

# **Analýza zátěžových situací zaměstnanců vybrané firmy**

Lenka Molková

---

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: **Lenka Molková**  
Osobní číslo: **M19716**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza zátěžových situací zaměstnanců vybrané firmy**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte odbornou rešerši k problematice zátěžových situací zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav zátěžových situací zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Na základě analýzy navrhněte možná řešení, která by mohla předcházet zátěžovým situacím a tak pozitivně ovlivnit zaměstnance vybrané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

GREENBERG, Melanie. *The stress-proof brain: Master your emotional response to stress using mindfulness and neuroplasticity*. Oakland, CA: New Harbinger Publications, 2017, 224 s. ISBN 978-1626252660.  
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.  
NEŠPOR, Karel. *Přirozené způsoby zvládnání stresu*. Praha: Raabe, 2019, 143 s. ISBN 978-80-7496-443-5.  
PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017, 362 s. ISBN 978-80-247-5646-2.  
PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta, 2016, 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.

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 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**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou zátěžových situací zaměstnanců vybrané firmy a skládá ze dvou částí, tedy části teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje literární rešerši problematiky pracovní zátěže, stresu, duševního zdraví a s nimi spojeného rizika syndromu vyhoření. Praktická část již pojednává o výskytu pracovní zátěže ve vybrané společnosti a analyzuje její současný stav pomocí dotazníkového šetření, jehož se účastní všichni zaměstnanci vybrané firmy a individuálního rozhovoru vedeného s vedoucím pracovníkem. Výzkum byl základem pro zodpovězení dříve definovaných výzkumných otázek. Za účelem omezení nedostatků zjištěných výzkumem jsou v závěrečné části bakalářské práce stanoveny návrhy nápravných opatření, které může vybraná firma využít v praxi.

Klíčová slova: pracovní zátěž, stres, vztahy na pracovišti, duševní zdraví, spokojenost zaměstnanců, stresor, zvládání zátěže

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the analysis of stressful situations of the employees of a selected company and consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part includes research of the topic of workload, stress, mental health and the related problem of the burnout syndrome. The practical part focuses on the occurrence of workload in the selected company and analyzes its current status using a questionnaire taken by all the employees of the selected company and an individual interview with a manager. The research was the basis for answering previously defined research questions. For the purpose of limiting the drawbacks discovered via the survey, the final part of the Bachelor thesis proposes suggestions of corrective measures which the selected company can use in practice.

Keywords: workload, stress, workplace relationships, mental health, employee satisfaction, stressor, workload coping

Ráda bych poděkovala paní doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a zejména trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování mé bakalářské práce věnovala.

Děkuji také vybrané firmě za ochotnou spolupráci a poskytnutí veškerých informací, které napomohly k realizaci praktické části této bakalářské práce.

*„Dostat vše do rovnováhy je dobré, dát vše do souladu je lepší.“*

-Victor Hugo

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>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SLEDOVANÉ PROBLEMATIKY.....</b>	<b>14</b>
1.1 ZÁTĚŽ.....	14
1.2 STRES.....	15
1.3 DUŠEVNÍ ZDRAVÍ.....	17
<b>2 STRESORY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>21</b>
2.1 STRESORY A JEJICH TYPY.....	21
2.2 VLIV STRESORŮ NA PRACOVNÍ VÝKONNOST.....	23
2.3 DŮSLEDKY PRACOVNÍ ZÁTĚŽE.....	24
<b>3 ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....</b>	<b>26</b>
3.1 PRŮBĚH ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....	26
3.2 TYPY ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....	27
3.3 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	28
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>32</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY.....</b>	<b>33</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	33
5.2 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY.....	33
5.3 HLAVNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE FIRMY.....	34
5.4 SWOT ANALÝZA.....	35
<b>6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>36</b>
6.1 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	36
6.2 VÝZKUMNÉ METODY A TECHNIKY.....	36
6.3 POPIS SBĚRU VÝZKUMNÝCH DAT.....	37
6.4 CHARAKTERISTIKA VZORKU RESPONDENTŮ.....	37
<b>7 VÝSLEDKY VÝZKUMU.....</b>	<b>40</b>
7.1 ANALÝZA VÝZKUMNÝCH DAT.....	40
7.1.1 Dílčí výzkumná otázka č. 1 – <i>Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni ve svém současném zaměstnání?</i> .....	40
7.1.2 Dílčí výzkumná otázka č. 2 – <i>Jak na sobě pracovníci pocítují pracovní vytížení?</i> .....	42
7.1.3 Dílčí výzkumná otázka č. 3 – <i>S jakými zátěžovými situacemi se pracovníci ve vybrané firmě nejčastěji potýkají?</i> .....	45

7.1.4	Dílčí výzkumná otázka č. 4 – <i>Jak jsou pracovníci spokojeni s organizačním vedením své firmy?</i> .....	53
7.2	ODPOVĚDI NA DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	56
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO FIRMU V PRAXI</b> .....	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>65</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>67</b>



## ÚVOD

K výrobě jakýchkoliv statků jsou velmi nezbytné určité předpoklady, které nazýváme výrobními faktory. Jedním ze tří základních výrobních faktorů je lidská práce. Zejména v hospodářských odvětvích jsou právě pracovníci tím, co představuje základní pilíř úspěšné společnosti. S ohledem na tuto skutečnost by mělo být se zaměstnanci také patřičně zacházeno a jejich spokojenost by se měla stát jedním z nejdůležitějších cílů společnosti.

V zaměstnání člověk dle některých statistik stráví až třetinu života. A i přes to, že právě práce produkuje prostředky k naplňování potřeb, budování sociálních vztahů či dosahování životních cílů, často se stává i velmi stresovým faktorem lidského života.

Na zaměstnance jsou kladeny stále vyšší nároky. Žijeme v době neustálého spěchu, který je zvýšenou pracovní zátěží a stresem doprovázen. V určitém množství může být pracovní stres velmi prospěšným prostředkem účinné motivace. Napomáhá zaměstnancům soustředit se na pracovní výkony rychleji a efektivněji a nutí je vydat ze sebe to nejlepší. V dlouhodobém působení ovšem přestává být impulzem k aktivitě, neboť překročí míru únosnosti organismu a ten musí vlivem narušení rovnováhy čelit mnoha fyzickým i psychickým následkům. Je třeba brát zřetel i na to, že zdrojem stresu nemusí být pouze pracovní prostředí, ale i osobní život.

Důsledky pracovní zátěže se mohou vyskytovat například ve formě chronických bolestí, demotivace, apatie, náládovosti, konfliktnosti, chronické únavy, či v extrémních případech depresí a rizika syndromu vyhoření.

Eliminací nadměry pracovní zátěže však lze těmto důsledkům předcházet, nebo je alespoň omezovat. Této prevenci se ale musí věnovat jak nadřízený pracovník, tak zaměstnanec sám. Neboť každý člověk je individuální osobnost a má i individuální míru odolnosti proti vlivům působícím na jeho organismus. Aby bylo možné zátěžovým situacím ve vybrané firmě předcházet, je nejprve nutná analýza jejich současného stavu.

Teoretická část této bakalářské práce pojednává o teoretických východiscích problematiky zátěže, stresu a duševního zdraví (Kapitola 1), následně jsou v Kapitole 2 rozebrány možné konkrétní stresory v pracovním prostředí. Tato kapitola je zásadní, neboť výsledky zejména této části rešerše jsou využity v realizaci praktické části bakalářské práce (primárně ve formulaci Otázek dotazníku). Kapitola 3 se pak věnuje problematice zvládnutí zátěžových situací. V Kapitole 4 je shrnuta teoretická část této bakalářské práce.

Praktická část této bakalářské práce je rozdělena do 4 kapitol. Kapitola 5 obsahuje představení vybrané firmy (základní údaje, historie a současnost firmy, hlavní ekonomické ukazatele a SWOT analýza). V Kapitole 6 je představeno výzkumné šetření. Jsou zde stanoveny cíle výzkumu a výzkumné otázky, metody a techniky výzkumu, popis sběru výzkumných dat a krátká charakteristika vzorku respondentů. Kapitola 7 obsahuje výsledky výzkumu pomocí analýzy výzkumných dat a následné zodpovězení dílčích výzkumných otázek. Na základě předchozích kapitol jsou v Kapitole 8 stanovena doporučení pro firmu v praxi obsahující návrhy na omezení nedostatků vyplývajících z výzkumného šetření.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Porozumění problematice zátěžových situací, které na zaměstnance každý den působí v pracovním prostředí, by mělo být jedním z hlavních cílů zkušeného vedoucího pracovníka.

**Hlavním cílem této bakalářské práce** je tedy *analyzovat zátěžové situace zaměstnanců ve vybrané firmě*. Dosažení tohoto cíle napomůže rozdělení bakalářské práce na část teoretickou a praktickou, neboť každá z nich má svůj konkrétní cíl a také metody svého zpracování.

**Cílem teoretické části bakalářské práce** je *vypracovat literární rešerši v oblasti zátěže, stresu a duševního zdraví pracovníků*. Výstupem této rešerše bude všeobecný přehled o sledované odborné problematice, který bude vytvořen pomocí metody studia odborných zdrojů a metod vědecké práce typu analýza, syntéza a komparace. Jedním z nejdůležitějších zjištění pak jsou konkrétní zátěžové situace, které se mohou v pracovním prostředí vyskytovat.

**Cíl praktické části bakalářské práce** je *analyzovat zátěžové situace zaměstnanců vybrané firmy*. Analýza bude uskutečněna prostřednictvím výzkumu, pro nějž bude zvolen smíšený design. Znamená to, že v jeho rámci kvantitativní analýzy bude použita metoda dotazování, technika polostrukturovaného dotazníku, který bude předložen všem zaměstnancům vybrané firmy, a také bude uskutečněna kvalitativní analýza prostřednictvím opět metody dotazování, ale tentokrát techniky polostrukturovaného rozhovoru, který bude veden s nadřízeným pracovníkem.

Jak je již uvedeno, hlavním cílem výzkumného šetření této práce bude zjistit současný stav zátěžových situací ve vybrané firmě. Pro upřesnění a efektivní dosažení hlavního cíle je stanovena hlavní výzkumná otázka a z ní plynoucí dílčí výzkumné otázky. **Hlavní výzkumná otázka** je formulována následovně: *Jaký je názor respondentů na možné zátěžové situace v jejich pracovním prostředí?* Pomocí hlavní výzkumné otázky jsou stanoveny **čtyři dílčí výzkumné otázky**, a to: *Jak jsou pracovníci celkově spokojeni ve vybrané firmě? Jak na sobě pracovníci pocítují pracovní vytížení? S jakými zátěžovými situacemi se zaměstnanci ve vybrané firmě nejčastěji potýkají? Jak jsou pracovníci spokojeni s organizačním vedením své firmy?* Tyto dílčí výzkumné otázky budou zodpovězeny po realizaci a vyhodnocení výzkumného šetření.

Vyhodnocování dotazníkového šetření proběhne na základě zpracování získaných dat, a to jejich vložení do tabulového procesoru Excel s využitím výpočtů absolutních a relativních četností.

Vytvořené tabulky pak následně usnadní tvorbu výsledkových grafů k jednotlivým otázkám použitého dotazníku. Tabulky s absolutními a relativními četnostmi odpovědí jsou vloženy do přílohy P III této bakalářské práce.

K vyhodnocování polostrukturovaného individuálního rozhovoru bude využita metoda IPA, tedy interpretativní fenomenologická analýza. Výsledky individuálního rozhovoru pak budou propojeny s jednotlivými otázkami dotazníku, a tedy i dílčími otázkami výzkumného šetření. Úplný přepis rozhovoru je vložen do přílohy P II této bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce je uzavřena doporučeními nápravných opatření, která by mohla firmě napomoci k prosperitě a zvýšení spokojenosti jejích zaměstnanců.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SLEDOVANÉ PROBLEMATIKY

Teoretickými východisky problematiky pracovní zátěže či zátěže v obecném hledisku zabývá v českém i zahraničí nespočetné množství odborníků. V českém prostředí jsou to například psychologové Helus (2018), Paulík (2017), Mikuláščík (2015), Vybíral (2017), Krívohlavý (2012), Pauknertová a Berdnová (2015), psychiatři Cimický (2020), Nešpor (2019), Honzák (2018), kognitivně behaviorální terapeut Pešek (2016), lektorka Medlíková (2021), mentor Toman (2015), či koučka Lošťáková (2020).

V zahraničí pak například kognitivně behaviorální terapeutka Ayers (2015), lektorky Wilhelm a Springer (2019), psychoterapeutka Kindl-Beilfuss (2012), psychiatrička McIntosh (2018), emeritní profesor medicíny a zakladatel Kliniky pro snižování stresu Kabat-Zinn (2016) a mnoho dalších.

Dle Cimického (2020, s. 7) ze statistik plyne, že současný člověk stráví za dobu 72 let průměrně dožitého věku 22 let spánkem, 6 let jídlem a 10 let prací. Jiné statistiky tvrdí, že v práci člověk stráví až třetinu svého života. Ať už dáme za pravdu jedné či druhé statistice, v pracovním prostředí se člověk nachází opravdu nemalou část svého bytí.

Jak uvádí Cimický (2020, s. 7-8), člověk se nachází pod tíhou stimulace možnosti podnikat, vydělávat peníze a uspět – a to vede často k hektické snaze dokázat sobě i okolí, že právě on má onen talent, snahu, dravost a vytrvalost na to, aby všechno zvládl. Co ale daný člověk často opomíjí je to, že nestačí pouze ochota vrhnout se do rizika, ale je zde mnoho záludností, které mu uchystalo jeho vlastní tělo. Proto je nezbytná jistá schopnost naučit se orientovat v chaosu fyzických i psychických reakcí organismu, který není zvyklý na tíhu a tlak, kterému je vystavován.

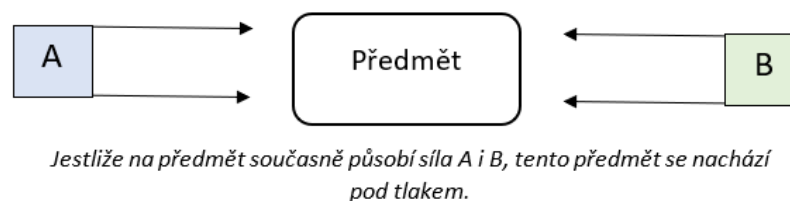
### 1.1 Zátěž

V českém odborném prostředí se problematice zátěže věnují například následující odborníci. Psycholožky Pauknertová a Berdnová (2015), fyzioterapeut Kolář (2021) nebo psycholog Paulík (2017).

Jako zátěž můžeme považovat všechny situace, které jsou pro člověka neobvyklé a kladou na něj zvýšené nároky ať už na fyzické, nebo psychické úrovni. Dochází tak k narušení rovnováhy organismu. Zvládání a odolnost zátěži pak souvisí s odolností a připraveností člověka, který byl zátěži vystaven.

Jako příklad takovýchto situací můžeme uvést různé překážky, konflikty, těžká rozhodnutí, úkoly s velkým množstvím požadavků, či nadměrné fyzické vypětí.

Helus (2018, s. 175-176) vysvětluje pojem zátěž jako namáhání schopnosti adaptace organismu na vnitřní či vnější podněty. Zátěž tedy lze tedy chápat i jako druh tlaku, ať už je na člověka vyvíjen na fyzické, nebo psychické úrovni. John (2006, s. 13) uvádí, že obecnou definici tlaku je možné vypůjčit si například z oblasti fyziky. Fyzikální pojetí tohoto pojmu říká, že tlak na předmět vzniká tehdy, když na něj působí současně nějaká síla z jedné, a jiná síla z druhé strany (viz Obrázek 1).



Obrázek 1 Tlak (upraveno dle předlohy John, 2006, s.13)

Záleží samozřejmě i na tom, jak velké jsou síly, které na předmět působí. Pokud předmět není uzpůsoben na tlak, pod kterým se nachází, může snadno dojít k jeho deformaci. Tuto fyzikální definici můžeme snadno převést na problematiku, kterou se zabývá tato bakalářská práce. Představme si, že daným předmětem je zaměstnanec, tedy člověk. Silou A můžeme rozumět například vysokou fyzickou zátěž a časovou vytíženost v pracovním prostředí a silou B zátěž na psychické úrovni typu konfliktní prostředí, osobní problémy, touha po karierním růstu nebo jiné. Pokud člověk pod tlakem takovýchto sil není dostatečně odolný, aby tlak zvládl, může nastat jeho „deformace“, ať už na úrovni psychické – tedy stres, nespavost, psychické problémy, syndrom vyhoření, nebo na úrovni fyzické – v krajních případech i například zkolabováním organismu.

Neoptimální zátěž tedy vede k přetížení kapacity odolnosti organismu úkoly, stimuly nebo informacemi. Takové přetížení může vést ke vzniku stresu, a to buď tím, že jsou podněty působící na organismus extrémně silné, nebo naopak dlouhodobě minimální a monotónní. (Paulík, 2017, s. 65-66)

## 1.2 Stres

Stres vždy byl a vždy bude aktuálně řešeným tématem jakékoliv společnosti. V současné době se jím zabývá velké množství autorů ať už z pohledu psychologického, manažerského či personalistického.

Mezi odborníky, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou stresu v českém prostředí, patří například psychologové Honzák (2021), Helus (2018), Paulík (2017), Vybíral (2017) a Mikuláščík (2015) nebo psychiatr Cimický (2020), mimo české prostředí např. Fontana (2016).

Jak uvádí Paulík (2017, s. 65), není příliš jednoduché uvést obecnou definici slova stres. Jedním z mnoha pohledů je možné stres chápat jako specifický případ těžké zátěže. Zpravidla se tento výraz spojuje se situacemi, které jsou obtížné, ohrožující, nebo významně narušují rovnováhu organismu a tím vyvolávají změny v hormonálním, oběhovém i imunitním systému. Jde o stav, ve kterém míra zátěže přesahuje únosnou mez adaptačních možností organismu v dané situaci a za daných podmínek.

**Fyziologické pojetí stresu** vysvětluje například Fontana (2016, s. 20). Popisuje, že každá tělesná reakce na působení stresu je prvoplánově velmi prospěšná a užitečná. Připravuje tělo na to, aby pro něj bylo snazší reagovat na výzvy a čelit nejrůznějším situacím a vlivům. Tělo rozpozná potřebu reakce a vyprodukuje ji. I přes prospěšnost těchto procesů, každá z těchto reakcí organismu může být velmi škodlivá, trvá-li příliš dlouho.

Greenberg (2017, s. 17-18, přeloženo) shrnuje, že pokud se člověk nachází ve stresové situaci, organismus vyvolá stresovou reakci řízenou kaskádou chemických látek, které rychle cestují organismem a předávají pokyny orgánům, žlázám, svalům, a dokonce i imunitnímu systému.

Jak je již výše uvedeno, stres vyvolává jakousi globální odpověď organismu na podněty narušující jeho schopnost udržovat stabilní vnitřní prostředí, i když se vnější prostředí mění. Aby bylo možné tuto rovnováhu udržet, musí člověk neustále reagovat a přizpůsobovat se změnám a neobvyklým situacím ve svém prostředí.

