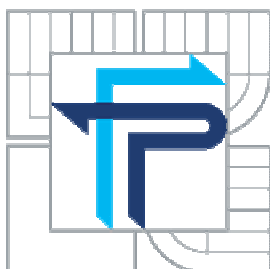




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYHODNOCOVÁNÍ, ZVLÁDÁNÍ A SNIŽOVÁNÍ STRESU

STRESS EVALUATION, COPING AND REDUCTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. BOŽENA KRŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kršková Božena, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu

v anglickém jazyce:

Stress Evaluation, Coping and Reduction

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARNOLD, J. a kol. Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozříš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BOENISCH, E., HANEYOVÁ, M. Stres. 1. vyd. Brno: Books, 1998. 216 s. ISBN 80-7242-015-1.
- MATOUŠEK, O. Pracovní stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003. 20 s. ISBN 80-903604-1-6.
- ROBBINS, S., COULTER, M. Management. 7 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 20.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce „Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu“ se zabývá v současnosti velmi aktuálním problémem a to stresem působícím na zaměstnance v pracovních podmínkách. Analyzuje typy stresu, příznaky, projevy a vlivy na zdraví a pracovní výkon zaměstnance. Soustřeďuje se na faktory vyvolávající stres, jejich identifikaci a snižování v konkrétním podniku. Teoretická část je zaměřena na teoretický rozbor problematiky. Praktická část je věnována měření faktorů stresu v pracovním prostředí u zaměstnanců cateringové společnosti JHREST s.r.o. Závěr práce obsahuje návrh na snížení stresových faktorů v této společnosti.

Abstract

The Master's thesis "Stress evaluation, coping and reduction" dealing with the currently very topical issue the stress acting on employee working conditions. It analyzes the types of stress, signs, symptoms and effects on health and work performance of employees. The thesis is focused on the factors causing stress, their identification and reduction of the company. The theoretical part is focused on theoretical analysis of the problems. The practical part is devoted to the measurement of stressors in the working environment for catering JHREST s.r.o. employees. The work conclusion includes a proposal of the stress factors reduction in the company.

Klíčová slova

Stres, druhy stresu, pracovní stres, stresor, interní a externí stresory, fáze stresu, příznaky, vliv stresu, vyhodnocování stresu, zvládání stresu.

Keywords

Stress, types of stress, job stress, stressors, internal and external stressors, stress phase, symptoms, effects of stress, stress assessment, stress management.

KRŠKOVÁ, B. *Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 89 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu“ vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Emilie Frankové, Ph.D a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském, o právech souvisejícím s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2010

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Emilii Frankové, Ph.D za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení problému a cíle práce	11
1 Teoretická východiska	12
1.1 Stres.....	12
1.2 Definice stresu.....	12
1.3 Druhy stresu	13
1.3.1 Hledisko času	13
1.3.2 Kvalita stresové reakce	15
1.3.3 Intenzita stresové reakce	16
1.3.4 Místo působení stresu	17
1.4 Pracovní stres	17
1.5 Stresory a zdroje stresu	19
1.5.1 Dělení stresorů	20
1.5.2 Zdroje pracovního stresu	21
1.5.3 Reakce jedince na stresovou situaci.....	26
1.5.4 Stresové typy – osobnosti	28
1.6 Fáze stresu	30
1.7 Příznaky stresu a jeho vliv na zdraví.....	32
1.7.1 Vliv stresu na zdravotní stav.....	34
1.7.2 Workholismus	38
1.7.3 Syndrom vyhoření (Burn-out syndrom)	38
1.7.4 Mobbing.....	39
1.8 Vyhodnocování stresu	40
1.9 Zvládání stresu	41
1.9.1 Aktuální stres	41
1.9.2 Relaxační a autoregulační techniky	42
1.10 Možnosti eliminace stresu	44
2 Analýza problému a současné situace	46
2.1 Řešený problém a cíl průzkumu.....	46
2.2 Hypotézy	46
2.3 Metoda průzkumu	47

2.4	Popis společnost JHREST s.r.o.....	47
2.4.1	Hodnocení a odměňování	48
2.4.2	Školení	49
2.4.3	Režim práce	49
2.4.4	Péče o zdraví zaměstnanců	49
2.5	Zkoumaný soubor.....	50
2.6	Dotazníkové šetření – prezentace výsledků a jejich analýza	50
2.7	Shrnutí	68
3	Vlastní návrhy řešení	72
3.1	Doporučení směrem k managementu.....	72
3.1.1	Přehled stresorů, jejich příčiny a doporučení pro eliminaci:	72
3.2	Doporučení směrem k zaměstnancům	77
3.3	Finanční náročnost návrhů	79
3.3.1	Aktuální nabídka programu školení.....	79
3.3.2	Vybrané semináře pro zvýšení pohody zaměstnanců	81
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	85
	Seznam obrázků.....	87
	Seznam grafů	88
	Seznam tabulek	88
	Seznam příloh	89

Úvod

V současné době je faktor stresu fenomén, který se dotýká každého člověka a tvoří součást jeho každodenního života. Stres na sebe bere mnoho podob a může být způsobován různými faktory. Lidé mohou být stresováni svou finanční situací, budoucností, rodinou atmosférou, mezilidskými vztahy, zdravotním stavem apod.

V momentě, kdy se zapojíme do pracovního procesu, začíná na nás působit jeden z nejčastějších stresů – pracovní stres. Ten se v dnešní době stává významným problémem společnosti, jelikož v zaměstnání člověk tráví většinu svého života, a současné tempo pracovního nasazení na zaměstnance klade vyšší nároky. Proto je velmi důležité snažit se předcházet stresovým situacím, ať už v zaměstnání nebo v osobním životě, a osvojit si techniky zvládnání stresu.

Stres však nemusí být nutně nebezpečný. Člověka může povzbudit k lepším výkonům, může mu dodat uspokojení z vykonané práce nebo mu umožnit rozvíjet profesní kariéru. Pokud na člověka působí takový stres, může jej motivovat k dosahování maximálních výkonů.

Zaměstnavatelé by měli mít snahu monitorovat, vyhodnocovat a následně eliminovat stresové faktory na pracovišti. Tato snaha přispívá zejména ke zvýšení výkonnosti, zlepšení bezpečnosti a ochraně zdraví zaměstnanců, zlepšení jejich stavu pohody a tím i k větším ekonomickým přínosům nejen pro podnik, ale i pro zaměstnance.

Vymezení problému a cíle práce

Současné tempo životního stylu klade na člověka nejen vyšší nároky v oblasti znalostí a dovedností, ale také v oblasti psychické odolnosti vůči stresu. V den, kdy se lidé zapojí do pracovního procesu, jsou ovlivňováni mnoha faktory, které mohou zapříčinit vznik stresových situací.

Řešený problém

Různé profese vyžadují různorodou myšlenkovou i tvůrčí činnost, což může vyústit ve vysoké stresové zatížení. Jak velké je stresové zatížení zaměstnanců v konkrétním podniku? Jaká opatření mohou vést k eliminaci stresových faktorů na pracovišti a k celkové pohodě pracovníků?

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě poznatků z odborné literatury a realizace praktického projektu formulovat návrhy na vyhodnocování, zvládání a snižování stresu zaměstnanců ve vybraném podniku.

První část práce je věnována definování pojmu stres, jeho druhů, zdrojů stresu, jeho fází a příznaků. Uvádí i jednotlivé druhy stresových faktorů a jejich vliv na zaměstnance. Závěr této části obsahuje možnosti zvládání stresových situací, a jak lze negativní stres snížit či eliminovat.

Druhá část práce je věnována aplikaci poznatků teoretické části na konkrétní podnik. Představuje cíle průzkumu, jeho hypotézy a užití metody. Dále popisuje společnost JHREST s.r.o., ve které byla praktická část práce realizována, a prezentuje a analyzuje výsledky uskutečněného dotazníkového šetření.

Třetí část obsahuje návrhy na snížení či eliminaci stresových faktorů. Součástí této kapitoly jsou i doporučení pro zaměstnance, která by jim umožnila osvojit si techniky zvládání stresu a doporučení seminářů, které by přispěly ke zvládání stresu nejen u zaměstnanců.

1 Teoretická východiska

V současné době se o stresu mluví velmi často. Přesto je však tento pojem mnohokrát používán v nejasných definicích nebo je často chápán v negativním slova smyslu. Proto je důležité definovat si správná východiska.

1.1 Stres

Faktor stresu je součástí každého člověka již od narození a provází jej po celou dobu života. Stres na sebe bere řadu podob a může být různého původu a druhu. Je tedy neustálou součástí života a zahrnuje vzájemné působení mezi jednotlivcem a tělesnými, psychologickými, duchovními a společenskými nároky (STRES, 2007).

Nejčastěji se však setkáváme s tzv. pracovním stresem, který na člověka působí v momentě zapojení se do pracovního procesu. Vzhledem k současnému tempu pracovního nasazení, které se v posledních desetiletích značně změnilo, jsou na zaměstnance kladeny vyšší nároky a pojem pracovního stresu se tak stává jedním z významných problémů společnosti. Tyto problémy jsou spojeny s výkonem povolání, organizací práce a mohou mít negativní dopad na produktivitu, kvalitu a služby poskytované zákazníkům. Stres v pracovním procesu působí zejména na zaměstnance a může se projevat různými způsoby. Je ovšem důležité podotknout, že lidé jsou rozdílní a reakce na stres je u každého jiná (ibid).

1.2 Definice stresu

Slovo „stres“ pochází z anglického slova „stress“, jenž je odvozeno z latinského slovesa „strigo, stringere, strinxi, strictum“, což znamená „utahovati, stahovati“. V přeneseném slova smyslu můžeme tento význam slovesa chápat jako „býti vystaven nejrozličnějším tlakům“ (STRES, 2005).

V technickém významu se stres používal k vyjádření tlaků na fyziologické, psychologické, sociální a ekonomické procesy. Autorem první ucelené koncepce stresu je Hans Selye, který uvádí, že stres je výsledkem interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku (KŘIVOHLAVÝ, 1994).

Velikost stresu je dle Plamínka (2004) ovlivněna dvěma veličinami a to zátěží a odolností. V matematickém vyjádření autor definuje stres jako podíl zátěže, která působí na člověka, a odolnosti, coby schopnosti člověka čelit této zátěži. Z uvedeného vztahu vyplývá, že čím větší zátěž, tím větší stres, a čím větší odolnost, tím menší stres. Dále definuje pojem zátěže jako souhrn stresových faktorů např. nejisté finanční podmínky, nedostatek času, tlak okolí, které působením na lidský organismus vyvolávají stres.

Je obtížné správně definovat pojem stres, jelikož každý z autorů zabývajících se touto problematikou, užívá svou vlastní definici. Přesto lze tento pojem chápat jako určitý stav těla i mysli člověka v náročných životních situacích. Jedná se o soubor reakcí organismu na vnitřní nebo vnější podněty, které narušují jeho normální chod. Stres je většinou doprovázen strachem a nejistotou, proto by se o něm dalo mluvit jako o strachu z nejistoty nebo naopak strachu z jistoty nezdaru a neúspěchu (PLAMÍNEK, 2004).

1.3 Druhy stresu

Stres můžeme rozdělit dle několika hledisek. Obvykle je posuzován na základě řady dimenzí, mezi které patří hledisko času, kvalita stresové reakce, intenzita stresové reakce a místo působení.

1.3.1 Hledisko času

Stres může trvat dlouhodobě či krátkodobě nebo může být intenzivního či následného charakteru. Z hlediska časového rozlišujeme stres akutní, chronický, posttraumatický (posttraumatická porucha nebo stres následný) a anticipační (MATOUŠEK, 2005).

Akutní stres

K tomuto druhu stresu nejčastěji dochází při závažných dopravních nehodách, při těžkých pracovních úrazech, haváriích nebo při podobných událostech, které způsobují bezprostřední ohrožení života. Akutní stres je vyvolán událostí, která je náhlá a obvykle trvá krátkou dobu, hodiny, minuty, někdy jen okamžik. Jeho projevy postihují nejen psychiku člověka, ale mohou vést i k narušení některých tělesných funkcí v závislosti na charakteru události a typu osobnosti. Obvykle se může jednat např. o zmatené jednání, ztrátu paměti nebo strnulost vedoucí ke vzniku šoku. Šok způsobuje snížený přísun kyslíku do mozku a tkání, poruchu krevního oběhu a srdeční činnosti a může vést až ke ztrátě vědomí. Tomuto druhu stresu se člověk těžko přizpůsobuje (ibid).

Chronický stres

Chronický (dlouhodobý) stres vzniká působením jednoho či více stresorů, jejichž intenzita může kolísat nebo se vyskytovat v nepravidelných intervalech. Chronický stres je vyvoláván např. narušenými mezilidskými vztahy na pracovišti, špatnou organizací a režimem práce, prací v hlučném nebo prašném prostředí, působením chemických škodlivin, rizikem infekčních onemocnění, sociálními aktivitami, vnučeném tempu činnosti apod. Intenzita dlouhodobých zdrojů stresu je většinou mírnější a obvykle kolísá v průběhu delší doby. Nejčastějšími psychickými příznaky chronického stresu jsou pocity úzkosti, podrážděnost, nepřiměřené reakce na běžné situace, napětí, únava, vyčerpanost. Naopak tělesné problémy se projevují bolestmi hlavy, svalovým napětím, bušením srdce, závratí nebo poruchami spánku. Chronický stres negativně ovlivňuje pracovní výkon a nejčastěji se projevuje snížením kvality práce, kolísáním výkonů zaměstnanců, častými pocity únavy, zvýšením pracovních úrazů, zvýšením nemocnosti apod. Tento druh stresu se postupně stává součástí života a člověkem je přijímán jako fakt (MATOUŠEK, 2005).

Posttraumatický stres

Tento stres je také často označován jako posttraumatická porucha nebo stres následný. Jedná se o opožděnou reakci na stresovou situaci, trvající krátkou, přesto velmi

intenzivní dobu, která může být hrozivého až katastrofického rázu se závažnými důsledky. Ke vzniku posttraumatického stresu dochází nejen v souvislosti s přírodními katastrofami, ale i v pracovním prostředí, kde tento stres může být způsobem např. při průmyslových haváriích (požár, exploze, únik jedovatých látek apod.). V těchto situacích jsou ohroženy životy a zdraví pracovníků, ale také osob mimo místo bezprostředního vzniku události. Dále se může projevovat v souvislostech se závažnými pracovními úrazy, nemocemi z povolání nebo při vážné dopravní nehodě. Ke vzniku posttraumatické stresové poruchy může dojít následkem situací, které ohrožují přímo postiženého nebo jeho blízké. Stres je doprovázen depresemi, pocity úzkosti, psychickým napětím s kolísavou intenzitou v nepravidelných časových intervalech, poruchami spánku, soustředění nebo úlekovými reakcemi. Provází jej i pocity bezvýchodnosti, marnosti, obavy z budoucnosti, ztráta sebedůvěry. Lidé, mající tento druh stresu, se často nedokáží s prožitou událostí vyrovnat ani po delší době (ibid).

Anticipační stres

Na rozdíl od předchozích charakteristik stresů, kdy k narušení rovnováhy dochází až po určité události, anticipační stres vzniká v souvislosti se situací, která má teprve nastat. Jedná se o určité představy, tušení, předvídání událostí s ohledem na možné důsledky jako jsou ztráta sebedůvěry, autority a role. Tento druh stresu se nejčastěji objevuje v pracovním prostředí, konkrétně při nástupu do nového zaměstnání nebo při ověřování pracovní způsobilosti. Vyznačuje se nejprve mírným emočním napětím, které se postupně zvětšuje, a před očekávanou událostí může dojít až k pocitu nejistoty, úzkosti či narušení běžného chování člověka. Tyto příznaky však většinou rychle odezní a situace je zvládnuta (ibid).

1.3.2 Kvalita stresové reakce

Dle Křivohlavého (1994) by bez stresu bylo málo pozitivních změn a konstruktivních činností, protože každý živý organismus potřebuje stres, neboť ten je ve své podstatě aktivačním činitelem.

Stres ovšem nemůže být chápán pouze jako škodlivý faktor, jelikož určitá míra napětí posiluje v člověku výkonnost převážně v situacích, kdy mu hrozí nebezpečí. Stres vyvolávající pozitivní napětí se odráží v radosti či lidské touze poznávat a objevovat (PLAMÍNEK, 2004).

Eustres

Tento druh stresu se obvykle objevuje při situacích, které nám přinášejí radost, přesto však vyžadují jistou dávku námahy. Jedná se tedy o pozitivní, aktivující stres, který motivuje člověka k tvořivým změnám nevyhovujících vnitřních či vnějších podmínek. Příkladem eustresu je překonávání překážek nebo očekávání něčeho příjemného (příchod milované osoby), dále před důležitou schůzkou, výkonem v nových pracovních podmínkách, kdy cítíme mobilizaci sil a schopnost „překonat sami sebe“ (ibid).

Distres

Na rozdíl od eustresu distres zahrnuje situace, ve kterých jedinec prožívá ohrožení s často výrazně negativními emociálními příznaky. Vyskytuje se v situacích, kdy člověk považuje svoje síly, možnosti a schopnosti za nedostatečné a není schopen vypořádat se s tím, co jej ohrožuje a pocitově se necítí dobře. Je často doprovázen zlostí, agresí, obavami, úzkostí nebo strachem (ibid).

Oba typy stresu jsou podobné svojí chemickou povahou, ale jejich odlišnost spočívá v tom, jak na ně každý jedinec reaguje.

1.3.3 Intenzita stresové reakce

Stres můžeme též rozdělit na základě toho, zda se vztahuje k malé nebo velké intenzitě stresové reakce (KŘIVOHLAVÝ, 2001).

Hypostres

Hypostres nepřesahuje hranici zvládnutelnosti, ale shromažďováním a dlouhodobým působením může dojít ke zvratu a negativním účinkům. Organismus si na něj může zvyknout, neboť je slabší než hyperstres.

Hyperstres

Na rozdíl od hypostresu představuje hyperstres stres intenzivní, který překračuje hranici jedince adaptovat se, tzn., že překračuje schopnosti člověka vyrovnat se se stresem (ibid).

