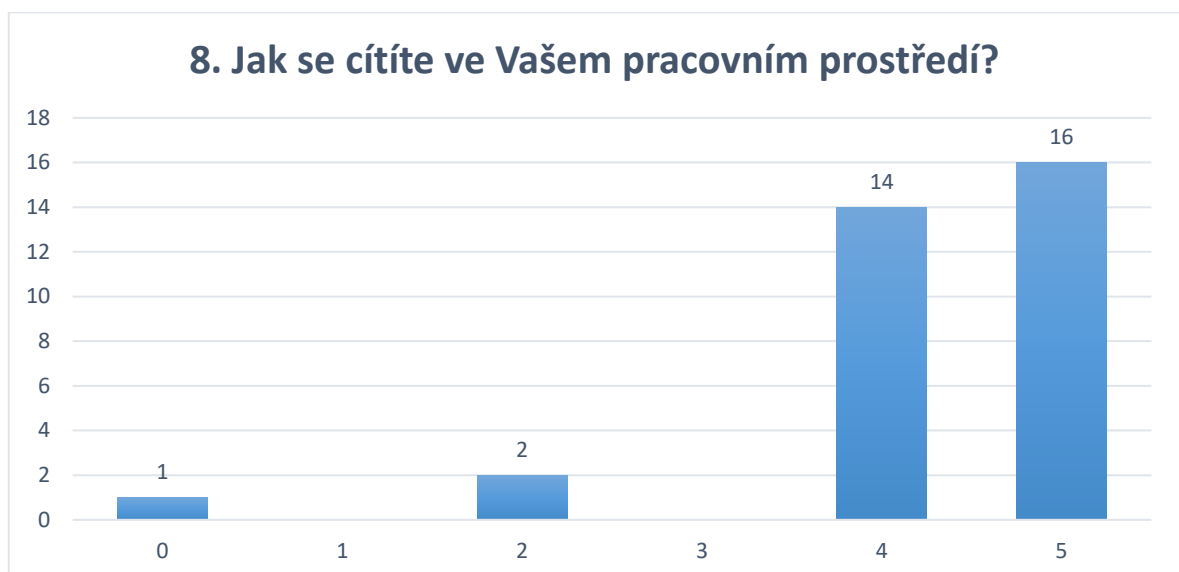
kvalita mezilidských vztahů je pro ně důležitá a velmi zásadně ovlivňuje jejich pracovní výkon. V případě obou oddělení volili respondenti nejčastěji čísla čtyři a pět. V případě BL zvolilo hodnotu pět 65 % dotazovaných.



Graf 10: Výsledky k otázce dotazníku číslo 7 (vlastní zpracování)

#### **Otázka dotazníku č.8: Jak se cítíte ve Vašem pracovním prostředí?**

U této otázky vybírali respondenti ze stejných možností na škále jako u předchozí otázky. Nula symbolizuje špatný pocit z pracovního prostředí a pětka naopak velmi dobrý. Pouhých 9 % z dotazovaných vybralo jinou odpověď než čtyři a pět, tedy že se v pracovním prostředí cítí velmi dobře. Tyto odpovědi jsou pravděpodobně dané tím, že zaměstnanci pracují v relativně nových moderních kancelářích s dobrým vybavením a celkově je ve firmě dbáno na kvalitu a pohodlí při práci.



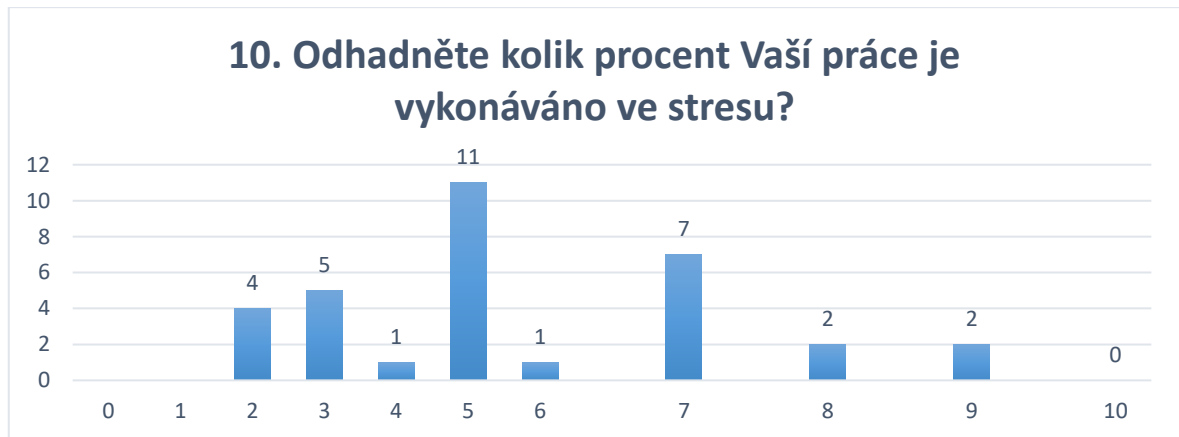
Graf 11: Výsledky k otázce dotazníku číslo 8 (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č.9: Uveďte maximálně 3 změny, které byste uvítal/a ve Vašem pracovním prostředí?**

Názory zaměstnanců na možná zlepšení a změny jsou velmi podstatné jak pro potřeby správného vyhodnocení dotazníku, tak i pro manažery jednotlivých oddělení. Právě z toho důvodu byla do dotazníku zařazena i otevřená otázka číslo 9. Zaměstnanci měli uvést změny v jejich pracovním prostředí, které by uvítali a pomohli by k lepšímu pocitu při vykonávání práce. Na otázku celkem odpovědělo 19 respondentů. Mezi nejčastější problémy, které zaměstnance tíží, patří malé kanceláře vzhledem k počtu pracovníků. Tuto odpověď uvedlo 9 zaměstnanců. V posledních letech se hlavně oddělení NL poměrně hodně rozrůstalo, ale velikost kanceláří zůstala stejná. Druhý nejčastěji zmiňovaný problémem je nedostatečný klid na práci. Dalšími častěji zmiňovanými odpověďmi byla například chybějící možnost mít psa v práci nebo lepší dostupnost parkování v areálu firmy. Možnost mít psa v kanceláři uvedly dva respondenti.

Třetím blokem analytické části jsou odpovědi na otázky k **dílčí výzkumné otázce číslo tři**, které se zaměřovala na to, jak působí zátěž na zaměstnance. Tato část otázek je velmi důležitá, protože respondenti byli dotazováni na přímé stresory v práci a jejich příčiny.

**Otázka dotazníku č.10: Odhadněte, kolik procent Vaší práce je vykonáváno ve stresu?**

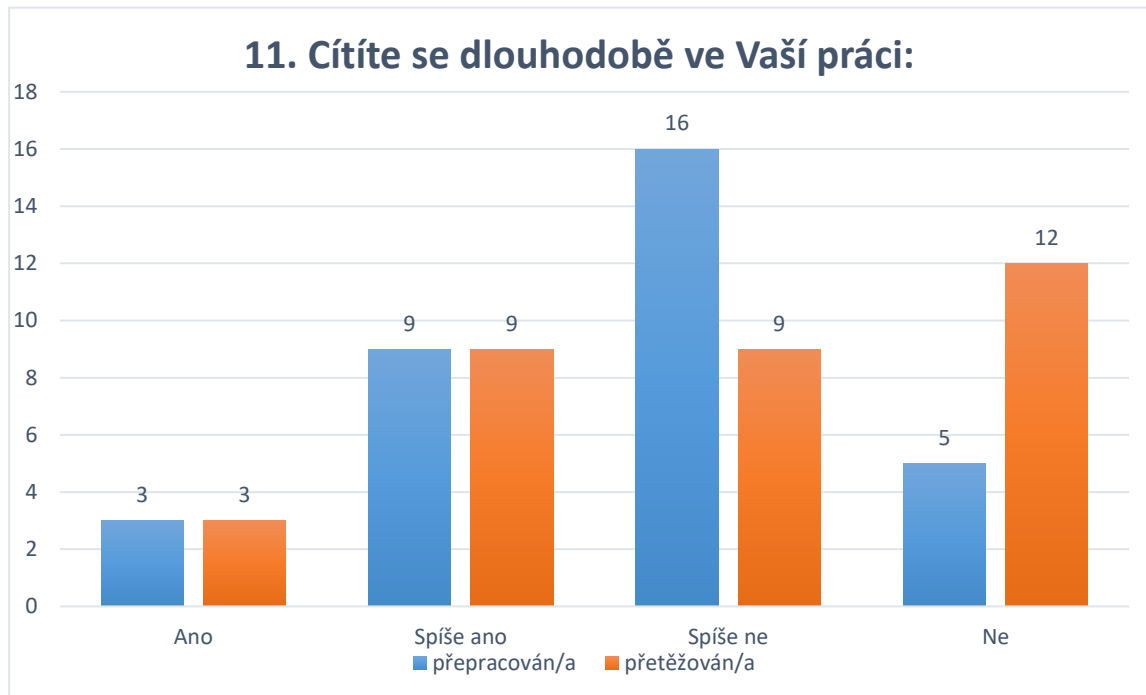


Graf 12: Výsledky k otázce dotazníku číslo 10 (vlastní zpracování)

Čísla od nuly do desítky znázorňují desítky procent vykonávané práce ve stresu. Odpovědi na tuto otázku se poměrně lišily, ale i tak je možné vyčíst z grafu, že odpovědi s nejvíce hlasy jsou 50 % a 70 %. Součet respondentů, kteří zvolili odpověď 50 % a 70 % je 55 % ze všech dotazovaných. Toto číslo je poměrně vysoké, protože více než polovinu své práce vykonává přes polovina respondentů ve stresu. Míru stresu může ovlivňovat fakt, že zaměstnanci se v posledních měsících museli naučit mnoho nových činností.