Stres působící v dlouhodobějším časovém horizontu může tedy ovlivnit lidské srdce, mozek, tělesnou váhu, imunitní systém a napomáhá i například k buněčnému stárnutí. Dlouhodobý stres omezuje schopnost mozkových buněk transportovat a využívat glukózu, bez které jsou mozkové buňky méně odolné a náchylnější k poškození. Mozek se tak stane impulzivnějším i v běžně neobtížných situacích a sníží se jeho schopnost takovéto situace ovládat pomocí logického myšlení. Když je chronickému stresu vystavováno srdce, je opakovaně zaplavováno vlnami epinefrinu, což může poškodit cévy a vést tak ke zvýšenému riziku mrtvice nebo infarktu. (Greenberg, 2017, s. 23-26, přeloženo)



Obdobný popis jako Greenberg uvádí i Ayers (2015, s. 51-56). Problematiku navíc doplňuje myšlenkou obecného adaptačního syndromu, který je blíže popsán v podkapitole 3.1 Průběh zátěžových situací.

Co se týče **psychologického pojetí stresu**, mnozí autoři se shodují na tom, že psychická reakce často hraje ve stresové situaci důležitější roli než reakce samotného organismu. Dle Paulíka (2017, s. 74-75) to může být zapříčiněno například tím, že člověk může ve stresu reagovat impulzivně, a tak dojde k chybnému vyhodnocení situace, nebo míry ohrožení, které ze situace plyne. Psychologické projevy stresu se vyznačují zejména změnami chování a prožívání.

Nešpor (2019, s. 11-12) doplňuje, že na duševní rovině tak může dojít k mnoha důsledkům stresu jako například pocity úzkosti, nesoustředěnost, zhoršování paměti, později deprese, apatie, pocit únavy, demotivace, nebo například přehnaná sebekritika. To pak může snadno zasáhnout do mezilidských vztahů jedince. Člověk může mít pod dlouhodobým tlakem problémy s komunikací a sklony k zanedbávání sebe i svého okolí. K závažným příčinám stresu mohou patřit také zátěžové životní události, např. úmrtí nebo vážná nemoc. I malé zátěžové situace a problémy, se kterými by se člověk v jiném případě snadno vyrovnal, mohou ve velkém množství za krátký čas vyvolat silný stres.

Toman (2015, s. 74-82) dodává, že k dovednostem, které by se daly považovat za nejsilnější prevenci proti pracovnímu stresu, neoddělitelně patří sebedisciplína či sebekázeň. Tedy schopnost vykonat práci v čase kdy má být vykonána i přes to, že ji má člověk tendenci odložit na později.

Aby si organismus člověka uměl poradit se stále přibývajícými stresory, musí být jedinec nejen v pracovním prostředí být **schopen říci ne**, když to situace vyžaduje. Springer (2019, s. 61-63) uvádí, že jedním z důvodů, proč mají lidé s touto dovedností problém, může být nedostatek sebevědomí (člověk se necítí natolik důležitý, proto cítí potřebu pomáhat ostatním), vlastní hrdost, potřeba uznání či přehnaná starostlivost o ostatní. Toto chování může ovšem spět ke vzniku workoholismu a přetěžování organismu pracovní zátěží.

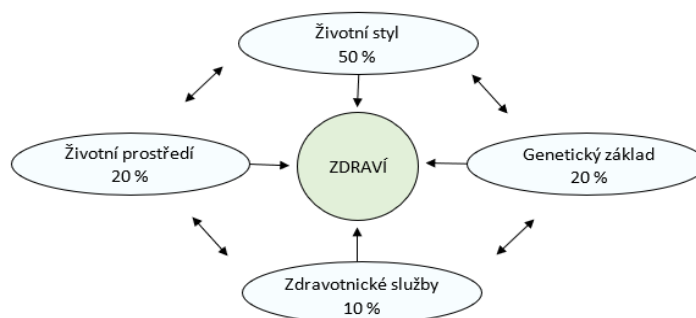
### 1.3 Duševní zdraví

Duševní zdraví je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících odolnost jedince proti stresu či obecně zátěžovým situacím. Proto je velmi důležité věnovat mu dostatečnou pozornost.

Jak uvádí Dušek (2015, s. 23-24), zdraví neznámá pouze absenci nemoci. Duševní zdraví je stav, kdy schopnost organismu přizpůsobit se aktuálním podmínkám převyšuje hranici nároků, které na něj okolí klade. Tento názor podporuje Švamberk (2018, s. 66), která dodává, že pro podporu dlouhodobého zachování duševního zdraví je nutné zařadit do běžného života potřebnou duševní hygienu.

Duševní zdraví také jistě plyne z dostatečného uspokojování potřeb člověka. Pomocí znalosti problematiky potřeb lze získat i mnoho pochopení vzniku zátěže či stresu. Tyto potřeby mohou být jak fyzické, tak psychické a jejich problematiku popisuje mnoho autorů rozličnými způsoby. Dle Pauknerové (2012, s. 94-95) rozlišujeme potřeby **primární** (biologické) a **sekundární** (sociální, kulturní). Některé potřeby jsou tedy předávány již výchovou a jiné jsou vytvářeny například sociálním prostředím či kulturou.

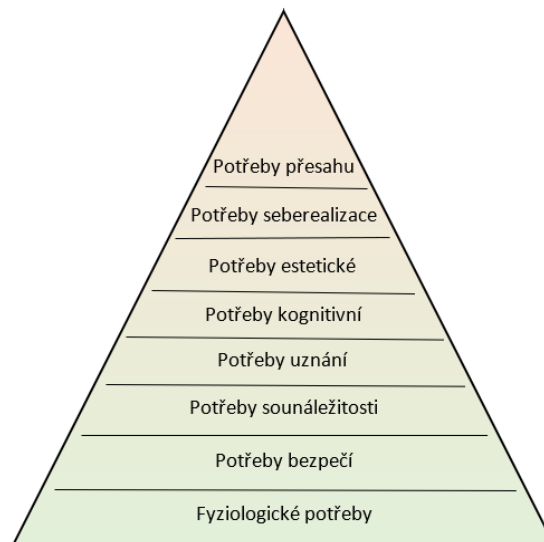
Dva obdobné faktory popisuje i Machová (2015, s.11) Na rozdíl od Pauknerové nazývá tyto faktory (potřeby) vnitřní a zevní a nazývá je determinanty zdraví. **Vnitřní** determinanty jsou dědičné faktory (genetika jedince), **zevní** faktory jsou členěny na životní styl, kvalitu prostředí (životního, pracovního) a zdravotnické služby (úroveň, kvalita zdravotní péče). Vztahy mezi těmito determinanty lze vyjádřit následujícím schématem. V obrázku můžeme také vidět, jak velký relativní vliv jednotlivé faktory mají. Je zajímavé, že zdravotnické služby hrají z tohoto pohledu v celkovém konceptu zdraví nejmenší roli.



Obrázek 2 Vzájemné vztahy mezi determinanty zdraví a zdravím samotným (upraveno dle předlohy Machová, 2015, s.12)

Dalším, velmi známým a oblíbeným, přístupem k pochopení potřeb jedince je Maslowova pyramida potřeb. K té se přiklání například Mikuláščík (2015, s. 209), Medlíková (2021, s. 62-65) či Cakirpaloglu (2012, s. 185-186) a mnoho dalších. jejich popis problematiky je v podstatě totožný. Potřeby se dělí na nedostatkové a růstové. **Nedostatkové** potřeby vznikají v důsledku pocitu nedostatku něčeho, co je pro život nezbytně důležité. Patří sem potřeby fyziologické, bezpečí a jistoty, sounáležitosti, uznání a úcty, kognitivní potřeby a potřeba lásky. **Růstové** potřeby představují rozvoj člověka či například jeho

karierní růst. Spadají sem potřeby poznávací, estetické a potřeba seberealizace či potřeby přesahu. Princip pak stojí na tom, že aby mohl člověk uspokojovat potřeby růstové, musí nejprve uspokojit potřeby nedostatkové. Maslowovu pyramidu potřeb lze implementovat na mnoho problematik. Ať už se jedná o zátěž, stres, duševní zdraví či například motivaci. Čím více potřeb je uspokojováno, tím spokojenější a vyrovnanější je i sám člověk jak v osobním, tak v pracovním životě.



Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb  
(upraveno dle předlohy Helus, 2018, s. 130)

Důležitým krokem k zachování duševního zdraví nejen v pracovním prostředí je zajisté správná volba zaměstnání. Slezáčková (2012, s. 236) uvádí tři faktory, které s pracovní spokojeností souvisí. Jsou jimi adekvátnost (volba zaměstnání v souladu s osobností jedince, jeho zkušenostmi a znalostmi), podmínky na straně zaměstnavatele (zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky) a postoj k práci (při hledání práce nesmí člověk myslet pouze na platové ohodnocení či délku pracovní doby).

Jak je již výše uvedeno, podceňovat by člověk neměl ani pravidelnou psychohygienu. Dle Loji (2019, s. 173) slouží psychohygienu jako nástroj k navyšování odolnosti vůči nejrůznějším škodlivým vlivům, upevňování schopnosti adaptace na nově nastalé skutečnosti a kontrole vlastních emocí. Patří tedy mezi přirozené způsoby zvládnání, či dokonce prevence proti stresu.

Do způsobů psychohygieny lze zařadit například smích (tedy schopnost brát okolnosti s humorem, oprostít se od situace), dechová cvičení, zdravý spánek (tento faktor mnoho jedinců podceňuje, s nedostatkem kvalitního spánku je ale člověk náchylnější k nemocem jak psychickým, tak fyzickým), pravidelná kvalitní strava, dobré vztahy a společnost

(obklopování se pozitivními lidmi), uklidňující prostředí (procházky v přírodě, dovolené či relaxační pobyty), relaxace, jóga a mnoho dalších. Univerzální způsob duševní hygieny bohužel neexistuje, proto by si každý individuální člověk měl najít takovou aktivitu, která pomůže odpočinout nejen jeho tělu, ale i mysli.

## 2 STRESORY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

To, co stres způsobuje, se označuje stresor. Jako stresory mohou působit jak fyzické, tak psychické stimuly typu špatné pracovní podmínky, chlad, mezilidské vztahy, konkurenční tlak a tak dále. V podstatě každý faktor působící na člověka se za určitých podmínek může stát stresorem. (Mikuláščík, 2015, s. 68-69)

### 2.1 Stresory a jejich typy

Pokud se působení stresorů projevuje na každodenní obvyklé úrovni, nemusíme jejich existenci vůbec vnímat. Jakmile ale přerostou pomyslnou mez, nebo se začnou hromadit, začneme si jejich vliv uvědomovat a mohou se stát překážkou každodenního života. Dle Mikuláščíka (2015, s. 68-69) je možno stresory obecně rozdělit do následujících šesti skupin. Těmito skupinami jsou **obtížné nebo neobvyklé podmínky k realizaci činnosti** (např. monotónní práce, činnosti, které zaměstnanec nebaví – člověk nemusí být ohrožován), **vnitřní rozpory** (např. mezi možnostmi, které se člověku zdají stejně pozitivní, nebo stejně negativní), **časový deficit** (nedostatek času na rozhodnutí, reakci, nebo vykonání nějaké činnosti), **tlak rizika a ohrožení** (např. ohrožení života, pocit bezmoci, katastrofické události – stres je tím větší, čím větší je pravděpodobnost ohrožení), **anticipace důsledků** (např. pocit odpovědnosti za výsledek své práce, strach o pracovní pozici), **omezenost vlastních schopností** (člověk je stresován tím, že nemá dostatečné zkušenosti a dovednosti pro to, aby vykonal nějakou činnost).

Znaků stresu či přepracování je mnoho. Správný manažer by měl tyto symptomy umět rozeznat a včas například pomoci sobě či zaměstnancům se s nimi vypořádat. Někteří lidé stresu odolávají mnohem snáz než jiní, ovšem projevy nezdravého postoje k práci mohou být například to, že si zaměstnanci nosí práci domů, jsou podráždění a vznětliví, pracují přes nemoc, nevybírají si dovolenou, či jednoduše vyjadřují svou nespokojenost verbální cestou.

**Příčiny stresu** v pracovním prostředí nalezneme u mnoha autorů téměř totožné. Popisuje je například Fontana (2016, s. 52-68), Pauknerová (2012, s. 143-144), Urban (2016, s. 14-16), Mikuláščík (2015, s. 69-70) či Kučírek (2017, s. 29). Z jejich publikací lze shrnout, že nejčastější příčiny stresu jsou následující.

**Organizační problémy** – problémy v organizaci práce mohou vyvolat v pracovnících mnoho otázek, které se jednoduše změní v nejistotu z nejasnosti zadaných úkolů. Základem úspěšného podniku se spokojenými zaměstnanci je tedy jasná, smysluplná a pečlivá organizace práce. **Nejasně definované role** – každý zaměstnanec by měl mít jasně

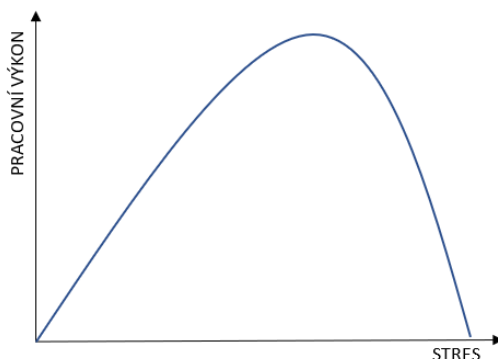
definovanou roli v podniku. To sebou nese vědomost toho, kam sahají jeho pravomoci, zodpovědnost, kompetence, práva a povinnosti. **Nedostatek pracovníků** – pokud se člověk nachází v pracovním prostředí, ve kterém je více práce než pracovníků, kteří jsou práci schopni vykonat, vytváří to na něj nemalý tlak. Zaměstnanci jsou tak nadměrně vytěžováni a často musí vykonávat i práci, na kterou nemají potřebné znalosti či dovednosti. **Délka pracovní doby** – dlouhá pracovní doba je stresující a namáhavá sama o sobě. Podstatnější problém pak může představovat pohyblivá pracovní doba, kdy je organismus zatěžován nepravidelností a je pro něj téměř nereálné udržet si pravidelný rytmus. **Nízký plat či nízká vidina karierního růstu** – nízký plat ve většině případů vyvolává v zaměstnancích demotivaci a je to jeden z nejčastějších faktorů zavinující změnu povolání pracovníků. **Zbytečné rituály a procedury** – přílišné papírování, vyplňování formulářů či zdlouhavé porady zdržují pracovníky od jejich práce a skutečně důležitých úkolů, což často vyvolává frustraci. **Nejistota** – jsou lidé, které nejistota vede k lepším výsledkům. Jiným ale nejistota bere známé orientační body, které jim pomáhají soustředit se na své výkony. **Perfekcionismus** – mnoho pracovníků trpí na přehnanými očekáváními sami na sebe. Pokud perfekcionismus ale přesáhne meze prospěšnosti, vyvolává pocity zklamání, méněcennosti či demotivace. **Neschopnost ovlivnit rozhodovací proces** – každý zaměstnanec by měl mít tolik pravomocí, aby se nemusel bát říci svůj názor na situace, ve kterých se nachází. To podporuje i jeho motivovanost a zdravé sebevědomí. **Časté konflikty** – konflikty jsou velmi obsáhlé téma. V konfliktním prostředí se člověk není schopný soustředit na svoje výkony a mohou se stát významným stresorem. **Monotónnost** – monotónnost bere člověku pocit pestrosti a svobody. Sebevíce zábavná a zajímavá činnost, kterou budete opakovat neustále dokola, se časem stane stresující záležitostí. **Špatná komunikace** – obvyklým důsledkem špatné komunikace je, že lidé přijímají rozhodnutí, aniž by měli k dispozici jasná fakta. **Absence autorit** – tato možná příčina stresu platí spíše pro pracovní pozice či pracovníky s druhem osobnosti, který vedení autorit potřebuje. Absence autority pak vyvolává nejistotu. **Neschopnost dokončit práci** – na zaměstnance mohou být kladeny nároky, které nejsou v jejich kompetenci, nemají na ně potřebné znalosti a dovednosti, a tak jsou pod velkým tlakem z vysoké pravděpodobnosti neúspěchu. To může být mimo jiné i stanovováním nereálných termínů. **Vysoké fyzické vytížení** – není možné opomíjet i čistě fyzickou stránku věci. Fyzické přetížení může způsobit mnoho potíží jak fyzické, tak psychické stránce organismu. Ať už se jedná o nárazové práce vyžadující zvýšenou fyzickou aktivitu, či dlouhodobé lehčí úkony.

## 2.2 Vliv stresorů na pracovní výkonnost

Urban (2016, s. 11) uvádí, že jistá míra pracovního stresu je normální a přirozená. I práce, ve které je člověk šťastný a spokojený, nese své náročné či stresující prvky. To je ale v pořádku, neboť mírný stres může být velmi prospěšným pomocníkem v práci. Nutí člověka k tomu, aby ze sebe vydal to nejlepší v ten správný čas – a to platí především u osob se sklonem k rozptylování se, prokrastinaci a opomíjení svých priorit.

Je důležité mít kontrolu nad stresovými situacemi. Greenberg (2017, s. 101-104, přeloženo) upozorňuje na fakt, že v případě, že si člověk není schopný tuto kontrolu získat, může to způsobit pocit stresu a vést například i k depresím. Nejvíce stresující jsou zajisté ta zaměstnání, ve kterých má člověk vysokou zodpovědnost, ale malou kontrolu.

Vliv stresu na pracovní výkonnost blíže popisuje například Schranner (2011, s. 98-100), který podporuje postoje Urbana (2016) i Greenberg (2017). S rostoucím stresem roste i pracovní výkonnost, ovšem jen do určitého bodu zlomu, po jehož překonání začne výkonnost s dále rostoucím působením stresorů prudce klesat. Toto působení můžeme vidět v obrázku níže.



Obrázek 4 Hladina stresu a její vliv na pracovní výkonnost (upraveno dle Schranner 2011, s. 99)

Pokud na zaměstnance působí dlouhodobě velké množství stresorů, prvotní motivace a zvýšená produktivita se překlene v pravý opak. Stres způsobuje velkou námahu organismu, jak je již uvedeno v předchozích kapitolách. Namísto motivace přichází **demotivace**, zvýšenou produktivitu nahrazuje **únava** a výkony klesají. Zaměstnanci pod velkým tlakem může znamenat i úplné ztroskotání celé společnosti. Pauknerová (2012, s. 181) dodává, že **stresory, které nejčastěji ovlivňují pracovní výkonnost** jsou zejména obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, karierní růst, vedoucí pracovník, spolupracovníci a vztahy s nimi,

organizace práce a její fyzické podmínky či úroveň péče o zaměstnance. Tyto faktory by zaměstnavatel při snaze udržet stabilní výkony svých zaměstnanců určitě neměl podcenit.

Provazník (2002, s. 39) uvedl **čtyři doporučení pro úspěšné vedení průmyslových podniků**, které mají vést k navýšení výkonnosti podniku a omezení nespokojenosti pracovníků. Tyto zásady se tedy mohou vztahovat i k firmě, o níž pojednává tato bakalářská práce. Dle jeho publikace je v pracovním prostředí velmi důležité zavedení technologicky zdůvodněných operací (včetně vytvoření norem), zaměstnání optimálně kvalifikovaných pracovníků pro každou práci (poskytnutí odpovídajícího zaškolení), věnování maximální pozornosti organizačnímu zabezpečení práce a optimální dělba práce i odpovědnosti mezi pracovníky.

### 2.3 Důsledky pracovní zátěže

Paulík (2017, s. 106-108) uvádí, že z časového hlediska lze důsledky zátěže či stresu rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou **bezprostřední projevy**, tedy únava, náladovost, pocit monotonie, ztráta motivace, pokles výkonnosti, pasivita, ztráty koncentrace, bolesti (hlavy, břicha) či objektivně měřitelné změny organismu (tepová, dechová frekvence). Druhou skupinu tvoří **účinky trvalejšího rázu**, do kterých patří nespokojenost, vyčerpání, trvalé změny chování, dlouhodobé bolesti, zvýšená náchylnost na nemoci, poruchy duševního zdraví a podobně.