1.3.4 Místo působení stresu

Stres se dle místa působení rozděluje na fyzický a psychický, přičemž fyzický stres působí na periférii organismu, nejčastěji ve formě bolesti, zatímco psychický stres je cerebrální a vlastně je totožný s pojmem astenická emoce. Odezva organismu je ovšem vždy celkově nespecifická, globální, takže dělení má jen teoretický a didaktický význam (HOŠEK, 1997).

1.4 Pracovní stres

Evropská komise formuluje pracovní stres jako vzorec emocionálních, kognitivních, behaviorálních a fyziologických reakcí na nepříznivé a škodlivé aspekty obsahu práce, organizace práce a pracovního prostředí. Dle komise je pracovní stres způsobován špatným souladem mezi člověkem a prací, konflikty mezi rolami v práci a mimo ni, nedostatkem rozumné míry kontroly nad prací a vlastním životem. Tento nesoulad je zaměstnancem pocíťován, pokud požadavky pracovního prostředí přesahují jeho možnosti je zvládat a kontrolovat (PŮŽA, 2008).

Pracovní stres vyvolává psychické poruchy v řadě profesí. Nejčastější projevy pracovního stresu jsou zaznamenávány převážně u rizikových zaměstnání a u vedoucích pracovníků, kteří zodpovídají za časově náročné termínované úkoly nebo na jejich bedrech leží nadměrná odpovědnost (ŠUBÍKOVÁ, 2006).

Negativní psychické reakce či škody na zdraví nezávisí pouze na výskytu nebo na síle stresoru, ale především na schopnosti člověka zátěži odolávat. Pokud má jedinec dispozice k ovlivňování nebo kontrolování situace, ve které se nachází, úměrně se tím zvyšuje i jeho schopnost zvládat stres. U takto odolných jedinců může mít krátkodobý stres pozitivní efekt. Působení přiměřeného stresu vyvolává zvýšení pracovního výkonu a uspokojení z práce, rozvoj profesní kariéry, což působí jako motivující faktor k dosahování maximálních výkonů. Dlouhodobá a silná pracovní zátěž však oslabuje psychickou odolnost a důsledky se projevují ve zhoršené psychické a fyzické kondici (ibid).

Touto problematikou vzájemného působení schopnosti odolávat a kontrolovat stresové situace se zabýval americký sociolog Karásek, který na základě těchto poznatků navrhl model, ve kterém na sebe vzájemně působí dvě veličiny. První z nich je prostor, ve kterém má jedinec volnost rozhodovat, a druhou veličinu tvoří pracovní požadavky na danou osobu. Výsledkem vzájemného působení jednotlivých dimenzí jsou čtyři kombinace pracovního nasazení ve stresu (PŮŽA, 2008).



Obr. 1: Model stresu vycházející z kontroly jednání

Zdroj: Štikar, 2003

Nejvyšší stres je při vysokých pracovních požadavcích a malé volnosti v rozhodování, naopak střet vysokých požadavků a větší volnosti v rozhodování vede u odolnějších jedinců k pozitivnímu efektu.

Účinky pracovního stresu se projevují v několika oblastech a negativně působí jak na pracovníka, tak i na celou organizaci. Do těchto oblastí patří (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 1999):

- **fyziologické poruchy** – tyto poruchy zahrnují změny krevního tlaku, zvýšení srdečního tepu, obtíže s dýcháním, svalové napětí, gastrointestinální poruchy, diabetes mellitus,
- **emocionální poruchy** – se projevují úzkostí, depresemi, agresivitou, sníženou sebejistotou, špatnými intelektuálními funkcemi, zejména neschopností se koncentrovat a rozhodovat, nervozitou, podrážděním, přecitlivělostí vůči nadřizeným, pracovním neuspokojením,
- **poruchy chování** – zahrnují snížení výkonnosti, pracovní absenci, úrazy, vyšší úroveň fluktuace, požívání alkoholu nebo jiných návykových drog, impulzivní chování, obtíže v komunikaci (ibid).

1.5 Stresory a zdroje stresu

Termínem „stresor“ můžeme chápat podněty různého charakteru, ať už fyzikální, chemické nebo psychosociální, které jsou subjektivně prožívány a hodnoceny jako zátěžové. Obecně jsou to činitele vnějšího prostředí, které subjektivně vyvolávají v organismu stav stresu či stresovou reakci. Stresorem se může stát nedostatek základních potřeb člověka jako jsou potraviny nebo nápoje, sociální změny, kam spadá např. zhoršení životní úrovně nebo rozpad rodiny, a v pracovním procesu jsou to pak podmínky, v jakých se člověk nachází nebo stresové faktory vzniklé z pracovního přetížení (PŮŽA, 2009).

1.5.1 Dělení stresorů

Z kvalitativního hlediska rozlišujeme stresory na tzv. ministresory a makrostresory (KŘIVOHLAVÝ, 1994).

Ministresory (mikrostresory)

Vyjadřují mírné až velmi mírné okolnosti či podmínky, které vyvolávají stres. Ovšem dlouhodobým působením napětí tyto ministresory mohou uvést člověka po jisté době do stavu vnitřní tísně až deprese. Příkladem ministresorů mohou být negativní plíživé vlivy monotónnosti, nuda nebo frustrace.

Makrostresory

Na rozdíl od mikrostresorů jsou makrostresory děsivě působící vlivy, které mohou být krátkodobé, ale pro všechny zúčastněné mají závažné důsledky. Představiteli makrostresorů mohou být psychická traumata z děsivé události, zemětřesení, úzkost, děsivé sny, neuróza, apod.

Dále můžeme stresové faktory rozčlenit z povahového hlediska na (KŘIVOHLAVÝ, 2001):

- **Fyzické** – faktory, které představují např. špatné pracovní podmínky, hluk, chlad, horko, prach, chemické škodliviny, špatné osvětlení, onemocnění aj.
- **Psychologické (sociální)** – do těchto stresových faktorů patří zejména kariéra, pracovní uspokojení a seberealizace, sledování termínů a plnění úkolů, konkurence, nezaměstnanost, nedorozumění při komunikaci s lidmi, nesplněná očekávání apod.

Stresové faktory jsou většinou komplexní, proto třídění do jednotlivých kategorií má jen systematizující význam. Fyzický stres má svou odezvu v psychice a naopak psychický stres má svou odezvu ve fyzických funkcích.

1.5.2 Zdroje pracovního stresu

Na lidský organismus v pracovním prostředí působí mnoho faktorů, které více, či méně ovlivňují pracovní výkon jednotlivce. Délka stresových faktorů působících na člověka může být krátkodobá nebo dlouhodobá. Z hlediska zdroje působení stresorů je členění na interní stresové faktory, které působí přímo na pracovišti, nebo na externí stresové faktory, které působí nepřímo z vnějšího okolí (PŮŽA, 2009).

Interní stresory

Významným faktorem ovlivňující stres jsou právě vzájemné vztahy mezi lidmi v pracovním procesu. Vztahy se spolupracovníky jsou pozitivní, pokud se jedná o dobré vzájemné vztahy, které poskytují sociální podporu, ovšem mohou mít i negativní dopad v podobě mezilidských konfliktů nejen s kolegy, ale i s nadřízenými. Mezi interní stresory patří i přetížení množstvím práce, nedostatek potřebného času pro vykonání určité práce, nadměrná odpovědnost, nejasně definovaný úkol apod.

Lidé zapojení do pracovního procesu očekávají, že plně uplatní své schopnosti a dovednosti, za které budou adekvátně ohodnoceni a zároveň jejich profesní kariéra poroste úměrně s plněním požadavků organizace. Pokud se tyto plány nenaplní, objevuje se stres, který může být umocňován představou o ztrátě zaměstnání, nemožností znovunalezení vhodného místa a tím i ekonomické nezaopatření rodiny. Tato situace má za následek častější výskyt depresí a stavu úzkosti na pracovišti, zvýšenou nemocnost nebo zvyšování konzumace alkoholu (KŘIVOHLAVÝ, 2001).

Mezi nejdůležitější interní pracovní a výkonové stresové faktory, které působí na moderního člověka v pracovním nasazení, patří (PŮŽA, 2009):

- nízký příjem, který nestačí na uživení rodiny,
- ztráta práce nebo její hrozba,
- velké dluhy, splátky, hypotéka,
- konfliktní vztahy s nadřízenými, kolegy nebo podřízenými,
- nedostatečná organizace práce, chaotičnost, neustále se měnící podmínky,

- potíže při delegování práce na druhé,
- neschopnost říci ne při přetěžování,
- nedostatečné ohodnocení práce,
- práce v těžkých zevních podmínkách (hluk, prach, špatné osvětlení, chemické látky, horko, chlad, vlhko aj.).

Tyto situace výrazně ovlivňuje povaha a intenzita stresu, ale také vlastnosti jedinců. Typické projevy, dle kterých lze snáze identifikovat osoby podléhající stresovým vlivům, jsou podrážděnost, odmítání pomoci, izolovanost od ostatních kolegů, špatná pracovní morálka nebo nadměrná oddanost práci. Projevy jsou pozorovány převážně ostatními spolupracovníky, ovšem jedinec sám u sebe může pozorovat pracovní stres. Mezi příznaky patří pocity napětí a neklidu, poruchy spánku, snížení chuti k jídlu, pocit nedostatku energie, nerozhodnost, dráždivost. Mezi zásadní stresové faktory v pracovním prostředí patří (ibid):

A. Fyzické stresové faktory

- **Hluk** - Tento negativní faktor ovlivňuje a komplikuje činnosti nejen na pracovišti, ale i v běžném životě. Základní charakteristiky hluku jsou jeho kmitočet v hertzích (Hz) a jeho hladina v decibelech (dB). Obě hodnoty se posuzují v kombinaci, jelikož hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem je rušivější než hluk s nízkým kmitočtem. Hluk může způsobovat poškození sluchových orgánů, pokud působí přímo. Nepřímé působení je v podobě vlivu na stres u lidí, kteří jsou tomuto negativnímu faktoru často vystavováni. Zvuk na daného jedince působí negativně, jestliže jej vytváří někdo jiný a člověk tento zvuk nemůže ovlivnit, přestože ho už nechce poslouchat (KŘIVOHLAVÝ, 2001).
- **Vibrace a otřesy** - Vibrace a otřesy mohou úzce souviset se škodlivými vlivy hluku. Tyto faktory mají zpravidla stejný zdroj vzniku a jejich zmírnění

dosáhneme snížením hluku. Vibrace mohou vést k pocitům únavy, bolestem hlavy nebo ke zhoršování výkonu (HOLOUBKOVÁ, 2007).

- **Prach a chemické škodliviny** - V pracovním prostředí mohou na pracovníka negativně působit i další činitelé např. v podobě prašnosti, toxických a chemických vlivů, radiace apod. Tyto činitelé mohou již v malých dávkách ovlivňovat člověka a mohou u něj vyvolávat fyziologické či psychologické účinky. U takto postižených jedinců se často objevuje nervozita, podrážděnost, bolest hlavy, porucha spánku, koncentrace a paměti (HAVLÍKOVÁ, 1989).
- **Špatné osvětlení** - Tento faktor též do značné míry ovlivňuje pracovníka a jeho psychickou pohodu na pracovišti. Pokud je osvětlení špatné, dochází k větší soustředěnosti zaměstnance na sledovaný objekt a tím i k jeho rychlejší únavě v důsledku námahy tělesných funkcí. Ovšem pojem osvětlenosti nemusí spočívat jen v nedostatečném osvětlení, ale může být i v nepřiměřeném umělém osvětlení. Proto je nutné využívat kombinace denního a umělého osvětlení. Je důležité, aby celý prostor, kde je vykonávána pracovní činnost, byl správně, stejnoměrně a vhodně osvětlen, jelikož právě toto je předpokladem k pohodě a úspěšné pracovní výkonnosti jedince (HOLOUBKOVÁ, 2007).
- **Extrémní teploty** - Extrémní teploty mohou představovat chlad nebo teplo. Při extrémních teplotách dochází u pracovníků k dřívější únavě. V důsledku chladného prostředí je zaměstnanec nucen být oblečen ve více vrstvách oblečení a to při výkonu činnosti může být mnohdy překážkou. Naopak v případě, že jsou teploty na pracovišti příliš vysoké, musí zaměstnanec častěji doplňovat tekutiny či využívat jiných prostředků, jak docílit ochlazení. Extrémní teploty mají vliv na přesnost lidské činnosti a mohou být příčinou nehod, úrazů, či onemocnění (ibid).

B. Psychické stresové faktory

- **Vztahy na pracovišti** - Současná doba hojně využívá pojmu „tým“ a „týmové práce“. Tato práce spočívá v kolektivní práci, která závisí na komunikaci a vztazích mezi jednotlivými členy týmu. Pokud je nesprávné řízení týmu,

neexistuje dostatečná komunikace a naopak existují-li příliš velké rozdíly v typech osobností, mohou se vyskytnout problémy v podobě špatného sociálního klimatu či atmosféry. Problémy mohou vést k nižšímu pracovnímu výkonu, který je mimo jiné ovlivňován i tím, jak se člověk cítí mezi ostatními spolupracovníky. Dobrý kolektiv může jedince motivovat, práce ho díky němu může bavit a naplňovat. Jestliže je tým úspěšný a má vysokou pracovní výkonnost, pak existuje vysoká pravděpodobnost, že je zde velmi omezen stres a stresové faktory (HOLOUBKOVÁ, 2007).

- **Pracovní směny** - Dalším faktorem, ovlivňujícím psychiku člověka, jsou pracovní směny. Nejznámější dělení směn je noční a denní. Práce v nočních hodinách ovlivňuje přirozený biorytmus člověka, který je obvykle zvyklý na výkon přes den a v noci odpočívá, regeneruje se a připravuje se tak na další pracovní den. Práce na směny vyžaduje časy na odpočinek a jsou-li tyto přestávky krátké, vzniká únava. Ta se projevuje postupným ubýváním výkonnosti a vyskytuje se větší chybovost při pracovní činnosti. Stresující může být i důsledek menšího kontaktu s rodinou, zanedbání zájmů, styk s přáteli aj. (MATOUŠEK, 2005).
- **Nedostatek spánku** - Spánek je velmi důležitý pro lidský organismus, neboť přináší regeneraci, odpočinek a obnovení energie na běžné i pracovní denní činnosti. Proto se dá předpokládat, že jeho nedostatek či nedostatečná kvalita budou mít negativní následky. Nedostatek spánku ovlivňuje činnost imunitního systému a byla zjištěna existence určitého vztahu mezi nedostatkem spánku a nemocí v tom smyslu, že nedostatek spánku může zapříčinit stres, ale zároveň stres může vést k poruchám spánku (KŘIVOHLAVÝ, 1994).
- **Profesní kariéra** - Mezi stresory, které ovlivňují jedince v pracovním procesu, patří např. profesní kariéra, pracovní nejistota, nedostatek možností rozvíjet profesní kariéru apod. Stres lze prožívat nejen při přeložení na méně atraktivní místo, ale i získáním vyšší pozice, která vyžaduje vysokou úroveň schopností a dovedností. Pocit pracovní jistoty velmi závisí na předchozích zkušenostech pracovníků a na jejich osobních vlastnostech. Pokud se jejich plány a očekávání nenaplní, může se objevit stres (ibid).

- **Mzdové podmínky** - Jistou míru stresu může mít i mzdové ohodnocení, které pracovník za vykonanou práci dostává. To, jak je ohodnocen výkon pracovníka, stupeň obtížnosti daných pracovních činností nebo pracovních míst, se odráží v jeho psychice. Zaměstnanci si tak mohou myslet, že nejsou spravedlivě ohodnoceni a nejsou dostatečně motivováni k vyšším výkonům (PŮŽA, 2009).
- **Změny v podnikovém prostředí** - V každém podniku nebo organizaci dochází k určitým změnám, které mohou způsobovat zvýšení nároků a tím i stresu pro pracovníky všech oddělení. Změny mohou spočívat v restrukturalizaci úseků, pracovního týmu nebo samotné organizace. Mění se tak pracovní prostředí, vztahy, sociální klima nebo pracovní úkoly (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 1999).
- **Časový tlak** - Faktor času úzce souvisí s výkonem pracovníka a jeho efektivností v pracovním procesu. Důležité jsou také podmínky a samotný postoj jedince k zadanému úkolu a rozvržení práce tak, aby jej zvládl v požadovaném termínu. Pokud je pracovník stresovaný, odráží se tato skutečnost na jeho výkonu, kvalitě odváděné práce, bezpečnosti a v mezilidských vztazích. Časový tlak se objevuje převážně při obsluze strojů, v pásové nebo proudové výrobě, u manuálních prací nebo úkolových pracích, kde jsou stanoveny limity nebo normy výroby (MATOUŠEK, 2005).
- **Příliš málo práce** - Příliš málo práce může být pro zaměstnance více stresující než příliš mnoho práce. Pokud zaměstnanci mají málo práce a přesto musí být na pracovišti, může to u nich vyvolávat pocity nedůležitosti, sklíčenosti a projevuje se únava s mnohem větší intenzitou (HOLOUBKOVÁ, 2007).
- **Monotónní práce** - Tento pojem lze definovat jako soubor jednoduchých, lehce naučitelných a neustále se opakujících úkonů, které se pro pracovníka po jisté době stávají nezajímavé, vykonává je bezmyšlenkovitě a automaticky. Dochází ke snížení tepové frekvence, krevního tlaku, tělesné teploty a to má za důsledek snižující pracovní výkonnost a pracovník začíná myslet na své osobní problémy a starosti. Přesto monotónnost na každého člověka působí různě, neboť každý jedinec je jiný svým založením a povahou. Některým lidem tato práce vyhovuje, jelikož jim dává určitý pocit jistoty a stálosti, na rozdíl od těch, pro které tato práce může být vysloveně nepříjemná (PŮŽA, 2009).