**Otázka dotazníku č.11: Cítíte se dlouhodobě ve Vaší práci:**

Následující otázka byla takto formulována z důvodu, že jak už bylo zmíněno, tak na oddělení přibývá zaměstnancům více činností, které musí vykonávat, a zároveň si v důsledku toho musí doplňovat znalosti. Cílem bylo tedy zjistit, zdali na ně mají pracovní změny vliv či nikoliv. Celkové výsledky z obou oddělení ukazují, že v případě přepracovanosti 16 respondentů volilo variantu, že spíše nejsou přepracováni. Z toho vyplývá, že se 48 % zaměstnanců necítí přepracováno. Ovšem hned druhý nejvyšší stupeň týkající se přepracovanosti uvedlo devět zaměstnanců, z toho 8 respondentů, kteří tak zvolili, jsou z NL. Důvodem je nejspíše realita, že právě na NL činností pracovníkům přibylo více než na oddělení BL. U druhé otázky na přetěžování odpověděla většina respondentů, konkrétně 64 %, že se spíše necítí přetěžováni. Tento názor byl u obou oddělení procentuálně podobný.



Graf 13: Výsledky k otázce dotazníku číslo 11 (vlastní zpracování)

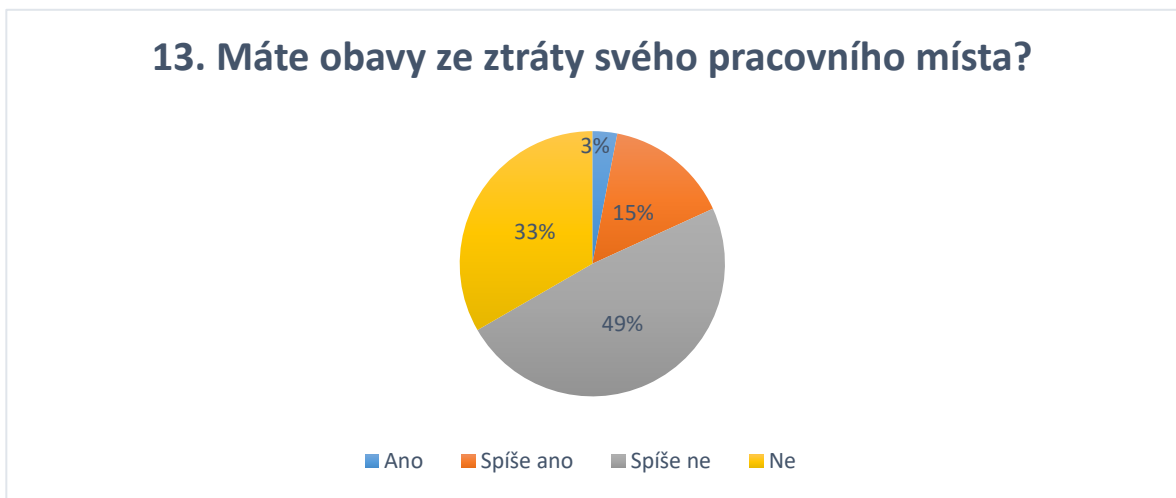
**Otázka dotazníku č.12: Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a ANO nebo SPÍŠE ANO, zdůvodněte prosím proč?**

Tato otázka reaguje a je spojena s otázkou číslo 11. Záměrem otázky bylo zjistit důvody, proč se zaměstnanci cítí v práci přepřacovaní nebo přetěžovaní. Měli možnost vyjádřit se vlastními slovy, co je z jejich pohledu problémem, který přispívá k zátěži. Z reakcí respondentů je znatelné, že největším důvodem stresu na pracovišti je stále přibývajících práce a více hovorů na CC. Zaměstnanci uvádí jako příčinu i tlak vedení na výkon, ale podle jejich slov je mnohem důležitější práci odvádět kvalitně, než zvyšovat počty hovorů za hodinu a zaměřovat se na kvantitu. Další problém, který respondenti uvádí, je velké množství nových informací, které si musí zaměstnanci osvojit. Tyto odpovědi byly zmiňovány hlavně na oddělení BL. A třetím zásadní příčinou zátěže je zodpovědnost.

**Otázka dotazníku č.13: Máte obavy ze ztráty svého pracovního místa?**

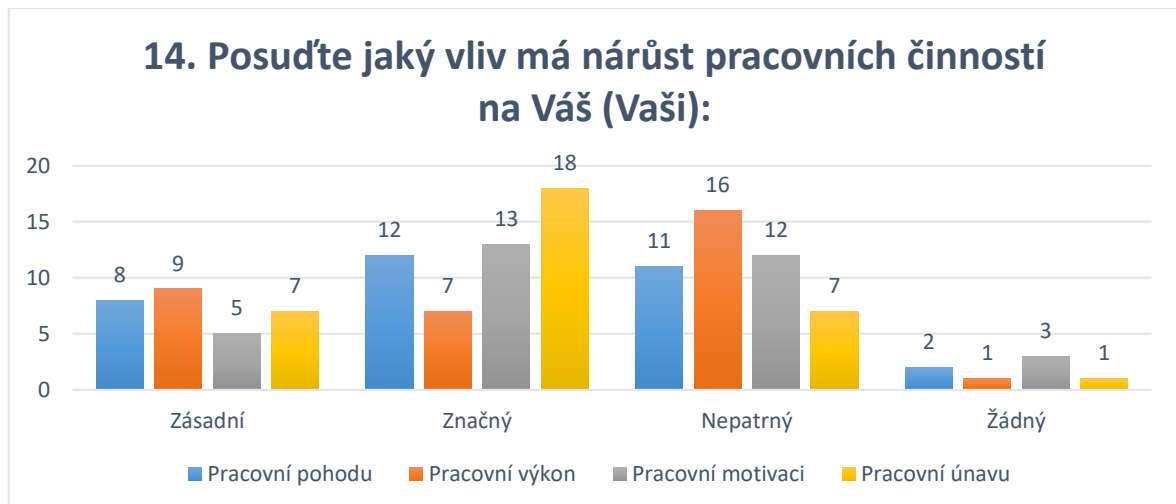
Cílem dané otázky bylo zjistit, zdali se zaměstnanci bojí ztráty pracovního místa. Otázka byla položena z toho důvodu, že i určitá nejistota v udržení pracovního místa může hrát roli v psychickém rozpoložení zaměstnance, a to může promítnout na výkon pracovníka. Respondenti odpověděli, že v 82 % nemají nebo spíše nemají strach o ztrátu pracovního místa. Roli v tom mohou hrát dva faktory. Jedním je firma, ve které pracují, protože pracovní místo v energetice zajišťuje určitou jistotu i v době krize. Druhým faktorem je to, že většina

pracovníků je takzvanými kmenovými pracovníky, nepracují tedy pro firmu pod agenturou, což je druhá varianta pracovního poměru.



Graf 14: Výsledky k otázce dotazníku číslo 13 (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č.14: Posuďte, jaký vliv má nárůst pracovních činností na Váš (Vaši):**

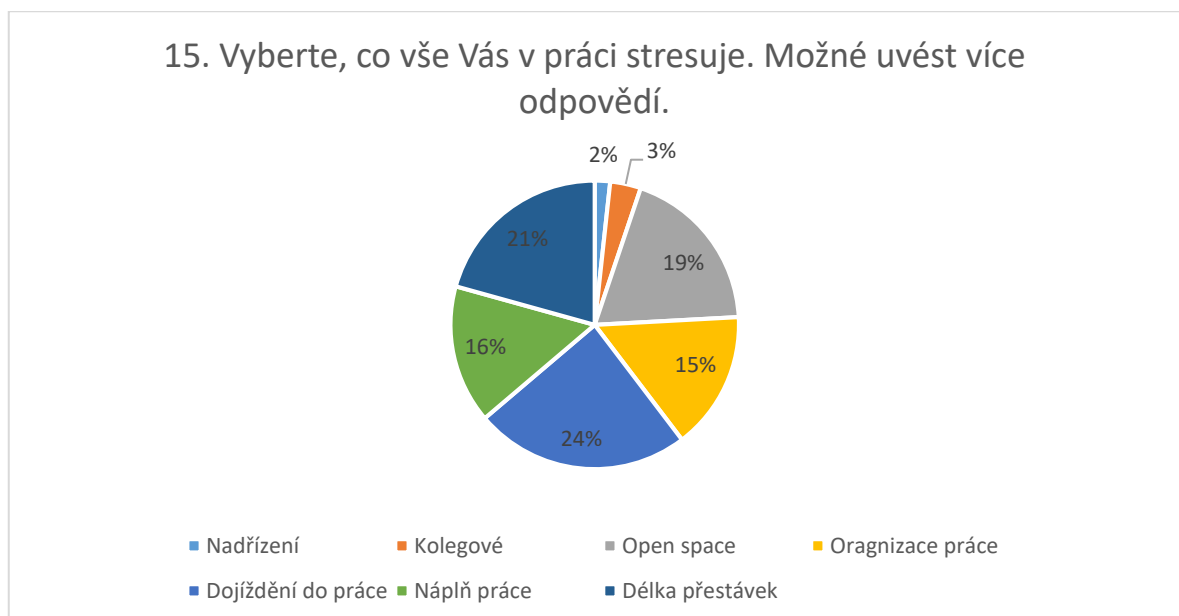


Graf 15: Výsledky k otázce dotazníku číslo 14 (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci poskytli informace o tom, že primárně na NL v posledních měsících mají více práce a přibývá jim více činností, tak byla otázka zaměřena na konkrétní faktory, které jimi mohou být ovlivněny. Z výsledků vyplynulo, že 20 respondentů ze 33 pocítují negativní dopad nových činností na jejich pracovní pohodu. Pracovního výkon je další proměnná, kterou může nárůst činností ovlivňovat. Nejvíce respondentů v této souvislosti zvolilo možnost nepatrný vliv na výkon, ale při podrobnějším náhledu na čísla zjistíme, že 50 % odpovědí bylo pozitivních a 50 % negativních. Jinými slovy můžeme říct, že u poloviny pracovníků je zásadněji ovlivněn jejich pracovní výkon

vlivem nárůstů činností. U 55 % respondentů se promítl dopad nárůstů činností na jejich motivaci. V případě NL je motivace ovlivněna ještě o 14 % více než u oddělení BL. Posledním položkou je pracovní únava, na kterou má nárůst činností bezesporu nejvyšší dopady. Ze všech dotazovaných 76 % odpovědělo, že nárůst činností má zásadní nebo značný vliv na jejich únavu. Mezi odpověďmi oddělení můžeme spatřovat v souvislosti s poslední položkou určité rozdíly. Na BL je ovlivnění pracovní únavy mnohem vyšší, než na NL, a to konkrétně o 23 %. Celkem 91 % respondentů z BL zvolilo možnost, že nárůst má nepříznivý vliv na jejich únavu.