Obdobně popisuje odezvu organismu na pracovní zátěž i Málek (2014, s. 64-66). Pracovní stres dle něj vede nejdříve k pocitům nepohody, ovšem v dlouhodobém horizontu působení na organismus pak dojde k vyčerpání psychických rezerv a vzniku **chronické únavy**. Zatímco běžná únava postihuje pouze tělesnou stránku člověka, překlenutí v únavu chronickou pak znamená další projevy duševní nerovnováhy jako například nervozita, apatie, přecitlivělost či depresi. Mezi nejčastější fyzické důsledky pracovní zátěže Málek (2014, s. 64-66) řadí poruchy imunitního či trávicího systému. Uvádí také, že současný technologický vývoj může v pracovním prostředí zapříčinit vznik tak zvaného **technostresu**, což je strach z nedostatku dovedností pro práci s technikou či strach ze zdravotních následků, které z práce s moderní technikou mohou plynout (například onemocnění zraku z dlouhodobé práce na počítači).

Za důsledek pracovní zátěže a stresu z práce můžeme dle Mikuláščíka (2015, s. 75-77) považovat i například **workoholismus**. Prioritou jedince trpícího workoholismem je vždy práce, která se pro něj stává závislostí.



Pracuje nad rámec svých povinností, a to se snadno může po nějakém čase stát impulzem pro syndrom vyhoření (ten je detailněji popsán v Kapitole 3.3). Léčba workoholismu netkví v odvedení jedince od práce, nýbrž v uvědomění, že je důležité radovat se ze života, udržovat zdravé vztahy, koníčky, odpočinek a tak dále. Nešpor (2019, s. 125-126) k této problematice dodává, že lidé závislí na práci nemusí být úspěšnější ani výkonnější než jiní lidé a často to bývá právě naopak.

Dalším z častých důsledků pracovní zátěže může být **zvýšená četnost konfliktů** na pracovišti. Slaměník (2011, s. 118,119) uvádí, že zátěž v člověku vyvolává negativní emoce, které značně poznamenávají interpersonální vztahy. Tento fakt potvrzuje i Cimický (2020, s. 53-56), který přirovnává zvyšující se dráždivost při stresovém selhávání ke gumě na prahu. Do určitého bodu se napíná, pak ale praskne. A v tomto bodu v pracovním prostředí vzniká konflikt. Člověk je vznětlivý a jeho duševní rezistenci rozhodí každá maličkost. Pomoci zde mimo přizpůsobení pracovní zátěže mohou i různé relaxační techniky či dodržování duševní hygieny, která je přiblížena v Kapitole 1.3.

Cimický (2020, s. 107-125) upozorňuje, že rostoucí zátěž na lidský organismus také navyšuje náchylnost k nejrůznějším **závislostem**. Ať už na lécích, alkoholu, kouření, technologiích (telefon, počítač) či na druhých lidech.

Jak je již výše uvedeno, k dalším důsledkům pracovní zátěže můžeme zařadit poruchy spánku, pozornosti či výživy, úzkostlivé stavy nebo obtíže pohybového systému. Pracovní zátěž může přes stres přerůst i v závažnější klinický problém, jakým je například **deprese** či **chronické bolesti**.

### 3 ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

Aby bylo možné pochopit problematiku zvládání zátěžových situací, je nutné neustále využívat četného množství výzkumných metod. Mezi základní druhy poznávacích metod z psychologického hlediska Provazník (2002, s. 55-68) řadí například pozorování, experiment, rozhovor a dotazník, testy, sociometrie (metoda měření neformálních vztahů v nečetných sociálních skupinách), profesiografie (zkoumání a rozbor určité profese) či studium průběhu a výsledků pracovní činnosti. Tyto výzkumné metody se ovšem samozřejmě neuplatňují pouze v psychologii práce, nýbrž poskytují možnost všestranného uplatnění v mnoha disciplínách.

Na základě poznávacích metod vzniklo několik teorií, které umožňují bližší vhled do průběhu zátěžových situací.

#### 3.1 Průběh zátěžových situací

Pro vhled do problematiky nám může posloužit obecný adaptační syndrom (general adaptation syndrom). Ten dle Paulíka (2017, s. 71) probíhá ve třech fázích. **1. fázi** je poplachová reakce, tedy první reakce organismu na působení stresu. Organismus při silné zátěži reaguje nejdříve šokem, poté dochází k určité adaptaci na vzniklou situaci. Při této reakci dochází v těle k vylučování adrenalinu, glukózy a jiných látek do krve, což umožňuje pohotovostní uvolnění energie. **2. fázi** je stádium relativního zklidnění, ve kterém tělo zpřístupňuje další zdroje pro mobilizaci energie jako je například trávení potravy. Hormonální cestou tělo uklidňuje již nepotřebné impulzy k udržování stresové situace. Jestliže stresory působí nadále, adaptace není dostatečně účinná a organismus zůstává v pohotovosti a trvalém vypětí. **3. fázi** je stádium vyčerpání. Nastává, pokud stresory působí dlouhodobě a organismus již nemá prostředky na to, aby se snažil adaptovat. Znovu se objevují dysfunkce první fáze.

Totožné tři fáze popisuje ve své knize i Ayers (2015, s. 51-56), Helus (2018, s. 177), či Křivohlavý (2012, s. 81), který dodává, že do třetí fáze adaptačního syndromu se obvykle zařazuje i jev syndromu vyhoření.

Pauknerová (2012, s. 144) ovšem na rozdíl od předchozích autorů popisuje 3 fáze průběhu zátěžové situace následovně. **1. fázi** je mobilizace psychických sil. Jedinec se orientuje v nových podmínkách a dostává se do stavu připravenosti. **2. fáze** obsahuje řešení zátěžové situace.

Toto probíhá buď pasivním odoláváním vlivům, které se nedají ovlivnit, nebo vyrovnáním se se situací či vyvolání konfrontace. Ve **3. fázi** nastává vyrovnání se se situací. A to buď euforií z vyřešení zátěže, nebo útlum v situaci selhání.

### 3.2 Typy zvládnání zátěžových situací

V souvislosti se stresem se často hovoří o dvou **typech osobností v pracovním prostředí**. Dle Mikulášťika (2015, s. 67-68) je popis těchto typů následující. **Osobnost typu A** (adrenalinový typ) klade velký důraz na výkon a velkým nasazením energie. Tato osobnost je ke stresu velmi vnímavá a v pracovním životě často podléhá soutěživosti. Táhne k pracovnímu na několika úkolech najednou a snaží se je dokončit v krátkém čase mnohdy ve spěchu. Často se zde projevuje podrážděnost a neochota ztrácet čas na něco nebo na někoho. **Osobnost typu B** (kortizolový typ) je člověk klidný, vyrovnaný, empatický a umí si snadno vyvážit svůj pracovní i osobní život. Zbytečně neriskuje, je opatrnější než osobnost A a snaží se věci vnímat v širších souvislostech. Také je pro něj snadné udělat si přehled v tom, kolik má na jaký úkol času a málokdy mu stojí v cestě jeho vlastní time management.

Rozdílnou teorii uvádí Carney (2011, s. 17-18). Popisuje předpoklady o lidské povaze, které nám mohou přiblížit nejen náchyllost jednotlivých povah ke stresu, ale i to, jak dané povahy motivovat. Uvádí, že se lidé dají dle svého přístupu k práci rozdělit do dvou teorií X a Y. **Teorie X** předpokládá, že v sobě člověk má zakořeněnou nechuť k práci a snaží se jí vyhnout kdykoliv je to alespoň trochu možné. Kvůli této nechuti musí být k práci nucen, musí na něj být dohlíženo a je nutné udržovat je pod tlakem trestů. Nejdůležitější je pro zaměstnance jistota, nemá ambice cokoli měnit nebo vylepšovat, snaží se vyhýbat odpovědnosti. Předpoklady **teorie Y** naopak zní, že člověk vnímá práci jako zábavu a cestu k dosažení cílů a kvalitnímu životu. V zaměstnání je pro člověka důležitější pozitivní motivace, má zájem o seberozvoj a sebeřízení. Zodpovědnost nejen dobře zvládá, ale dokonce vyhledává. Má velmi rozvinutou schopnost kreativity, představivosti a řešení organizačních problémů. Převládá velká touha po úspěchu a osobním růstu.

Mikulášťík (2015, s. 73-74) uvádí, že **způsoby zvládnání stresu** je možné rozdělit na krátkodobé, akutní řešení a dlouhodobé, možno také říci preventivní. Dále pak na fyzické a duševní. **Krátkodobé tělesné zvládnání** obsahuje krátkou fyziologickou relaxaci, soustředěné dýchání, vybití energie (například zde může pomoci se jednoduše vykřičet, nebo do něčeho uhodit – to je ale možno pouze pokud se člověk nachází v prostředí beze svědků). **Krátkodobé duševní zvládnání** je obdobné. Velmi prospěšná je takzvaná stop technika,

ve které si člověk uvědomí nastupující stres a snaží se o pozitivní motivaci. Pomoci může také procházka přírodou, úklid, autosugesce, klidě i pláč. Důležité je příliš nepotlačovat své emoce, aby nedocházelo k jejich hromadění a prohlubování pocitu stresu. **Dlouhodobé tělesné zvládnání** obsahuje potřebu pravidelnějších aktivit. Jsou jimi například dlouhodobá pravidelná relaxace, cvičení, zdravý spánek a výživa, změna prostředí, či kontakt s přírodou. **Dlouhodobé psychické zvládnání** dbá na posilování dobrých vztahů a důvěry lidem, trpělivost, empatie, být schopen pozitivní sebereflexe. Člověk si musí umět najít čas jen sám na sebe a nepodléhat neustálému pocitu tlaku. Prospěšné je i vyhýbání se zbytečným konfliktům a umění dívat se na věci s humorem. **Zvládnání zaměřené na problémy** znamená, že se člověk bude snažit vidět problémy, jejich příčiny a cesty, kterými by jich mohl předcházet. Neřešíme zde příznaky, nýbrž příčiny. **Zvládnání zaměřené na emoce** pak využíváme, pokud je situace bezvýhodná či neovlivnitelná. Člověk je tvor rozporuplný. Umí být zároveň racionální, ale také jím cloumají emoce, spontánnost, obavy a mnoho dalších faktorů. Už tímto rozparem si může sám vytvořit stresovou situaci. Je proto vhodné uvědomovat si své emoce a učit se s nimi zdravě pracovat.

Rozdílný přístup zaujímá Ayers (2015, s. 69-71), která **popisuje šest přístupů ke zvládnání stresu**. A to relaxaci, tělesnou zdatnost, kognitivní restrukturalizaci (identifikace a diskuse iracionálních či negativních automatických myšlenek), meditaci, nácvik asertivity, a tak zvané očkování proti stresu (učení se reagovat na stres pozitivně).

### 3.3 Syndrom vyhoření

Problematikou syndromu vyhoření se v posledních letech zabývají zejména následující autoři. Psycholog Křivohlavý (2012), psychiatři Honzák (2018), Nešpor (2019). Mimo psychologické pojetí se tomuto téma věnuje například Praško a Pešek (2019) či v zahraničí Armstrong (2015).

Syndrom vyhoření poprvé popsal v roce 1974 Herbert Freudenberger. Dle Nešpora (2019, s. 11-13) může v dnešní době tento pojem popisovat jako stav člověka, který je ve své práci nespokojený, tak v extrémních případech pracovní naprostě selhává. U lehčích projevů syndromu vyhoření může zaměstnanci pomoci delší dovolená. Ve vážných případech to může být například až změna zaměstnání. Rozdílný názor zaujímá Křivohlavý (2012, s. 58-68), který popisuje syndrom vyhoření jako jev celkového vyčerpání po stránce fyzické, psychické i duchovní. Tedy ne pouze nespokojenost, nýbrž úplné selhání procesů adaptace. K tomuto výkladu problematiky se přiklání i Cimický (2020, s. 219-221).

Ten dodává, že se syndrom vyhoření, jakožto důsledek dlouhodobé zátěže, netýká pouze pracovníkům na vyšších pracovních pozicích s velkým stupněm zodpovědnosti a stresových situací. Stejně tak se může týkat i například prodavače v supermarketu či dělníka provádějícího stereotypní činnosti. Tento syndrom nevzniká nárazově ze dne na den. Člověk k němu dospěje za určitou dobu, individuálně dle míry své odolnosti. Dle Peška (2016, s. 19-20) můžeme proces vedoucí k syndromu vyhoření rozdělit do pěti fází.

**Idealistické nadšení** – zejména při nástupu do nového zaměstnání je člověk zprvu plný euforie a odhodlání. Často má nerealistické pozitivní představy o pracovní pozici, na kterou stupuje. **Stagnace** – lze označit také jako vystřízlivění. Skutečnost je jiná než očekávání, spolupracovníci do své práce nedávají tolik námahy jako nově příchozí pracovník. Prioritou se může stát vidina karierního růstu. **Frustrace** – práce nejde podle očekávání pracovníka. Jsou na něj kladeny nároky, které není ochotný plnit a nastává demotivace z nenaplněných očekávání. **Apatie** – obranná reakce. Člověk se odprošťuje od svých negativních emocí, splňuje v práci nutné minimum. Začínají se objevovat psychosomatické potíže (např. bolesti hlavy, zad, únava), může se začít objevovat absence v zaměstnání. Člověk také začíná být náchylný ke kouření, lékům či alkoholu. **Syndrom vyhoření** – finální fáze. Často je doprovázen depresemi. Jedná se o úplné emoční vyčerpání, pracovník ve většině případů odchází ze zaměstnání. Honzák (2018, s. 28-30) na rozdíl od Peška uvádí, že vývojový cyklus vedoucí k syndromu vyhoření má fází hned dvanáct. **Nutková snaha po sebeprosazení** (nepřiměřené ambice), **nárůst pracovní produktivity** (tvrdá práce za účelem dosažení svých cílů), **přehlížení potřeb druhých** (investování veškerého času do práce), **přesunutí konfliktu** (první příznaky stresu, jedinec si uvědomuje, že něco není v pořádku), **revize a posunutí hodnot** (izolace od ostatních jedinců, emoční otupení), **popírání problémů** (narůstající agresivita a sarkasmus, pokles tolerance), **stažení** (sociální kontakty na minimum, pocity beznaděje, náchylnost na léky, kouření, či alkohol), **jasně patrné změny chování**, **depersonalizace** (odosobnění se od okolí i sebe samotného), **pocit vnitřní prázdnoty** (sklony k návykovým látkám), **deprese** (vyčerpání, beznaděj, ztráta víry v lepší budoucnost) a **syndrom vyhoření**, tedy konečná fáze – celkový fyzický i psychický kolaps, který může být důvodem k vyhledání lékařské pomoci.

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Člověk bez pochyby tráví v pracovním prostředí velmi podstatnou část svého života. Je proto nutné dbát na to, aby toto pracovní prostředí z důvodu působení pracovní zátěže či stresu co nejméně negativně zasahovalo do osobních životů všech jedinců.

**Pracovní zátěž** v sobě ukrývá veškeré situace, které pracovníka jakkoliv vyvedou z míry a naruší tak rovnováhu jeho organismu. Těmito situacemi mohou být například vysoké fyzické vypětí, konfliktní prostředí či ve své podstatě jakýkoliv tlak, který na sobě člověk z fyzického i psychického hlediska pociťuje. Čelení nebo podléhání pracovní zátěži pak každý organismus zpracovává naprosto individuálně dle úrovně nabyté odolnosti.

Z nepřiměřené pracovní zátěže dojde velmi často ke vzniku stresu. **Stres** má pak za následek velké množství fyzických a psychických následků, neboť pod působením stresu se tělo člověka dostává do jakéhosi pohotovostního režimu. To ovšem neznamená, že pracovní zátěž a stres jsou pouze negativními aspekty lidského života, v mnoha případech představují pravý opak. Přiměřené množství zátěže vede pracovníky k lepším výkonům. Toto ale platí jen do jakéhosi pomyslného bodu zvratu, ve kterém zátěž překlene hranici únosnosti organismu a výkonnost pracovníka začne rapidně klesat. Po překročení této hranice se mohou dostavit různé negativní následky jako například poruchy pozornosti, demotivace, apatie, syndrom vyhoření, chronické bolesti či deprese.

Aby byla míra stresu a pracovní zátěže v normě únosnosti, napomáhá tomu věnování pozornosti **duševnímu zdraví**. Při dodržování pravidelné a úměrné psychohygieny se odolnost organismu proti stresu zvyšuje a člověk je pak v pracovním i osobním životě schopen čelit nátlaku snáz a efektivněji. Mezi praktiky psychohygieny patří například pravidelná strava, procházky v přírodě, trávení času s blízkými a rodinou, cvičení, nebo zdravý spánek.

I přes veškerou prevenci se však stresorům působícím na člověka v pracovním prostředí vyhnout nelze. Mezi nejčastější **stresory v pracovním prostředí** můžeme řadit například nevhodné pracovní podmínky, časový nátlak, nedostatečná organizace práce, nevhodné vedení podniku, nedostatek pracovníků, délka pracovní doby, výše platu, konfliktní prostředí, vysoké fyzické vytížení, perfekcionismus a mnoho dalších.

Zvládání těchto zátěžových situací nelze zobecnit do jedné teorie, neboť každý jedinec prožívá individuálně.

Nejčastěji se ovšem tento proces člení do **3 fází průběhu zátěžové situace**, a to mobilizace psychických sil – tedy **poplachová reakce**, zklidnění a **řešení situace** a **vyrovnání se se situací** buď jejím vyřešením, nebo **vyčerpáním v důsledku selhání**.

V důsledku dlouhodobého působení stresu může člověka postihnout **syndrom vyhoření**, což je jev absolutního vyčerpání organismu po stránce fyzické, psychické i duchovní.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Z důvodu zachování anonymity se autorka práce spolu s vedením vybrané firmy rozhodla jméno firmy, ani její detailní, citlivé, či snadno dohledatelné informace v této bakalářské práci neuvádět. Obsahem této kapitoly jsou tedy firmou schválené údaje.