Externí stresory

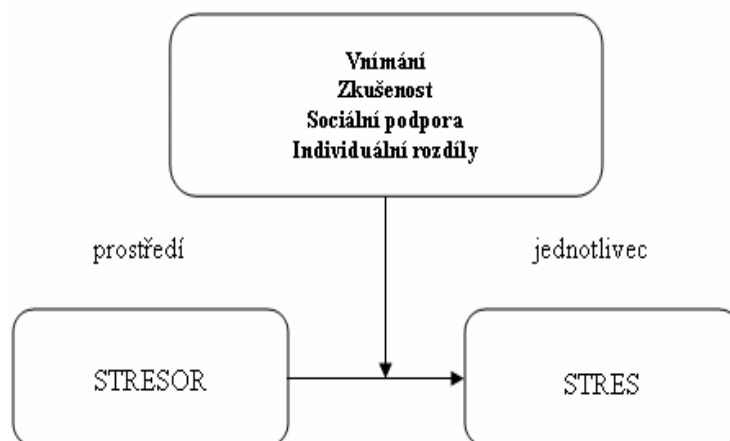
Na pracovní výkon mohou mít vliv i jiné faktory než jen ty, které jsou uvnitř podniku. Každý člověk je originálem a reaguje na různé podněty jinak. Co je pro někoho normální, je pro druhého člověka stresující a obtížně se s tímto problémem vyrovnává.

Stává se, že pracovníci mají pochybnosti o svém působení v organizaci. Pochybují o tom, že jsou tou správnou osobou pro danou práci, mají nízké sebevědomí a jsou přesvědčeni, že ostatní kolegové danou práci zvládají efektivněji a mnohem snáz. Tyto pochybnosti často vedou k nesprávným pracovním návykům nebo k prodlevě vykonávání jednotlivých úkonů (KŘIVOHLAVÝ, 2001).

1.5.3 Reakce jedince na stresovou situaci

Vliv stresu nezávisí pouze a jenom na stresoru jako takovém, ale záleží do jisté míry i na tom, jaká bude reakce organismu jedince na vyvolanou stresovou situaci. Především záleží na jeho subjektivním pohledu a odolnosti vůči vyvolanému stresu, na jeho schopnostech přizpůsobení, individuálnímu postoji a zkušenostech k vyvolaným situacím pracovní zátěže. Tyto zkušenosti jsou charakterizovány různými faktory, které můžeme rozčlenit do čtyř nejzákladnějších (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 1999):

- vnímání situace pracovníkem,
- dřívější zkušenost nebo praxe,
- přítomnost nebo absence sociální podpory,
- individuální rozdíly v reakcích na stres.



Obr. 2: Vnímání stresu

Zdroj: Mayerová, M., Růžička, J., 1999

Vnímání

Vnímání neboli též percepce zachycuje to, co v daný okamžik působí na smysly, informuje nás o vnějším světě. Je důležité podotknout, že každý člověk vnímá stresovou situaci jinak, jelikož jej mohou ovlivňovat dřívější zkušenosti se stresem.

Zkušenost

Definice pojmu „zkušenost“ jsou různé. Zkušenost může být např. nabytá dovednost získaná dlouhodobou praxí, výsledek vnímání, zážitku nebo prožitku. Často se zkušenost klade v protikladu k věcem naučeným, vyslechnutým nebo přečteným. V případě stresu mohou mít zkušenosti velký význam. Jestliže se člověk již dříve ocitl v nějaké stresové situaci, mohou mu tyto zkušenosti, nabyté při řešení vyvstalého problému, pomoci. Vnímá tak stres slaběji a více s nadhledem. Pokud ovšem ve stresových situacích v minulosti selhal, mohou tyto negativní zkušenosti nynější stres zvýšit (ibid).

Sociální podpora

Pracovníky při stresových situacích ovlivňuje jak chování spolupracovníků, tak i nadřízených. Pokud má pracovník kolegu, na kterého se při náporu stresu může obrátit, má v něj důvěru a kolega jej podpoří, působí jeho přítomnost pozitivně. V opačném případě může být přítomnost kolegy nepříjemná, může u pracovníka vyvolat pocity úzkosti a tím snížit jeho schopnost překonávat stresové situace. Proto je chování spolupracovníků k sobě navzájem velmi důležité a mělo by být především přátelského a podporujícího charakteru (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 1999).

Individuální rozdíly

Stejně jako jsou rozdíly v životech lidí, jsou i rozdíly mezi pracovníky v pracovním procesu. Tyto rozdíly mohou někteří pracovníci hodnotit jako vysoce stresující a někteří jim naopak nepřisuzují velkou pozornost. Pracovníci mohou rozdíly vnímat v individuálních potřebách, hodnotách, postojích a schopnostech, které ovlivňují jejich reakci na stres. Individuální rozdíl také spočívá v tom, jaké zkušenosti pracovníci získávají ze stresových situací (ibid).

1.5.4 Stresové typy – osobnosti

U většiny stresových situací závisí na jedinci, do jaké míry je ohodnotí jako stresové. Hodnocení závisí na osobnosti a charakteru člověka, přičemž značný vliv na jeho chování mají i zděděné povahové rysy. Posuzování stresových situací ovlivňují vrozené a naučené faktory. Někteří jedinci jsou náchylnější ke škodlivému stresu, a proto na základě výzkumů rozlišujeme dva typy osobnosti. Typ A je náchylnější ke stresu mnohem více než typ B (NEČASOVÁ, 2003), (KŘIVOHLAVÝ, 1994).

Osobnosti typu A

Lidé, radící se do tohoto typu osobnosti, patří k silně ctižádostivým jedincům, kteří si kladou cíle a vytrvale jdou za nimi. Tento typ potřebuje slyšet pochvaly a potřebuje být

neustále ujišťován o úspěchu. Mluví převážně o sobě a neumí naslouchat druhým lidem. V případě neúspěchu bývají agresivní, vítězství je pro ně životně důležité. Klade na sebe a na ostatní velké požadavky. Jsou netrpěliví se sklony k úzkosti. Vykonávají většinou dvě činnosti najednou, aby neztráceli čas, proto jakékoliv odklonění od práce vnímají negativně. Jelikož neumí relaxovat, jsou vysoce náchylní ke stresu.

Osobnosti typu B

Tito jedinci jsou sebejistí, klidní a být v jejich společnosti je velmi příjemné. Přestože je pro ně úspěch méně důležitý, zvládají svou práci s klidem a efektivitou. To ovšem neznamená, že by se nesnažili být úspěšní. Mají své cíle, ale nejdou za nimi za každou cenu. Jsou výbornými posluchači a nemají útočné chování. Jsou méně ohroženi stresem a jeho důsledky.

Je důležité zmínit, že málokterý člověk je charakteristicky vyhraněným typem dle výše uvedeného. Z tohoto důvodu se uvádí ještě jeden typ osobnosti, který je smíšený a nazývá se typ X. U tohoto typu převládá jeden nebo druhý z obou zmíněných typů (ibid).

Nelze však rozlišovat jedince pouze na základě typu osobnosti. Nejen že každý člověk je originálem a každý reaguje na stres jiným způsobem, ale také bylo zjištěno, že na stresové situace reagují odlišně ženy a muži (HNILICA, KROUPA, VAŠKOVÁ, 2002).

Ženy v pracovním procesu pocítují jako stresující ty situace, ve kterých jsou na ně kladeny příliš velké nároky a požadavky. Stresující je pro ně faktor odpovědnosti za rozdělování pracovních úkolů a časté přerušování práce. Naopak pro muže je více stresující pocit monotónnosti nebo každodenní rutina práce, nežli omezování pracovního výkonu přerušováním práce.

Obě pohlaví též ovlivňuje svoboda rozhodování a volba pořadí zadaných úkolů a tempa práce. Ti, kteří mají tuto volbu rozhodování ve svých rukou, jsou vystaveni menšímu působení stresu (ibid).

Specifické stresory pro jednotlivá pohlaví (HNILICA, KROUPA, VAŠKOVÁ, 2002):

- Muži
 - přesné dodržování standardů kvality,
 - nemožnost volit metody své práce,
 - nemožnost ovlivnění pracovní doby,
 - monotónní práce.

- Ženy
 - odpovědnost za rozdělování pracovních úkolů,
 - přerušovaná práce,
 - vědomí fyzického násilí na pracovišti,
 - nechtěná sexuální pozornost.

1.6 Fáze stresu

Stresová reakce je vyvolávána na základě stresových faktorů, na které jedinec může reagovat vědomě či podvědomě. To, jak jedinec reaguje má do jisté míry stejný základní charakter neboli tzv. GAS syndrom – general adaptation syndrom – obecný adaptační syndrom. Pro někoho může být vysoce stresující zkouška, dopravní kolaps, mezilidské neshody a pro jiného tyto situace mohou být naprosto normální a nevyvedou jej z míry.

Při jakémkoliv stresovém faktoru jsou v organismu vyvolávány tři základní stádia adaptace. Od vzniku stresového faktoru až k nejkritičtějšímu okamžiku stres probíhá ve třech fázích (PŮŽA,2009):

1. Poplachová fáze (varovná)

Tato fáze představuje první odpověď organismu na působení stresového faktoru. V tomto případě organismus člověka mobilizuje veškeré své obranné schopnosti. Prvotní jsou tělesné reakce, jako je zvýšená tepová frekvence spolu s krevním tlakem, zrychlené dýchání, napínání svalů, třes, studené a zpocené ruce, pocit sucha v ústech, stažení žaludku apod. Příznaky pro člověka představují varování a výzvu k obezřetnosti. Pro jedince je to výhoda v tom smyslu, že pokud si uvědomuje vznik stresové situace, může problém posoudit a zvážit tak kroky vedoucí k jeho řešení. V případě, že se tak stane, nemusí se důsledky stresu nutně projevit. Jestliže však člověk nemá dostatek sil pro nalezení řešení a stresová situace se stává nezvladatelnou, dostaví se pocity skutečného stresu.

2. Fáze rezistence

V druhé fázi reakce na stres se obecně jedná o fázi obecného adaptačního syndromu. To představuje boj organismu se stresovým faktorem. Jedinec navenek reaguje rezignací na „bojišti“, stažeností, sklíčeností a tzv. parasympatickými reakcemi, především pláčem. Parasympatický nervový systém reaguje na varovné signály z poplachové fáze velmi přehnaně a síla tohoto systému může být tak obrovská, že je schopna člověka usmrtit (ibid).

3. Fáze vyčerpání

Třetí fází stresu je vyčerpání, neboli zhroucení. Tato fáze nastává v případě, že stresové faktory trvají příliš dlouho a je dosaženo momentu, kdy organismus již není schopen odolávat stresové situaci. Pro tento moment je charakteristické, že organismus podléhá v „boji“ se stresovým faktorem a hroučí se. Znovu se objevují příznaky typické pro tělesnou disfunkci, které jsou typické pro poplachovou fázi. Tato fáze je kritická zejména v tom případě, pokud stresový faktor působí i nadále. To může vyvolat u člověka vznik psychických a psychosomatických onemocnění, jako jsou např. nespecifikované bolesti hlavy, vředy, bolesti břicha, vysoký krevní tlak, srdeční selhání, astma, cukrovka, ekzém, alergie apod. (STIBALOVÁ, 2009).

1.7 Příznaky stresu a jeho vliv na zdraví

Na příznaky stresu můžeme pohlížet z několika hledisek. Tyto hlediska rozčleňujeme do tří kategorií a to na hlediska fyziologická, emocionální a behaviorální.

Hledisko fyziologické zkoumá celkový pohled na chování člověka, který se ocitl ve stresové situaci. Zkoumá se frekvence a hloubka dechu, srdeční činnost a mnohé další biologické změny organismu. Z emocionálního hlediska jedinec pociťuje obavy, strach, propadá se do pocitu beznaděje a bezmoci, zkrátka cítí se ohrožen. Při behaviorálním pohledu se provádí zaměření zejména na chování lidí. Jedinec ve stresu se většinou uzavírá sám do sebe, straní se druhých lidí, při komunikaci bývá nerudný, až agresivní. Příznaky stresu se objevují ve všech oblastech a proto je důležité je znát nebo o nich mít alespoň určité povědomí.

Fyziologické, emocionální a behaviorální příznaky stresu (KŘIVOHLAVÝ, 1994):

Fyziologické příznaky stresu:

- bušení srdce – zrychlené, nepravidelné a silnější činnosti,
- bolest a sevření za hrudní kostí,
- nechutenství a plynatost v břišní oblasti,
- křečovitě svírající bolesti v dolní části břicha a průjem,
- časté nucení k močení,
- sexuální impotence, nebo nedostatek sexuální touhy,
- změny v menstruačním cyklu,
- bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou,
- svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře,
- úporné bolesti hlavy – často začínají v krční oblasti a rozšiřují se vpřed od temene hlavy k čelu,
- migréna – záchvatová bolest jedné poloviny hlavy,

- exantém – vyrážka v obličeji,
- nepříjemné pocity v krku,
- dvojité vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod.

Emocionální (citové) příznaky stresu:

- prudké a výrazné změny nálad,
- nadměrné trápení se věcmi, které nejsou tak důležité,
- neschopnost projevit emocionální náklonnosti, sympatizování s druhými lidmi,
- nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled,
- nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku, omezení kontaktů s druhými lidmi,
- nadměrné pocity únavy a obtíže při soustředění pozornosti,
- zvýšená podrážděnost, popudlivost, úzkostnost.

Behaviorální příznaky stresu (chování a jednání lidí ve stresu):

- nerozhodnost a do značné míry i nerozhodné nářky,
- zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování po nemoci, nehodách, úrazech,
- sklon ke zvýšené osobní nehodovosti a nepozornosti řízení auta,
- zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, výmluvy, vyhýbání se odpovědnost i častější podvádění,
- zvýšené množství vykouřených cigaret za den,
- zvýšená konzumace alkoholických nápojů,
- větší závislost na drogách, tabletách na uklidnění, lécích na spaní,
- ztráta chuti k jídlu nebo naopak nadměrné přejídání,

- změněný denní životní rytmus – problém s usínáním, noční bdění, pozdní vstávání s pocitem velké únavy,
- snížené množství vykonané práce a zvýšení nekvalitní práce.

Výše zmíněné příznaky se vyskytují nejčastěji a jedná se o příznaky dlouhotrvajícího negativního stresu. V reálném životě se však můžeme setkat s mnohem více druhy příznaků a záleží především na dispozicích každého jedince, jaké příznaky se u něj projeví a jak se s nimi vyrovná (ibid).

1.7.1 Vliv stresu na zdravotní stav

V souvislosti se stresem a jeho vlivem se v praxi můžeme setkat se dvěma termíny. První termín označující děje, jež mají významný vliv na psychiku člověka, nazýváme psychosomatika (PSYCHOSOMATIKA, 2010).

Druhý termín jsou tzv. somatopsychické jevy, které vyjadřují vlivy tělesného stavu (horečky, záněty apod.) na psychiku člověka, na celkové pocity a myšlenky (STRES, 2005).

Pokud se organismus dostane do stresu a člověk není schopen vyrovnat se se stresovou situací a zvládnout ji, může to mít za důsledek vznik onemocnění.

Mezi zdravotní problémy, které nečastěji souvisí s pracovní činností, patří (HNILICA, KROUPA, VAŠKOVÁ, 2002):

- bolesti zad,
- bolesti ramenních a krčních svalů,
- bolesti svalů horních a dolních končetin,
- celková únava,
- bolesti hlavy,
- problémy se spánkem, zrakem nebo sluchem,

- bolesti žaludku,
- potíže s dýcháním, se srdcem,
- kožní problémy, alergie,
- pracovní úrazy,
- psychická traumata,
- úzkost.

V souvislosti se stresem jsou známé i další onemocnění. Jednotlivé druhy uvádím v následujících charakteristikách.

Hypertenze

Počáteční stádia hypertenze jsou velmi neurčitá. Jedná se o příznaky únavy, bolesti hlavy, závratě, poruchy paměti nebo obtížné koncentrace. V případě neléčení tohoto stavu může hypertenze vyústit do obrazu cévní mozkové příhody nebo-li mozkové mrtvice. Tato příhoda vede k poškození mozkové tkáně, často s následkem smrti, nebo k poškození příslušné mozkové části, což se projeví ochrnutím, poruchou řeči a dalších specializovaných činností mozku. Hypertenze může také vést k selhání ledvin (JANOTOVÁ, 2007).

Ischemická choroba srdeční (infarkt myokardu)

Ischemické onemocnění charakterizuje ta onemocnění, při kterých dochází k ucpání cévy sraženinou – trombem, embolem. V případě infarktu myokardu, se odborně řečeno, jedná o nedostatečné prokrvení části srdečního svalu v důsledku poruchy věnčitých tepen, které srdeční sval normálně vyživují. V případě stresových situací občas dochází k celkovému rozčilení, po kterém může dojít k infarktu myokardu. Příznaky se projevují jako pálivá svíravá bolest na hrudi a náhlý nedostatek dechu (INFARKT MYOKARDU, 2010).

Onemocnění zažívacího systému

Stres také vede ke změnám žaludečních funkcí, které mohou vést až ke vzniku žaludečních nebo dvanácterníkových vředů. Vliv stresu na trávicí ústrojí se může projevit i v poruchách peristaltiky střev a vyprazdňování. Stres může ovlivnit i slinivku, kdy se jeho vlivem zužují žlučové a pankreatické kanálky, což může způsobovat zánět slinivky břišní (BERKA, 2008).

Astma

Astma je onemocnění, které je spojeno s dýchacími cestami. Dochází zde k dlouhodobému zánětu sliznic v dýchacím ústrojí, jenž postupem času vede ke ztíženému dýchání či k dechové nedostatečnosti. Toto onemocnění se řadí mezi psychosomatická, jelikož je-li organismus vystaven stresu, dochází k přetížení duševní kapacity (ibid).

Migréna

Pro migrénu je charakteristická bolest hlavy doprovázená obvykle se střední až silnou intenzitou, většinou jen na jedné polovině hlavy. Tyto stavy jsou obvykle vyvolávány nějakým spouštěcím podnětem. V tomto případě tímto spouštěcím mechanismem může být stres, únava, přepracování, změna meteorologických podmínek, nadměrný hluk, nedostatek spánku apod. Záchvatu migrény často předchází pocit napětí, únavy či podrážděnosti (MARKOVÁ, 2003).