**Otázka dotazníku č.15: Vyberte, co vše Vás v práci stresuje. Možné uvést více odpovědí.**



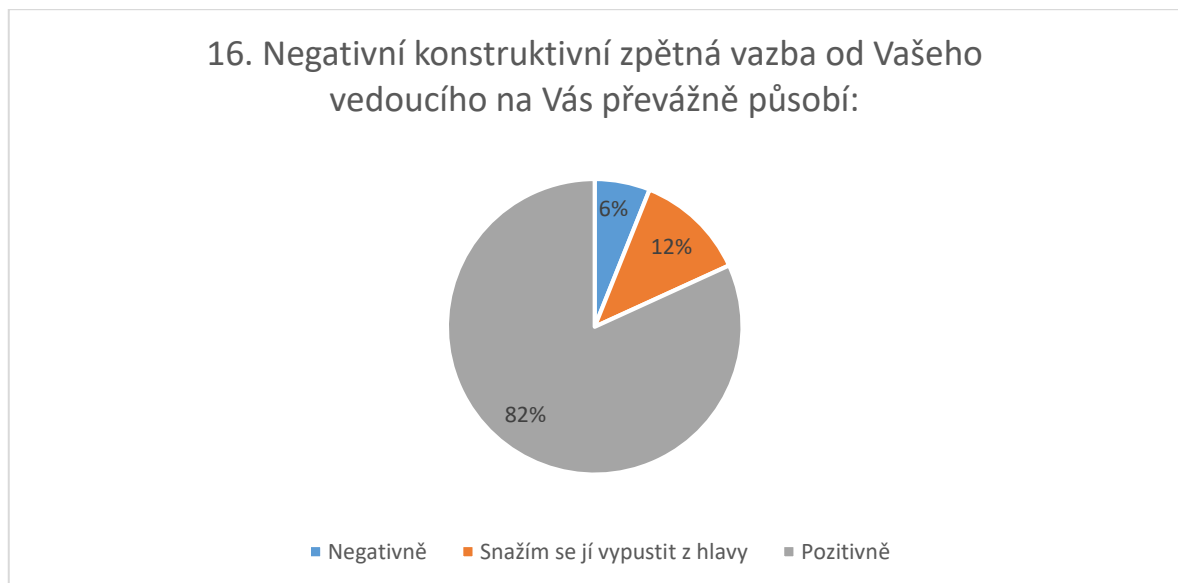
Graf 16: Výsledky k otázce dotazníku číslo 15 (vlastní zpracování)

Zjištění důležitých stresorů zaměstnanců je pro vedení firmy klíčové. Odpovědi byly poměrně různorodé, ale nejčastější volbou respondentů při identifikaci stresorů bylo dojíždění do práce, délka přestávek a open space. Mnozí pracovníci nebydlí přímo v městě, kde firma sídlí, a dojíždění jim bere poměrně velkou část z jejich volného času. Výkon práce je na CC poměrně namáhavý, a i z toho důvodu zaměstnanci chtějí delší nebo častější přestávky. Třetí nejčastěji zmiňovaným problémem je open space, který zazníval již v predešlých otázkách.

**Otázka dotazníku č.16: Negativní konstruktivní zpětná vazba od Vašeho vedoucího na Vás převážně působí:**

Díky konstruktivní zpětné vazbě se zaměstnanci dozví, v čem by se mohli zlepšit a co jim naopak jde a excelují v tom. Důležitou dovedností manažera by mělo být zpětnou vazbu

kvalitně sdělit a znát své lidi, aby věděl jak ji správně a nejefektivněji předat. Na 82 % respondentů působí zpětná vazba pozitivně a pravděpodobně si z ní dokážou odnést podmětne informace a návrhy nebo rady vedoucího pracovníka aplikovat v praxi. 82 % je poměrně vysoké procento a svědčí o tom, že zaměstnanci umí dobře se zpětnou pracovat a přijímat jí. Pouhých 6 % respondentů vnímá zpětnou vazbu negativně a zbylých 12 % se jí snaží vypustit z hlavy.

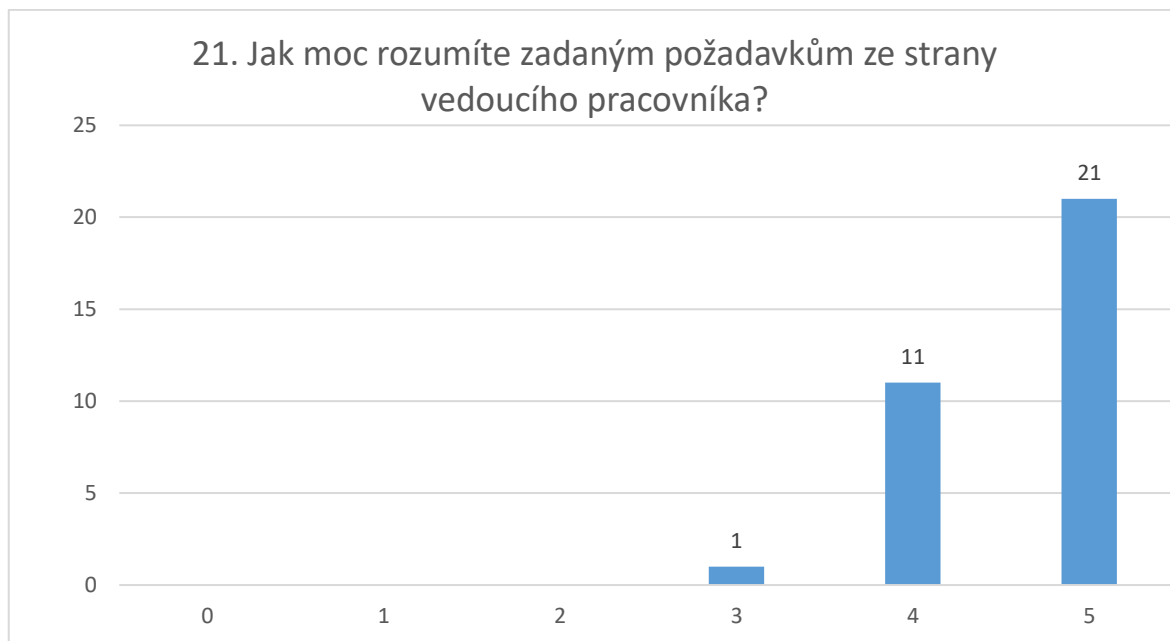


Graf 17: Výsledky k otázce dotazníku číslo 16 (vlastní zpracování)

#### Otázka dotazníku č.21: Jak moc rozumíte zadaným požadavkům ze strany vedoucího pracovníka?

Otázka byla do dotazníku zařazena z toho důvodu, že v případě nesprávného a nesrozumitelného zadávání a delegování práce od vedoucího pracovníka by se zaměstnanci dostávali pod tlak, nevěděli by co mají dělat a mělo by to dopady na celkovou psychickou pohodu každého zaměstnance. Respondenti měli zvolit na škále od 0 do 5 jejich pohled na zadávání práce ze strany vedoucího pracovníka s tím, že 0 signalizuje nespokojenost a 5 velkou spokojenost. Podle výsledků oba vedoucí pracovníci komunikují veškerá zadání práce a jejich požadavky kvalitně a srozumitelně, protože z celkového počtu 33 respondentů uvedlo 32 možnost 4 a 5, což znamená velkou spokojenost se zadáváním práce.



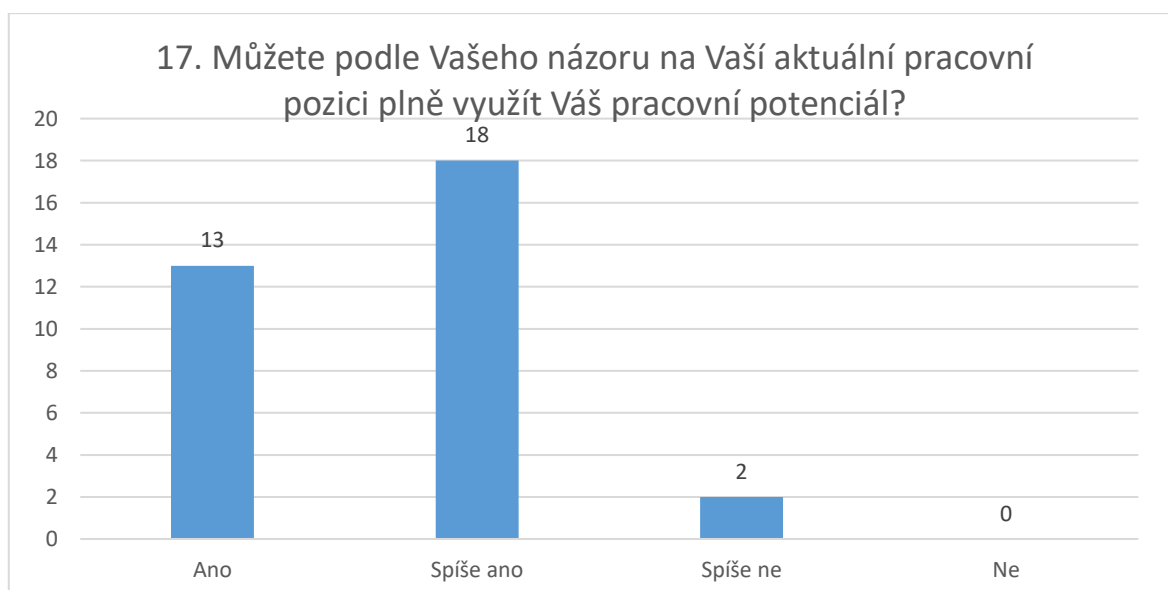


Graf 18: Výsledky k otázce dotazníku číslo 21 (vlastní zpracování)

Poslední oddíl otázek je spojen s poslední **dílčí výzkumnou otázkou číslo čtyři**, která zní: Jak jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání? Vyskytlo se zde i několik otevřených otázek, ve kterých měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor a napsat případné podněty ke zlepšení jejich spokojenosti v práci.