### 5.1 Základní údaje o firmě

Firma, jíž se tato bakalářská práce zabývá, sídlí v Jihomoravském kraji. Jedná se poměrně o malou stavební společnost, která současnosti zaměstnává 34 pracovníků. Právní forma je společnost s ručením omezeným a v jejím čele stojí pouze jeden majitel, který zároveň zaujímá roli vedoucího všech projektů, které firma realizuje. (Interní zdroje)

Firma se zabývá stavbami či rekonstrukcemi bytových a rodinných domů, včetně vyhotovování kolaudačních dokladů k provedeným stavbám, montáží ocelových konstrukcí, zakázkovou výrobou nábytku a opravami interiérů. Do jejích služeb spadá i poradenství ohledně vyřízení stavebního povolení, statické posudky konstrukcí staveb a vyřízení záboru veřejných ploch. Stavební práce zajišťuje především vlastními zaměstnanci, případně s výhradně osvědčenými firmami. (Interní zdroje)

Za zmínku jistě stojí i fakt, že je firma hrdým vlastníkem certifikátu ISO 9001, což vypovídá o odbornosti jejích služeb a značí záruku kvality. (Interní zdroje)

### 5.2 Historie a současnost firmy

Stavební společnost byla založena v roce 1999 v důsledku úpadku jiné společnosti. Na počátku tvořilo firmu přibližně 30 zaměstnanců a postupem času se počet rozrostl na 70. Okolo roku 2010 se stavy zaměstnanců z důvodu nedostatečné poptávky po stavebních pracích musely snížit zpět na průměrných 30-60. (Interní zdroje)

Za dobu svého působení firma přijala několik úsporných opatření, která jí pomohla překonat všechny dopady krize po roce 2010 a v roce 2014 se tak podařilo znovu využívat kapacitu podniku a obnovit rentabilitu hospodaření. (Interní zdroje)

Od počátky svého působení se firma zabývá činnostmi popsány v Kapitole 5.1. V současnosti je ovšem v zaměstnaneckém poměru více odborných a kvalifikovaných pracovníků, než tomu tak bylo při jejím založení. Společnost si tak může dovolit realizaci projektů vyžadující skutečné zkušenosti a znalosti z oboru. (Interní zdroje)

Velký zřetel je brán na ochranu životního prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, solidaritu, týmovost, spolehlivost a snahu vyhovět každému individuálnímu zákazníkovi dle jeho potřeb, přání i možností. (Interní zdroje)

### **5.3 Hlavní ekonomické ukazatele firmy**

Z důvodu neuveřejnění výkazů za rok 2021 se ekonomické ukazatele budou týkat let předchozích, tedy 2019 a 2020. Z výkazu zisku a ztráty vyplývá, že čistý obrat za účetní období v roce 2020 klesl oproti roku 2019 o 3,1 %, což v peněžních jednotkách představuje přibližně 3,3 miliony korun českých. Tento pokles byl pravděpodobně zapříčiněn koronavirovou pandemií, jak je možno vyzorovat i z firemních interních informací. V pohledu na výsledek hospodaření po zdanění již tak rapidní pokles nesledujeme. V roce 2020 činil pokles oproti roku 2019 pouze 19 %, což představovalo pokles o přibližně 750 tisíc korun českých. (Interní zdroje)

Vedení firmy se však obává v roce 2022 poklesu obratu z důvodu ruské invaze na Ukrajinu a s ní se pojících změn jak politických, tak ekonomických. (Interní zdroje)

## 5.4 SWOT analýza

Tabulka 1 SWOT analýza vybrané firmy (vlastní zpracování)

	<b>Pomocné dosažení cíle</b>	<b>Škodlivé dosažení cíle</b>
<b>Vnitřní původ (atributy firmy)</b>	<b>S – Silné stránky</b>	<b>W – Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrá pověst</li> <li>• Zkušenosti a dovednosti</li> <li>• Kreativita</li> <li>• Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• Kvalitní dodavatelé</li> <li>• Schopnost inovace</li> <li>• Schopnost vstřícnosti při komunikaci se zákazníky</li> <li>• Technologické vybavení firmy</li> <li>• Nízké procento reklamací</li> <li>• Současná ziskovost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek pracovníků</li> <li>• Organizační problémy</li> <li>• Nedostatečná reklama</li> <li>• Vytíženost zaměstnanců</li> <li>• Nedodržování termínů</li> </ul>
<b>Vnější původ (atributy prostředí)</b>	<b>O – Příležitosti</b>	<b>T – Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové technologie</li> <li>• Navyšování kvalifikace zaměstnanců</li> <li>• Problémy konkurence</li> <li>• Využití sociálních sítí pro reklamu firmy</li> <li>• Marketing, standardizace</li> <li>• Naslouchání a práce se zákazníky</li> <li>• Rostoucí ekonomika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence</li> <li>• Ztráta dodavatelů</li> <li>• Klimatické podmínky</li> <li>• Vývoj politické a ekonomické situace</li> <li>• Zvýšení daní, úrokových sazeb</li> <li>• Nedostatek zákazníků</li> <li>• Růst cen energií, pohonných hmot</li> </ul>

## 6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Po prostudování sledované problematiky pracovní zátěže, která je popsána v teoretické části této bakalářské práce, se autorka práce po konzultaci s vedoucím pracovníkem vybrané firmy rozhodla realizovat výzkumné šetření smíšeného typu. Proto byl zvolen smíšený design výzkumu. Tento výzkum byl uskutečněn s využitím kvantitativní techniky dotazníku a kvalitativní techniky rozhovoru. Výsledky dotazníkového šetření byly následně doplněny vyjádřením nadřízeného pracovníka pomocí individuálního rozhovoru, jehož výsledky byly následně včleněny do analýzy výzkumných dat z dotazníkového šetření.

### 6.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

**Hlavním cílem výzkumného šetření** této práce bylo *zjistit současný stav zátěžových situací ve vybrané firmě*. Také byla formulována následující **hlavní výzkumná otázka**: *Jaký je názor respondentů na možné zátěžové situace v jejich pracovním prostředí?* Z ní vyplynuly následující **čtyři dílčí výzkumné otázky**, a to: *Jak jsou pracovníci celkově spokojeni ve svém současném zaměstnání? Jak na sobě pracovníci pociťují pracovní vytížení? S jakými zátěžovými situacemi se pracovníci ve vybrané firmě nejčastěji potýkají? Jak jsou pracovníci spokojeni s organizačním vedením své firmy?*

**Cílem doplňujícího individuálního rozhovoru** bylo *zjistit, jak se na řešenou problematiku či postoje svých zaměstnanců dívá vedoucí pracovník vybrané firmy*.

### 6.2 Výzkumné metody a techniky

S ohledem na velikost vybrané firmy sběr dat probíhal metodou kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazování, technikou polostrukturovaného dotazníku. Dotazník obsahoval 20 otázek, z toho dvě otázky sloužily k základní identifikaci vzorku respondentů a zbylých 18 otázek (typy otázek: uzavřené škálovací a nabídkové otázky, otázky otevřené) se již zabývalo zkoumáním problematiky zátěžových situací zaměstnanců (viz Příloha P I). Výzkumná data pak byla vložena do tabulkového procesoru Excel, který usnadnil přehlednou analýzu a následnou tvorbu grafického vyjádření výsledků jednotlivých otázek. Ke zpracování výzkumných dat byly využity jednoduché statistické metody, výpočty absolutních a relativních četností.

Výzkum je doplněn kvalitativní metodou pomocí dotazování, technikou polostrukturovaného rozhovoru s nadřízeným pracovníkem, tedy majitelem vybrané firmy, který se po autorčině interpretaci výsledků dotazníkového šetření vyjádřil k několika

výzkumným otázkám a poskytl k nim tak doplňující vhled nadřízeného pracovníka. dotazování, technikou polostrukturovaného rozhovoru. Poznatky z tohoto individuálního rozhovoru jsou uvedeny u jednotlivých výzkumných otázek v Kapitole 7.1 jako součást interpretace výsledků výzkumu. Úplný přepis rozhovoru je samozřejmě součástí přílohy této bakalářské práce (viz příloha P II). Ke zpracování dat z polostrukturovaného rozhovoru byla využita metoda IPA, tedy interpretativní fenomenologická analýza.

### 6.3 Popis sběru výzkumných dat

Dotazníkové šetření bylo realizováno po domluvě s vedoucím pracovníkem vybrané firmy. Dotazníky byly zaměstnancům poskytnuty ve dvou podobách, a to v elektronické podobě zasláním na Email a podobě listinné, která byla zaměstnancům poskytnuta na místě jejich pracoviště. Šetření bylo zcela anonymní a probíhalo 7 pracovních dní, od 18.4.2022 do 26.4.2022. Jako motivaci pro vyplnění byla zaměstnancům přislíbena finanční odměna ze strany zaměstnavatele. Po ukončení sběru a sečtení dotazníků bylo zjištěno, že se šetření zúčastnili všichni zaměstnanci vybrané firmy.

Po vyhotovení a předání graficky vyjádřených výsledků dotazníkového šetření vedoucímu pracovníkovi si autorka práce sjednala s tímto zaměstnavatelem individuální rozhovor za účelem doplnění kvantitativního výzkumu výzkumem kvalitativním. Tento rozhovor byl realizován 2.5.2022 pomocí svolené nahrávky rozhovoru na mobilní telefon. Poznatky z rozhovoru byly následně přepsány a zahrnuty do interpretace výsledků výzkumu v Kapitole 7.1.

### 6.4 Charakteristika vzorku respondentů

Výzkumná data byla sbírána od všech zaměstnanců vybrané firmy, bez ohledu na jejich pracovní pozici, profesní praxi, věk, vzdělání či jiné dělení. Poněvadž mělo dotazníkové šetření 100 % návratnost, výsledný počet respondentů, jejichž názory a postoje byly analyzovány, byl tedy 34.

Následný polostrukturovaný rozhovor byl veden s majitelem společnosti. Tímto majitelem je muž, který jakožto zakladatel firmy svou činnost v podniku zaujímá již 22 let. Praxi v oboru, ve kterém vykonává svou činnost, má ovšem více než 30 let.

Zaměstnanecká struktura vybrané firmy se skládá zejména z mužů, jak můžeme vidět v tabulce (Tabulka 2) níže. Šetření se tedy zúčastnilo 11,8 % žen a většinových 88,2 % mužů.

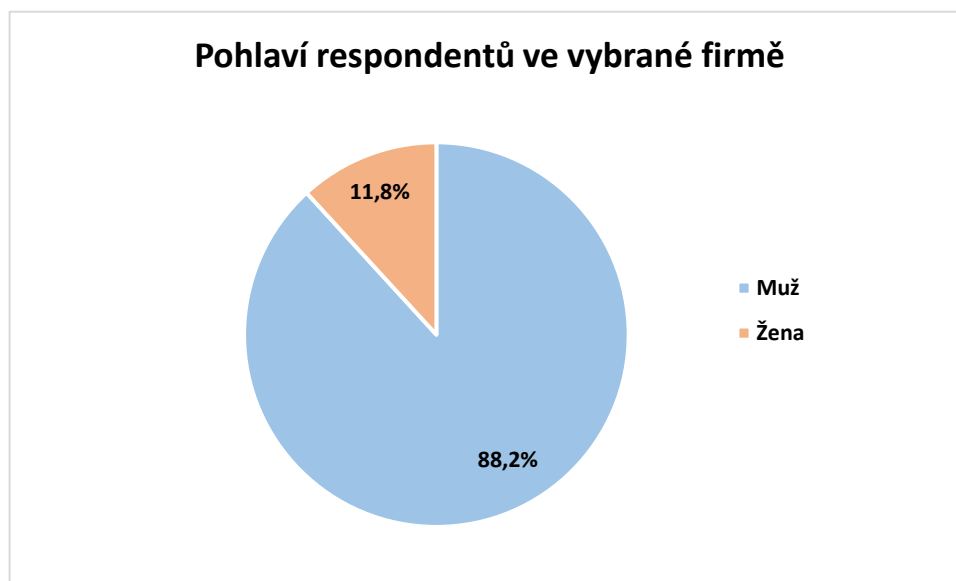
Tabulka 3 pak zobrazuje, že 44,2 % respondentů z celkových 34 je v současném zaměstnání 6-10 let, 23,5 % respondentů 1-5 let, shodných 23,5 % respondentů jsou zaměstnanci firmy dobu kratší než 1 rok a zbylých 8,8 % respondentů pracuje ve firmě již 11-20 let. Žádný z respondentů nepracuje ve firmě 21 let a více. Tyto výsledky identifikačních otázek dotazníku můžeme také pro lepší přehlednost vidět níže v Grafech 1 a 2.

Tabulka 2 Četnost respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)

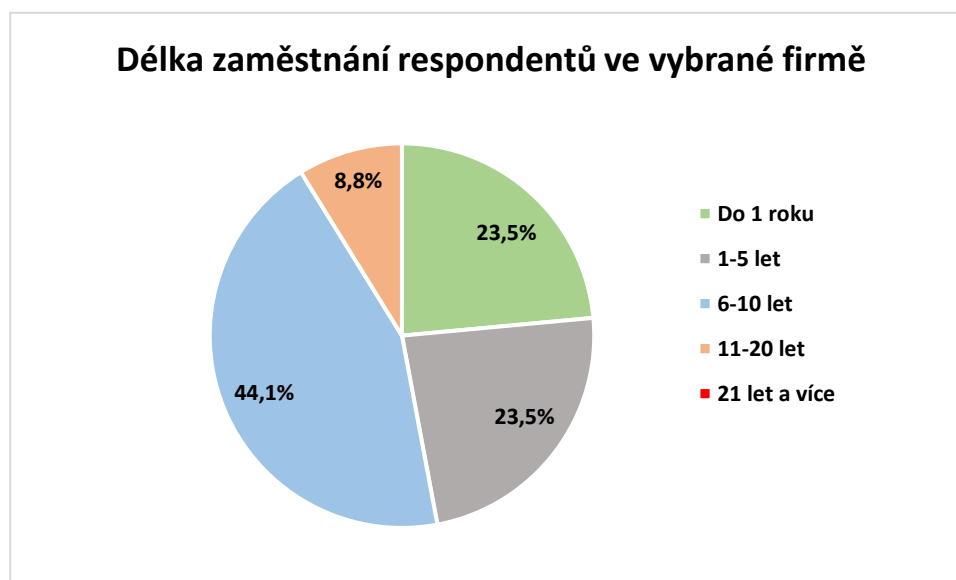
Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Muž</b>	30	88,2 %
<b>Žena</b>	4	11,8 %
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100 %</b>

Tabulka 3 Četnost respondentů dle délky současného zaměstnání (vlastní zpracování)

Délka zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Do 1 roku</b>	8	23,5 %
<b>1-5 let</b>	8	23,5 %
<b>6-10 let</b>	15	44,1 %
<b>11-20 let</b>	3	8,8 %
<b>21 let a více</b>	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100 %</b>



Graf 1 Pohlaví respondentů ve vybrané firmě (vlastní zpracování)



Graf 2 Délka zaměstnání respondentů ve vybrané firmě (vlastní zpracování)

## 7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu byly zpracovány pomocí tabulkového procesoru Excel, do něhož byla zanesena data dotazníkového šetření a následně autorkou práce vyhotoveny následující grafy a interpretace výsledků. Některé výzkumné otázky byly doplněny o poznatky z realizovaného rozhovoru s majitelem vybrané firmy, jehož přepis je uveden v Příloze P II na konci bakalářské práce.

### 7.1 Analýza výzkumných dat

Následující otázky dotazníku slouží k analýze zátěžových situací zaměstnanců vybrané firmy. Výsledná data budou použita k zodpovězení dílčích výzkumných otázek a dosažení cílů výzkumu popsanych v Kapitole 6.1.

#### 7.1.1 Dílčí výzkumná otázka č. 1 – *Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni ve svém současném zaměstnání?*

K první dílčí výzkumné otázce, zaměřující se na celkovou spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě, se vážou 3 otázky dotazníku, konkrétně Otázky dotazníku č. 3-5. Dvě z těchto otázek byly uzavřené a respondentům bylo umožněno vybrat pouze jednu z uvedených možností. Otázka dotazníku č. 5 pak byla otevřená, neboť navazovala na předchozí a respondenti individuálně uváděli důvody svých odpovědí.

Interpretace výsledků byla doplněna o poznatky z individuálního rozhovoru s nadřízeným pracovníkem. V individuálním rozhovoru se této dílčí výzkumné otázce věnovala jedna otázka (Otázka rozhovoru č. 3).

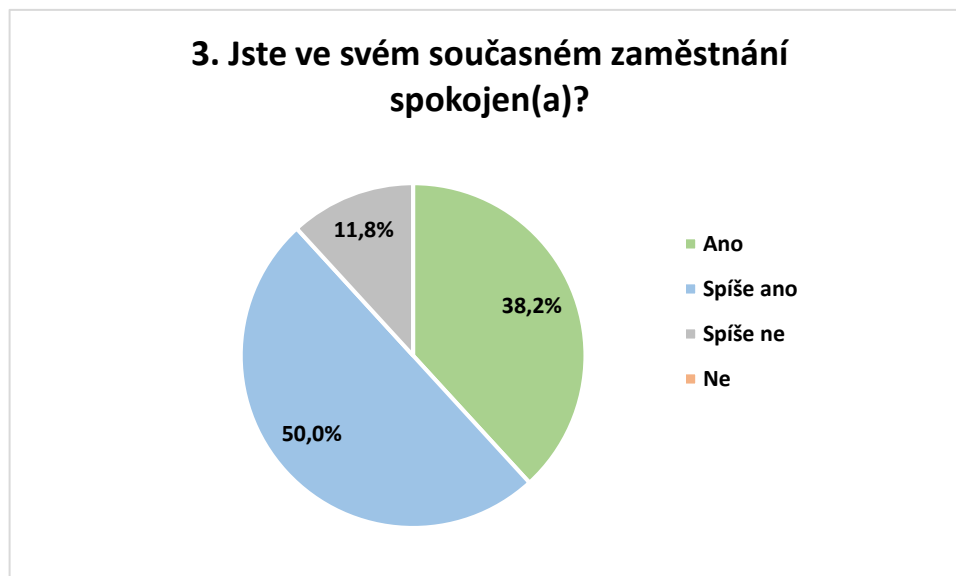
#### **Otázka dotazníku č. 3 - Jste ve svém současném zaměstnání spokojen(a)?**

Z Grafu 3 vyobrazujícího výsledná data třetí otázky vyplývá, že celých 50 % respondentů je v současném zaměstnání *spíše spokojeno*, 38,2 % respondentů je v práci *spokojeno* a zbylých 11,8 % uvedlo, že je v současném zaměstnání *spíše nespokojeno*. Žádný respondent neuvedl, že v zaměstnání *spokojen není*.

Vedoucí pracovník v Otázce rozhovoru č. 3 na tyto výsledky spokojenosti reagoval velmi pozitivně. V zaměstnání tohoto typu dle jeho slov není lehké udržovat spokojenost zaměstnanců, protože se jedná o práci náročnou jak fyzicky, tak psychicky.

Autorku práce tento výsledek překvapil, neboť ve stavebním průmyslu očekávala větší procento nespokojenosti zaměstnanců, s ohledem na již výše zmíněnou náročnost práce.

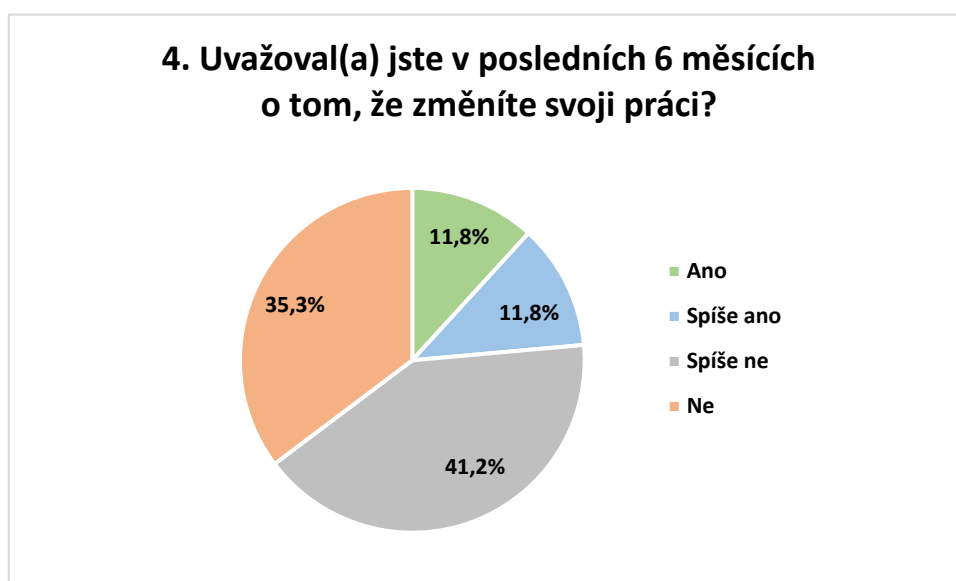




Graf 3 Spokojenost zaměstnanců ve stávajícím zaměstnání (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 4 - Uvažoval(a) jste v posledních 6 měsících o tom, že změníte svoji práci?**

Tato otázka by se dala považovat za navazující na otázku předchozí, ovšem z výsledků vyplývá, že i když v předchozí Otázce dotazníku č. 3 uvedlo pouze 11,8 % respondentů, že je *spíše nespokojeno* v současném zaměstnání, v Otázce dotazníku č. 4 uvedlo celkem 23,6 % respondentů, že *uvažovalo, nebo spíše uvažovalo* o změně práce. Zbylých 76,4 % respondentů uvedlo, že o změně zaměstnání v posledních 6 měsících *neuvažovalo*. Z toho 35,3 % respondentů o změně *neuvažovalo vůbec* a 41,2 % *spíše neuvažovalo*.