Tenzní bolesti hlavy

Na rozdíl od záchvatu migrény, kdy bolest postihuje obvykle jednu polovinu hlavy, v případě tenzní bolesti bolest postihuje celou hlavu. Jedním z hlavních činitelů způsobujících migrénové záchvaty a tenzní bolesti hlavy je stres (ŠEBKOVÁ, 2004).

Tělesné příznaky zvýšeného svalového napětí

Pro dlouhodobé napětí jsou velmi typické bolesti zad, které může mít za důsledek pracovní stres, monotónní či rutinní práce. Jelikož při dlouhodobém napětí se napínají svaly podírající páteř, může docházet ke zkracování v oblasti krční, hrudní, bederní a křížové, a to má za následek bolestivé stavy. Napětí se však může objevit i kdekoli jinde na těle, např. na končetinách, bolestmi či pálením svalů, křečemi nebo slabostí (BOLESTI ZAD-PŘÍČINY, PREVENCE, LÉČBA, 2006).

Tělesné příznaky z ochabnutí při ztrátě kondice

Pokud člověk ztrácí aktivní pohyb, dochází ke zkracování svalů a tvrdnutí šlach. Tělesná neaktivita způsobuje též slabost, ztrátu síly a únavu svalů a celého organismu, což má za důsledek vznik tzv. chronického únavového syndromu. Příznaky této nemoci jsou podobné příznakům chřipky. Dochází ke zhoršení paměti a schopnosti soustředit se (PŮŽA, 2009).

Stres a stárnutí

Trvalé stresové vlivy působí na lidské stárnutí a prokazatelně jej urychlují. U fyzického stresu, neboli nadměrné fyzické námahy, se proces stárnutí projevuje na kloubech a zvyšuje se náchylnost k artróze. Další faktor, který ovlivňuje stárnutí, jsou volné radikály, které vznikají ve zvýšené míře z cigaretového kouře, alkoholu, UV záření, smogu a při nadměrné fyzické námaze. Jednou z nejběžnějších příčin tvorby volných radikálů je stres, který je v tomto případě reakcí organismu na vnější nebo vnitřní stresory (IDNES, 2008).

Zdrojem pracovního stresu mohou být v současné době psychické a sociální jevy, mezi které řadíme workholismus, syndrom vyhoření a mobbing [BEDRNOVÁ A KOL., 2009).

1.7.2 Workholismus

Obecně se tento pojem dá charakterizovat jako závislost na práci. Člověk, který trpí touto závislostí, se nazývá workholik. Je zcela pohlcen prací a činnostmi s ní spojených a podstatný je pro něj jen pracovní výkon, který mu přináší uspokojení. Workholik nedokáže přestat pracovat a proto se i jeho koníčky, pokud nějaké má, podřizují pracovnímu tempu (BEDRNOVÁ A KOL., 2009).

Prevence spočívá především ve zvyšování odolnosti vůči pracovnímu a dalšímu zatížení. Tuto odolnost zvyšují např. tyto činitele (ibid):

- **Optimismus** – pro životní optimismus je důležité neklást si vinu za nepříznivé události, které jsme nezpůsobili a nemohli je ani ovlivnit.
- **Síť sociálních vztahů** – dobré sociální vztahy podporují vyrovnanost a odolnost, a zároveň chrání organismus člověka před vlivem stresu.
- **Informovanost, připravenost a kompetence** – lidé mající potřebné informace, vědomosti, dovednosti a podklady pro výkon práce, jsou na ni lépe připraveni a zažívají tak i méně stresu.

1.7.3 Syndrom vyhoření (Burn-out syndrom)

Syndrom vyhoření („burn-out“) může být také nazýván jako syndrom vyhasnutí, vyhaslosti nebo vyprahlosti (STRES, 2009).

Nejpodstatnějším znakem je právě chronický stres, který vychází z pracovní činnosti doprovázené zátěží z osobního života, sociálního i fyzického okolí apod. Výkon práce, která je charakteristická vysokými nároky, bývá doprovázen velkou odpovědností a nasazením. Vyhoření je často důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, čili mezi ideály a skutečností (ŠUBÍKOVÁ, 2009), (BEDRNOVÁ A KOL., 2009).

Prevence by měla spočívat především ve vlastním postoji člověka k práci. Důležitá je také sociální opora, jejíž hlavní zdroje jsou v rodině, kolezích, přátelích a ve způsobu

trávení volného času. Faktory, které mohou chránit před vyhořením, jsou např. následující (ibid):

- **Time management** – hospodaření s časem, do kterého spadá rozvržení pracovních a ostatních povinností.
- **Asertivní typ chování** - základem této dovednosti je sebepoznání a pozitivní vztah k sobě a k druhým lidem.
- **Pocit osobní pohody (tzv. well-being)** – pocit osobní pohody, který zahrnuje především životní spokojenost, pozitivní emoce a štěstí.

1.7.4 Mobbing

Zjednodušeně řečeno tento pojem označuje nejružnější formy znepríjemňování života na pracovišti. Pro tyto formy je charakteristická jejich skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Za mobbing je považováno chování jednotlivce nebo i několika osob vůči určitému člověku po delší dobu (MOBBING, 2003).

Kromě mobbingu lze také rozlišit pojem bossing, kdy nadřízený pracovník útočí na své podřízené. Další pojem související s mobbingem je také staffing, který představuje útoky podřízených na vedoucí zaměstnance nebo vedení organizace (BEDRNOVÁ A KOL., 2009).

Vhodná je také prevence a informovanost vedení o možném útoku, kdy se postižený musí začít bránit hned zpočátku. Prevence spočívá i v některých z následujících bodů (ibid):

- **Zvyšování kvalifikace a vlastní ceny na trhu práce** – v tomto případě by měl jedinec zvážit svoje silné a slabé stránky a posoudit, zda-li není potřeba zvýšit svoji kvalifikaci.
- **Obezřetnost před nástupem do nového zaměstnání nebo při změně pracovního místa** – spočívá v pečlivém prostudování veškerých dostupných informací o novém zaměstnavateli a pracovišti.

- **Obezřetnost při začleňování do nového pracovního týmu** – jedná se o pozorování zvyklostí v pracovním týmu a seznamování se s psanými i nepsanými normami.

1.8 Vyhodnocování stresu

V České republice mezi nejznámější metody vyhodnocování stresu na pracovišti patří tzv. „Misterův dotazník“. Tento dotazník slouží k hodnocení vlivů pracovní činnosti na psychiku jedinců, kdy je právě tato psychická zátěž vyšetřována. Dotazník obsahuje deset otázek, které jednotlivě zjišťují (ŠUBÍKOVÁ, 2009):

- časovou tíseň,
- uspokojení z práce,
- výši odpovědnosti v práci,
- otupující práci,
- problémy a konflikty,
- monotonii,
- nervozitu,
- přesycení,
- únavu,
- dlouhodobou únosnost.

Vyhodnocením těchto deseti položek na škále ohodnocené pěti body je možné určit stupeň a odpovídající zátěžovou tendenci u každého jednotlivce nebo i celé skupiny. Pro tento dotazník je především výhodná jeho stručnost, srozumitelnost a dobrá vypovídací schopnost.

1.9 Zvládání stresu

Každý člověk na svět přichází s určitými dispozicemi, které do jisté míry předurčují naši úspěšnost v odolávání stresu. Tyto vrozené dispozice během života mohou být výchovou a utvářením lidské osobnosti posilovány i oslabovány. Přesto každý jedinec má možnost na sobě pracovat, pokud jde o zvyšování odolnosti vůči stresu. Jedná se o následující situace (BEDRNOVÁ A KOL., 2009):

1.9.1 Aktuální stres

Při aktuálním stresu je dobré zvládat techniky, které jedinci umožní zvládat stres, jestliže se v něm právě ocitl. Často se tyto zlidovělé moudrosti shrnují do poznatků a návodů, které jsou známy jako „devatero první pomoci ve stresu“ (ibid):

- **Protistresové dýchání** – dýchání patří k nejvíce vhodným relaxačním protistresovým prostředkům. Ve stresové situaci je důležité nezapomenout se zhluboka nadechnout a volně vydechnout. Při tomto procesu jedinec může pocítit, jak z něj vyprchává část napětí a cítí se lépe.
- **Chvilková tělesná relaxace** – spočívá v uvolnění svalstva, nejen obličejového, ale i svalstva kosterního, které se v důsledku stresu napíná. Relaxace v podobě zklidnění tepu i dechu, odbourává stres a negativní psychosomatické účinky.
- **Koncentrace na „kredenc“** – zaměření se na jeden neutrální předmět, který jedince volně a nenásilně odpoutá od stresoru a sníží tak jeho psychické napětí.
- **Odejít a zůstat chvíli sám** – pro člověka může být stresující pobyt s druhými lidmi. Názory, postoje, představy, upravenost apod. může v jedinci vyvolat nepříjemné pocity, a proto je pro vhodné odejít někam, kde může být sám.
- **Změna činnosti** – spočívá v nenásilném a přirozeném odvedení pozornosti od zdroje stresu na novou činnost.
- **Poslech relaxační hudby** – v současnosti je dostupná hudba, která je již přímo označována jako relaxační, má zklidňující účinky a blahodárně působí na psychiku.

- **Rozhovor s někým třetím** – jedná se o rozhovor s osobou, která nemá co do činění s původem stresu. Důležité jsou sociální vztahy, jelikož popovídat si s někým nezaujatým je velmi dobré pro osvěžení psychiky.
- **Počítání** – pokud člověk „vidí rudě“, může se uchýlit k další protistresové technice, kterou je právě počítání. Jedinec může počítat prakticky cokoli, jelikož tím převede pozornost na jiné jednoduché činnosti, které nejsou stresující a neobsahují emoce.
- **Cvičení** - tento způsob relaxace může být odbourat stres vlivem „hormonů radosti“ (endorfinů), které se dostávají při cvičení. Pokud je cvičení provozováno s chutí, stává se výborným protistresovým prostředkem.

1.9.2 Relaxační a autoregulační techniky

Touto technikou můžeme chápat jako formu aktivního přístupu ke zdraví jedince, přičemž zdravím se myslí stav tělesné, psychické a sociální pohody člověka. Uplatňování relaxačních a autoregulačních technik napomáhá zamezit vzniku poruch, obtíží či nemocí jako důsledků snížené přizpůsobivosti nepříznivým vlivům. Mezi neznámější techniky patří zejména tyto (BEDRNOVÁ A KOL, 2009):

Autogenní trénink (AT)

Autorem této metody je německý lékař, neurolog a psychiatr Johannes Schultz. Autogenní trénink spočívá v maximálním tělesném uvolnění a v ponoření se do sebe sama (duševní soustředění).

Je důležité si uvědomit, že člověk představuje složitý celek, nebo-li systém, který je složený ze subsystémů. Jedná se o část psychickou (nervová činnost), somatickou (kosterní a svalová činnost) a viscerální (útrobní, vegetativní, autonomní). Tyto subsystémy jsou navzájem propojeny a pokud dojde ke změně v jedné oblasti, projeví se tato skutečnost i ve zbývajících oblastech.

Při cvičení AT se uplatňují tři základní mechanismy:

- **Koncentrace** – jedná se o cílenou pozornost zaměřenou na vlastní tělo, uvolnění a klid. Toto soustředování musí být však prováděno nenásilně a vlivem cvičení se koncentrace posiluje a rozvíjí.
- **Relaxace** – tento mechanismus se zaměřuje především na oblast vegetativní a pak i na oblast psychickou.
- **Představy** – jedná se o představy úspěchu v cvičení AT (daří se dosahovat to, čeho jedinec dosáhnout chce) a o představy, které jsou založeny na tzv. ideoplastickém principu (myšlenky a představy, kterých se jedinec intenzivně drží, mají tendenci se uskutečňovat).

Jóga

Podstatou jógy je snaha pomoci člověku díky tělesnému a duševnímu cvičení, které jedinci pomůže k sebeuvědomění a osvobození od vlivů vnějšího prostředí. Soustava cvičení, která jedinci pomáhá zvýšit odolnost vůči stresovým faktorům, se nazývá hathajóga, jež obsahuje jak cvičení relaxační, tak i aktivační. Cvičení je také využíváno v oblastech rehabilitace, psychoterapii, jako prostředek ovlivňování chování apod.

Jacobsonova progresivní relaxace

Autorem je Edmund Jacobson, který vypracoval metodu ovlivňování psychiky prostřednictvím vlastního těla. Základem této metody je nácvik uvolnění svalstva ve všech částech těla. Tato progresivní relaxace se zaměřuje především na partii krku a hlavy a začíná záměrným napětím těchto svalových partií.

Machačova relaxačně aktivační metoda (RAM)

Tato metoda je podobná metodě AT, avšak je navíc obohacena o fázi aktivační. Jedno cvičení zahrnuje tři fáze relaxační a tři fáze aktivační, které se pravidelně střídají. Cílem

této metody je především přeladění psychického stavu na stav, který je emocionálně pozitivní, pohotový a připravený pro výkon činnosti, která má stresový charakter (ibid).

1.10 Možnosti eliminace stresu

Dle povahy stresoru je možné odvodit i vhodná opatření. V pracovním prostředí můžeme rozeznávat opatření technická, personální či organizační. Pro realizaci je nutné zjistit a analyzovat rizika na pracovišti. Tyto procesy spočívají v identifikaci rizikových míst a činností na každém pracovišti.

Zaměstnavatel by si měl být vědom pracovních podmínek, které by mohly ohrozit zdraví zaměstnanců při výkonu povolání. Tato prevence spočívá i v odhadnutí jedince, který by mohl být poškozený vysokým nebo dlouhodobým stresem (ŠUBÍKOVÁ, 2009).

Technická opatření

Do těchto opatření spadají bezpečnostně-technické prostředky, které mohou být aplikovány na rizikových strojích a zařízeních. Dále opatření v podobě snížení škodlivin v ovzduší, hluchnosti stojů pomocí protihlukové technologie nebo změna technologie výroby. Vhodné jsou i rekonstrukce pracovních míst a prostor dle potřeb organizace, zlepšení osvětlení při práci, používání ochranných prostředků v případě, kdy není možné rizika odstranit.

Personální opatření

Tato opatření se týkají především zaměstnanců a jejich zdravotního stavu. Zaměstnavatel by měl do jisté míry monitorovat jejich zdravotní stav tím důsledněji, pokud se vyskytují na rizikových pracovištích. Spadají sem též preventivní prohlídky,

hodnocení pracovní způsobilosti, znalostí a schopností, psychologická vyšetření a výcviky postupů v případech mimořádných a havarijních situací apod.

Organizační opatření

Do těchto opatření se řadí např. zkrácení pracovní doby na rizikových pracovištích, zavedení přestávek v pracovní směně a vhodného systému práce, střídání různých úkolů při monotónních činnostech a při časovém tlaku aj.(ibid).

2 Analýza problému a současné situace

V praktické části diplomové práce navazuji na teoretické poznatky uvedené v předchozích kapitolách. Nejprve se věnuji cíli průzkumu a stanovení hypotéz. Dále se zabývám metodami a technikami, které jsou v práci použity. Charakterizuji společnost, pro kterou jsem realizovala průzkum a její historii. Následně přibližuji zvolený výběrový soubor a poté popisuji proces sběru a zpracování dat. Poté přecházím k samostatným výsledkům, které zpracovávám do tabulek, graficky zobrazuji a interpretuji. Následně navrhuji případná opatření na snížení či odstranění stresových faktorů ve zkoumaném podniku. V závěru je stručné shrnutí práce.

2.1 Řešený problém a cíl průzkumu

Jak velké je stresové zatížení zaměstnanců v konkrétním podniku?

V průzkumu se zabývám souvislostmi mezi stresem a pracovním výkonem a snažím o aplikaci poznatků získaných z literatury na konkrétní podnik. Jedná se zde o snahu navrhnout strategii vedoucí ke snížení stresových faktorů pracovního prostředí a zvýšení pracovní pohody zaměstnanců dané firmy.

Cílem průzkumu je analýza výskytu stresových faktorů na pracovišti a jejich působení na zaměstnance a zpracování návrhu na snížení či odstranění těchto faktorů. Průzkum zpracovávám pro společnost JHREST s.r.o se sídlem ve Ždánicích. Tato společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti cateringu, závodního stravování, party servisu pro rodinné oslavy a firemní akce.

2.2 Hypotézy

Na základě poznatků z odborné literatury o vlivu stresových faktorů v pracovním prostředí na pracovní výkon zaměstnanců jsem si pro ověření cíle ve vybraném podniku stanovila následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Pracovníky při práci neovlivňuje vybavení pracoviště.

Hypotéza č. 2: Pracovní podmínky na pracovišti by nezlepšilo zvýšení finančního ohodnocení, lepší vybavení a více prostoru na pracovišti, lepší organizace práce a častější nefinanční a nehmotné uznání.

Hypotéza č. 3: Při pracovním výkonu pracovníky nestresují psychické faktory.

Hypotéza č. 4: Z fyzických faktorů zaměstnance nestresují extrémní teploty a hluk.

2.3 Metoda průzkumu

Pro ověření stanovených hypotéz jsem použila dvě metody průzkumu. Jedná se o dotazníkové šetření a řízený rozhovor s jednatelem společnosti JHREST s.r.o. Plné znění rozhovoru je uvedeno v příloze.

Dotazník tvoří 28 otázek a je anonymní. Skladba otázek je koncipována tak, aby zjistila, jaké mají zaměstnanci názory na pracovní podmínky, jak je ovlivňují jejich pracovní úkoly a jejich náplň, jaké psychické či fyzické faktory je stresují, jak na ně působí stres obecně a jaké jsou jejich osobní pocity.