**Otázka dotazníku č.17: Můžete podle Vašeho názoru na Vaší aktuální pracovní pozici plně využít Váš pracovní potenciál?**

Využití potenciálu člověka je velkým úkolem manažerů oddělení. Většina lidí se chce rozvíjet a cítit smysl v tom, co dělají a že mají v organizaci svoje místo. Pokud není 100 % využíván potenciál člověka, tak ho může práce omrzet a přemýšlet o změně firmy nebo pracovní pozice. Ve dvou zkoumaných odděleních je podle výsledků nakládáno s potenciálem zaměstnanců velmi dobře. Celkem 31 respondentů, což činí 94 %, uvedlo na tuto otázku odpověď ANO nebo SPÍŠE ANO. To svědčí o tom, že firma se snaží rozvíjet potenciál svých zaměstnanců, ovšem stále můžeme hovořit o jistých rezervách, jelikož u 18 zaměstnanců zvolilo odpověď SPÍŠE ANO.

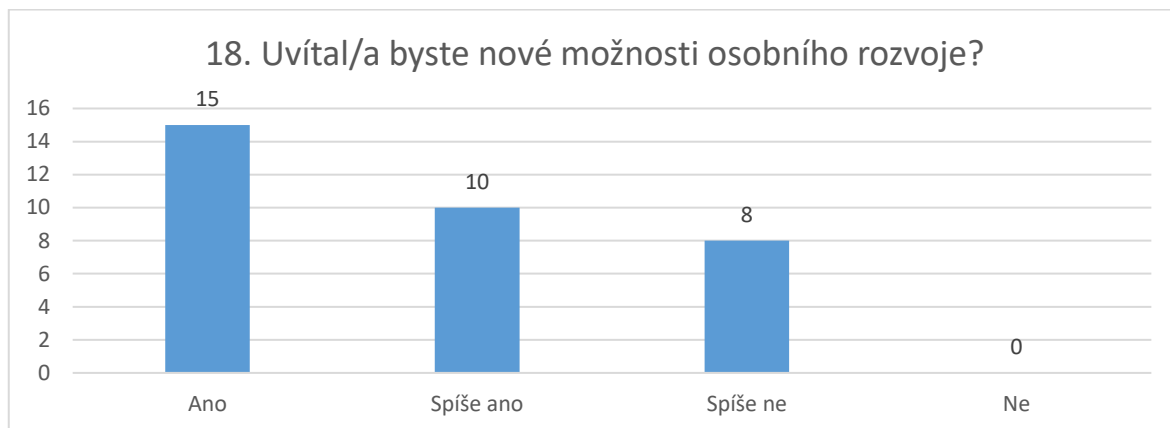


Graf 19: Výsledky k otázce dotazníku číslo 17 (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č.18: Uvítal/a byste nové možnosti osobního rozvoje?**

Pro spoustu zaměstnanců je možnost osobního rozvoje důležitou součástí jejich práce a pohání je kupředu a motivuje. Cílem otázky č.18 bylo zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se současnou možností osobního rozvoje nebo by uvítali nové způsoby rozvoje. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď ANO. Konkrétně jich bylo 15. Druhou nejčastěji vybranou variantou byla odpověď SPÍŠE ANO s 10 hlasy. Součet těchto dvou hodnot dává celkově 76 % dotazovaných přiklánějících se k možnostem nového osobního rozvoje.

Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně vysoké procento zúčastněných respondentů, tak rozšíření nových možností rozvoje zaměstnanců je podnět, na kterém by firma mohla zapracovat.



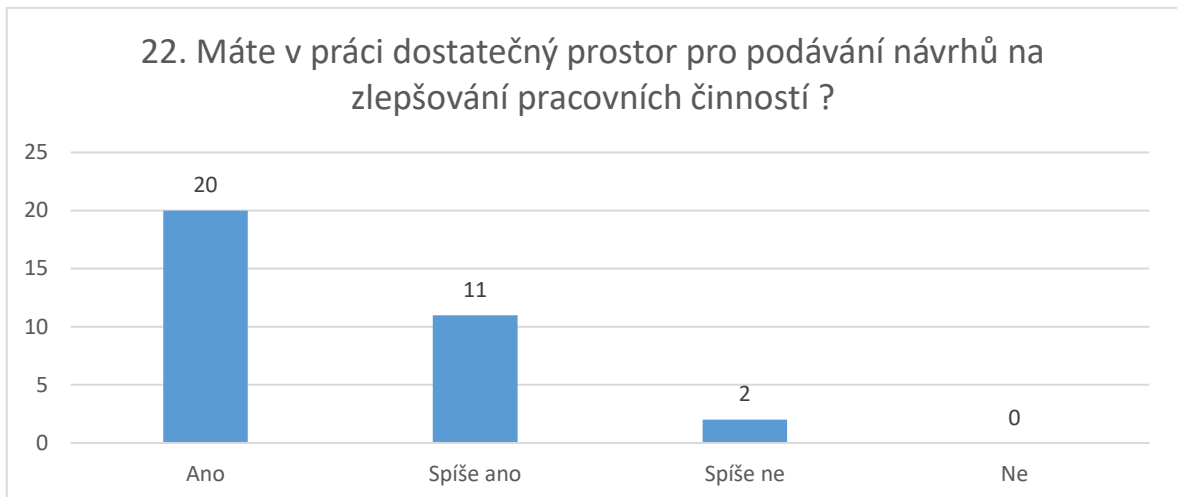
Graf 20: Výsledky k otázce dotazníku číslo 18 (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č.19: Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a ANO nebo SPÍŠE ANO, napište, které možnosti osobního rozvoje byste uvítal/a.**

Zaměstnanci nejčastěji u otázky č. 19 uváděli tyto preferované možnosti osobního rozvoje: technická školení, školení zaměřená na leadership a komunikaci, dále možnost koučinku a zdokonalování se v cizích jazycích. Na základě výše zmíněných odpovědí je vidět, že se zaměstnanci chtějí rozvíjet a jím pádem přinášet firmě vyšší hodnotu a odvádět i lepší práci. Toto je poměrně dobrý signál pro zaměstnance a může značit i o určité loajalitě.

**Otázka dotazníku č.22: Máte v práci dostatečný prostor pro podávání návrhů na zlepšování pracovních činností?**

Názor zaměstnanců je velmi důležitý jak pro firmu, tak i pro zaměstnance samotné. Pokud mají zaměstnanci možnost podávat návrhy na zlepšení a mít vliv na dění ve firmě, tak mohou být více spokojeni. Na druhou stranu, pokud by zaměstnanci vůbec nemohli zasahovat do dění na oddělení nebo v celé firmě, tak by mohli být částečně frustrovaní a nespokojení. Na dvou sledovaných odděleních zaměstnanci mají podle výsledků poměrně velkou možnost přicházet s novými návrhy a následně o nich diskutovat se svým řídicím pracovníkem nebo spolupracovníky a případně je aplikovat do praxe, pokud se shodnou na jejich užitečnosti. Celkem 31 respondentů zvolilo pozitivní odpověď na možnost podávání zmiňovaných návrhů.



Graf 21: Výsledky k otázce dotazníku číslo 22 (vlastní zpracování)

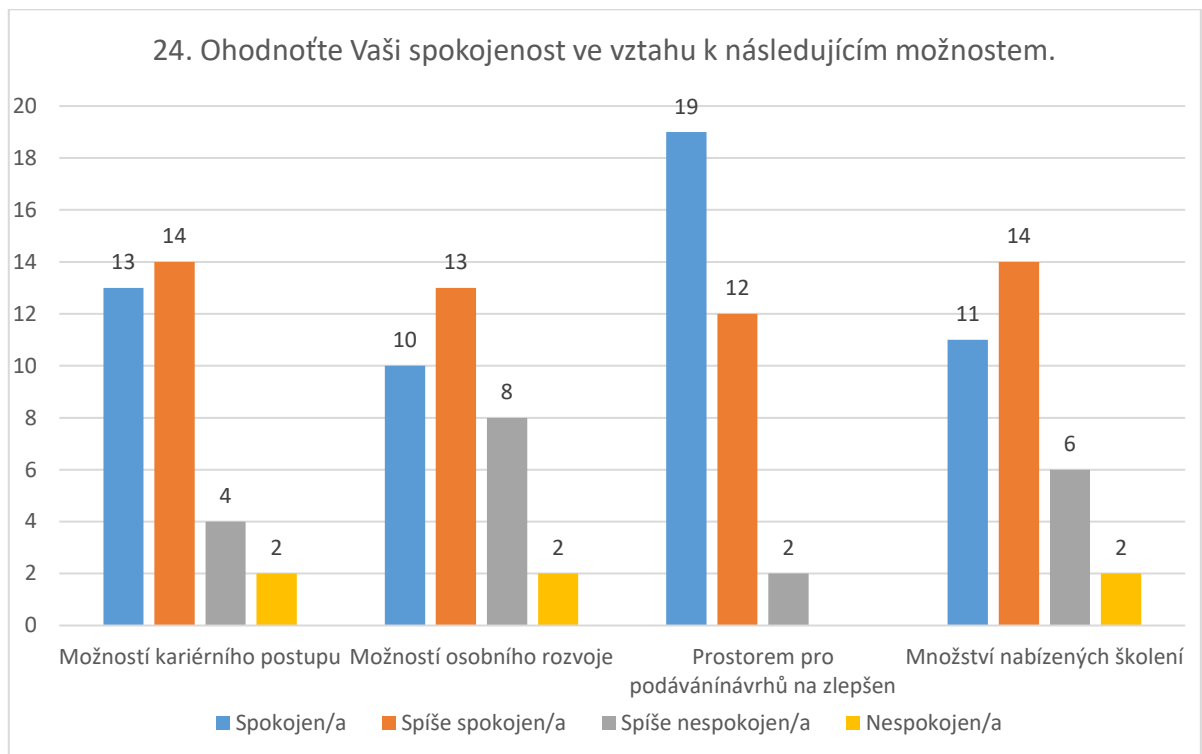
**Otázka dotazníku č.23: Jak moc Vám ve Vaší práci vadí fakt, že na Vašem oddělení není moc velká možnost kariérního postupu?**