Graf 4 Četnost respondentů uvažujících v posledních 6 měsících o změně zaměstnání (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 5 - Pokud jste v předchozí otázce odpověděl ANO nebo SPÍŠE ANO, napište, co Vás k této úvaze přimělo?**

Tato otázka byla otevřená a odpovídat na ni měli pouze respondenti, kteří v posledních 6 měsících uvažovali, nebo spíše uvažovali o změně práce. Celkově na tuto otázku odpovědělo 8 respondentů. Z jejich odpovědí vyplývá, že 3 respondenti uvažovali o změně práce z důvodu *nízkého platového ohodnocení*, 3 respondenti uvedli, že je pro ně *práce příliš náročná*, 1 respondent uvažoval o změně práce z důvodu *plánování dalšího dítěte* a 1 respondent uvedl, že *není spokojen s vedením firmy*.

Vedoucí pracovník tyto důvody zhodnotil jako samozřejmé. Poznamenal, že platové ohodnocení zaměstnanců bývá kamenem úrazu většiny firem ve stavebnictví. Lidé za náročnou práci očekávají větší ohodnocení, než které je jim ve většině případů firma schopna poskytnout či obstarat. Často pak vyšší plat jde ruku v ruce s přesčasy v práci, a ještě větším pracovním vytížením, což má často negativní dopady na osobní životy i zdravotní stav zaměstnanců. (Otázka rozhovoru č. 3)

Dalo by se tedy uvést, že zaměstnanci vybrané společnosti jsou ve svém současném zaměstnání převážně spokojeni. Bez ohledu na tento fakt se zde ovšem vyskytuje několik zaměstnanců, kteří uvažovali či uvažují o změně zaměstnání. To však dle uvedených důvodů v převážné většině nesouvisí s nespokojeností v zaměstnání současném.

**7.1.2 Dílčí výzkumná otázka č. 2 – Jak na sobě pracovníci pociťují pracovní vytížení?**

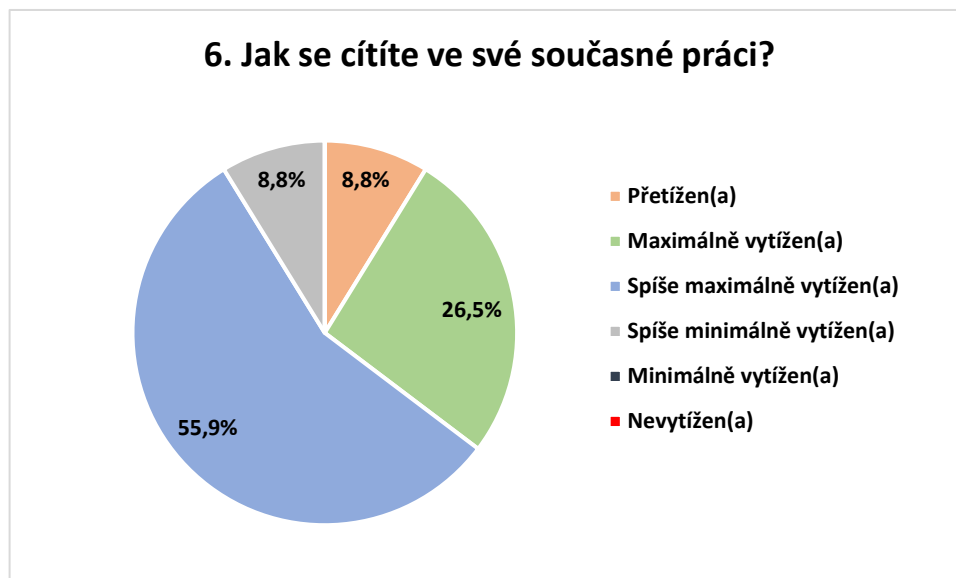
Druhá dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na to, jak na sobě pracovní zátěž pociťují samotní zaměstnanci vybrané firmy. K této problematice jsou vázány 3 otázky dotazníku, konkrétně uzavřené Otázky dotazníku č. 6-8. Výsledná data této části výzkumu, včetně grafického znázornění, jsou uvedena níže.

Interpretace výsledků byla doplněna o poznatky z individuálního rozhovoru s nadřízeným pracovníkem. V individuálním rozhovoru se této dílčí výzkumné otázce věnovala jedna otázka (Otázka rozhovoru č. 2).

**Otázka dotazníku č. 6 - Jak se cítíte ve své současné práci?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak velkou pracovní zátěž respondenti pociťují. V Grafu 5 můžeme vidět, že 8,8 % respondentů se v práci cítí *spíše minimálně vytíženo*, 55,9 % respondentů *spíše maximálně vytíženo*, 26,5 % respondentů *maximálně vytíženo* a 8,8 % respondentů se cítí v práci *přetíženo*.

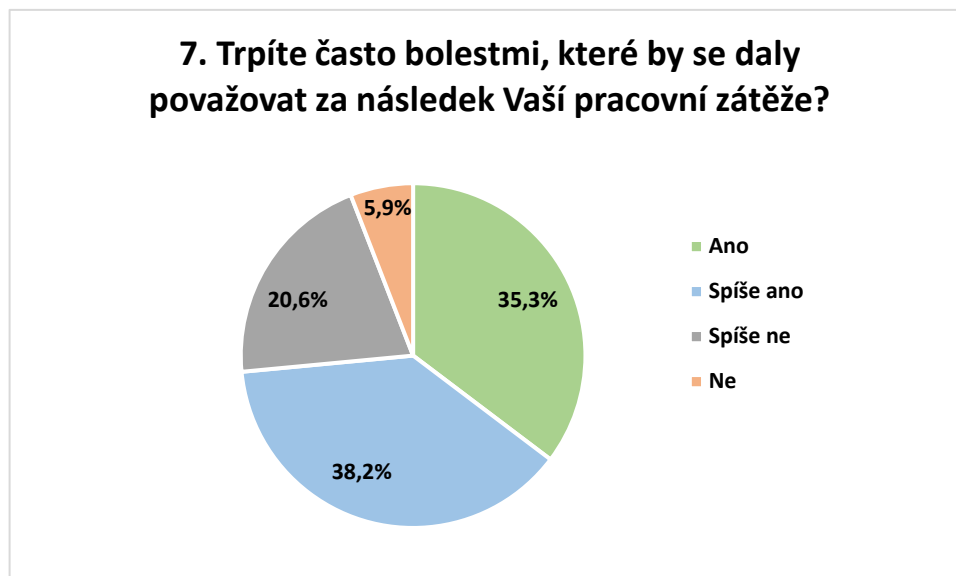
Na výsledky Grafu 5 opět reagoval vedoucí pracovník v odpovědi na Otázku rozhovoru č. 2. Vyšší vytiženost, jak již uvedl, je bohužel s některými profesními druhy úzce spjata. Jediné, co může pro omezení těchto faktorů učinit, je poskytnout zaměstnancům takové pracovní pomůcky, aby se zátěž alespoň zmírnila a pracovníkům se jejich činnost vykonávala jednodušeji.



Graf 5 Pracovní vytiženost zaměstnanců vybrané firmy  
(vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 7 - Trpíte často bolestmi, které by se daly považovat za následek Vaší pracovní zátěže?**

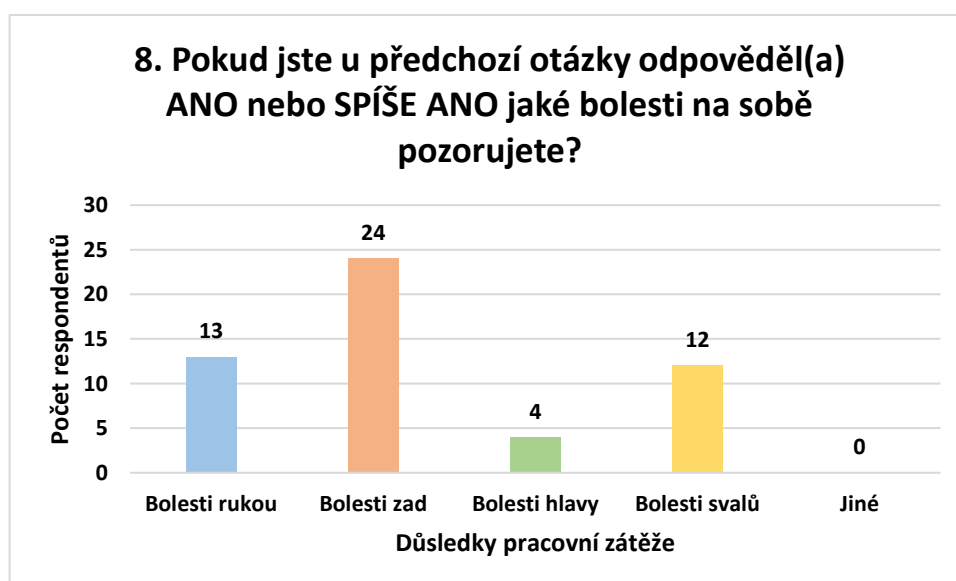
Výsledky v Grafu 6 níže ukazují, že 35,3 % respondentů *trpí často bolestmi*, které by se daly považovat za následek pracovní zátěže, 38,2 % respondentů těmito *bolestmi spíše trpí*, 20,6 % respondentů *spíše netrpí bolestmi* a 5,9 % respondentů uvedlo, že bolestmi ze zaměstnání *netrpí vůbec*.



Graf 6 Podíl respondentů trpících bolestmi v důsledku pracovní zátěže (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 8 - Pokud jste u předchozí otázky odpověděl(a) ANO nebo SPÍŠE ANO jaké bolesti na sobě pozorujete?**

Otázka dotazníku č. 8 byla určena pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce uvedli, že trpí, nebo spíše trpí bolestmi, které by se daly považovat za následek jejich pracovní zátěže. Na tuto otázku tedy odpovídalo celkem 25 respondentů, kteří v součtu uvedli 53 potíží. Mezi nejčastější potíže patří *bolesti zad* (24 odpovědí), *bolesti rukou* (13 odpovědí), a *bolesti svalů* (12 odpovědí). Méně častým důsledkem pracovní zátěže se ukázaly být *bolesti hlavy* (4 odpovědi). Možnost uvést *jiný* druh bolesti nevyužil ani jeden respondent.



Graf 7 Druhy bolesti, které na sobě respondenti v důsledku pracovní zátěže pozorují (vlastní zpracování)

Z výsledků je tedy zřejmé, že zaměstnanci na sobě pracovní zátěž pocítují velmi četně. Jak ale uvedl nadřízený pracovník, tyto výsledky dílčí výzkumné otázky nejsou překvapující.

### **7.1.3 Dílčí výzkumná otázka č. 3 – S jakými zátěžovými situacemi se pracovníci ve vybrané firmě nejčastěji potýkají?**

Z důvodu rozsahu výše uvedené dílčí výzkumné otázky, zabývající se konkrétními druhy zátěžových situací ve vybrané firmě, bylo této problematice věnováno více prostoru i v samotném dotazníkovém šetření. Zabývalo se jí zde 9 otázek (Otázky dotazníku č. 9-17) uzavřeného typu. Výsledná data jsou interpretována v této podkapitole.

Interpretace výsledků byla doplněna o poznatky z individuálního rozhovoru s nadřízeným pracovníkem. V individuálním rozhovoru se této dílčí výzkumné otázce věnovaly 4 otázky (Otázky rozhovoru č. 3-6).

### **Otázka dotazníku č. 9 - Ohodnot'te, do jaké míry jste spokojen(a) s faktory uvedenými v následující tabulce.**

Na tuto otázku respondenti odpovídali pomocí šestistupňové škály na stupnici od 0 do 1, přičemž 0 znamenala, že je respondent s daným faktorem velmi nespokojen, 1 spíše nespokojen, 2 málo nespokojen, 3 málo spokojen, 4 spíše spokojen a 5 velmi spokojen. Výsledky byly vneseny do Tabulky 4, jejíž obsahem jsou všechny faktory, na které respondenti byli tázáni. Vyhodnocování odpovědí respondentů probíhalo pomocí přepočtu šestistupňové škály do bodů váhy spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory. Počty odpovědí byly vynásobeny hodnotou stupnice (0-5), u které byly uvedeny. Celkový součet bodů celé stupnice jednotlivého faktoru udává míru spokojenosti zaměstnanců. Faktor s nejvyšší váhou tedy značí nejvyšší spokojenost a naopak.

Z výsledků lze po vzhledu do Tabulky 4 vyvodit, že předmětem nejčastější nespokojenosti zaměstnanců se stala *délka pracovní doby a vztahy na pracovišti*. Naopak spokojeni jsou zaměstnanci nejvíce s faktory *organizace práce a prací nadřízeného pracovníka*. Předmětem velké spokojenosti zaměstnanců je také *úroveň vybavenosti pracoviště pracovními pomůckami a náradím*.

V doplňujícím rozhovoru (Otázka rozhovoru č. 3) vedoucí pracovník uvedl, že nespokojenost pracovníků s délkou pracovní doby samozřejmě vnímá, ovšem z hlediska organizace práce jsou situace, kdy jsou přesčasy pracovníků nutnou berlou k přežití společnosti ve světě konkurence. Často také do pracovní činnosti zasahují například

klimatické podmínky, což je naprosto neovlivnitelný faktor bránící hladkému průběhu nejrůznějších projektů. Pokud se tak ovšem stane a je nutné prodloužit běžnou pracovní dobu zaměstnanců, on sám v práci zůstává nejdéle.

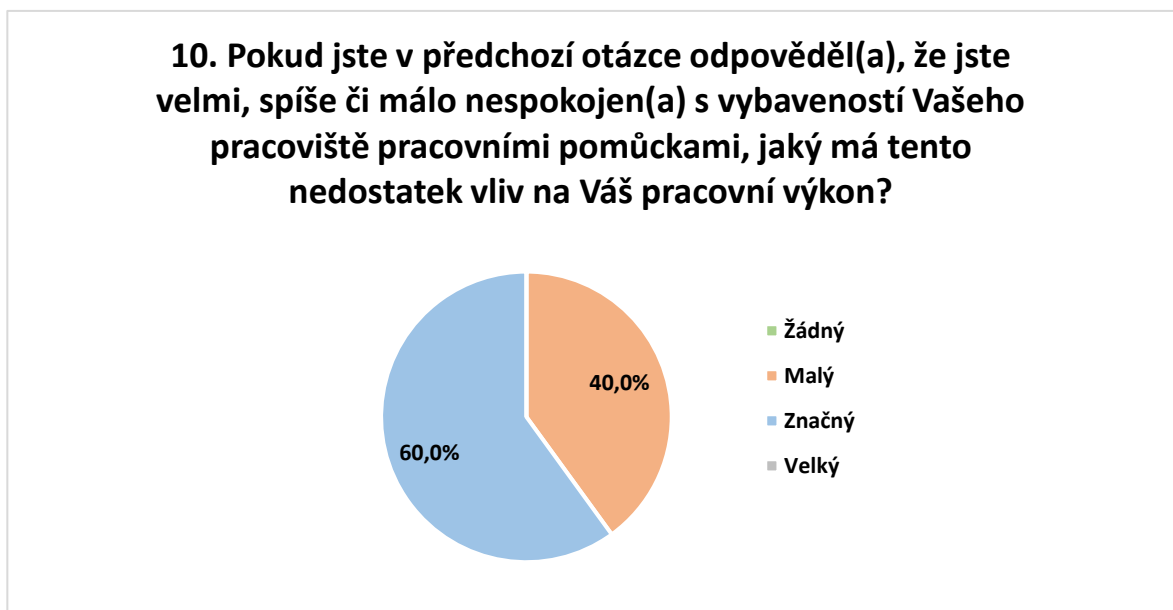
Dle názoru autorky práce je právě takovýto příkladný postoj nadřízeného pracovníka jedním z hlavních důvodů, proč se ve výzkumné otázce stal nadřízený pracovník faktorem setkávajícím se s největší spokojeností zaměstnanců.

Tabulka 4 Spokojenost respondentů s uvedenými faktory (vlastní zpracování)

Faktory	Absolutní četnost						
	0	1	2	3	4	5	Celkem
Organizační faktory	0	3	1	1	27	2	34
Přepočtená váha spokojenosti Organizačních faktorů	0	3	2	3	108	10	126
Vybavenost Vašeho pracoviště pracovními pomůckami/nářadím	0	1	2	2	16	13	34
Přepočtená váha spokojenosti faktoru Vybavenost Vašeho pracoviště pracovními pomůckami/nářadím	0	1	4	6	64	65	140
Vztahy na pracovišti	0	1	4	11	15	3	34
Přepočtená váha spokojenosti faktoru Vztahy na pracovišti	0	1	8	33	60	15	117
Nadřízený pracovník	0	1	1	0	27	5	34
Přepočtená váha spokojenosti faktoru Nadřízený pracovník	0	1	2	0	108	25	136
Délka pracovní doby	0	1	6	15	11	1	34
Přepočtená váha spokojenosti faktoru Délka pracovní doby	0	1	12	45	44	5	107

**Otázka dotazníku č. 10 - Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a), že jste velmi, spíše či málo nespokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště pracovními pomůckami, jaký má tento nedostatek vliv na Váš pracovní výkon?**

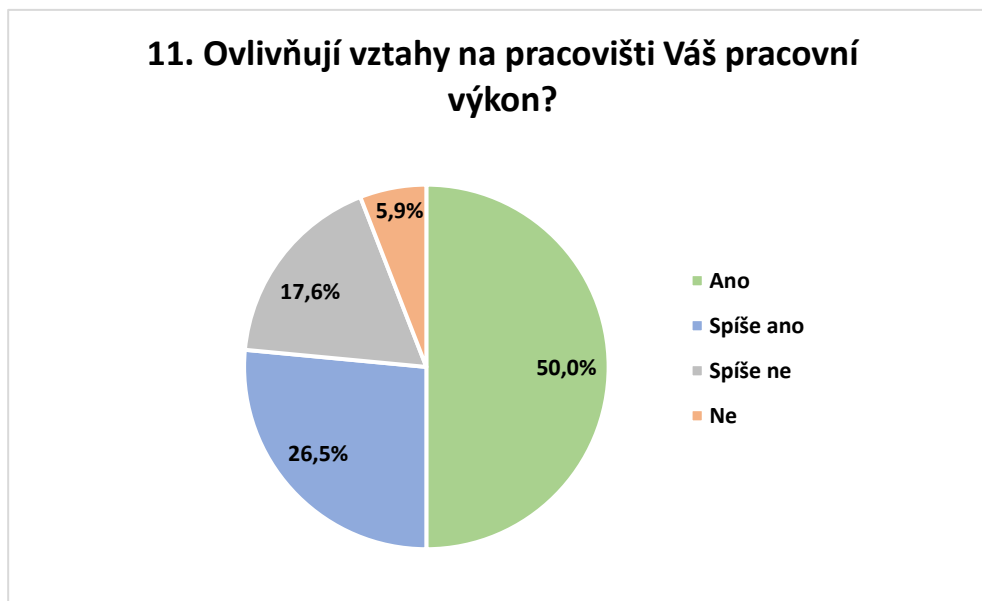
Tato otázka navazovala na předchozí Otázku dotazníku č. 9. Zúčastnilo se jí pouze 5 respondentů, kteří zodpověděli, zda má jejich nespokojenost s vybavením pracoviště pracovními pomůckami či nářadím vliv na jejich pracovní výkon. 60 % respondentů uvedlo, že má tento nedostatek *značný vliv* na jejich pracovní výkon a 40 % respondentů je v práci takto *ovlivněno pouze málo*.