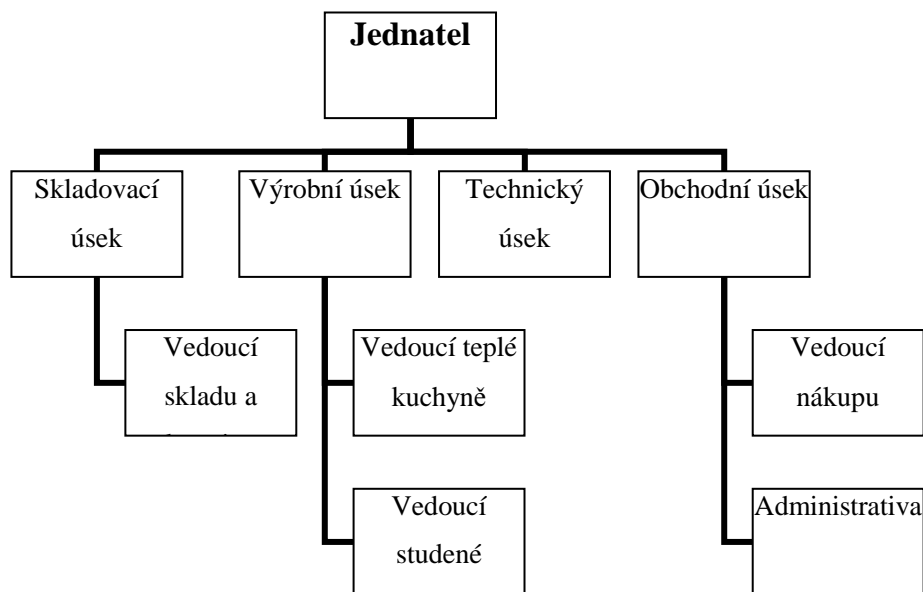
Řízený rozhovor slouží pro doplnění informací zjištěných z dotazníků a zároveň jako srovnání údajů od vedení společnosti s informacemi od zaměstnanců.

2.4 Popis společnost JHREST s.r.o.

Společnost JHREST vznikla 13. 10. 2005 jako obchodní firma zabývající se poskytováním cateringových služeb, závodního stravování, party servisu pro rodinné oslavy a firemní akce. Společnost sídlí v městečku Ždánice na Kyjovsku a své služby nabízí nejen firmám, které stejně jako JHREST sídlí v areálu bývalé továrny Šroubárna, ale i firmám v přilehlém okolí a obyvatelům nejen obcí Kyjovského kraje.

Veškeré stravovací služby výše uvedené klientele dříve poskytovala společnost EUREST, která ovšem areál opustila a na základě poptávky zákazníků vznikla právě společnost JHREST, která na poskytované služby navázala.

V současnosti firma zaměstnává 32 zaměstnanců, z toho 17 zaměstnanců pracuje ve sledovaném podniku ve Žďánicích a zbytek působí v odloučených pracovištích v Lužicích, Čejči a Hodoníně.



Obr. 3: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

2.4.1 Hodnocení a odměňování

Zaměstnanci jsou hodnoceni hodinovou mzdou, která se skládá ze základní a pohyblivé složky. Základní složka se odvíjí podle pracovního zařazení (pozice) zaměstnance a pohyblivou složku tvoří osobní ohodnocení, které dosahuje až 20% základní mzdy. Od měsíce dubna byl zaveden nový systém odměňování pracovníků, tzv. bodový systém, který spočívá ve svěření pracovního úseku každému zaměstnanci na jeden měsíc (20 pracovních dnů) a ten zodpovídá za daný úsek tak, aby se zbytečně neplýtvalo potravinami, aby se šetřila energie a aby bylo na pracovišti čisto a uklizeno. Hodnocení se promítá především ve výši osobního hodnocení.

2.4.2 Školení

Kromě školení o bezpečnosti práce zaměstnanci absolvují také školení v podobě seznámení se s příručkou systému kritických bodů (HACCP) a provozním a sanitárním řádem, které se každoročně aktualizují. Zaměstnancům je nabízena účast na kulinářském institutu v Praze tzv. „Prakul“, kde mohou rozšířit své vědomosti v oblasti gastronomie.

2.4.3 Režim práce

Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá gastronomií a své služby poskytuje téměř nepřetržitě, je pracovní doba u jednotlivých zaměstnanců velmi různorodá a dá se členit na směny týdenní a víkendové. Obecně by se dala pracovní doba v týdnu určit následným způsobem. Kuchařům pracovní doba obvykle začíná již od 3:00 do 11:00 hodin s půlhodinovou přestávkou. Kuchařkám a pomocným silám začíná pracovní doba od 5:00 do 14:00 hodin s půlhodinovou přestávkou a administrativním pracovníkům od 6:00 do 14:00 hodin s půlhodinovou přestávkou. Uvedená pracovní doba je pouze orientační, jelikož v případě vysoké poptávky po nabízených službách jsou nutné přesčasy. Víkendové směny jsou plánovány na základě požadavků zákazníků na různé akce.

2.4.4 Péče o zdraví zaměstnanců

Ve firmě nedochází ke zvýšené nemocnosti či úrazovosti, přesto společnost dbá na zdraví zaměstnanců tím, že jim poskytuje vybavení v podobě pracovního oděvu a zdravotní obuvi. Zároveň každý pracovník musí absolvovat vstupní prohlídku u doktora a dodržovat každoroční preventivní zdravotní prohlídky u smluvního lékaře, které hradí firma.

Vedení společnosti však nesleduje výskyt stresových faktorů na pracovišti, i když by to bylo vhodné v rámci vyhodnocování rizik možného ohrožení na zdraví. Sledování faktorů je důležité i pro předcházení výskytu konfliktů a snižování výkonnosti zaměstnanců.

2.5 Zkoumaný soubor

Po dohodě s jednatelem společnosti byl všem zaměstnancům rozdán dotazník zjišťující vnímání a hodnocení stresu zaměstnanci, stresové faktory na pracovišti a možnosti jejich odstranění. Při předávání dotazníků byli zaměstnanci upozorněni na anonymitu a bylo jim vysvětleno jejich vyplňování. Celkem bylo rozdáno 32 dotazníků. Návratnost byla 29 dotazníků, což je 91 %. Z toho byly 4 dotazníky vyřazeny, protože byly nekompletní nebo nesprávně vyplněné a pro průzkum nepoužitelné. Zkoumaný soubor tedy tvoří 25 respondentů, což tvoří 78% z celkového počtu zaměstnanců.

2.6 Dotazníkové šetření – prezentace výsledků a jejich analýza

V následující části jsou prezentovány odpovědi respondentů a komentáře k těmto odpovědím. Výrazné výsledky jsou vyjádřeny graficky.

Otázka č. 1:

Uved'te prosím, jak se dnes cítíte?

Tab. 1: Stav pohody respondentů v den vyplňování dotazníku

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi dobře	2	8
dobře	8	32
docela to ujde	12	48
necítím se dobře	3	12

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti uvedli, že v den vyplňování dotazníku se cítili převážně dobře a 48 % z nich uvedlo, že jejich celkový stav pohody docela ujde. 8 % uvedlo, že se cítilo velmi dobře a 12 % se necítilo dobře.

Otázka č. 2:

Uved'te prosím, jak se cítíte z dlouhodobého hlediska (v posledním půlroce)?

Tab. 2: Stav pohody respondentů z dlouhodobého hlediska

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi dobře	0	0
dobře	9	36
docela to ujde	15	60
necítím se dobře	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

60 % respondentů charakterizuje svůj dlouhodobý stav pohody za docela ucházející a 36 % zaměstnanců se cítí dobře. Z dlouhodobého hlediska se velmi dobře necítí žádný z respondentů a dokonce jeden uvádí, že se v posledním půlroce necítí dobře.

Otázka č. 3:

Uved'te prosím, co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?

Tab. 3: Obliba v pracovním prostředí

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
přátelský kolektiv	20	80
zdokonalování znalostí	0	0
osobní rozvoj	3	12
finanční motivace	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 80 % pracovníků uvádí, že na své práci mají nejradši přátelský kolektiv. 8 % je nespokojeno s finanční motivací. 12 % respondentů uvádí, že práce přispívá k jejich osobnímu rozvoji, ale žádný z nich neuvedl variantu zdokonalování znalostí.

Otázka č. 4:**Myslíte si, že je Vaše pracovní zátěž přiměřená?****Tab. 4: Pracovní zátěž respondentů**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano je	13	52
někdy mám problém vše zvládnout	10	40
často mám problém vše zvládnout	0	0
je příliš vysoká	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

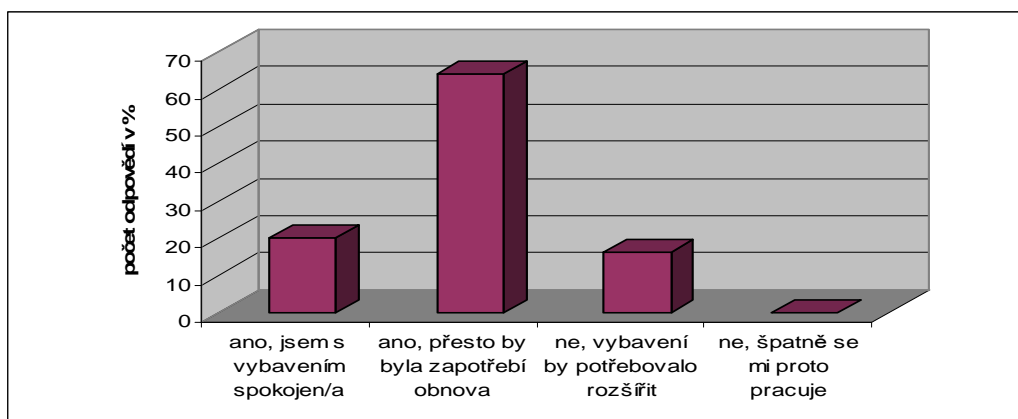
52 % pracovníků uvádí, že jejich pracovní zátěž je přiměřená. Ovšem při pracovním procesu má někdy problém vše zvládnout 40 % z nich. Pocit častého nezvládnání pracovní zátěže nemá žádný z dotázaných, ovšem 2 % respondentů uvádí, že zátěž je pro ně příliš vysoká.

Otázka č. 5:**Je Vaše pracoviště vhodně vybaveno (přístroje, nádobí, kvalitní pomůcky apod.)?****Tab. 5: Spokojenost respondentů s vybavením pracoviště**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, jsem s vybavením spokojen/a	5	20
ano, přesto by byla zapotřebí obnova	16	64
ne, vybavení by potřebovalo rozšířit	4	16
ne, špatně se mi proto pracuje	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

20 % pracovníků uvádí, že je spokojeno s vybavením pracoviště. Téměř naprostá většina z dotázaných zaměstnanců (64 %), je s vybavením pracoviště spokojeno, ale myslí si, že by byla zapotřebí jeho obnova. Naproti tomu s vybavením není spokojeno 16 % respondentů a myslí si, že by potřebovalo rozšířit, ale žádnému se v něm nepracuje špatně.



Graf 1: Spokojenost respondentů s vybavením pracoviště

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6:

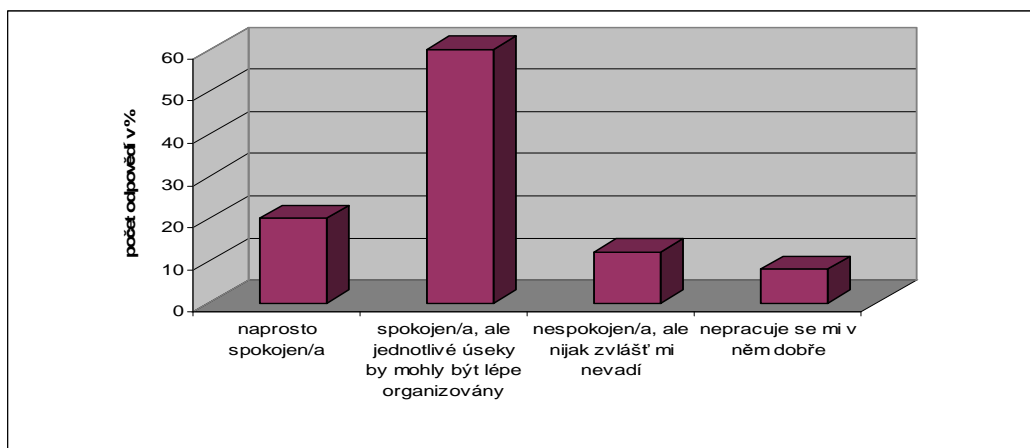
Jste spokojeni s Vaším pracovním prostředím?

Tab. 6: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
naprosto spokojen/a	5	20
spokojen/a, ale jednotlivé úseky by mohly být lépe organizovány	15	60
nespokojen/a, ale nijak zvlášť mi nevádí	3	12
nepracuje se mi v něm dobře	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

60 % pracovníků je spokojeno s pracovním prostředím, ale uvítalo by lepší organizaci jednotlivých úseků. Naproti tomu pouze 20 % zaměstnanců je naprosto spokojeno. Z celkového počtu respondentů je s pracovním prostředím nespokojeno 12% zaměstnanců a 8 % se v něm nepracuje dobře.



Graf 2: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím

Otázka č. 7:

Jaký je Váš vztah se spolupracovníky?

Tab. 7: Vztahy se spolupracovníky

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi přátelský, dobře si rozumíme	11	44
přátelský	14	56
mám z něho/ní respekt	0	0
nevycházíme spolu dobře	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení této otázky plyne, že vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi pozitivní. 44 % zaměstnanců uvádí, že vztah se spolupracovníky je velmi přátelský a dobře si rozumí a zbylých 56 % tyto vzájemné vztahy považuje za přátelské.

Otázka č. 8:

Jaký je Váš vztah s přímým nadřízeným?

Tab. 8: Vztah s přímým nadřízeným

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi přátelský, dobře si rozumíme	6	24
přátelský	17	68
mám z něho/ní respekt	2	8
nevycházíme spolu dobře	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Podobně jako hodnocení předchozí otázky i toto ukazuje, že vztahy mezi pracovníky a nadřízeným jsou kladné. 68 % respondentů charakterizuje vztah s nadřízeným jako přátelský, 24 % jako velmi přátelský a 8 % respondentů uvádí, že má vůči nadřízenému respekt.

Otázka č. 9:

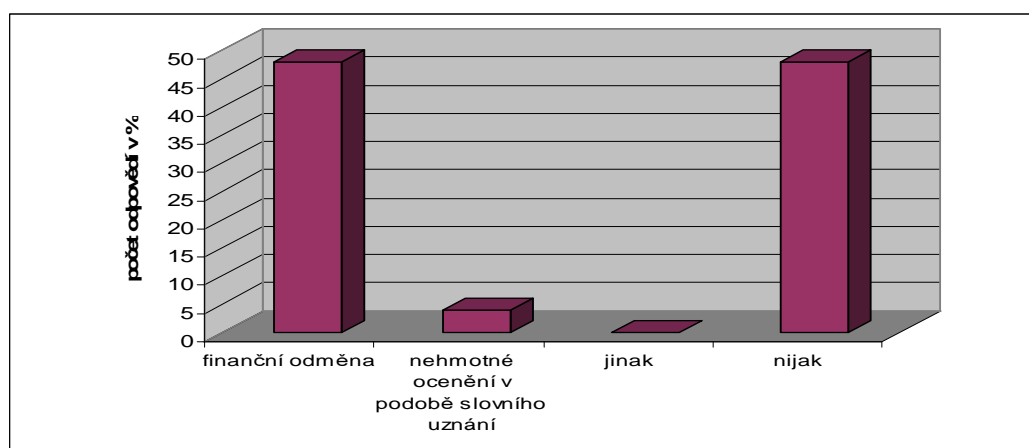
Jakým způsobem jste odměňováni za velmi dobře odvedenou práci?

Tab. 9: Odměňování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
finanční odměna	12	48
nehmotné ocenění v podobě slovního uznání	1	4
jinak	0	0
nijak	12	48

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zjišťuje, jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni za dobře odvedenou práci. Respondenti uvádí, že jejich dobře odvedená práce není odměněna (48 %) nebo je odměněna finančně (48 %). Pouze jeden pracovník uvádí hodnocení v podobě nehmotného ocenění slovním uznáním.



Graf 3 Odměňování

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10:**Jste informováni o svých pracovních povinnostech na pracovišti?****Tab. 10: Pracovní povinnosti**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, velmi dobře	16	64
dostatečně	8	32
nemám dostatek potřebných informací	0	0
nikdy nevím přesně, co mám dělat	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina zaměstnanců (64 %) je velmi dobře informována o jejich pracovních povinnostech. Dostatečně je informováno 32 % pracovníků a jeden uvádí, že nikdy přesně neví, co má dělat.

Otázka č. 11:**Máte možnost si organizovat Vaši práci a pracovní tempo?****Tab. 11: Organizace práce a pracovního tempa**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
práci a pracovní tempo mi určuje zadaný úkol	18	72
práci a pracovní tempo mi určuje nadřízený	3	12
práci a pracovní tempo si částečně určuji sám/a	8	32
práci a pracovní tempo si většinou určuji sám/a	5	20

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zjišťuje, jak velkou svobodu v rozhodování a organizování práce a pracovního tempa mají jednotliví zaměstnanci. Respondenti měli možnost zatrhnout dvě odpovědi. Z výsledků je patrné, že většině zaměstnanců práci a pracovní tempo určuje zadaný úkol (72 %) nebo si jej částečně určují sami (32 %). 12% organizuje práci nadřízený nebo si jej většinou určují sami (20 %).