Graf 22: Výsledky k otázce dotazníku číslo 23 (vlastní zpracování)

Respondenti u této otázky opět vybírali na škále od 0 do 5. Číslo pět vyjadřuje, že respondentovi velmi vadí malá možnost kariérního postupu. Odpovědi jsou velmi různorodé, což pravděpodobně ovlivňuje fakt, že každý člověk má jiné představy o své kariéře a má jiné ambice. Čísla 0-2 značí, že zaměstnancům malá možnost kariérního růstu moc nevadí. Tyto čísla zvolilo celkem 58 % respondentů a číslo 1 je zároveň i nejčastěji volenou volbou v případě této otázky. Jako poměrně zásadní problém vnímá malou možnost kariérního růstu 18 % dotazovaných.

**Otázka dotazníku č.24: Ohodnoťte Vaši spokojenost ve vztahu k následujícím možnostem.**



Graf 23: Výsledky k otázce dotazníku číslo 24 (vlastní zpracování)

Otázka sloužila ke shrnutí důležitých bodů spadajících do dílčí výzkumné otázky číslo 4. V případě dotazování se na možnost kariérního postupu vyšly relativně stejné výsledky jako v předchozí otázce na toto téma. Na základě odpovědí vyšlo, že 81 % respondentů je spokojeno s možností kariérního postupu. S možností osobního rozvoje je nespokojeno 30 % dotazovaných a v předchozích otázkách byly zmíněny i důvody nespokojenosti a podněty ke zlepšení. Respondenti mohli v předešlých otázkách psát návrhy na zlepšení a často zmiňovali nová školení a vzdělávání. Z výsledků ovšem vyplývá, že o nová školení a další možnosti seberozvoje v tomto směru mělo zájem pouze 24 % respondentů.

**Otázka dotazníku č.25: Jak by Váš zaměstnavatel mohl přispět tomu, abyste se v práci cítil/a lépe?**

Zaměstnanci v této otázce měli možnost zmínit alternativy ke zlepšení jejich psychické pohody ze strany zaměstnavatele. Často uváděné návrhy se týkaly například nových motivačních prostředků, důrazu na osobní rozvoj zaměstnanců nebo uskutečnění teambuildingových akcí, které byly pozastaveny z důvodu pandemie Covid-19. Nejčastější odpovědi zaměstnanců ovšem byl podnět ke zvětšení prostoru kanceláří. Zaměstnanci by chtěli jejich zvětšení, aby měli větší klid na práci. Další variantou by byla úplná reorganizace pracoviště a vytvoření menších kanceláří po menším počtu pracovníků. V případě BL

zazněly návrhy na vybudování odpočinkové zóny, kde by se mohli zaměstnanci potkávat, odpočívat o přestávkách, aniž by rušili ostatní kolegy.

**Otázka dotazníku č.26: Pokud chcete cokoliv ke zmiňované problematice doplnit, uveďte níže.**

Poslední otázka z celého dotazníku byla otevřená a respondenti měli možnost doplnit informace a tipy pro zaměstnavatele, které v dotazníku nezazněli a chtěli by je případně doplnit. Tuto možnost využili pouze dva respondenti. Jeden z nich apeloval na možnost práce z domova, která by zaměstnancům umožňovala úsporu času při dojíždění. Druhá odpověď se týkala tlaku na zaměstnance na výkon. Respondent upozorňuje na důležitost profesionality a kvality odvedené práce. Je to podle něj mnohem důležitější než kvantita odbavených hovorů a vyřízených emailů.

## 11 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Výsledky z dotazníkové šetření mapující stresory ve dvou odděleních firmy EG.D vyšly tak, že zaměstnanci jsou v práci obecně spokojeni, ale zároveň byly zjištěny stresory, které omezují pracovníky. Ovšem z dotazníkového šetření vyplynuly určité podněty, které se dají zlepšovat ve prospěch zaměstnanců. Vedení firmy se společně s vedoucími pracovníky snaží zaměstnancům naslouchat a vycházet jim vstříc, aby se v práci cítili co nejlépe a nebyli vystaveni zbytečnému tlaku, protože ví, že jejich rozpoložení má vliv na jejich pracovní výkony.

Výsledky budou hodnoceny po jednotlivých výzkumných otázkách. První otázka zněla: Jaký je názor zaměstnanců na jejich výkonnostní hodnocení ve firmě? Na většinu zaměstnanců působí hodnocení v aplikaci Staffino pozitivně, částečně je motivuje a přijímají pouze konstruktivní kritiku zákazníků, jak ukazují výsledky otázky číslo 1. Objeví se i plno stížností, které ale nejsou relevantní a zákazníci si potřebují občas jednoduše postěžovat a pro zaměstnance tyto zpětné vazby nemají zásadní váhu. Proces supervizí probíhajících na obou odděleních hodnotí jako efektivně nastavený, ale podle výsledků je tam stále prostor pro zlepšení a diskusi s vedoucím pracovníkem o jejich možném zlepšení. Hodnocení podle KPI je pro zaměstnance motivující a nejvíce je motivuje, pokud dosáhnou výsledků, které spadají do kategorie nadstandard. Zároveň z dat vyplývá, že je kromě nadstandardu motivuje i uznání v týmu, možnost zvýšení kompetentnosti nebo ocenění práce pracovníka vedoucím oddělení. Tyto informace jsou podloženy otázkou číslo 5.

Jak zaměstnanci hodnotí svoje pracovní prostředí? Z výsledků byly odhaleny hlavně rušivé elementy v kancelářích, které stěžují a omezují zaměstnance při výkonu jejich práce. Nejvíce je při práci ruší a znemožňuje jim plnou soustředěnost velký ruch v kanceláři způsobený pravděpodobně vysokým počtem zaměstnanců v kanceláři a malé množství přestávek. Tudíž musí zaměstnanci dlouho sedět a po nějakém čase už se 100 % nemusí soustředit na výkon práce. Tyto odpovědi byly zjištěny na základě otázky číslo 6. Naopak velmi spokojeni jsou se svým pracovním prostředím, které je nové, klimatizované a je zde vše potřebné k výkonu jejich práce. Výzkumné šetření nám také přineslo zjištění, že na pracovní výkon zaměstnanců a jejich psychickou pohodu má nezanedbatelný vliv tým a nálada, která na pracovišti panuje. Respondenti také měli možnost uvést návrhy na zlepšení a zde zazněla možnost mít psy v práci, změna prostoru kanceláře nebo vytvoření klidové zóny. Tyto nejčastější návrhy jsou čerpány z otázky číslo 9.

A jak působí zátěž na zaměstnance? V průměru vyšlo z otázky číslo 10, že zaměstnanci pracují polovinu své pracovní doby ve stresu, což je poměrně vysoké číslo. Na otázku přetěžovanosti reagovali respondenti tak, že okolo 58 % se přetěžováno necítí a zbylých 42 % naopak ano. Přepřacovaně se většina lidí necítí, ale stále je tam 36 % pracovníků, kteří pociťují přepřacovanost. Zaměstnanci, kteří se cítí přetěžováni, jsou ovlivněni především tlakem ze strany vedení firmy na výkon, velkým množstvím nových znalostí, přibýváním činností a layoutem kanceláří. Informace o přetěžovanosti a přepřacovanosti byly vzaty z otázky číslo 11. Faktorem, který naopak přispívá ke klidu zaměstnanců je jistota zaměstnání. Obavy o jeho ztrátu má pouze 18 % respondentů, a to je pravděpodobně zapříčiněno tím, že nejsou kmenovými zaměstnanci firmy, ale jsou to agenturní zaměstnanci. Nemalý vliv na stres má i dojíždění do práce, které zapříčinuje méně času na rodinu a volný čas. Podávání zpětné vazby na obou odděleních působí na zaměstnance pozitivně. Je to hlavně díky způsobu předávání a formou práce se zpětnou vazbou jako takovou. Zmiňovaný nárůst pracovních činností má u zaměstnanců vliv primárně na určitou pracovní pohodu a únavu, která pramení jak z náporu činností, tak i dojíždění do práce a častými směnami.

Jak jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání? Z pohledu řízení oddělení a zadávání úkolů jsou zaměstnanci spokojeni a manažeři zřejmě v tomto směru odvádějí dobrou práci. Jednou z dalších činností vedoucích pracovníků je snaha využít potenciál všech zaměstnanců na maximum, a to se podle odpovědí z dotazníku velmi daří. I když se respondenti podle otázky č. 17 domnívají, že je jejich potenciál využit na maximum, tak by se chtěli posouvat dále a uvítali by nové možnosti školení a osobního rozvoje. Spokojeni jsou i s možností vyjadřování svého názoru ve smyslu zlepšování procesů a postupů na oddělení nebo s možností kariérního růstu. Pokud by ale přece jenom měli zaměstnanci možnost něco vytknout firmě, tak je to absence klidové zóny, velký tlak na zaměstnance a malá škála možností v seberozvoji.