Graf 8 Vliv nedostatku pracovních pomůcek na pracovní výkon respondentů (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 11 - Ovlivňují vztahy na pracovišti Váš pracovní výkon?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci vliv vztahů na pracovišti na jejich pracovní výkon. 50 % respondentů uvedlo, že vztahy na pracovišti jejich *pracovní výkon ovlivňují*, 26,5 % respondentů *spíše ovlivňují*, 17,6 % respondentů *spíše neovlivňují* a 5,9 % respondentů *nepociťuje tento vliv vůbec* (viz Graf 9).



Graf 9 Vliv vztahů na pracovišti na pracovní výkon respondentů  
(vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 12 - Který z následujících nedostatků vnímáte ve svém současném pracovním prostředí?**

V Grafu 10 níže můžeme vidět vybrané nedostatky pracovního prostředí vybrané firmy a četnost odpovědí zaměstnanců, kteří jednotlivé nedostatky vnímají. Celkový počet odpovídajících respondentů je 34. Protože ale bylo respondentům umožněno uvést více než 1 odpověď, počet odpovědí na Otázku dotazníku č. 12 je 70. Někteří respondenti tedy uvedli více než 1 nedostatek.

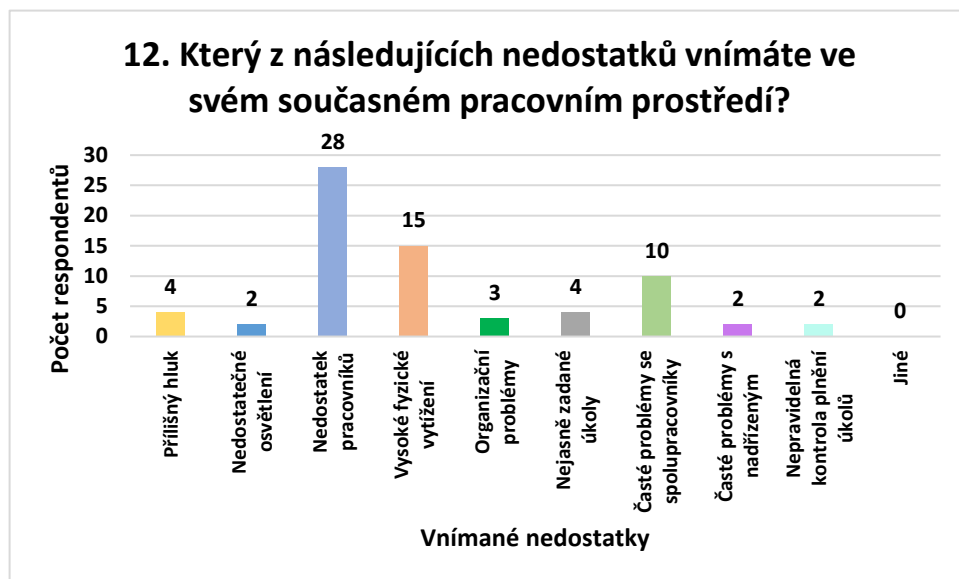
Nejčastějšími nedostatky se ukázaly být *nedostatek pracovníků* (28 odpovědí), *vysoké fyzické vytížení* (15 odpovědí) a *časté problémy se spolupracovníky* (10 odpovědí). Mezi méně časté nedostatky zaměstnanci uvedli *přílišný hluk* (4 odpovědi), *nejasně zadané úkoly* (4 odpovědi), *organizační problémy* (3 odpovědi), *nedostatečné osvětlení* (2 odpovědi), *časté problémy s nadřízeným* (2 odpovědi) či *nepravidelnou kontrolu plnění úkolů* (2 odpovědi). Možnosti uvést *další* nedostatky nevyužil žádný respondent.

K problematice nedostatku pracovníků se v doplňujícím rozhovoru vyjádřil i majitel vybrané firmy (viz Otázka rozhovoru č. 4). Tento nedostatek je dle jeho názoru čím dál častějším problémem společností zabývajících se manuální prací. Zastává názor, že v dnešním světě jsou děti vedeny spíše k dosahování akademických titulů a vydělávání peněz tak zvaně hlavou, ne rukama. Proto je velmi obtížné najít a získat pracovníky, kteří skutečně pracovat chtějí a zvýšená zátěž pro ně není překážkou. Poznává, že například



na úřadu práce se mu vyhledávání zaměstnanců naprosto neosvědčilo a taktika přeplácení zaměstnanců konkurence rovněž není dlouhodobě udržitelný zdroj pracovní síly.

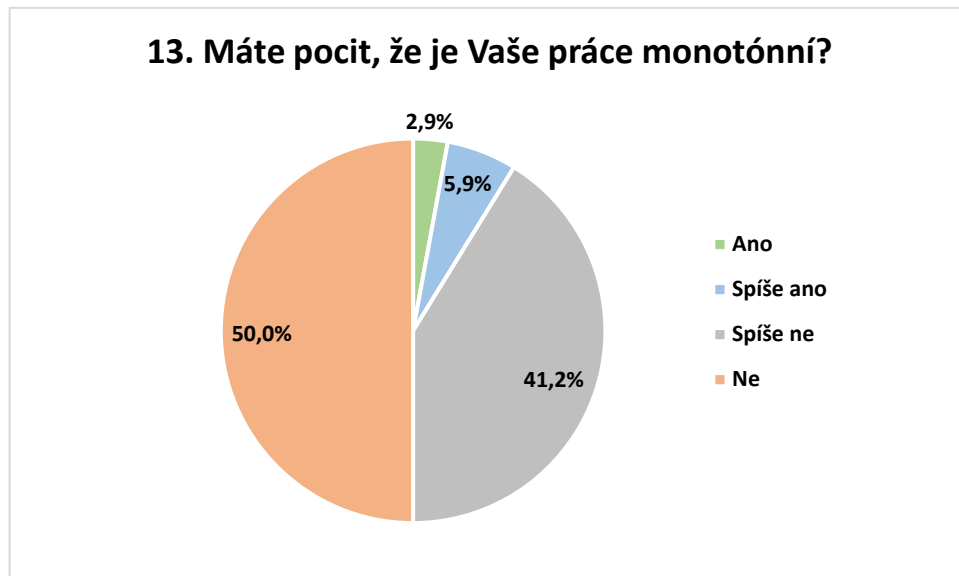
Když při rozhovoru s vedoucím pracovníkem autorka práce zmínila problematiku vztahů na pracovišti, vedoucí pracovník uvedl, že při manuální činnosti tohoto typu musí být pracovníci připraveni na důsledky okolních vlivů a fakt, že pochybení jednotlivce může stát celou firmu nemalé potíže ať už z finančního hlediska, nebo pracovního. Dle jeho slov je samozřejmé, že v kolektivu 34 individuálních jedinců bohužel nemohou panovat pozitivní vztahy na všech frontách.



Graf 10 Nedostatky pracovního prostředí vnímané respondenty (vlastní zpracování)

### Otázka dotazníku č. 13 - Máte pocit, že je Vaše práce monotónní?

V Grafu 11 níže můžeme vidět, že práci ve vybrané firmě nepovažuje za monotónní převážná většina jejích zaměstnanců. 50 % respondentů uvedlo, že práci jako monotónní *nevnímá*, 41,2 % respondentů *spíše nevnímá*, 5,9 % respondentů práci *vnímá jako spíše monotónní* a pouze 2,9 % respondentů práci *považuje za zcela monotónní*.

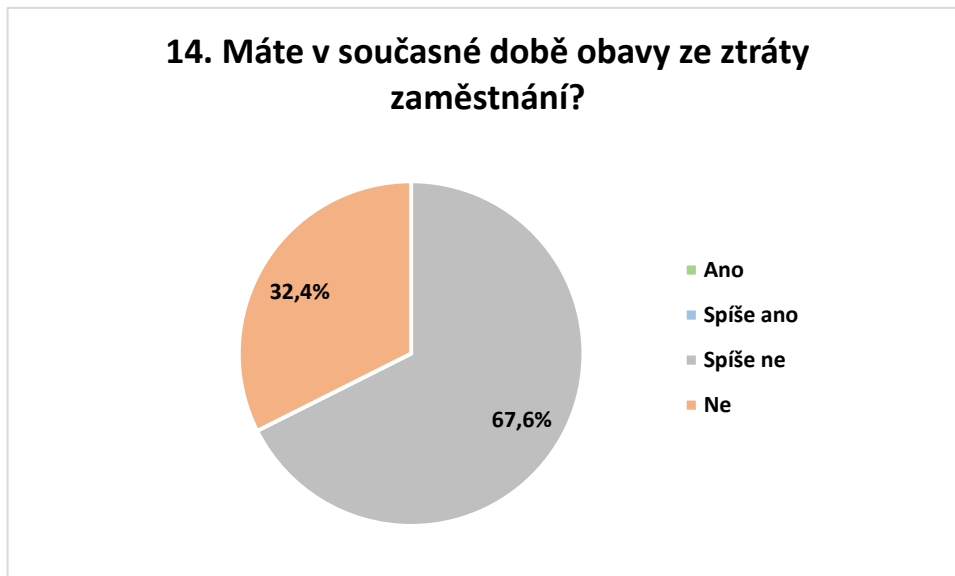


Graf 11 Vnímání monotónnosti práce respondenty vybrané firmy  
(vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 14 - Máte v současné době obavy ze ztráty zaměstnání?**

Cílem této otázky dotazníku bylo zjistit, zda mají zaměstnanci firmy strach ze ztráty zaměstnání. Žádný z respondentů nevedl, že mu tato hrozba činí obavy. 67,6 % respondentů uvedlo, že obavy ze ztráty zaměstnání *spíše nemá* a zbylých 32,4 % respondentů uvedlo, že tyto obavy *nepocítuje vůbec*.

Důvodem těchto výsledků může být i fakt, že sami zaměstnanci vnímají problematiku nedostatečného množství zaměstnanců za velmi podstatnou potíže firmy, ve které pracují, a tak cítí jistotu, že si stávající zaměstnání udrží.



Graf 12 Četnost respondentů obávajících se ztráty současného zaměstnání (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 15 - Cítíte se v práci stresován(a)?**

Z Grafu 13 níže můžeme vypočítat, že 44,1 % respondentů se v práci stresování *spíše necítí*, 2,9 % respondentů se v práci *necítí stresování vůbec*, 35,3 % respondentů se cítí *spíše stresování* a 17,6 % respondentů se *pod tlakem stresu cítí zcela*.



Graf 13 Podíl zaměstnanců, kteří na sobě pociťují pracovní stres (vlastní zpracování)

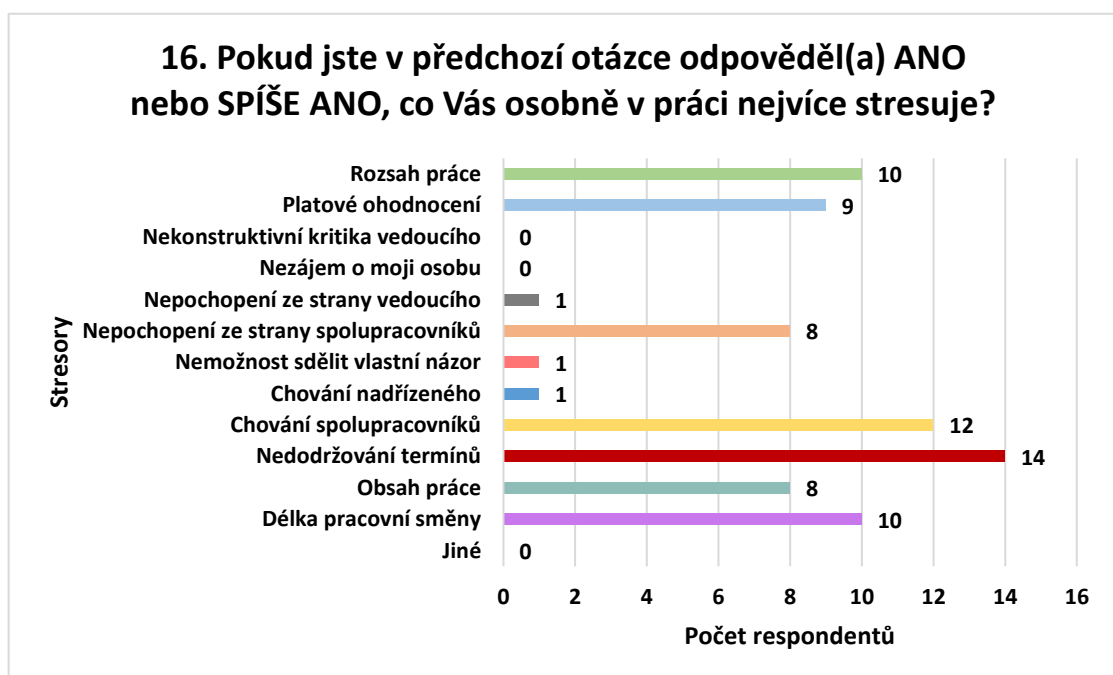
### Otázka dotazníku č. 16 - Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) ANO nebo SPÍŠE ANO, co Vás osobně v práci nejvíce stresuje?

Tato otázka byla určena pouze pro respondenty, kteří v předchozí Otázce dotazníku č. 15 uvedli, že se spíše či zcela cítí v práci stresováni. Celkem tak Otázku 16 zodpovědělo 18 respondentů. Vzhledem ke skutečnosti že bylo respondentům umožněno uvést více odpovědí, celkový počet stresorů působících na zaměstnance je 74.

Údaje plynoucí z jejich odpovědí jsou vyobrazeny v následujícím Grafu 14. Nejčastěji vyskytovanými stresory v pracovním prostředí se ukázaly být *nedodržování termínů* (14 odpovědí), *chování spolupracovníků* (12 odpovědí), *rozsah práce* (10 odpovědí), *délka pracovní směny* (10 odpovědí), *platové ohodnocení* (9 odpovědí), *nepochopení ze strany spolupracovníků* (8 odpovědí) a *obsah práce* (8 odpovědí).

Majitele vybrané firmy překvapil počet respondentů uvádějících, že předmětem jejich stresu je obsah práce (viz Otázka rozhovoru č. 2). Neboť pracovníci dle slov majitele v převážné většině vykonávají takovou práci, pro kterou jsou vyučeni či proškoleni, a tak si obsah práce ve své podstatě zvolili sami.

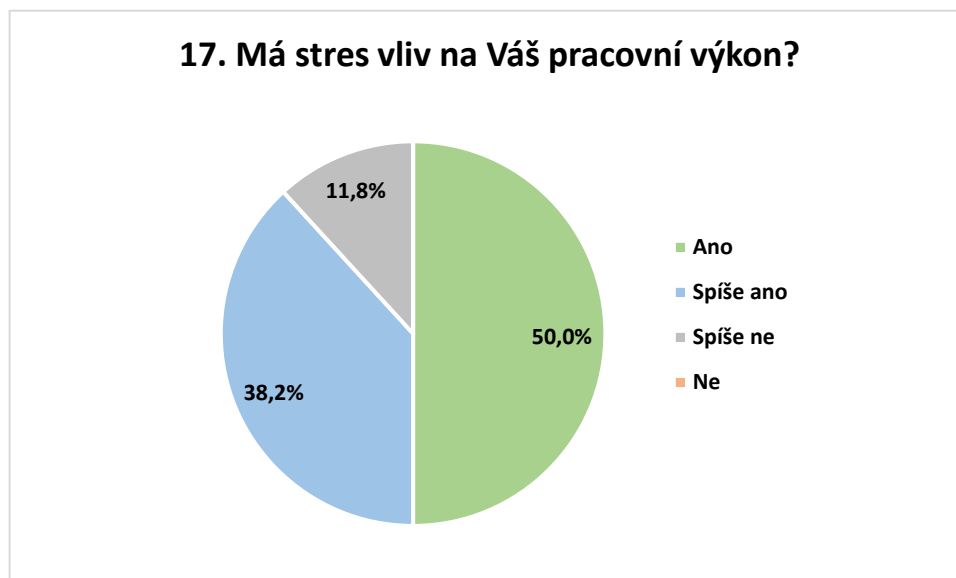
Autorka práce zastává ovšem názor, že tento fakt s pocíťováním stresu nemusí vůbec souviset. I nadřízený pracovník poté uznal, že i přes to, že si svou roli ve firmě vybral zcela sám, známky stresu na sobě pozoruje dnes a denně.



Graf 14 Nejčastější stresory pracovního prostředí vybrané firmy (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 17 - Má stres vliv na Váš pracovní výkon?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vnímají vliv stresu na jejich pracovní výkon. 50 % respondentů uvedlo, že stres na jejich pracovní výkon *vliv má*, 38,2 % respondentů uvedlo, že *vliv spíše vnímá* a zbývajících 11,8 % respondentů uvedlo, stres na jejich pracovní výkon *vliv spíše nemá*. Žádný z respondentů nevedl, že stres vliv na jeho pracovní výkon *nemá vůbec*.



Graf 15 Vliv stresu na pracovní výkon respondentů (vlastní zpracování)

**7.1.4 Dílčí výzkumná otázka č. 4 – Jak jsou pracovníci spokojeni s organizačním vedením své firmy?**

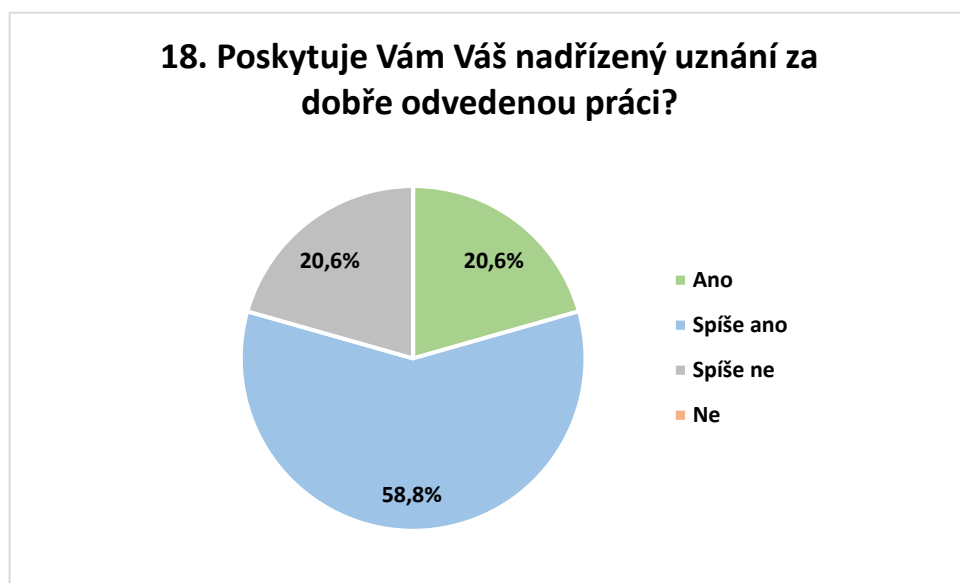
Poslední dílčí výzkumná otázka se zabývá spokojeností pracovníků vybrané firmy s jejím organizačním vedením. V dotazníku jí byly věnovány 3 otázky (Otázky dotazníku č. 18-20) týkající se zaměstnanců, zda mají dostatek uznání, informací a instrukcí k práci, kterou odvádějí. Tyto otázky byly uzavřené a jejich výsledky jsou interpretovány níže.