Otázka č. 12:

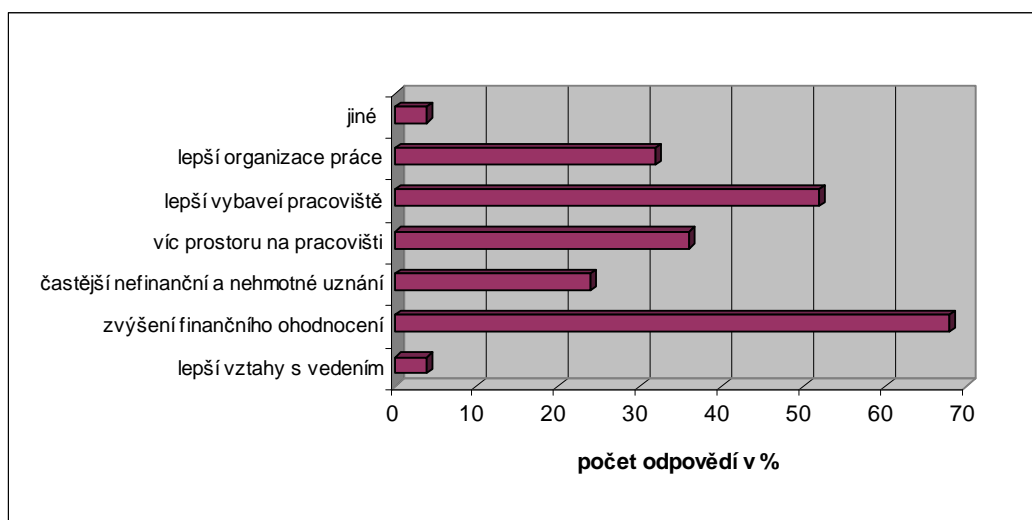
Co myslíte, že by zlepšilo pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

Tab. 12: Zlepšení pracovních podmínek

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
lepší vztahy s vedením	1	4
zvýšení finančního ohodnocení	17	68
častější nefinanční a nehmotné uznání	6	24
víc prostoru na pracovišti	9	36
lepší vybavení pracoviště	13	52
lepší organizace práce	8	32
jiné	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u předchozí otázky měli respondenti možnost zatrhnout více odpovědí, maximálně však jen čtyři. Dle většiny zaměstnanců by pracovní podmínky zlepšilo zvýšení finančního ohodnocení (68 %), lepší vybavení pracoviště (52 %), více prostoru na pracovišti (36 %) a lepší organizace práce (32 %). 24 % pracovníků by uvítalo častější nefinanční a nehmotné uznání. Jeden respondent se domnívá, že pracovní podmínky by ovlivnily lepší vztahy s vedením anebo dostatek pracovníků.



Graf 4: Zlepšení pracovních podmínek

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13:**Vyhovuje Vám systém rozložení pracovní doby?**

Tab. 13: Systém rozložení pracovní doby

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
vyhovuje mi	16	64
občas mám problémy se spánkem či odpočinkem	4	16
už jsem zvyklý/á a přizpůsobil jsem si denní režim	5	20
nemohu si zvyknout	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Systém rozložení pracovní doby vyhovuje 64 % respondentům. Zbýlých 20 % uvádí, že si na pracovní dobu již zvyklo a přizpůsobilo si denní režim a 16 % respondentů má občas problémy se spánkem či odpočinkem.

Otázka č. 14:**Když se Vám práce nedaří, cítíte se být pod časovým tlakem?**

Tab. 14: Časový tlak

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi často	3	12
často	3	12
občas	17	68
nikdy	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se zaměstnancům práce nedaří, většina (68 %) uvádí, že se občas cítí pod časovým tlakem. 12 % uvádí, že jestliže se jim práce nedaří, cítí se pod tímto tlakem často nebo velmi často. Pouze 8 % respondentů se nikdy pod časovým tlakem necítí.

Otázka č. 15:**Když se Vám práce nedaří, cítíte se být pod psychickým tlakem?**

Tab. 15: Psychický tlak

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi často	2	8
často	1	4
občas	20	80
nikdy	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

80 % zaměstnanců uvádí, že se občas cítí pod psychickým tlakem, jestliže se jim práce nedaří tak, jak by měla. Často psychický tlak ovlivňuje jednoho zaměstnance, velmi často jej pociťuje 8 % respondentů a 8 % se pod tímto tlakem necítí nikdy.

Otázka č. 16:**Ovlivňuje Vás časový nebo psychický tlak natolik, že míváte problémy např. s:**

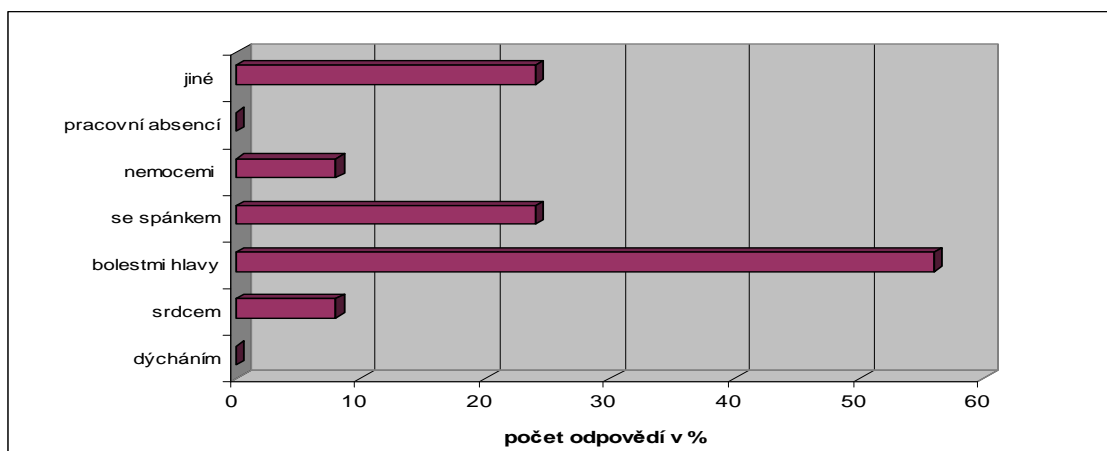
Tab. 16: Problémy respondentů vlivem časového nebo psychického tlaku

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
dýcháním	0	0
srdcem	2	8
bolestmi hlavy	14	56
se spánkem	6	24
nemocemi (virózy, nachlazení, apod.)	2	8
pracovní absencí	0	0
jiné	6	24

Zdroj: vlastní zpracování

Psychický nebo časový tlak může zaměstnance ovlivňovat natolik, že mohou mít různé problémy. Tato otázka respondentům umožnila zatrhnout všechny stavy, které vlivem těchto tlaků pociťují. Respondenti uvádí, že je nejvíce ovlivňují bolesti hlavy (56 %), problémy se spánkem (24 %) a následně pak problémy se srdcem (8 %) nebo

s nemocemi (8 %), konkrétně s nachlazením. 24 % pracovníků uvádí, že buď nepocítují žádné z uvedených problémů, anebo trpí celkovým vyčerpáním a únavou.



Graf 5 Problémy respondentů vlivem časového nebo psychického tlaku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17:

Při pracovním výkonu Vás nejvíce stresují fyzické nebo psychické faktory?

Tab. 17: Fyzické a psychické faktory

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
fyzické	7	24
psychické	18	62

Zdroj: vlastní zpracování

62 % respondentů uvádí, že jsou nejvíce stresováni vlivem psychických faktorů a zbylých 24 % se cítí ve stresu vlivem faktorů fyzických.

Otázka č. 17a:

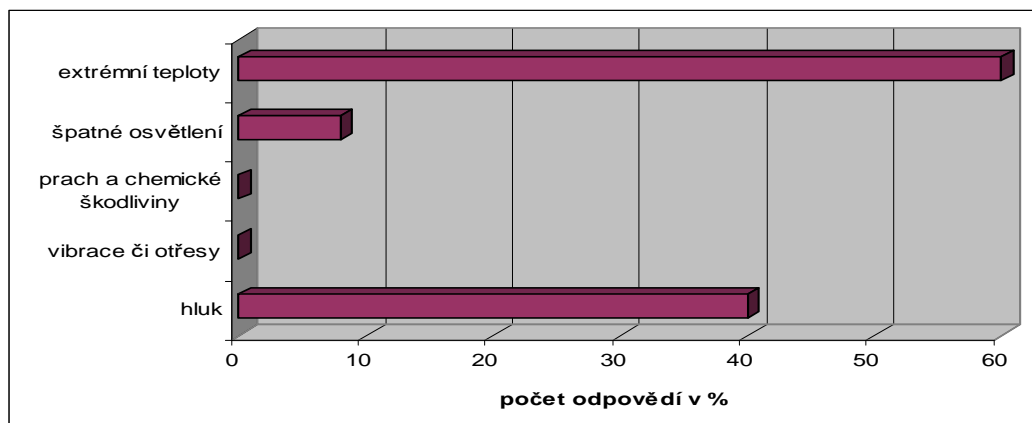
Uved'te z fyzických faktorů ty, které Vás při pracovním výkonu stresují nejvíce?

Tab. 18: Nejvíce stresující fyzické faktory

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
hluk	10	40
vibrace či otřesy	0	0
prach a chemické škodliviny	0	0
špatné osvětlení	2	8
extrémní teploty	15	60

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka navazuje na předešlou otázku. Zaměstnanci měli možnost uvést všechny fyzické faktory, které je stresují. Zaměstnanci uvádí, že nejvíce stresovým faktorem jsou pro ně extrémní teploty (60 %), hluk (40 %) a špatné osvětlení (8 %).



Graf 6 Nejvíce stresující fyzické faktory

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17b:

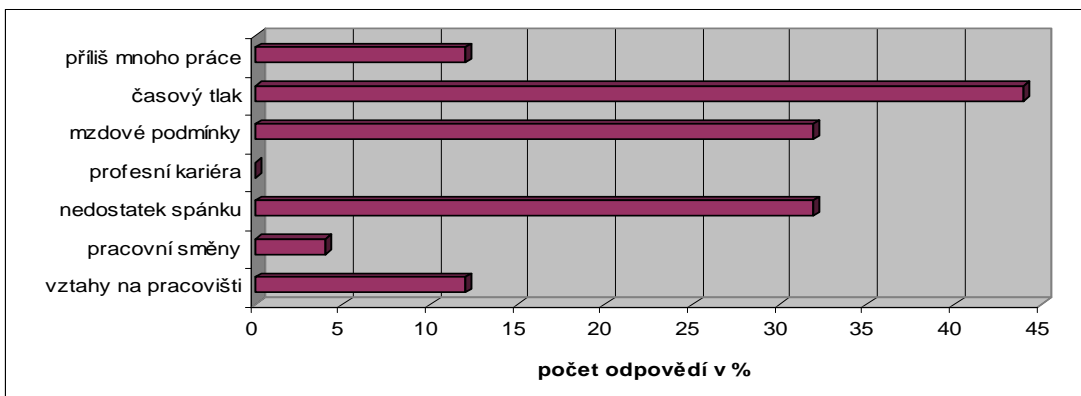
Uved'te z psychických faktorů ty, které Vás při pracovním výkonu stresují nejvíce?

Tab. 19: Nejvíce stresující psychické faktory

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
vztahy na pracovišti	3	12
pracovní směny	1	4
nedostatek spánku	8	32
profesní kariéra	0	0
mzdové podmínky	8	32
časový tlak	11	44
příliš mnoho práce	3	12

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka také navazuje na otázku č. 17 s tím rozdílem, že zaměstnanci uváděli psychické faktory, které je stresují při pracovním výkonu. Nejvíce stresující jsou pro respondenty faktory časového tlaku (44 %), profesní kariéra a nedostatek spánku (32 %). Zaměstnanci uvádí i vztahy na pracovišti (12 %), příliš mnoho práce (12 %) nebo pracovní směny (4 %) jako stresové faktory.



Graf 7 Nejvíce stresující psychické faktory

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18:

Pocítujete na konci pracovní směny potíže?

Tab. 20: Potíže při konci pracovní doby

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ne, cítím se dobře	5	20
jen velmi zřídka, při náročnějších úkolech	9	36
občas, ale neovlivňuje to moje další aktivity	9	36
ano, důsledky se projevují v mých dalších aktivitách	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

36 % zaměstnanců uvádí, že na konci pracovní směny pocítuje potíže jen velmi zřídka a to při náročnějších úkolech nebo je pocítují občas, ale neovlivňuje to jejich další aktivity. 20 % respondentů se cítí po pracovní směně dobře, avšak 8 % pocítuje důsledky potíží v jejich dalších aktivitách.

Otázka č. 19:**Berete si nepříjemné věci příliš dlouho k srdci?****Tab. 21: Nepříjemné věci**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi často	3	12
často	7	28
občas	14	56
nikdy	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanců uvádí, že setkají-li se s nějakými nepříjemnými věcmi, pak si je občas bere příliš dlouho k srdci naprostá většina (56 %). Často se s nimi potýká 28 % respondentů a velmi často trápí tyto nepříjemné věci 12 % pracovníků. Jeden respondent si nepříjemné věci nepřipouští nikdy.

Otázka č. 20:**Cítíte se ve stresu v souvislosti s Vaší budoucností?****Tab. 22: Stres v souvislosti s budoucností respondentů**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
necítím se být ohrožen/a	2	8
občas nad tím přemýšlím, ale nijak zvlášť mě to netíží	11	44
často nad tím přemýšlím a trápí mě to	10	40
cítím se nejistý/á a mám úzkosti	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců (44 %) uvádí, že občas nad touto souvislostí přemýšlí, ale nijak zvlášť je to nezatežuje. Často se touto otázkou zabývá a trápí 40 % respondentů. 8 % se necítí být ohroženo, avšak 8 % se ohledně své budoucnosti cítí nejistě.

Otázka č. 21:**Setkáváte se s nepříjemnými situacemi nejen v pracovním prostředí?****Tab. 23: Setkání s nepříjemnou situací nejen v pracovním prostředí**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi často	1	4
často	1	4
občas	21	84
nikdy	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

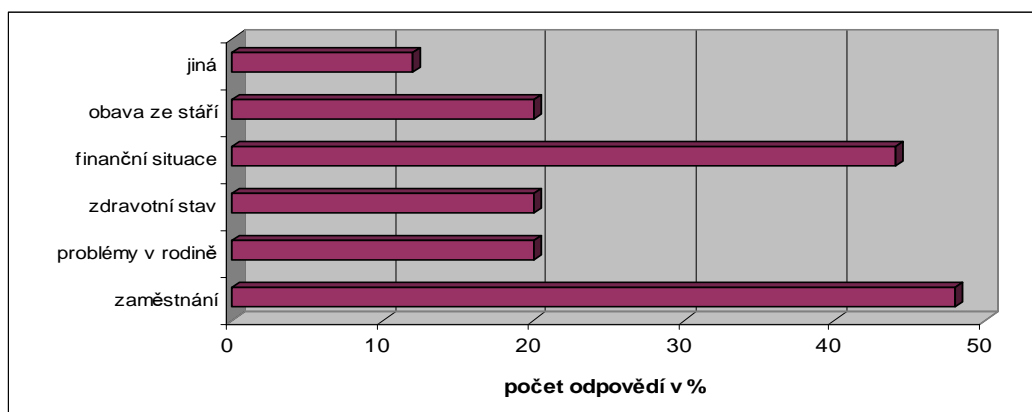
Naprostá většina respondentů (84 %) uvádí, že mimo pracovní prostředí se s nepříjemnými situacemi setkávají často. Velmi často nebo často se s nimi setkávají 4 % respondentů, avšak 8 % z celkového počtu dotázaných uvádí, že se s těmito situacemi neseťkává nikdy.

Otázka č. 22:**Pokud jste ve stresu, jeho nejčastější příčina v posledním půlroce je:****Tab. 24: Nejčastější příčina stresu**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
zaměstnání	12	48
problémy v rodině	5	20
zdravotní stav	5	20
finanční situace	11	44
obava ze stáří	5	20
jiná	3	12

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka opět umožňovala zaměstnancům zatrhnout více možností. V posledním půlroce je pro respondenty nejčastější příčinou stresu zaměstnání (48 %) a finanční situace (44 %). Následně 20 % zaměstnanců shodně uvádí, že příčinou stresu jsou pro ně problémy v rodině, zdravotní stav a obava ze stáří. 12 % dotázaných stresuje mnoho práce nebo problémy v osobním životě.



Graf 8 Nejčastější příčina stresu

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23:

Pracovní stres a stres obecně:

Tab. 25: Pracovní stres a stres obecně

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
zvládám	11	44
zvládám díky podpoře kolegů/rodiny/přátel	6	24
někdy zvládám, ale i s podporou je to obtížné	6	24
často nezvládám	2	8
nezvládám	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní stres a stres obecně zvládá naprostá většina zaměstnanců (44 %). 24 % respondentů uvádí, že otázku stresu zvládá díky podpoře kolegů, rodiny nebo přátel, přesto i s touto podporou je pro 24 % pracovníků obtížné stres zvládnout. Zátěž stresu často nezvládá 8 % dotázaných.

Otázka č. 24:**Cítíte se dlouhodobě ve stresu?****Tab. 26: Dlouhodobý stres**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	9	36
ne	16	64

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti uvádí, že se dlouhodobě ve stresu necítí (64 %) naopak zbylých 36 % uvádí, že se pod tímto tlakem cítí dlouhodobě.

Otázka č. 25:**Jak na Vás stres působí?****Tab. 27: Působení stresu na respondenty**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
někdy mi pomáhá zvládnout úkoly	2	8
často mi pomáhá zvládnout úkoly	4	16
vadí mi a nemohu se pořádně soustředit na práci	5	20
ničí mě a je pro mě nepříjemný	3	12
nevím – nedovedu to rozpoznat	11	44

Zdroj: vlastní zpracování

Jestliže na zaměstnance působí stres, pomáhá často 16 % zaměstnanců a někdy 8 % zaměstnanců zvládnout úkoly. 20 % respondentů uvádí, že stres jim vadí a díky němu se nemohou pořádně soustředit na práci. Pro 12 % dotázaných je stres nepříjemný a ničí je. Ovšem naprostá většina zaměstnanců (44 %) uvádí, že působení stresu nedovedou rozpoznat.

Otázka č. 26:**Používáte nějaké techniky zvládnání stresu?****Tab. 28: Techniky zvládnání stresu**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, zhluboka dýchám a počítám do deseti	2	8
ano, zlepšuji si náladu relaxací, cvičením, masážemi apod.	3	12
na problémy lehce zapomínám ve společnosti svých přátel	11	44
jiné	9	36

Zdroj: vlastní zpracování

Při působení stresu je dobré ovládat techniky jeho zvládnání. 44 % zaměstnanců uvádí, že na problémy lehce zapomíná ve společnosti svých přátel, 12 % si zlepšuje náladu relaxací nebo cvičením a 8 % respondentů při působení stresu užívá techniku hlubokého dýchání. Jiné techniky zvládnání stresu užívá 36 % zaměstnanců. Problémy zvládají pomocí konzumace kávy, kouření, požívání sladkostí a čokolád nebo se orientují na členy své rodiny a přírodu.