## 12 DOPORUČENÍ KE ZMÍRNĚNÍ DOPADŮ STRESORŮ NA ZAMĚSTNANCE

Společnosti by na základě výsledků dotazníkového šetření bylo doporučeno zamýšlení se nad realizací supervizí, protože sice velké množství zaměstnanců odpovědělo, že je spokojeno, ale stále 45 % zaměstnanců nachází prostor pro zlepšení. V případě motivování zaměstnanců by se firma měla pokoušet využívat motivační prostředky jako například možnost zvýšení pracovní kompetentnosti nebo pochvalu a uznání v týmu. To zaměstnance na obou odděleních motivuje nejvíce.

V případě pracovního prostředí by bylo doporučeno zamyslet se nad nejčastěji zmiňovanými problémy ze strany zaměstnanců a zkusit je změnit k lepšímu. Pokud pracovník nemá na svoji práci klid a nemůže se soustředit, tak nemůže podávat ani optimální výkon a firma nemá takové výsledky, jaké by si přála mít. Nejčastěji zmiňovaným problémem byl **ruch v kanceláři** způsobený částečně neohledupnými spolupracovníky a otevřenou kanceláří. Tyto informace byly zjištěny na základě otázek č.6,9 a 15. Pokud má firma prostorové kapacity, tak by se mohlo oddělení zvětšit, a tím by nebyla tak velká koncentrace pracovníků na jednom místě a mohl by se tím snížit ruch v kanceláři. Dalším problémem, který vyšel z dotazníku, je **dlouhé sezení**. Zde by se nabízela varianta více kratších přestávek, pokud to je v možnostech firmy. K celkové větší spokojenosti zaměstnanců by pomohla například **klidová zóna** nebo možnost mít **v práci psy**. V případě možnosti mít psy v práci musí zaměstnanci i firma myslet i na jejich typ práce, který zaměstnanci vykonávají. Když vezmeme v potaz okolnosti, tak na CC by psi mohli být rušivým elementem. Odpočinková zóna by mohla sloužit k trávení času o přestávkách a měli by zde zaměstnanci možnost mluvit, aniž by rušili svoje kolegy, kteří zrovna pracují.

Z dotazníku taktéž vyplynulo, že v průměru polovinu pracovní doby jsou zaměstnanci ve stresu. Toto číslo je poměrně vysoké a byla by doporučena snaha číslo snižovat. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci zmiňovali jako příčinu stresu velké množství práce, učení se novým věcem a neustálý tlak na výkon, tak by bylo navrženo zaměstnat ještě jednoho pracovníka. Pokud je práce hodně a zaměstnanci svojí práci nestíhají plnit, tak by při dlouhodobé zátěži a stresu mohli vyhořet. V době pandemie se osvědčila práce z domova a z dotazníku je zřetelné, že po možnosti práce z domu zaměstnanci opět volají, alespoň na půl pracovního týdne. Primárně by jim to ušetřilo velké množství času zapříčiněné dojížděním a zvýšila by se jejich spokojenost. Firma by naopak ušetřila za **energie v kancelářích**.

Zaměstnanci jsou v práci obecně spokojeni, ale uvítali by více možností pro osobní rozvoj, který jim ve větší míře ve firmě chybí. Doporučili bychom firmě promluvit si se zaměstnanci, jakou formu osobního rozvoje by si představovali, a pokud by to bylo možné, tak jim zajistit takové školení nebo vzdělávací kurzy, které budou mít prospěch jak pro firmu, tak i pro zaměstnance. Někteří zaměstnanci mají zájem i o osobní koučink, o učení se cizím jazykům nebo ovládnutí technik jak lépe a efektivněji pracovat s lidmi.

## ZÁVĚR

V závěru této práce zhodnotíme, zda byly splněny cíle, které byly vytyčeny a předložíme klíčová zjištění výzkumného šetření. Ústředním tématem bakalářské práce bylo popsat formy zátěže, které mohou na zaměstnance působit a dále popsat jejich dopady. Cílem v teoretické části tedy bylo představit možné stresory či zátěžové situace, které mohou zaměstnance tížit v zaměstnání a při výkonu pracovní činnosti. Pro vypracování teoretické části bylo čerpáno z české i zahraniční literatury a odborných článků, které se zabývají danou tematikou. V této části byla uvedena teoretická východiska týkající se druhů zátěže, jejich působení a dopady. Pozornost byla také věnována prevenci a technikách zvládnutí zátěžových situací.

Praktická část byla zaměřena na zmapování možných stresorů na Nonstop Lince a oddělení Bussines Line firmy EG.D, které by mohly ovlivňovat práci zaměstnanců. Hlavním cílem realizovaného výzkumu bylo zjistit klíčové stresory, které působí na zaměstnance společnosti a ovlivňují tak jejich práci. Dílčí otázky se zabývali hodnocením zaměstnanců a jak toto hodnocení vnímají, dále cílily také na pracovní prostředí, stres na pracovišti a spokojenost zaměstnanců. Taktéž byla představena společnost jako taková.

Bylo zjištěno, že mezi hlavní stresory, které vyplynuly z odpovědí respondentů, patří zvýšené množství činností, které zaměstnanci musí vykonávat a osvojovat si, aniž by byly navýšen počet pracovníků. Výsledky také poukázaly na fakt, že jako problém zaměstnanci vnímají hluk v kancelářích, neohleduplnost spolupracovníků nebo malá možnost osobního rozvoje. Zajímavým a pro firmu jistě přínosným zjištěním bylo, že by v rámci větší spokojenosti by zaměstnanci uvítali častěji možnost pracovat z domu.

Výsledky dotazníku firmě mohly ukázat problémy, o kterých pravděpodobně netušili. Od vedoucích pracovníků firmy byly již v souvislosti s realizovaným dotazníkovým šetřením obdrženy pozitivní reakce na výsledky a interpretaci dat dotazníkového šetření. Autor pevně věří, že výsledky firmě poslouží ke zlepšování obou oddělení a použije některá navržená zlepšení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

AKHTAR, Miriam, 2015. *Pozitivní psychologii proti depresi*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4839-9.

BANÁŠ, Jozef, 2021. *Jsem Baťa, dokážu to!: inspirativní příběh geniálního motivátora*. Velké Přílepy: Olympia. ISBN 978-80-7376-634-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ, 2015. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2613-816.

BĚLÍK, Václav, Stanislava SVOBODA HOFERKOVÁ a Blahoslav KRAUS, 2017. *Slovník sociální patologie*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0599-1.

BUIJSSEN, Huub, 2021. *Deprese: jak pomoci a neztratit sám sebe : průvodce pro rodinu a přátele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1253-1.

CAHA, Jan, 2021. *Sám sobě výživovým poradcem*. V Brně: CPress. ISBN 978-80-264-3618-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-175-7.

FONTANA, David, 2016. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál. Psyché (Grada). ISBN 978-80-262-1033-7.

HLUŠIČKA, Petr, 2020. *Jak komunikovat s lidmi v zátěžové situaci*. Moderní HR manager [online]. 2020(18) [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.forum-media.cz/premium/moderni%20HR/18.pdf>

JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.

KLUCKÁ, Jana a Pavla VOLFOVÁ, 2016. *Kognitivní trénink v praxi*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5580-9.

KRUTINA, Jiří, 2018. UM meditace. NOOS. ISBN 978-80-88117-16-2.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. Jak zvládat depresi. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4774-3.

MCINTOSH, Diane, Jonathan HOROWITZ a Meghan KAYE, 2018. Stress the psychology of managing pressure. London: Dorling Kindersley Limited, 224 s. ISBN 978-0-2412-8627-2.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2012. Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, 2015. Manažerská psychologie: najděte cestu zpátky k sobě. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 760 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MILLER, Rory Kane a Jan KADLEC, 2018. Komunikace v konfliktu. Praha: Mladá fronta. ISBN 978-80-204-4815-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2015. Obecná psychologie. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton. ISBN 978-80-7387-929-7.

PAULÍK, Karel, 2017. Psychologie lidské odolnosti. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie. 2., aktualiz. a dopl. vyd. V Praze: Pasparta. Psyché (Grada). ISBN 978-80-88163-00-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2012. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2013. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

PRIESS, Mirriam, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, 2015. Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě. Praha: Grada, 760 s. ISBN 978-80-247-5394-2.

PUGNEROVÁ, Michaela a Jana KVINTOVÁ, 2016. Přehled poruch psychického vývoje. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5452-9.

SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. Vybrané kapitoly z manažerské psychologie. Olomouc: Code Creator. ISBN 978-80-244-4372-0.

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2019. Psychologie. Vysoká škola ekonomie a managementu: Odborné nakladatelství vysoké školy ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-34-9.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda, 2017. Krize a krizová intervence. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0.

TYRLÍK, Mojmír, 2012. Zátěž v adolescenci. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6042-5.

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, 2019. Sociální psychologie. Grada, 760 s. ISBN 978-80-247-5775-9.