Interpretace výsledků byla doplněna o poznatky z individuálního rozhovoru s nadřízeným pracovníkem. V individuálním rozhovoru se této dílčí výzkumné otázce věnovaly 2 otázky (Otázky rozhovoru č. 7-8).

**Otázka dotazníku č. 18 - Poskytuje Vám Váš nadřízený uznání za dobře odvedenou práci?**

V Grafu 16 jsou uvedeny odpovědi respondentů na Otázku dotazníku č. 18 zabývající se zjištěním, zda se zaměstnanci cítí dostatečně uznávaní ze strany nadřízeného pracovníka za svou dobře odvedenou práci. Většina, tedy 58,8 % respondentů uvedlo, že *spíše ano*, 20,6 % respondentů *ano* a zbývajících 20,6 % respondentů uvedlo, že jim jejich nadřízený uznání za dobře odvedenou práci *spíše neposkytuje*.

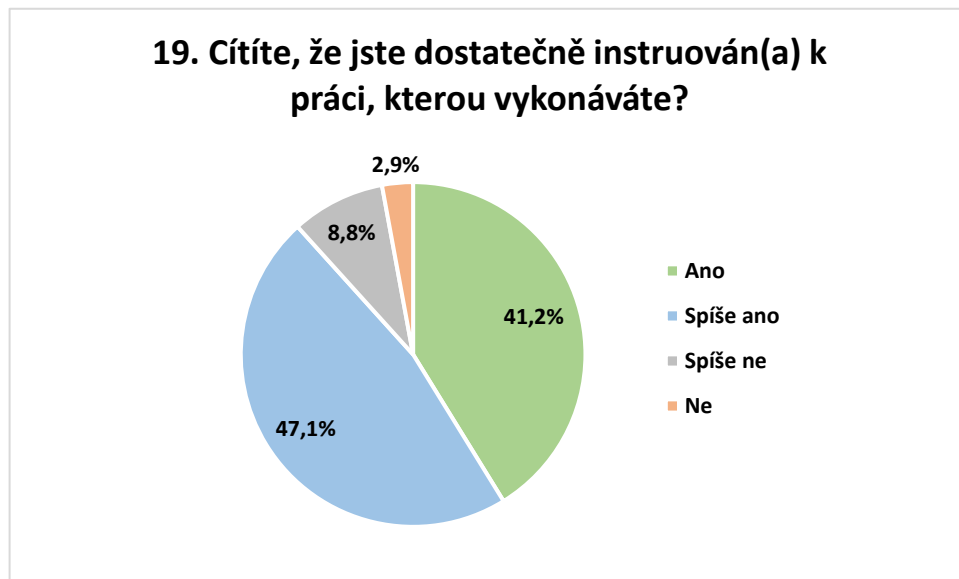
Nadřízený pracovník se 20,6 % respondentů uvádějících nedostatečné uznání v odpovědi na Otázku rozhovoru č. 8 vyjadřuje poukázáním na skutečnost, že každý člověk má potřebu jiného množství uznání, aby se cítil tímto druhem motivace uspokojen. Proto i když poskytuje všem pracovníkům stejné uznání za dobře odvedenou práci či naopak zpětnou vazbu na jejich slabé stránky, každý zaměstnanec bude tuto zpětnou vazbu vnímat rozdílně.



Graf 16 Četnost respondentů pociťujících dostatečné uznání za dobře odvedenou práci ze strany nadřízeného pracovníka (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 19 - Cítíte, že jste dostatečně instruován(a) k práci, kterou vykonáváte?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci vybrané firmy spokojeni s kvalitou instrukcí, které jsou jim poskytovány k práci, kterou vykonávají. 47,1 % respondentů uvedlo že *spíše ano*, 41,2 % respondentů *ano*, 8,8 % respondentů *spíše ne* a 2,9 % respondentů uvedlo, že se *necítí dostatečně instruován* o práci, kterou vykonává.



Graf 17 Četnost respondentů pociťujících dostatek instrukcí k vykonávání své práce (vlastní zpracování)

**Otázka dotazníku č. 20 - Cítíte, že jste dostatečně informován(a) o práci, kterou vykonáváte?**

Na rozdíl od Otázky dotazníku č. 19 bylo cílem Otázky dotazníku č. 20 zjištění, zda je zaměstnancům poskytováno dostatečné množství informací o práci, kterou vykonávají. 50 % respondentů uvedlo že *spíše ano*, 41,2 % respondentů *ano*, 5,9 % respondentů uvedlo *spíše ne* a 2,9 % respondentů uvedlo, že se *necítí dostatečně informováni* o práci, kterou vykonávají.

Nadřízený pracovník v doplňujícím rozhovoru (Otázka rozhovoru č. 7) uvedl, že považuje množství instrukcí a informací poskytovaných zaměstnancům za zcela dostatečné. Poznává přitom, že pokud kterýkoliv zaměstnanec cítí jakékoliv nedostatky v kvalitě nebo množství instrukcí či informací jemu poskytovaných, kdykoliv má možnost nadřízeného pracovníka se na cokoli zeptat. Nadřízený pracovník ve vtipu dodává, že mobilní telefon si sebou pro každý případ bere i na toaletu.



Graf 18 Četnost respondentů pociťujících dostatek informací o práci, kterou vykonávají (vlastní zpracování)

## 7.2 Odpovědi na dílčí výzkumné otázky

Po uskutečnění výzkumného šetření lze stanovit odpovědi na dílčí výzkumné otázky. Ty jsou dle autorky následující.

*Dílčí výzkumná otázka 1 – Jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni ve svém současném zaměstnání?*

Na základě dat z dotazníkového šetření a polostrukturovaného individuálního rozhovoru lze na tuto dílčí výzkumnou otázku odpovědět, že míra spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti je opravdu vysoká. Ovšem z důvodu náročnosti práce se zde vyskytuje i určité procento zaměstnanců, kteří přemýšlejí o změně zaměstnání.

*Dílčí výzkumná otázka 2 – Jak na sobě zaměstnanci pociťují pracovní vytížení?*

Zaměstnanci vybrané firmy ve většině případů uvedli, že se v práci cítí velmi vytížení. Tato zátěž sebou nese následky zejména v podobě fyzické bolesti. Mezi nejčastější respondenti řadili bolesti zad, rukou a svalů.

*Dílčí výzkumná otázka 3 – S jakými zátěžovými situacemi se pracovníci ve vybrané firmě nejčastěji potýkají?*

Výstupy výzkumného šetření ukázaly, že objektem nejčastější nespokojenosti zaměstnanců vybrané firmy se stala délka pracovní doby či stav vztahů na pracovišti, který má dle respondentů velký vliv na jejich pracovní výkon. Mezi největší nedostatky svého pracovního prostředí zaměstnanci řadí nedostatek pracovníků a vysokou míru pracovní zátěže.



Vysoké procento zaměstnanců se také cítí pod tlakem stresu, nejčastěji z důvodu časového tlaku z dodržování termínů, platového ohodnocení, konfliktů se spolupracovníky a délky pracovní doby. Tento stres má velký vliv na jejich pracovní výkon.

*Dílčí výzkumná otázka 4 – Jak jsou pracovníci spokojeni s organizačním vedením své firmy?*

Z provedeného výzkumu vyplývá, že míra kvality organizace firmy je na velké úrovni. Zaměstnanci, až na malé výjimky, uvedli, že jsou spokojeni jak s mírou informovanosti, tak kvalitou instrukcí, které jim napomáhají odvádět svou práci bez pocitu nejistoty. Dle výsledků zaměstnancům nadřízený pracovník poskytuje jak tyto informace, tak dostatečné uznání za dobře odvedenou práci.

## 8 DOPORUČENÍ PRO FIRMU V PRAXI

Díky výzkumnému šetření vyplynulo na povrch několik nedostatků, se kterými se vybraná firma potýká. Tyto nedostatky lze vyčíst i z pouhé formulace odpovědí na dílčí výzkumné otázky. Největším ovlivnitelným nedostatkem, čteně se vyskytujícím v několika částech šetření, se staly vztahy na pracovišti. Tento faktor není radno podceňovat, neboť konfliktní prostředí má velký vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

Dále bylo zjištěno, že se firma potýká s nedostatkem pracovníků. Toto má za následek zvýšenou zátěž stávajících zaměstnanců nejen v podobě fyzického vytížení, ale například i pocitů stresu z blížících se termínů či délky pracovní doby. Pokud nebude vedoucí zaměstnanec, či firma obecně, dbát na snížení stresových situací svých zaměstnanců, objevují se zde rizika, která mohou ohrozit nejen zaměstnance samotné, ale i celou firmu.

Pro postupné snížení zátěžových situací zaměstnanců vybrané firmy je možno využít následná nápravná opatření.

### **Zaměstnat personálního pracovníka**

Ve firmě bez jakéhokoliv personálního oddělení se dobré zaměstnanecké vztahy vyššího počtu pracovníků zajišťují, či pouze sledují jen velmi obtížně. Proto se autorce práce zdá jako prvním logickým řešením přijetí zkušeného personalisty do řad zaměstnanců firmy. Tímto krokem by vedoucímu majiteli firmy odpadlo i mnoho administrativních činností a snížila by se tak míra jeho pracovní zátěže. Tento personální pracovník by mohl také pomoci v problematice nedostatečného počtu pracovníků, neboť by se činnost získávání nových zaměstnanců alokovala do jeho kompetencí a povinností. Personální pracovník by také zajišťoval například zpracování pracovněprávních dokumentů zaměstnanců či vedení evidence údajů o zaměstnancích obsahující i jejich individuální hodnocení. Dále by do jeho činnosti spadalo vyřizování individuálních personálních žádostí a požadavků, nebo zajišťování vzdělání zaměstnanců.

### **Nabídnout středním odborným školám a učilištím, ale i vysokým školám možnost spolupráce v rámci jejich zabezpečování odborné praxe žáků a studentů jejich škol**

Programy pro stážisty či nabídky vykonání odborné praxe studentů na středních nebo vysokých školách sice znamenají pro firmu zvýšenou administrativní náročnost, ovšem také umožňují tak zvaně vychovat si nové pracovníky. I toto řešení může napomoci problému nedostatku pracovníků. Stáže napomáhají studentům poznávat pracovní prostředí a získat

první zkušenosti v praktickém pracovním prostředí. Firma by mohla poskytnout pracovní nabídky již lidem, kteří teprve studují v oboru – ti pak v případě spokojenosti po ukončení studia nastoupí do firmy na tu pozici, pro kterou vykonávali odbornou praxi. Krátkodobá praxe či stáž totiž velmi často přeroste v dlouhodobou spolupráci. Je ovšem velmi důležité dopředu si definovat, jak má daná stáž obohatit daného stážistu.

### **Využívat teambuilding pro utváření a rozvoj dobrých mezilidských vztahů ve firmě**

Opět se vrátíme do problematiky vztahů na pracovišti. Obzvláště v malých firmách hrají dobré mezilidské vztahy velmi důležitou roli a každý článek je velmi významný pro její prosperitu. Proto by zde měly být **teambuildingové aktivity** naprostou samozřejmostí, neboť zaměstnanci pracují ve skupinách dle potřeby, nikoliv sami za sebe. Přestože se aktivní teambuildingy využívají zejména ve společnostech se stereotypní náplní práce, i zde by se vhodně zvolená teambuildingová aktivita mohla stát nenásilnou cestou pro stmelení kolektivu a prolomení komunikačních bariér. Před takovou aktivitou by ovšem měl proběhnout menší interní průzkum, který by ukázal, o jaký druh teambuildingu by byl ze strany zaměstnanců zájem.

### **Zvýšit motivaci pracovníků firmy**

Zvýšení motivace pracovníků může přinést výhody v mnoha ohledech. Ať už jde o motivaci psychického typu (verbální uznání dobře odvedené práce, pochvala před ostatními pracovníky), nebo pomocí nějakých statků či služeb (finanční benefity, poukazy, finanční odměny či prémie za práci přesčas). Omezit problematiku vysokého stupně pracovní zátěže by mohly například zaměstnanecké výhody ve formě **voucherů na různé relaxační pobyty**. Je také velmi podstatné sdílet se zaměstnanci své vize a definice cílů společnosti. Vhodným způsobem motivace by bylo například i **rozšíření pravomocí zaměstnanců kteří ve firmě odvádějí spolehlivé výkony**, čímž by se také jistým způsobem snížila pracovní zátěž nadřízeného pracovníka, který jakožto jediný výše postavený pracovník odvádí veškeré tyto činnosti sám. Vidina karierního růstu podněcuje zaměstnance k vyšší soustředěnosti či snaze podávat kvalitní pracovní výkon.

Vhodnou motivací by také firma mohla napomoci problematice nedostatku zaměstnanců. Velmi oblíbeným způsobem nábory zaměstnanců se stala strategie, kdy stávající zaměstnanec za doporučení či přivedení do zaměstnání nového pracovníka dostane nějakou formu bonusů.

## ZÁVĚR

Zátěžové situace se vyskytují v jakémkoliv pracovním prostředí a jejich výskyt nelze úplně eliminovat. Co by však mělo být pro společnost samozřejmostí je vytvoření takových pracovních podmínek, aby byl tlak a stres působící na zaměstnance alespoň omezen.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza zátěžových situací vybrané firmy. Aby bylo možné tuto analýzu realizovat, bylo nejdříve nutné zpracovat literární rešerši, která napomohla k pochopení a získání obecného rozhledu v probírané problematice. V rámci teoretické části tedy vyplynulo několik čteně se vyskytujících stresorů v pracovním prostředí, jež se následně staly součástí výzkumného šetření v praktické části bakalářské práce.

Praktická část této bakalářské práce tedy analýzu zátěžových situací implementovala do problematiky zátěžových situací zaměstnanců ve vybrané firmě. Toto proběhlo pomocí dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci vybrané firmy a polostrukturovaného individuálního rozhovoru vedeného s vedoucím pracovníkem a majitelem vybrané firmy v jedné osobě. Z výzkumného šetření pak vyplynulo několik nedostatků, jejichž možnou nápravu autorka bakalářské popsala pomocí doporučení pro vybranou firmu v praxi.

Veškeré cíle uvedené v úvodní části bakalářské práce tak byly v průběhu jejího zpracování splněny.

Autorka práce doufá, že tato bakalářská práce bude pro vybranou firmu prospěšná a využití některých doporučených nápravných opatření napomůže k navýšení spokojenosti jejich zaměstnanců a tím i celkové prosperity zvolené firmy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

AYERS, Susan a Richard DE VISSER. *Psychologie v medicíně*. Praha: Grada Publishing, 2015, 52 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5230-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-4033-1.

CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. Praha: PeopleComm, 2011, 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.

CIMICKÝ, Jan. *ABC proti stresu a psychickým nesnázím*. V Brně: CPress, 2020, 262 s. ISBN 978-80-264-3337-8.

DUŠEK, Karel a Alena VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch. 2., přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 646 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4826-9.

FONTANA, David. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál, 2016, 182 s. ISBN 978-80-262-1033-7.

GREENBERG, Melanie. *The stress-proof brain: Master your emotional response to stress using mindfulness and neuroplasticity*. Oakland, CA: New Harbinger Publications, 2017, 224 s. ISBN 9781626252660.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie. 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2018, 310 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3037-0.

HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. 3. vydání*. V Praze: Vyšehrad, 2018, 215 s. ISBN 978-80-7601-004-8.

JOHN, Friedel a Gabriele PETERS-KÜHLINGER. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. Praha: Grada, 2006, 102 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1517-1.

KABAT-ZINN, Jon a Libor VÁLEK. *Život samá pohroma: jak čelit stresu, nemoci a bolesti pomocí moudrosti těla a mysli*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016, 616 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-012-5.

KINDL-BEILFUSS, Carmen. *Umění ptát se: v koučování, poradenství a systemické terapii*. Praha: Portál, 2012, 211 s. ISBN 978-80-262-0089-5.

KOLÁŘ, Pavel. *Posilování stresem: cesta k odolnosti. První vydání*. Praha: Euromedia Group, 2021. 367 stran: Universum. ISBN 978-80-242-7465-2.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, 175 s. Orientace. ISBN 978-80-7195-573-3.

KUČÍREK, Jiří. *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada, 2017. Psyché. ISBN 978-80-271-0187-0.

LOJA, Radka. *Emoce pod kontrolou: 5 kroků ke zvládnutí emocí*. První vydání. Praha: Grada, 2019. 207 s. ISBN 978-80-271-2217-2

LOŠŤÁKOVÁ, Olga. *Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada, 2020, 171 s. ISBN 978-80-271-2227-1.

MACHOVÁ, Jitka a Dagmar KUBÁTOVÁ. *Výchova ke zdraví. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2015. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5351-5.

MÁLEK, Bohuslav. *Hygiena práce. Vydání druhé aktualizované, (V Sobotáles první)*. Praha: Sobotáles, 2014, 279 s. ISBN 978-80-86817-46-0.

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.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

NEŠPOR, Karel. *Přirozené způsoby zvládnutí stresu*. Praha: Raabe, 2019, 143 s. ISBN 978-80-7496-443-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2017, 362 s. ISBN 978-80-247-5646-2.

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016, 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

SCHRANNER, Matthias. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích: strategie a taktiky pro složité případy*. Praha: Grada, 2011, 203 s. ISBN 978-80-247-3609-9.

SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada, 2011, 208 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3311-1.

SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada, 2012, 304 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3507-8.

SPRINGER, Nathalie a Catharina WILHELM. *Tak takhle ne! Úspěšná sebeobrana proti manipulaci*. Praha: Portál, 2019, 214 s. ISBN 978-80-262-1491-5.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018, 276 s. Pedagogika. ISBN 978-80-271-0470-3.

TOMAN, Ivo. *Posedlost úspěchem: vášně, která tvoří i ničí*. Praha: Taxus International, 2015, 175 s. ISBN 978-80-87717-09-7.