Otázka č. 27:**Domníváte-li se, že jste ve stresu více než ostatní, uveďte prosím proč tomu tak je?**

Otázka umožňovala zaměstnancům vyjádřit osobní názor. Pokud se zaměstnanci domnívali, že jsou pod tlakem stresu více než ostatní, mohli zde uvést proč tomu tak je. Tuto možnost využili pouze dva zaměstnanci. Více ve stresu se cítí díky tomu, že jeden z nich navštěvuje dvě zaměstnání a druhý je zaměstnán krátce.

Otázka č. 28:

Jelikož na stres mohou muži a ženy reagovat rozdílně, uveďte prosím pohlaví:

Tab. 29: Struktura respondentů dle pohlaví

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
muž	5	20
žena	20	80

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti pracují převážně ženy. Jejich zastoupení tvoří 80% všech zaměstnanců a zbylých 20 % jsou muži.

2.7 Shrnutí

Průzkumné šetření jsem zpracovávala pro společnost JHREST s.r.o se sídlem ve Ždánicích. Tato společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti cateringu, závodního stravování, party servisu pro rodinné oslavy a firemní akce. Ve společnosti je zaměstnáno celkem 32 zaměstnanců, z toho ženy tvoří 80% zastoupení. Vzhledem k tomuto počtu se firma řadí mezi malé firmy.

Pracovní doba je u jednotlivých zaměstnanců velmi různorodá a dá se členit na směny týdenní a víkendové. Pracovníci jsou hodnoceni hodinovou mzdou, která se skládá ze základní a pohyblivé složky.

Společnost každoročně seznamuje zaměstnance s aktualizovanou příručkou systému kritických bodů (HACCAP) a provozním a sanitárním řádem. Vedení společnosti svým pracovníkům poskytuje pracovní oděv a zdravotní obuv.

Přestože se gastronomie řadí mezi stresové obory, společnost výskyt stresových faktorů na pracovišti nijak nesleduje. Cílem průzkumného šetření byla analýza výskytu stresových faktorů na pracovišti a jejich působení na zaměstnance. Pro zjištění výskytu těchto faktorů byla použita metoda dotazníkového šetření. Zaměstnancům bylo celkem rozdáno 32 dotazníků. V konečné fázi tvořilo zkoumaný soubor 25 zaměstnanců, což představuje 78% návratnost. Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření

jsem dospěla k závěru, že na pracovišti se vyskytují určité stresové faktory, které ovlivňují zaměstnance při jejich pracovním výkonu.

Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a vztahy zaměstnanců s nadřízenými lze velmi pozitivně hodnotit. Z výsledků průzkumného šetření je patrné, že na pracovišti panují dobré mezilidské vztahy a přátelská atmosféra. Zaměstnanci sami uvádí, že právě přátelský kolektiv na své práci mají nejraději.

Pracovníci jsou většinou velmi dobře informováni o svých pracovních povinnostech a většinou vyhovuje rozložení pracovní doby. Práci a pracovní tempo zaměstnancům určuje zadaný úkol nebo si jej částečně určují sami. Zaměstnanci uvádí, že při splnění zadaného úkolu, či velmi dobře odvedené práci, bývají nejčastěji ohodnoceni finanční odměnou nebo nijak. Právě žádné ohodnocení může zapříčinit demotivaci a snižování výkonnosti zaměstnanců.

Jestliže se pracovníkům práce nedaří, většina z nich shodně uvádí, že se občas cítí být pod psychickým a časovým tlakem. Vliv těchto tlaků u respondentů podněcuje problémy s bolestmi hlavy nebo se spánkem. S pracovním výkonem jsou spojeny též fyzické a psychické faktory, z nichž nejvíce stresující jsou pro zaměstnance právě faktory psychické. I přes tyto vlivy jednotlivých stresových faktorů zaměstnanci uvádí, že na konci pracovní směny pociťují občas nebo jen velmi zřídka potíže.

Dotazníkovým šetřením bylo též zjištěno, že nejčastější příčinou stresu zaměstnanců v posledním půlroce je zaměstnání a finanční situace. Další možné příčiny stresu jsou problémy v rodině, zdravotní stav nebo obava ze stárí. K dlouhodobému stavu nepohody může dále vést např. setkání s nepříjemnými situacemi nebo jejich připouštění si příliš dlouho k srdci, anebo souvislost těchto situací s budoucností jedince. Zaměstnanci uvádí, že s nepříjemnými situacemi se občas setkávají nejen v pracovním prostředí. Přesto většina tvrdí, že se dlouhodobě ve stresu necítí a pracovní stres a stres obecně zvládá.

Ovšem zajímavou skutečností je tvrzení téměř poloviny respondentů, že nedovedou rozpoznat, jak na ně stres působí. Pro další je stres velmi negativní, ničí je a nedovoluje jim soustředit se na práci, přesto některým pomáhá zvládat úkoly. Při působení stresu je

dobře ovládat techniky jeho zvládnání. Respondenti nejčastěji na problémy zapomínají ve společnosti svých přátel, uplatňují tělesné cvičení, relaxaci a protistresové dýchání nebo používají jiné techniky. Konzumace kávy, sladkostí a čokolád spolu s kouřením není nijak překvapující technika zvládnání stresu a v současné době celkem obvyklý fenomén. Přesto někteří při zvládnání stresu preferují orientaci na nejbližší členy své rodiny a pobyt v přírodě.

Zaměstnancům byl také umožněn prostor pro vyjádření osobního názoru. Pokud se domnívali, že jsou ve stresu více než ostatní, mohli zde uvést proč tomu tak je. Tuto možnost využili pouze dva zaměstnanci. Více ve stresu se cítí díky tomu, že jeden z nich navštěvuje dvě zaměstnání a druhý je zaměstnán krátce.

Pokud se týká hypotéz formulovaných na s.46 - 47 této práce, pak:

Hypotéza č. 1: Pracovníky při práci neovlivňuje vybavení pracoviště.

Tato hypotéza byla vyvrácena, jelikož analýza získaných výsledků prokázala, že zaměstnanci jsou sice spokojeni s vybavením pracoviště, ale uvítali by jeho obnovu.

Hypotéza č. 2: Pracovní podmínky na pracovišti by nezlepšilo zvýšení finančního ohodnocení, lepší vybavení a více prostoru na pracovišti, lepší organizace práce a častější nefinanční a nehmotné uznání.

Analýza získaných výsledků vyvrátila hypotézu č. 2, jelikož většina pracovníků se domnívá, že pracovní podmínky by zlepšilo zvýšení finančního ohodnocení, lepší vybavení a více prostoru na pracovišti, lepší organizace práce a častější nefinanční a nehmotné uznání.

Hypotéza č. 3: Při pracovním výkonu pracovníky nestresují psychické faktory.

Také takto hypotéza byla vyvrácena analýzou získaných výsledků, jelikož prokázala, že pracovníky kromě časového tlaku nejvíce stresují mzdové podmínky a nedostatek spánku.

Hypotéza č. 4: Z fyzických faktorů zaměstnance nestresují extrémní teploty a hluk.

Analýzou získaných výsledků byla vyvrácena i poslední hypotéza, jelikož výsledky ukázaly, že zaměstnance stresují fyzické faktory v podobě extrémních teplot a hluku.

Následující kapitola obsahuje návrh strategie vedoucí ke snížení stresových faktorů pracovního prostředí a zvýšení pohody zaměstnanců.

3 Vlastní návrhy řešení

Pro vedení společnosti je důležité zjištění, že zvýšený pracovní stres se na pracovišti vyskytuje velmi často a proto by mělo posoudit možné způsoby řešení tohoto problému. Zaměstnanci jsou vystavováni stresovým zátěžím a to může být příčina zdravotních problémů. Proto je důležité sledovat a hodnotit míru stresové zátěže, klima na pracovišti a zajišťovat vhodné pracovní podmínky. Pokud vedení nedisponuje časem pro nastudování manažerské psychologie, mělo by pro zaměstnance zajistit odborné vzdělávací semináře s tematikou zvládání stresu a zátěžových situací. V této kapitole navazuji na zjištěné poznatky z dotazníkového šetření, shrnutí výsledků viz podkapitola 2.7 Shrnutí a uvádím zde návrhy možného řešení nedostatků.

3.1 Doporučení směrem k managementu

Vedení společnosti by mělo mít přehled o pracovních stresorech vyskytujících se na pracovišti a reakcích zaměstnanců na tyto faktory. Pozornost by měla být věnována zejména příčinám, které negativně působí na zaměstnance a snaze tyto vlivy eliminovat.

3.1.1 Přehled stresorů, jejich příčiny a doporučení pro eliminaci:

Pracovní prostory

- nedostatek pracovního prostoru,
- k dispozici je pouze malý pracovní prostor,
- špatné přístupové cesty neumožňující efektivnější pohyb pracovníků,
- nedostatečné prostory pro odkládání pokrmů pro odbyt,
- nedostatečné skladovací prostory.

Doporučení managementu:

- zvážit možné investice do rekonstrukce pracovních prostor nebo možný přesun výroby do větších prostor, což by vedlo k úspoře času zaměstnanců, efektivnímu vykonávání i celé organizace práce,
- vhodné uspořádání pracoviště tak, aby byl ušetřen čas při přesunu pokrmů pro odbyt a došlo tak i k efektivnímu pohybu zaměstnanců,
- optimalizace v podobě informačního systému pro řízení zásob, aby nedocházelo k zahlcování skladů a objednávky zásob byly efektivní.

Vybavení pracoviště

- původní zastaralé vybavení,
- špatné rozmístění pracovního vybavení.

Doporučení managementu:

- zvážit možné investice do vybavení pracoviště tak, aby splňovalo podmínky pro výkon dané činnosti,
- inovace v podobě moderního vybavení, výhodná úsporou času, která zároveň menší spotřebou elektřiny zlepší náklady společnosti,
- vhodné uspořádání pracovních pomůcek povede ke zkrácení doby mezi jednotlivými úkony.

Organizace práce

- nedostatečné plánování jednotlivých objednávek,
- opomíjená včasnost zadávaných úkolů,
- časté neefektivní a zbytečné pohyby zaměstnanců, které je omezují v pracovním výkonu,

- velké výkyvy ve velikosti objednávek.

Doporučení managementu:

- zlepšit přehlednost jednotlivých objednávek, pomocí lepšího systému organizace práce,
- zabezpečit dobrou komunikaci s odpovědným zaměstnancem, který má na starosti systém objednávek,
- sestavení harmonogramu pracovních úkonů, který by obsahoval prioritní úkoly a následně méně důležité,
- zvážit možnost rovnoměrného rozvržení zakázek, což by vedlo k rozmělnění časového náporu.

Psychický tlak

- nedostatek podpory od vedení,
- náladovost spolupracovníků,
- obtížné vyrovnávání se s požadavky v zaměstnání a v osobním životě.

Doporučení managementu:

- zlepšení na straně vedení v podobě podpory, povzbuzování, dodávání sebedůvěry zaměstnancům tak, aby byla zároveň zohledněna individualita každého jedince,
- rozvíjet týmovou kulturu, aby došlo k ještě lepším vzájemným vztahům,
- využít pomoc brigádníků u prací, kde je tento způsob možné použít.

Časový tlak

- vysoké pracovní nasazení a pracovní tempo,
- mnoho práce,
- při velkých objednávkách práce přesčas.

Doporučení managementu:

- doporučení jsou uvedena v předchozích doporučeních pro organizaci práce.

Mzdové ohodnocení

- pocit neadekvátního hodnocení za vykonanou práci.

Doporučení managementu:

- dle možností společnosti realizovat zlepšení mzdového ohodnocení zaměstnanců, v podobě zamýšleného bodového hodnocení,
- podniknout kroky v oblasti častějšího nefinančního a nehmotného ohodnocení např. v podobě slovního uznání, pochvaly apod.

Extrémní teploty

- příliš vysoké teploty v letních měsících,
- chladné prostředí v zimním období.

Doporučení managementu:

- zvážit možné inovace v podobě instalace klimatizace,

- zajistit v horkých letních měsících přirozené větrání, které by umožnilo rychlejší výměnu vzduchu,
- pro období zimních měsíců doporučuji zajistit izolaci oken, aby nedocházelo ke zbytečnému a nadměrnému úniku tepla.

Hluk

- neodhlučněné zastaralé vybavení pracoviště,
- některé technologické postupy.

Doporučení managementu:

- výměna starších neodhlučněných přístrojů za zařízení novější odhlučněné,
- zajistit podložky přístrojů snižující vibrace,
- vybavení stávajících přístrojů protihlukovou izolací.

Prevence

Jelikož vedení společnosti nepoužívá žádné techniky zjišťování výskytu stresových faktorů a spokojenosti zaměstnanců nejen s pracovními podmínkami, doporučuji v pravidelných intervalech např. jednou za půl roku preventivně monitorovat výskyt stresu pomocí dotazníků. Toto umožní zjistit zlepšení nebo naopak zhoršení situace a dle výsledků se dále zaměřit na možná řešení vzniklých problémů.

Kurzy a semináře

V současné době je specializovanými středisky nabízeno mnoho kurzů, seminářů či školení, která jsou zaměřena na zvládání a předcházení stresových situací. Proto managementu společnosti doporučuji umožnit zaměstnancům účast na těchto školeních, která pro ně budou určitě přínosná a umožní jim osvojit si techniky zvládání stresu nejen v pracovním procesu.

3.2 Doporučení směrem k zaměstnancům

Každý člověk je individuálním jedincem v oblasti psychiky a stejně jako se od sebe lišíme, liší se i naše dispozice pro úspěšné odolávání stresu. Tyto dispozice jsou vrozené a výchovou a utvářením osobnosti mohou být během našeho života posilovány nebo oslabovány. Přesto pokud jde o zvýšení odolnosti vůči stresu, máme možnost na sobě pracovat.

Tato kapitola je věnována zejména zaměstnancům a obsahuje možnosti odolávání stresu. Součástí kapitoly je snaha o navržení systematické brožury, jejímž úkolem je pomoci zaměstnancům zvládat stresové situace. Zároveň tato část obsahuje postupy, jak si osvojit jednotlivé techniky zvládnání stresu. Navrhovaná brožura by měla obsahovat následující:

Jak reaguje tělo na stres?

Zodpovězení následujících otázek umožní jedinci rozpoznat stresové situace. Odpověď „Ano“ upozorňuje na stresovou reakci.

1. Jestliže máte pocit napětí nebo se rozčílíte, máte pocit, že se nemůžete nadechnout?
2. Zrudnete v obličeji, když se rozčílíte?
3. Potíte se, když se leknete nebo když máte úzkost?
4. Pociťujete tlak v krajině žaludku, když jste napjatí?
5. Pociťujete bušení srdce nebo zrychlený tep, když se rozčílíte nebo když máte úzkost?
6. Pociťujete celkový pocit nepohody, jestliže vás čeká důležitá událost?
7. Jdou na Vás mdloby, když se něčeho bojíte?

Co dělat při akutním stresu?

1. **Upravte dýchání** – důležité je nezapomenout se zhluboka nadechnout a volně vydechnout, při tomto procesu z Vás vyprchává část napětí.
2. **Uvolněte se** – povolte obličejové i kosterní svalstvo a zklidněte frekvenci tepu a dechu; máte-li možnost, poslechněte si relaxační hudbu nebo hudbu, která Vás „nakopne“, tyto procesy odbourávají stres a negativní psychosomatické účinky.
3. **Odpoutejte svou pozornost** – zaměřte se na neutrální předmět ve Vaší přítomnosti, sepište si situaci, změňte činnost, zkuste se vcítit do úhlu pohledu druhých nebo prostě počítejte, cokoli upoutá Vaši pozornost, tyto „odpoutávající prostředky“ uklidní Vaši mysl a získáte k věci nadhled.
4. **Odejděte z ohniska stresu** – pokud Vám to situace dovolí, zůstaňte chvíli sami se sebou, odejděte do jiné místnosti a zklidněte organismus viz 1., 2., 3.
5. **Promluvte si s nezúčastněnou osobou** – sociální vztahy jsou velmi prospěšné pro celkové osvěžení psychiky.
6. **Zbavte se napětí cvičením** – „hormony radosti“ (endorfiny), dostavující se během cvičení odbourávají stres a zároveň působí jako prevence proti stresu.
7. **Jděte do přírody** - dopřejte si emotivní zážitek, který Vám dodá podporu a zklidní Vás, zajděte si do přírody, na procházku apod.
8. **Soustředte se na správnou životosprávu** - pojměte jídlo jako rituál, užívejte si ho a jezte v příjemném prostředí.
9. **Zajistěte si kvalitní spánek** - spánek Vás nezbaví důsledků akutního stresu, ale s odstupem času získáte nový pohled na situaci a najdete konstruktivní řešení, platí zde úsloví:“Ráno moudřejší večera.“.

10. Zajímejte se o specifické relaxační techniky a pod vedením odborníka se je naučte ovládat.

3.3 Finanční náročnost návrhů

V této kapitole navazuji na výše uvedená doporučení managementu uvedené v kapitole 3.1 Doporučení směrem k managementu. Konkrétně se věnuji návrhu, který by umožnil účast zaměstnanců na kurzech a seminářích, zabývajících se technikami zvládnání stresu.

3.3.1 Aktuální nabídka programu školení

Vzhledem k tomu, že v dnešní době existuje mnoho školících zařízení a středisek, jsem se zaměřila jen na ta střediska, která pro zaměstnance společnosti nabízejí vhodné kurzy a poskytují svoje služby v okolí Jihomoravského kraje. Jedná se zejména o tato střediska:

- TSM Vyškov,
- Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.,
- AS Psychology.