### **Internetové zdroje**

BIENERTOVA-VASKU, Julie, Peter LENAR a Martin SCHERINGER, 2020. Eustress and Distress: Neither Good Nor Bad, but Rather the Same? [online]. 5 [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bies.201900238>

DANDOVÁ, Eva, 2019. Meze psychické zátěže a stresu na pracovišti [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: [https://www.bozp25.cz/33/meze-psychicke-zateze-a-stresu-na-pracovisti-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox\\_ZzhbfdUc0YJL86iZlrc5-dg/?uniqueid=gOke4NvrWuOKaQDKuox\\_ZzhbfdUc0YJL86iZlrc5-dg&sekce=33](https://www.bozp25.cz/33/meze-psychicke-zateze-a-stresu-na-pracovisti-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox_ZzhbfdUc0YJL86iZlrc5-dg/?uniqueid=gOke4NvrWuOKaQDKuox_ZzhbfdUc0YJL86iZlrc5-dg&sekce=33)

JOUZA, Ladislav, 2020. Poškození zdraví z práce – onemocnění ze stresu, pracovní zátěže a prostředí [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2020/01/03/poskozeni-zdravi-z-prace-onemocneni-ze-stresu-pracovni-zateze-a-prostredi/>

KOSEK, Martin. Osobnost a zvládání zátěžových situací [online]. 1 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: [www.martinkosek.com/l/zvladani-zatezovych-situaci/](http://www.martinkosek.com/l/zvladani-zatezovych-situaci/)

SVOBODA, Roman, 2019. Meditace největší průvodce pro život (krok za krokem). Cesta relaxace [online]. [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: <https://cestareluxace.cz/meditace-pruvodce/>

VÁLKOVÁ, Hana, 2012. Psychologické aspekty pohybových aktivit, tělesné výchovy a sportu [online]. Olomouc [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1611&page=2>

Výroční zpráva společnosti EG.D a.s. za rok 2020 [online]. Brno: EG.D a.s. 2021 [cit. 2022-18-05]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=91602>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CC Call centrum

NL Nonstop linka EG.D

BL Business line EG.D

EG.D Electricity and Gas Distribution



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Výsledky k otázce dotazníku číslo 28 (vlastní zpracování) .....	43
Graf 2: Výsledky k otázce dotazníku číslo 27 (vlastní zpracování) .....	43
Graf 3: Výsledky k otázce dotazníku číslo 1 (vlastní zpracování) .....	44
Graf 4: Výsledky k otázce dotazníku číslo 2 (vlastní zpracování) .....	45
Graf 5: Výsledky k otázce dotazníku číslo 3 (vlastní zpracování) .....	45
Graf 6: Výsledky k otázce dotazníku číslo 4 (vlastní zpracování) .....	46
Graf 7: Výsledky k otázce dotazníku číslo 5 (vlastní zpracování) .....	47
Graf 8: Výsledky k otázce dotazníku číslo 20 (vlastní zpracování) .....	48
Graf 9: Výsledky k otázce dotazníku číslo 6 (vlastní zpracování) .....	49
Graf 10: Výsledky k otázce dotazníku číslo 7 (vlastní zpracování) .....	50
Graf 11: Výsledky k otázce dotazníku číslo 8 (vlastní zpracování) .....	50
Graf 12: Výsledky k otázce dotazníku číslo 10 (vlastní zpracování) .....	52
Graf 13: Výsledky k otázce dotazníku číslo 11 (vlastní zpracování) .....	53
Graf 14: Výsledky k otázce dotazníku číslo 13 (vlastní zpracování) .....	54
Graf 15: Výsledky k otázce dotazníku číslo 14 (vlastní zpracování) .....	54
Graf 16: Výsledky k otázce dotazníku číslo 15 (vlastní zpracování) .....	55
Graf 17: Výsledky k otázce dotazníku číslo 16 (vlastní zpracování) .....	56
Graf 18: Výsledky k otázce dotazníku číslo 21 (vlastní zpracování) .....	57
Graf 19: Výsledky k otázce dotazníku číslo 17 (vlastní zpracování) .....	58
Graf 20: Výsledky k otázce dotazníku číslo 18 (vlastní zpracování) .....	59
Graf 21: Výsledky k otázce dotazníku číslo 22 (vlastní zpracování) .....	60
Graf 22: Výsledky k otázce dotazníku číslo 23 (vlastní zpracování) .....	60
Graf 23: Výsledky k otázce dotazníku číslo 24 (vlastní zpracování) .....	61

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Vliv odolnosti na zátěž (zdroj: Plamínek, 2013, s.390) .....	19
Obrázek 2: Křivka konfliktu (zdroj: Medlíková, 2012, s.32) .....	22
Obrázek 3: Struktura společnosti EG. D (zdroj: <a href="http://www.egd.cz/o-spolecnosti">www.egd.cz/o-spolecnosti</a> ) .....	39

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Otázky dotazníku

Příloha PI: Dotazník

## PŘÍLOHA P I: OTÁZKY DOTAZNÍKU

1. Pokládáte hodnocení v aplikaci Staffino ze strany zákazníků za:

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Motivační	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zbytečné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užitečné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaujaté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upřímné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objektivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Považujete aktuální proces supervizí za nejlepší možný?

	0	1	2	3	4	5	
nepovažuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	považuji

3. Jak moc je pro Vás KPI motivující?

	0	1	2	3	4	5	
nemotivuje mě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi mě motivuje

4. Který výsledek KPI Vás nejvíce motivuje?

- Nadstandard
- Standard
- Podstandard

5. Co na Vás působí, jako nejlepší motivační prostředek?

- Motivační odměna
- Uznání v týmu
- Benefity

- Možnost seberealizace
- Uznání od vedoucího pracovníka
- Možnost zvýšení pracovní kompetentnosti

6. Které faktory pracovního prostředí Vás nejvíce obtěžují při práci v kanceláři?  
(možnost vybrání více možností)

- Neohleduplní kolegové
- Ruch v kanceláři
- Dlouhé sezení
- Nevyhovující teplota
- Nevyhovující osvětlení
- Vysoký počet zaměstnanců v kanceláři

7. Jak moc ovlivňuje kvalita mezilidských vztahů ve Vašem pracovním týmu Váš pracovní výkon?

0	1	2	3	4	5	
vůbec neovlivňujemě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi mě ovlivňuje

8. Jak se cítíte ve Vašem pracovním prostředí?

0	1	2	3	4	5	
nespokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	spokojen/a

9. Uveďte maximálně 3 změny, které byste uvítal/a ve Vašem pracovním prostředí?  
(svoji odpověď napište)

- Otevřená otázka

10. Odhadněte kolik procent Vaší práce je vykonáváno ve stresu?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

11. Cítíte se dlouhodobě ve Vaší práci:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
přepracován/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přetěžován/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a ANO nebo SPÍŠE ANO, zdůvodněte prosí proč?

- Otevřená otázka

13. Máte obavy ze ztráty svého pracovního místa?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Posuďte jaký vliv má nárůst pracovních činností na Váš (Vaši):

	zásadní	značný	nepatrný	žádný
Pracovní pohodu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní motivaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní únavu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Vyberte, co vše Vás v práci stresuje. Možné uvést více odpovědí.

- Nadřízení
- Kolegové
- Open space
- Organizace práce
- Dojíždění do práce
- Náplň práce
- Délka přestávek



22. Máte v práci dostatečný prostor pro podávání návrhů na zlepšování pracovních činností?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Jak moc Vám ve Vaší práci vadí fakt, že na Vašem oddělení není moc velká možnost kariérního postupu?

	0	1	2	3	4	5	
Nevadí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vadí

24. Ohodnoťte Vaši spokojenost ve vztahu k následujícím možnostem.

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/
Možností kariérního postupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možností osobního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostorem pro podávání návrhů na zlepšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Množství nabízených školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Jak by Váš zaměstnavatel mohl přispět tomu, abyste se v práci cítil/a lépe? (Prosím napište odpověď)

- Otevřená otázka

26. Pokud chcete cokoliv ke zmiňované problematice doplnit, uveďte níže.

- Otevřená otázka



## PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKOVÉ TABULKY

Tabulka 1: Data k otázce číslo 1 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Počty odpovědí respondentů				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Motivační	11	16	3	3	33
Zbytečné	1	5	13	14	33
Užitečné	13	17	2	1	33
Zaujaté	6	6	17	4	33
Upřímné	11	18	2	2	33

Tabulka 2: Data k otázce číslo 2 (vlastní zpracování)

Škála	0	1	2	3	4	5	Celkem
Počty odpovědí respondentů	0	1	2	9	10	11	33

Tabulka 3: Data k otázce číslo 3 (vlastní zpracování)

Škála	0	1	2	3	4	5	Celkem
Počty odpovědí respondentů	0	4	2	10	13	4	11

Tabulka 4: Data k otázce číslo 4 (vlastní zpracování)

Typy motivační úrovně	Počty odpovědí respondentů
	$\Sigma$
Nadstandard	25
Standard	5
Podstandard	3
Celkem	33

Tabulka 5:Data k otázce číslo 5 (vlastní zpracování)

Typy motivace zaměstnanců	Počty odpovědí respondentů
	$\Sigma$
Motivační odměna	4
Uznání v týmu	8
Benefity	4
Možnost seberealizace	4
Možnost zvýšení pracovní kompetentnosti	8
Uznání od vedoucího pracovníka	5
Celkem	33

Tabulka 6:Data k otázce číslo 6 (vlastní zpracování)

Typy motivace zaměstnanců	Počty odpovědí respondentů
	$\Sigma$
Neohleduplní kolegové	14
Ruch v kanceláři	25
Dlouhé sezení	16
Nevyhovující teplota	7
Nevyhovující osvětlení	7
Vysoký počet zaměstnanců v kancelář	15
Celkem	84

Tabulka 7:Data k otázce číslo 7 (vlastní zpracování)

Škála	0	1	2	3	4	5	Celkem
Počty odpovědí respondentů	3	0	3	6	8	13	33

Tabulka 8:Data k otázce číslo 8 (vlastní zpracování)

Škála	0	1	2	3	4	5	Celkem
Počty odpovědí respondentů	1	0	2	0	14	16	33

Tabulka 9: Data k otázce číslo 9 (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi:</b>	Více místa pro pracovníky
	prostředí, pracovní doba, lepší benefity – z agentury pod kmen
	lepší komunikaci s jinými odděleními
	Větší prostory, pracoviště mimo SSZ, více parkovacích míst
	samostatné pracoviště pro všechny zaměstnance NL
	větší kancelář
	Prostornější kancelář, díky změnám, které jsme jako tým v posledních dvou letech zrealizovali.
	Zvětšení kanceláře,
	Nic mě nenapadá
	větší klid na práci
	mít v práci psi, možnost sedět na balonu
	Uvítala bych možnost "kanceláře", stěhování se do zasedaček na většinu schůzek nebo O2O rozhovorů s kolegy mi nevyhovuje.
	Klidovou zónu, příjemné barvy – výmalba, doplňky (zástěny)
	dogfriendly office, kávu a čaj zdarma
	nic

	změna pracovního místa blíže k oknu
	více soukromí a lepší osvětlení
	lepší dostupnost parkování, ale i tak je to vyhovující