URBAN, Jan. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2016, 154 s. ISBN 978-80-247-5820-6.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Co je nového v psychologii*. Praha: Nová beseda, 2017, 115 s. ISBN 978-80-906751-0-0.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Tlak (upraveno dle předlohy John, 2006, s.13).....	15
Obrázek 2 Vzájemné vztahy mezi determinanty zdraví a zdravím samotným (upraveno dle předlohy Machová, 2015, s.12) .....	18
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb (upraveno dle předlohy Helus, 2018, s. 130) .....	19
Obrázek 4 Hladina stresu a její vliv na pracovní výkon (upraveno dle Schraner 2011, s. 99) .....	23



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 SWOT analýza vybrané firmy (vlastní zpracování) .....	35
Tabulka 2 Četnost respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování).....	38
Tabulka 3 Četnost respondentů dle délky současného zaměstnání ....	38
Tabulka 4 Spokojenost respondentů s uvedenými faktory (vlastní zpracování) .....	46

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Pohlaví respondentů ve vybrané firmě (vlastní zpracování) .....	39
Graf 2 Délka zaměstnání respondentů ve vybrané firmě (vlastní zpracování).....	39
Graf 3 Spokojenost zaměstnanců ve stávajícím zaměstnání (vlastní zpracování).....	41
Graf 4 Četnost respondentů uvažujících v posledních 6 měsících o změně zaměstnání (vlastní zpracování).....	41
Graf 5 Pracovní vytíženost zaměstnanců vybrané firmy (vlastní zpracování) .....	43
Graf 6 Podíl respondentů trpících bolestmi v důsledku pracovní zátěže (vlastní zpracování) .....	44
Graf 7 Druhy bolesti, které na sobě respondenti v důsledku pracovní zátěže pozorují (vlastní zpracování).....	44
Graf 8 Vliv nedostatku pracovních pomůcek na pracovní výkon respondentů (vlastní zpracování).....	47
Graf 9 Vliv vztahů na pracovišti na pracovní výkon respondentů (vlastní zpracování).....	48
Graf 10 Nedostatky pracovního prostředí vnímané respondenty (vlastní zpracování) .....	49
Graf 11 Vnímání monotónnosti práce respondenty vybrané firmy (vlastní zpracování) ...	50
Graf 12 Četnost respondentů obávajících se ztráty současného zaměstnání (vlastní zpracování).....	51
Graf 13 Podíl zaměstnanců, kteří na sobě pociťují pracovní stres (vlastní zpracování).....	51
Graf 14 Nejčastější stresory pracovního prostředí vybrané firmy (vlastní zpracování) .....	52
Graf 15 Vliv stresu na pracovní výkon respondentů (vlastní zpracování) .....	53
Graf 16 Četnost respondentů pociťujících dostatečné uznání za dobře odvedenou práci ze strany nadřízeného pracovníka (vlastní zpracování) .....	54
Graf 17 Četnost respondentů pociťujících dostatek instrukcí k vykonávání své práce (vlastní zpracování).....	55
Graf 18 Četnost respondentů pociťujících dostatek informací o práci, kterou vykonávají (vlastní zpracování).....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I    Dotazník

Příloha P II    Přepis individuálního rozhovoru

Příloha P III    Výsledkové tabulky dotazníkového šetření

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Lenka Molková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Dovoluji si vás požádat o vyplnění následujícího stručného dotazníku, který bude sloužit k získání informací pro vytvoření praktické části mé bakalářské práce. Ta bude zaměřena na analýzu zátěžových situací zaměstnanců vybrané firmy.

Dotazníkové šetření je zcela anonymní, vyplnění dotazníku vám zabere několik minut vašeho času.

Předem vám děkuji za spolupráci.

Lenka Molková

## Identifikační otázky

1. Jaké je Vaše **pohlaví**?  
*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*
  - Muž
  - Žena
2. Jaká je délka Vašeho **současného zaměstnání**?  
*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*
  - Do 1 roku
  - 1–5 let
  - 6–10 let
  - 11–20 let
  - 21 let a více

## Výzkumné otázky

3. Jste ve svém současném zaměstnání **spokojen(a)**?  
*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
4. Uvažoval(a) jste v posledních **6 měsících** o tom, že **změníte svoji práci**?  
*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl **ANO** nebo **SPÍŠE ANO**, napište, co Vás k této úvaze přimělo?  
*Svoji odpověď napište.*

6. Jak se cítíte ve své současné práci:

Vámi zvolenou odpověď označte.

- Přetížen(a)
- Maximálně vytížen(a)
- Spíše maximálně vytížen(a)
- Spíše minimálně vytížen(a)
- Minimálně vytížen(a)
- Nevytížen(a)

7. Trpíte často bolestmi, které by se daly považovat za následek Vaší pracovní zátěže?

Vámi zvolenou odpověď označte.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl(a) ANO nebo SPÍŠE ANO jaké bolesti na sobě pozorujete?

Můžete označit více variant odpovědí. Pokud označíte odpověď JINĚ, svou odpověď napište.

- Bolesti rukou
- Bolesti zad
- Bolesti hlavy
- Bolesti svalů
- Jiné: (uved'te)

9. Ohodnoťte, do jaké míry jste spokojen(a) s faktory uvedenými v následující tabulce.

Svůj názor sdělte označením příslušného bodu na číselné škále od 0 do 5 bodů.

Vysvětlení číselné škály:

0 = velmi nespokojen(a)

1 = spíše nespokojen(a)

2 = málo nespokojen(a)

3 = málo spokojen(a)

4 = spíše spokojen(a)

5 = velmi spokojen(a)

Organizační faktory						
Vybavenost Vašeho pracoviště pracovními pomůckami/nářadím	0	1	2	3	4	5
Vztahy na pracovišti	0	1	2	3	4	5
Nadřizený pracovník	0	1	2	3	4	5
Délka pracovní doby	0	1	2	3	4	5

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a), že jste **velmi, spíše či málo nespokojen(a)** s **vybaveností Vašeho pracoviště** pracovními pomůckami, jaký má tento nedostatek vliv na Váš pracovní výkon?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Žádný
- Malý
- Značný
- Velký

11. Ovlivňují **vztahy** na pracovišti Váš pracovní výkon?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Který z následujících **nedostatků** vnímáte ve svém současném pracovním prostředí?

*Můžete označit více variant odpovědí. Pokud označíte odpověď JINĚ, svou odpověď napište.*

- Přílišný hluk
- Nedostatečné osvětlení
- Nedostatek pracovníků
- Vysoké fyzické vytížení
- Organizační problémy
- Nejasně zadané úkoly
- Časté problémy se spolupracovníky
- Časté problémy s nadřízeným
- Nepravidelná kontrola plnění úkolů
- Jiné: (uved'te)

13. Máte pocit, že je Vaše práce **monotónní**?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Máte v současné době **obavy ze ztráty zaměstnání**?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Cítíte se v práci **stresován(a)**?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) **ANO** nebo **SPIŠE ANO**, co Vás osobně v práci nejvíce stresuje?

*Označte minimálně 5 faktorů. Pokud označíte odpověď JINÉ, svou odpověď napište.*

- Rozsah práce
- Délka pracovní směny
- Obsah práce
- Nedodržování termínů
- Chování spolupracovníků
- Chování nadřízeného
- Nemožnost sdělit vlastní názor
- Nepochopení ze strany spolupracovníků
- Nepochopení ze strany vedoucího
- Nezájem o moji osobu
- Nekonstruktivní kritika vedoucího
- Platové ohodnocení
- Jiné: (uveďte)

17. Má **stres** vliv na Váš pracovní výkon?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Poskytuje Vám Váš **nadřízený** uznání za dobře odvedenou práci?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Cítíte, že jste dostatečně **instruován(a)** k práci, kterou vykonáváte?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Cítíte, že jste dostatečně **informován(a)** o práci, kterou vykonáváte?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

## **PŘÍLOHA P II: PŘEPIS INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU**

### **1. Jak dlouhou máte praxi v oboru, ve kterém současně pracujete?**

- *Ve stavebnictví pracuji od chvíle, co jsem odešel z učení. Takže určitě víc než 30 let.*

### **Jak dlouho zaujímáte pozici vedoucího pracovníka?**

- *Od založení firmy. Když zkrachovala firma, ve které jsem pracoval předtím, vzal jsem chlapy a založil novou. To bylo někdy v roce 1999, takže firmu vedu 22 let.*

### **2. Myslíte si, že na své pracovníky kladete přiměřenou pracovní zátěž?**

- *Co je přiměřená pracovní zátěž. Když jde člověk pracovat do stavebnictví, asi musí být na zátěž připravený. Některé profese to holt mají v sobě. Je na nic, když od zaměstnavatele nedostanete ani pořádné kladivo, jo, to je pak ta zátěž asi nepřiměřená. Ale s kvalitní technikou, kterou do firmy neustále vkládám, už ta zátěž prostě moc zmenšit nejde. Jsou prostě práce, kde sedíte v kanceláři a stěžujete si na záda, nebo vám dá někdo do ruky lopatu a vy si budete stěžovat na to samé. Jako samozřejmě, chlapi se nadělají. To je úděl naší práce. Někdo ty baráky postavit musí.*

### **Tudíž dle Vašeho názoru poskytujete zaměstnancům potřebné a dostatečné pomůcky k vykonávání zadaných úkolů?**

- *Samozřejmě, byl bych sám proti sobě kdyby ne. I já s tím pak musím dělat.*

### **3. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že jsou Vaši zaměstnanci ve firmě pod vaším vedením spokojeni, ovšem z výzkumných dat také vyplývá, že 23,6 % zaměstnanců v posledních 6 měsících uvažovali o změně zaměstnání. Překvapilo Vás toto zjištění?**

- *Ta spokojenost mi udělala radost. Není lehké udržet si spokojené zaměstnance v takto náročné práci. A to že někdo přemýšlí že odejde jinam? Nepřekvapuje mě to, i já jsem v posledních 6 měsících přemýšlel že odejdu jinam, to procento je podle mě ještě úplně v pořádku. Když dřete od rána do večera a bolí vás z toho celý člověk, partnerka doma nadává že jste pořád v práci, přijde vám, že vás zaměstnavatel za to dost neplatí. A víc peněz? To by bylo sice hezké, taky bych uvítal víc peněz – jako každý – ale takto to bohužel nefunguje. Zvlášť teď, kdy už jen za materiál lidi dají miliony. A s válkou, která nám udělala všem čáry přes rozpočty, ... a bude hůř.*



**Zmínil jste, že je člověk pořád v práci. Musí vaši pracovníci často pracovat přes čas své pracovní doby?**

- *Často. Ale často jen proto, že chtějí. Chtějí víc peněz, musí pracovat přesčas. Tady vlastně ani není přesčas, nemám přesně stanovenou dobu, po kterou jsou zaměstnanci v práci každý den. Někdy je práce víc, někdy méně. Někdy vám týden přší a neuděláte nic. A to se pak prostě musí dohnat, jinak lidi přejdou jinam. Nebo jeden něco pokazí a pak holt musí nastoupit dalších x lidí, aby se stíhalo. Taky chodím do práce. Když je někde průšvih, jsem první, který ho musí spravovat. Jsem tam s nimi ze všech nejdéle, není to tak že bych je hnal a bral za to jen peníze, taky jsem dělník.*

**4. Vaši zaměstnanci čteně uváděli, že jedním z hlavních zátěžových faktorů je nedostatek pracovníků. Pociťujete tento nedostatek také?**

- *Jasně, a je to čím dál větší problém. Lidi prostě nechtějí dělat. I když jdou na pracák, jsou tam jen aby se neřeklo a nemuseli si platit sociální zdravotní, dostávali příspěvky a tak. A reálně když jim ten pracák něco dohodí a třeba se dostanou ke mně, absolutně nejsou ochotní držet tempo. Proč by to dělali. A třeba děti? Děti teď raději studují půlku života pro to, aby mohly sedět v kanceláři. Chce se vydělávat hlavou, ne rukama. Dřív jsem tahal chlapy od konkurence, protože pro peníze, ... víte, jak to je. Ale to nemůžu dělat pořád. To neutáhnu.*

**5. Jak vnímáte vztahy na pracovišti? Snažíte se je nějakým způsobem ovlivňovat?**

- *Ovlivňovat? Jako nutit zaměstnance podávat si ruce? To opravdu ne, nejsme ve školce. Je jasné že to občas skřípe, třeba když jeden něco pokazí a srážet škody musí pak dalších x lidí. Mám pod sebou 34 lidí. Nemůžou si přece na všech frontách rozumět.*

**A pořádáte například nějaké teambuildingy?**

- *Ne. Chodíme na kuželky před Vánoci, to je asi jediná příležitost kde se vidí všichni pohromadě a dalo by se to považovat za nějakou takovou aktivitu. Ale na nějaký firemní výlety nikdo nemá čas ani energii.*

**6. S ohledem na výsledky dotazníku, které jsem vám předložila, jak se stavíte k faktorům, které vaši pracovníci vnímají jako stresové?**

- *Většina z nich je podle mě samozřejmá, jak už jsem řekl. A kdybych dotazník dostal taky, myslím že bych uvedl to samé. Co je zajímavé, že je tam tolik lidí, které stresuje*

*obsah jejich práce. Já chlapy nevyučuju. Beru je s profesí, které se vyučili. Takže v podstatě dělají to, co se rozhodli dělat. Nebo si udělají školení, ... ale taky na čistě dobrovolné bázi.*

**Znamená to, že vás vaše pozice nestresuje, když jste se rozhodl založit firmu sám?**

- *To je pravda. To víte že stresuje, každý den.*

**7. Myslíte si, že svým zaměstnancům poskytujete dostatečné informace o práci, kterou vykonávají?**

- *Já myslím že jo. Není toho moc co by reálně potřebovali vědět.*

**Poskytujete jim i dostatek instrukcí, aby vykonávali svou činnost bez pocitu nejistoty?**

- *Samozřejmě, zase jsme u toho, že já jsem ten, co by to musel pak žehlit. Vědí všechno, co podle mě vědět potřebují. A kdyby někdo něco nevěděl, stačí zvednout telefon, zavolat a zeptat se. Bez telefonu už nějaký ten pátek nechodím ani na záchod.*

**8. Dokážete poskytnout svým zaměstnancům uznání za dobře odvedenou práci?**

- *Snad jo, ale vidím, že tady máte dost odpovědí kde se tvrdí opak no. Každý to vnímá jinak, jednomu to stačí, druhý se necítí dostatečně oceňovaný. Medaile jim vyrábět nebudu, oni mě za dobře odvedenou práci taky nechválí. Jak jsem řekl, každý je jiný. Ať už jde o chválu, nebo přijetí toho, že jsem něco pokazil. Nedá se, každý se s tím musí vypořádat.*

## PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKOVÉ TABULKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Otázka dotazníku č. 3 - Jste ve svém současném zaměstnání spokojen(a)?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<b>Ano</b>	13	38,2
<b>Spíše ano</b>	17	50
<b>Spíše ne</b>	4	11,8
<b>Ne</b>	0	0
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 4 - Uvažoval(a) jste v posledních 6 měsících o tom, že změníte svoji práci?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<b>Ano</b>	4	11,8
<b>Spíše ano</b>	4	11,8
<b>Spíše ne</b>	14	41,2
<b>Ne</b>	12	35,3
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 5 - Pokud jste v předchozí otázce odpověděl ANO nebo SPÍŠE ANO, napište, co Vás k této úvaze přimělo?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>
<b>Peníze</b>	3
<b>Plánování dalšího dítěte</b>	1
<b>Nevyhovuje mi vedení a nemám možnost na své pozici kariéerní růst</b>	1
<b>Je to náročná práce a jelikož už jsem starší, nezvládám toho tolik jako před pár lety</b>	1
<b>Náročná práce</b>	2
<b>Celkem</b>	<b>8</b>

Otázka dotazníku č. 6 - Jak se cítíte ve své současné práci?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<b>Přetížen(a)</b>	3	8,8
<b>Maximálně vytižen(a)</b>	9	26,5
<b>Spíše maximálně vytižen(a)</b>	19	55,9
<b>Spíše minimálně vytižen(a)</b>	3	8,8
<b>Minimálně vytižen(a)</b>	0	0
<b>Nevytižen(a)</b>	0	0
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 7 - Trpíte často bolestmi, které by se daly považovat za následek Vaší pracovní zátěže?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<b>Ano</b>	12	35,3
<b>Spíše ano</b>	13	38,2
<b>Spíše ne</b>	7	20,6
<b>Ne</b>	2	5,9
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 8 - Pokud jste u předchozí otázky odpověděl(a) ANO nebo SPÍŠE ANO jaké bolesti na sobě pozorujete?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>
<b>Bolesti rukou</b>	13
<b>Bolesti zad</b>	24
<b>Bolesti hlavy</b>	4
<b>Bolesti svalů</b>	12
<b>Jiné</b>	0
<b>Celkem</b>	<b>53</b>

Otázka dotazníku č. 9 - Ohodnoťte, do jaké míry jste spokojen(a) s faktory uvedenými v následující tabulce.

Faktory	Absolutní četnost						
	0	1	2	3	4	5	Celkem
<b>Organizační faktory</b>	0	3	1	1	27	2	34
<b>Vybavenost Vašeho pracoviště pracovními pomůckami/nářadím</b>	0	1	2	2	16	13	34
<b>Vztahy na pracovišti</b>	0	1	4	11	15	3	34
<b>Nadřizený pracovník</b>	0	1	1	0	27	5	34
<b>Délka pracovní doby</b>	0	1	6	15	11	1	34

Otázka dotazníku č. 10 - Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a), že jste velmi, spíše či málo nespokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště pracovními pomůckami, jaký má tento nedostatek vliv na Váš pracovní výkon?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
<b>Žádný</b>	0	0
<b>Malý</b>	2	40
<b>Značný</b>	3	60
<b>Velký</b>	0	0
<b>Celkem</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 11 - Ovlivňují vztahy na pracovišti Váš pracovní výkon?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	17	50
Spíše ano	9	26,5
Spíše ne	6	17,6
Ne	2	5,9
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 12 - Který z následujících nedostatků vnímáte ve svém současném pracovním prostředí?

Odpověď	Absolutní četnost
Přílišný hluk	4
Nedostatečné osvětlení	2
Nedostatek pracovníků	28
Vysoké fyzické vyčerpání	15
Organizační problémy	3
Nejasně zadané úkoly	4
Časté problémy se spolupracovníky	10
Časté problémy s nadřízeným	2
Nepravidelná kontrola plnění úkolů	2
Jiné	0
<b>Celkem</b>	<b>70</b>

Otázka dotazníku č. 13 - Máte pocit, že je Vaše práce monotónní?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	1	2,9
Spíše ano	2	5,9
Spíše ne	14	41,2
Ne	17	50
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 14 - Máte v současné době obavy ze ztráty zaměstnání?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	0	0
Spíše ano	0	0
Spíše ne	23	67,6
Ne	11	32,4
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 15 - Cítíte se v práci stresován(a)?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	6	17,6
Spíše ano	12	35,3
Spíše ne	15	44,1
Ne	1	2,9
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>



Otázka dotazníku č. 16 - Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) ANO nebo SPÍŠE ANO, co Vás osobně v práci nejvíce stresuje?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>
<b>Délka pracovní směny</b>	10
<b>Obsah práce</b>	8
<b>Nedodržování termínů</b>	14
<b>Chování spolupracovníků</b>	12
<b>Chování nadřízeného</b>	1
<b>Nemožnost sdělit vlastní názor</b>	1
<b>Nepochopení ze strany spolupracovníků</b>	8
<b>Nepochopení ze strany vedoucího</b>	1
<b>Nezájem o moji osobu</b>	0
<b>Nekonstruktivní kritika vedoucího</b>	0
<b>Platové ohodnocení</b>	9
<b>Rozsah práce</b>	10
<b>Jiné</b>	0
<b>Celkem</b>	<b>74</b>

Otázka dotazníku č. 17 - Má stres vliv na Váš pracovní výkon?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<b>Ano</b>	17	50
<b>Spíše ano</b>	13	38,2
<b>Spíše ne</b>	4	11,8
<b>Ne</b>	0	0
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 18 - Poskytuje Vám Váš nadřízený uznání za dobře odvedenou práci?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	7	20,6
Spíše ano	20	58,8
Spíše ne	7	20,6
Ne	0	0
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 19 - Cítíte, že jste dostatečně instruován(a) k práci, kterou vykonáváte?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	14	41,2
Spíše ano	16	47,1
Spíše ne	3	8,8
Ne	1	2,9
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Otázka dotazníku č. 20 - Cítíte, že jste dostatečně informován(a) o práci, kterou vykonáváte?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	14	41,2
Spíše ano	17	50
Spíše ne	2	5,9
Ne	1	2,9
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>