Tabulka 10:Data k otázce číslo 10 (vlastní zpracování)

Škála	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
Počty odpovědí respondentů			4	5	1	11	1	7	2	2	0	33

Tabulka 11:Data k otázce číslo 1 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Počty odpovědí respondentů				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
přepracován/a	3	9	16	5	33
přetěžován/a	3	9	9	12	33

Tabulka 12:Data k otázce číslo 12 (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi:</b>	Velké množství informací (potřeba znalostí) velké spektrum informací, které musíme znát je vyvíjen velký tlak na kvalitu ale i kvantitu a obojí dělat na 100 % nejde vysoké nároky: efektivita,přesnost,zodpovědnost,časté změny
------------------	--

Tabulka 13:Data k otázce číslo 13 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Počty odpovědí respondentů	1	5	16	11	33

Tabulka 14:Data k otázce číslo 14 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Počty odpovědí respondentů				
	Zásadní	Značný	Nepatrný	Žádný	Celkem
Pracovní pohodu	8	12	11	2	
Pracovní výkon	9	7	16	1	
Pracovní motivaci	5	13	12	3	
Pracovní únavu	7	18	7	1	

Tabulka 15:Data k otázce číslo 15 (vlastní zpracování)

Pracovní stresory	Počty odpovědí respondentů
	$\Sigma$
Nadřízení	1
Kolegové	2
Open space	11
Organizace práce	9
Dojíždění do práce	14
Náplň práce	9
Délka přestávek	12
Celkem	58

Tabulka 16:Data k otázce číslo 16 (vlastní zpracování)

Reakce na zpětnou vazbu	Počty odpovědí respondentů
	$\Sigma$
Negativně	2
Snažím se jí vypustit z hlavy	4
Pozitivně	27
Celkem	33

Tabulka 17:Data k otázce číslo 17 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Počty odpovědí respondentů	13	18	2	0	33

Tabulka 18:Data k otázce číslo 18 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Počty odpovědí respondentů	15	10	8	0	33

Tabulka 19:Data k otázce číslo 19 (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi:</b>	semináře, více školení
	Využití všech dosavadních zkušeností; know-how mapování procesů lean vedoucích k efektivnímu procesnímu řízení.
	Po více letech na stejné pozici bych ocenila komplexní seberozvoj. Postrádám možnost osobního koučinku, případně možnost podporu mentora
	různé kurzy, semináře, zlepšení jazykových schopností
	školení navíc
	jazyky, personální otázky, práce s lidmi
	zaškolení v rámci technických věcí, práce jiných oddělení, které souvisí s naší činností

Tabulka 20:Data k otázce číslo 20 (vlastní zpracování)

Typy motivace zaměstnanců	Počty odpovědí respondentů
	$\Sigma$
Motivační odměna	22
Benefity	15
Atmosféra v týmu	24
Vliv vedoucího pracovníka	18
Pracovní prostředí	17
Slovní uznání dobře odvedené práce	26
Celkem	122

Tabulka 21:Data k otázce číslo 21 (vlastní zpracování)

Škála	0	1	2	3	4	5	Celkem
Počty odpovědí respondentů	0	0	0	1	11	21	33

Tabulka 22:Data k otázce číslo 22 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Počty odpovědí respondentů	20	11	2	0	33

Tabulka 23:Data k otázce číslo 23 (vlastní zpracování)

Škála	0	1	2	3	4	5	Celkem
Počty odpovědí respondentů	5	9	5	8	4	2	

Tabulka 24:Data k otázce číslo 24 (vlastní zpracování)

Typy rozvoje zaměstnanců	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
Možností kariérního postupu	13	14	4	2	33
Možností osobního rozvoje	10	13	8	2	33
Prostorem pro podávání návrhů na zlepšen	19	12	2	0	33
Množství nabízených školení	11	14	6	2	33
Celkem	53	53	20	6	132

Tabulka 25:Data k otázce číslo 25 (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi:</b>	<p>Změna pracovní pozice          Klidová – odpočinková zóna          semináře, vzdělávací kurzy          Menší tlak na efektivitu práce          pochvala za odvedenou práci, nehledání zbytečných chyb</p>
------------------	--

Tabulka 26:Data k otázce číslo 26 (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi:</b>	<p>velké zlepšení vidím v možnostech HO. Aktuálně chodíme do kanceláře cca 1x až 2x týdně. Ho umožňuje lepší skloubení pracovního a osobního života. Mě osobně šetří čas (dojíždění) a E.ONu určitě jistou část nákladů na provoz kanceláří :-)</p>
------------------	---

Tabulka 27:Data k otázce číslo 27 (vlastní zpracování)

Typy pohlaví	Počty odpovědí respondentů
	Σ
Muž	15
Žena	18
Celkem	33



Tabulka 28:Data k otázce číslo 28 (vlastní zpracování)

Délka praxe ve firmě	Počty odpovědí respondentů	
	Σ	
0-1 rok	1	
2-4 roky	5	
5 a více let	27	
Celkem	33	

## Nonstop linka

Tabulka 29:Data z NL k otázce číslo 3 (vlastní zpracování)

Škála	0		1		2		3		4		5		Celkem	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Počty odpovědí respondentů	0	0	3	13,6	1	4,5	6	27,4	9	40,9	3	13,6	22	100

Tabulka 30:Data z NL k otázce číslo 5 (vlastní zpracování)

Typy motivace zaměstnanců	Počty odpovědí respondentů	
	Σ	%
Motivační odměna	2	9,1
Uznání v týmu	7	31,9
Benefity	3	13,6
Možnost seberealizace	3	13,6
Možnost zvýšení pracovní kompetentnosti	4	18,2
Uznání od vedoucího pracovníka	3	13,6
Celkem	22	100

Tabulka 31:Data z NL k otázce číslo 7 (vlastní zpracování)

Škála	0		1		2		3		4		5		Celkem	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Počty odpovědí respondentů	2	9,1	0	0	2	9,1	4	18,2	7	31,8	7	31,8	22	100



Tabulka 35:Data z NL k otázce číslo 15 (vlastní zpracování)

Pracovní stresory	Počty odpovědí respondentů	
	Σ	%
Nadřížení	0	0
Kolegové	1	2,6
Open space	8	21,1
Oragnizace práce	5	13,1
Dojíždění do práce	10	26,3
Náplň práce	5	13,2
Délka přestávek	9	23,7
Celkem	38	100

Tabulka 36:Data z NL k otázce číslo 20 (vlastní zpracování)

Typy motivace zaměstnanců	Počty odpovědí respondentů	
	Σ	%
Motivační odměna	14	16,7
Benefity	9	10,7
Atmosféra v týmu	17	20,2
Vliv vedoucího pracovníka	13	15,5
Pracovní prostředí	13	15,5
Slovní uznání dobře odvedené práce	18	21,4
Celkem	84	100

## Business line

Tabulka 37:Data z BL k otázce číslo 3 (vlastní zpracování)

Škála	0		1		2		3		4		5		Celkem	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Počty odpovědí respondentů	0	0	1	9,1	1	9,1	4	36,4	4	36,4	1	9	11	100

Tabulka 38:Data z BL k otázce číslo 5 (vlastní zpracování)

Typy motivace zaměstnanců	Počty odpovědí respondentů	
	Σ	%
Motivační odměna	2	18,2
Uznání v týmu	1	9,1
Benefity	1	9,1
Možnost seberealizace	1	9,1
Možnost zvýšení pracovní kompetentnosti	4	36,3
Uznání od vedoucího pracovníka	2	18,2
Celkem	11	100

Tabulka 39:Data z BL k otázce číslo 7 (vlastní zpracování)

Škála	0		1		2		3		4		5		Celkem	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Počty odpovědí respondentů	1	9,1	0	0	1	9,1	1	9,1	2	18,2	6	54,5	11	100

Tabulka 40:Data z BL k otázce číslo 11 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Počty odpovědí respondentů									
	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne		Celkem	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
přepracován/a	1	9,1	1	9,1	7	63,6	2	18,2	11	100
přetěžován/a	0	0	4	36,4	3	27,2	4	36,4	11	100

Tabulka 41:Data z BL k otázce číslo 12 (vlastní zpracování)

<b>Odpovědi:</b>	Velké množství informací (potřeba znalostí)
	velké spektrum informací, které musíme znát
	je vyvíjen velký tlak na kvalitu ale i kvantitu a obojí dělat na 100% nejde vysoké nároky : efektivita, přesnost, zodpovědnost, časté změny

Tabulka 42: Data z BL k otázce číslo 14 (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Počty odpovědí respondentů									
	Zásadní		Značný		Nepatrný		Žádný		Celkem	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Pracovní pohodu	3	27,2	4	36,4	2	18,2	2	18,2	11	100
Pracovní výkon	3	27,2	2	18,2	5	45,5	1	9,1	11	100
Pracovní motivaci	1	9,1	4	36,3	5	45,5	1	9,1	11	100
Pracovní únavu	4	36,4	6	54,5	1	9,1	0	0	11	100

Tabulka 43: Data z BL k otázce číslo 15 (vlastní zpracování)

Pracovní stresory	Počty odpovědí respondentů	
	Σ	%
Nadřízení	1	5
Kolegové	1	5
Open space	3	15
Organizace práce	4	20
Dojíždění do práce	4	20
Náplň práce	4	20
Délka přestávek	3	15
Celkem	20	100

Tabulka 44: Data z BL k otázce číslo 20 (vlastní zpracování)

Typy motivace zaměstnanců	Počty odpovědí respondentů	
	Σ	%
Motivační odměna	8	21,1
Benefity	6	15,8
Atmosféra v týmu	7	18,4
Vliv vedoucího pracovníka	5	13,2
Pracovní prostředí	4	10,5
Slovní uznání dobře odvedené práce	8	21
Celkem	38	100