Dle mého názoru právě středisko TSM Vyškov nabízí největší a nejzajímavější výběr seminářů, která jsou zaměřena nejen na organizaci práce a času, ale také na boj se zátěží a stresem. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, v.p.s nabízí kromě odborných seminářů i kurzy osvojení si relaxačních technik, na které se plně zaměřuje i středisko AS Psychology.

Tab. 30: Nabídka programu školení

Název kurzu	Pořadatel	Termín konání	Čas konání	Místo konání	Cena
První pomoc při syndromu vyhoření	TSM Vyškov	4.6.2010	9 - 14.30 hod	Brno, Cejl 62	1 800 Kč
Psychohygiena v práci	Vzdělávací centrum pro VS	17.6.2010	9 -13.30 hod	Brno, Malinovského náměstí 4	1 400 Kč
Asertivita v každodenním životě	TSM Vyškov	24.6.2010	9-15 hod	Brno, Cejl 62	2 000 Kč
Škola zad	TSM Vyškov	24.8.2010	9 15 hod	Brno, Cejl 62	1 600 Kč
Osobnost v zátěži - jak se vyrovnat se stálou zátěží	TSM Vyškov	30.8.2010	9 - 14.30 hod	Brno, Cejl 62	1 500 Kč
Time management a delegování	TSM Vyškov	2.9.2010	9 - 14.30 hod	Brno, Cejl 62	1 500 Kč
Kurz metod duševní hygieny a relaxačních technik	AS Psychology	každá středa	17.30 - 19 hod	Brno, Veveří 28	1 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

První pomoc při syndromu vyhoření

Jedná se o prakticky zaměřený kurz, ve kterém se účastníci postupně seznámí s technikami zvládnutí stresu. Kurz obsahuje nejen nácvik uvolnění dýchacích svalů bránice a mezižebního svalstva, ale i Jacobsovu techniku relaxace, autogenní trénink nebo možnosti, jak obnovit motivaci k práci či rychleji nabít energii.

Psychohygiena v práci

Cílem kurzu je zejména rozšířit znalosti účastníků v oblasti mentální hygieny a zvládnutí stresových situací. Tento kurz zdůrazňuje význam mezilidských vztahů a zdravý způsob života, proto je jeho součástí seznámení i se s relaxačními technikami a jejich správným nácvikem.

Asertivita v každodenním životě

Třetí vybraný kurz se zaměřuje na význam a užití asertivního chování v běžném životě jedince. Účastník se zde doví nejen jak se bránit útokům asertivního chování ze svého okolí, ale také jak pomocí asertivity bojovat proti stresu.

Škola zad

Bolesti pohybového aparátu patří mezi nejčastější onemocnění, která ovlivňují kvalitu života. Tento seminář je zaměřen na objasnění příčin vzniku bolestí, na seznámení účastníků kurzu s prevencí a správným životním stylem, a na vhodné a systémové uspořádání pracoviště.

Osobnost v zátěži – jak se vyrovnat se stálou zátěží

Seminář o stálé zátěži je věnován zejména těm, kteří se cítí často zatěžováni, ve stresu nebo frustraci. Účastníkům budou nabídnuty možnosti boje nebo přizpůsobení se tomuto dlouhodobému stresu.

Timemanagement a delegování

Kurz je orientován zejména na seznámení účastníků s efektivní organizací práce, kvalitním řízením pracovníků, plánováním a rozhodováním o důležitosti zadaných úkolů.

Kurz metod duševní hygieny a relaxačních technik

Tento kurz umožňuje zúčastněným jedincům naučit se, za pomoci relaxační hudby, nejen uvolnit a zklidnit svou mysl, ale i povzbudit kladný přístup k životu.

3.3.2 Vybrané semináře pro zvýšení pohody zaměstnanců

Semináře uvedené v kapitole 3.3.1 Aktuální nabídka programu školení mají pouze informativní charakter. Jelikož se jedná o malou společnost, bylo by pro ni nejefektivnější, kdyby částka za vybraná školení nepřesáhla 5 000 Kč na osobu. Proto doporučuji následující výběr z výše uvedených seminářů:

Tab. 31 Doporučený výběr seminářů

Název kurzu	Pořadatel	Termín konání	Čas konání	Místo konání	Cena
Psychohygienu v práci	Vzdělávací centrum pro VS	17.6.2010	9 -13.30 hod	Brno, Malinovského náměstí 4	1 400 Kč
Osobnost v zátěži - jak se vyrovnat se stálou zátěží	TSM Vyškov	30.8.2010	9 - 14.30 hod	Brno, Cejl 62	1 500 Kč
Time management a delegování	TSM Vyškov	2.9.2010	9 - 14.30 hod	Brno, Cejl 62	1 500 Kč
Celkem					4 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jaké semináře nakonec management zaměstnancům umožní navštívit je v jeho kompetenci. Pokud by se vedení rozhodlo využít i dalších seminářů, navrhuji pro větší efektivnost, poslat vždy vedoucího jednotlivých úseků, kteří by své poznatky byli schopni předat spolupracovníkům.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh na vyhodnocování, zvládání a snižování stresu zaměstnanců ve vybraném podniku. Proto bylo důležité nejprve zjistit souvislost mezi stresem a pracovní zátěží. Následně stanovit a analyzovat stresové faktory a vytvořit návrh strategie pro snížení případně odstranění negativních faktorů působících na zaměstnance. Tento návrh by se měl projevit ve zvýšení jejich pracovní pohody a výkonu.

Teoretická část se zaměřuje především na definování pojmu stres, vymezení jeho druhů, definování stresorů a zdrojů stresu, jeho fází a příznaků. V této části jsem se dále zabývala rozborem jednotlivých druhů stresových faktorů a uvádím zde jejich vlivy na výkonnost a zdravotní stav zaměstnanců. Závěr kapitoly věnované teoretickým poznatkům obsahuje i možnosti zvládání stresových situací a snižování či eliminaci negativního stresu.

Praktická část diplomové práce byla zpracovávána pro společnost JHREST s.r.o., sídlící v městečku Ždánice. Společnost se zabývá poskytováním cateringových služeb, závodním stravováním a party servisem pro rodinné oslavy a firemní akce. Pro komplexní informace o podniku, pracovní době, mzdových podmínkách a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci sloužila podniková dokumentace a řízený rozhovor s jednatelem společnosti.

Praktická část je věnována aplikaci poznatků z teoretické části na konkrétní podnik. Charakterizuje podnik, pro který byla tato práce zpracovávána, jeho stručnou historii a základní údaje z personální oblasti. Tato část pojednává o stanovení metod a hypotéz pro získání a zpracování údajů. Dále se zabývá analýzou a popisem získaných informací z dotazníkového šetření. Výstupem této analýzy jsou návrhy na snížení a eliminaci stresových faktorů a součástí je i návrh na sestavení brožury pro zaměstnance, jenž jim umožní osvojit si techniky zvládání stresu.

Vyhodnocením průzkumu byly zjištěny stresové faktory v podobě pracovního prostoru, vybavení pracoviště, organizace práce, extrémních teplot a hluku, mzdových podmínek a časového tlaku.

Ze zjištěných skutečností byly formulovány návrhy na zlepšení stávající situace. Dále byla navržena koncepce brožury pro zaměstnance a byly doporučeny kurzy, které by umožnily osvojení technik zvládání stresu.

Věřím, že cíle, které byly definovány v úvodu této práce, byly splněny. Praktický přínos práce spočívá v doporučení směrem k managementu, které poukazuje na možnosti, jak lze snížit výskyt stresových faktorů na pracovišti. Přínosem je i doporučení směrem k zaměstnancům, v podobě osvojení si technik zvládání stresu a doporučení vhodných seminářů, které přispějí ke zvýšení pohody nejen zaměstnanců. Návrhy by měly sloužit nejen jako nápravné opatření, ale i jako prevence snižování stresových faktorů.

Jsem přesvědčena o tom, že pokud budou realizovány alespoň některé z návrhů formulovaných v návrhové části práce, může dojít k omezení či dokonce eliminaci některých stresových faktorů a tedy i ke zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek, pohody a výkonu zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Literatura:

- 1) BEDRNOVÁ, E., a kol. *Management osobního rozvoje : Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. 1. vyd. Praha : Management press, 2009. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
- 2) HAVLÍKOVÁ, H. *Psychologie práce a řízení*. (Diplomová práce) Ostrava: VŠE, 1989. 154 s.
- 3) HOLOUBKOVÁ, E. *Stres a jeho vliv na pracovní výkon*. (Bakalářská práce) Brno: VŠE, 2007. 47 s.
- 4) HOŠEK, V. *Psychologie odolnosti*. Praha: Karolinum, 1997. 70 s. ISBN 80-7066-976-4.
- 5) KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.
- 6) KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. 280 s. ISBN 80-7178-551-2.
- 7) MATOUŠEK, O. *Bezpečný podnik: Pracovní stres a zdraví*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2005. 20 s. ISBN 80-903604-1-6.
- 8) MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: ZČU, 1999. 190 s. ISBN 80-7082-538-3.
- 9) PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení*. Praha: Grada, 2004. 182 s. ISBN 80-247-0671-7.
- 10) PŮŽA, M. *Analýza stresových faktorů na pracovišti*. (Bakalářská práce) Brno: VŠE, 2009. 72 s.
- 11) PŮŽA, M. *Stresové faktory v podniku*. (Diplomová práce) Brno: VŠE, 2008. 88 s.
- 12) ŠTIKAR, J, a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

- 13) ŠUBÍKOVÁ, J. *Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu*. (Diplomová práce), Brno: VŠE, 2009. 86 s.

Internetové zdroje:

- 14) BERKA, J. *Druhy : Stres a jeho psychické a fyziologické projevy* [online]. 2008 [cit. 2009-12-29] Dostupné z: <<http://www.kormoran.webzdarma.cz/nova/tvorba/stres.pdf>>.
- 15) *Bolesti zad - příčiny, prevence, léčba* [online]. 2006 , 14.6.2006 [cit. 2009-12-15] Dostupné z: <<http://www.mineralfit.cz/domaci-lekar-clanek/bolesti-zad-priciny-prevence-lecba-447/>>.
- 16) HNILICA, K., KROUPA, A., VAŠKOVÁ, R. *Subjektivní pocit zdraví a pracovní podmínky*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002. 57 str. [cit. 2009-20-12] Dostupné z: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/subj.pdf>>.
- 17) IDNES. *Chronický únavový syndrom* [online]. 2008 , 21. března 2008 [cit. 2010-12-06]. Dostupný z: <http://zdravi.idnes.cz/chronicky-unavovy-syndrom-ddm-/nemoci.asp?c=A080320_145053_nemoci_bad>.
- 18) *Infarkt myokardu* [online]. 2010 [cit. 2010-01-16]. Dostupné z: <<http://nemoci.vitalion.cz/infarkt-myokardu/>>.
- 19) JANOTOVÁ, H. *Informace a rady k fyziologii stárnutí* [online]. 2007 [cit. 2010-01-10]. Dostupné z: <http://sik.vse.cz/ozdravisenioru_radyadoporuceni_detail.php?da=hypertenze>.
- 20) MARKOVÁ, J. *Co je migréna* [online]. 2003 , 4. srpna 2003 [cit. 2010-12-20]. Dostupné z: <<http://www.ordinace.cz/clanek/co-je-migrena/>>.
- 21) *Mobbing* [online]. 2003 [cit. 2010-01-06]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>>.
- 22) NEČASOVÁ, M. *Co je stres* [online]. 2003 , 4.11.2003 [cit. 2010-01-11]. Dostupné z: <<http://atrey.karlin.mff.cuni.cz/~teka/skola/stres+seminarka.pdf>>.
- 23) *Psychosomatika* [online]. [cit. 2010-01-15]. 2010, Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychosomatika>>.

- 24) *Stárnutí* [online]. 2008 , 2008-2009 [cit. 2010-01-17]. Dostupné z:
<http://www.imunooxi.cz/imunooxi/starnuti/art_19966/starnuti.aspx>.
- 25) *Stres* [online]. 2005 [cit. 2009-12-26]. Dostupné z:
<[http://www.referaty10.com/referat/Psychologie/3/tema-3-10 Psychologie.php](http://www.referaty10.com/referat/Psychologie/3/tema-3-10%20Psychologie.php)>.
- 26) *Syndrom vyhoření* [online]. [cit. 2010-01-06]. Dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD>.
- 27) *Stres* [online]. [cit. 2009-12-30]. 2007, Dostupné z:
<<http://alfik.webzdarma.cz/antrax/stres.html>>
- 28) STIBALOVÁ, K. *Psychosomatická onemocnění u dětí* [online]. 2009 , 24.6.2009
[cit. 2010-01-14]. Dostupné z:
<<http://www.prokrasnetelo.cz/clanky/psychosomaticka-onemocneni-u-deti/>>.
- 29) ŠEBKOVÁ, S. *Bolesti hlavy* [online]. 2004 , 19. června 2004
[cit. 2009-12-19]. Dostupné z: <<http://www.ordinace.cz/clanek/bolesti-hlavy/>>.

Firemní materiály:

Příručka systému kritických bodů (HACCP)

Provozní a sanitární řád

Seznam obrázků

Obr. 1: Model stresu vycházející z kontroly jednání	18
Obr. 2: Vnímání stresu	27
Obr. 3: Organizační struktura	48

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost respondentů s vybavením pracoviště	53
Graf 2: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím.....	54
Graf 3 Odměňování	55
Graf 4: Zlepšení pracovních podmínek	57
Graf 5 Problémy respondentů vlivem časového nebo psychického tlaku	60
Graf 6 Nejvíce stresující fyzické faktory	61
Graf 7 Nejvíce stresující psychické faktory.....	62
Graf 8 Nejčastější příčina stresu	65

Seznam tabulek

Tab. 1: Stav pohody respondentů v den vyplňování dotazníku.....	50
Tab. 2: Stav pohody respondentů z dlouhodobého hlediska	51
Tab. 3: Obliba v pracovním prostředí.....	51
Tab. 4: Pracovní zátěž respondentů	52
Tab. 5: Spokojenost respondentů s vybavením pracoviště	52
Tab. 6: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím.....	53
Tab. 7: Vztahy se spolupracovníky.....	54
Tab. 8: Vztah s přímým nadřízeným	54
Tab. 9: Odměňování	55
Tab. 10: Pracovní povinnosti	56
Tab. 11: Organizace práce a pracovního tempa.....	56
Tab. 12: Zlepšení pracovních podmínek.....	57
Tab. 13: Systém rozložení pracovní doby	58
Tab. 14: Časový tlak	58
Tab. 15: Psychický tlak.....	59
Tab. 16: Problémy respondentů vlivem časového nebo psychického tlaku	59
Tab. 17: Fyzické a psychické faktory	60
Tab. 18: Nejvíce stresující fyzické faktory	60
Tab. 19: Nejvíce stresující psychické faktory.....	61

Tab. 20: Potíže při konci pracovní doby.....	62
Tab. 21: Nepříjemné věci.....	63
Tab. 22: Stres v souvislosti s budoucností respondentů	63
Tab. 23: Setkání s nepříjemnou situací nejen v pracovním prostředí.....	64
Tab. 24: Nejčastější příčina stresu	64
Tab. 25: Pracovní stres a stres obecně	65
Tab. 26: Dlouhodobý stres.....	66
Tab. 27: Působení stresu na respondenty.....	66
Tab. 28: Techniky zvládnání stresu	67
Tab. 29: Struktura respondentů dle pohlaví.....	68
Tab. 30: Nabídka programu školení	80
Tab. 31 Doporučený výběr seminářů.....	82

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Řízený rozhovor s jednatelem společnosti JHREST

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně a zpracovávám diplomovou práci na téma „Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu“.

Jelikož v současné době se lidská populace velmi potýká s tímto fenoménem a jeho negativními důsledky, má i vedení Vaší společnosti zájem o řešení tohoto faktoru a umožnilo mi s Vámi spolupracovat.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit výhradně pro potřeby vypracování praktické části mé diplomové práce, je **anonymní** a nebude nikde zveřejňován. Proto Vás prosím, odpovídejte sami za sebe a pravdivě. Máte možnost zvolit vždy pouze jednu odpověď z uvedených možností, případně jednu nebo více odpovědí, dle obsahu otázky.

Předem Vám děkuji za Váš čas a přeji příjemný den.

S pozdravem Božena Kršková

1. Uveďte prosím, jak se dnes cítíte?

- velmi dobře
- dobře
- docela to ujde
- necítím se dobře

2. Uved'te prosím, jak se cítíte z dlouhodobého hlediska (v posledním půlroce)?

- velmi dobře
- dobře
- docela to ujde
- necítím se dobře

3. Uved'te prosím, co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?

- přátelský kolektiv
- zdokonalování znalostí
- osobní rozvoj
- finanční motivace

4. Myslíte si, že je Vaše pracovní zátěž přiměřená?

- ano je
- někdy mám problém vše zvládnout
- často mám problém vše zvládnout
- je příliš vysoká

5. Je Vaše pracoviště vhodně vybaveno (přístroje, nádobí, kvalitní pomůcky apod.)?

- ano, jsem s vybavením spokojen/a
- ano, přesto by byla zapotřebí obnova
- ne, vybavení by potřebovalo rozšířit
- ne, špatně se mi proto pracuje

6. Jste spokojeni s Vaším pracovním prostředím?

- naprosto spokojen/a
- spokojen/a, ale jednotlivé úseky by mohly být lépe organizovány
- nespokojen/a, ale nijak zvlášť mi nevadí
- nepracuje se mi v něm dobře

7. Jaký je Váš vztah se spolupracovníky?

- velmi přátelský, dobře si rozumíme
- přátelský
- mám z něho/ní respekt
- ne vycházíme spolu dobře

8. Jaký je Váš vztah s přímým nadřízeným?

- velmi přátelský, dobře si rozumíme
- přátelský
- mám z něho/ní respekt
- ne vycházíme spolu dobře

9. Jakým způsobem jste odměňováni za velmi dobře odvedenou práci?

- finanční odměna
- nehmotné ocenění v podobě slovního uznání
- jinak, uveďte prosím
jak.....
- nijak

10. Jste informováni o svých pracovních povinnostech na pracovišti?

- ano, velmi dobře
- dostatečně
- nemám dostatek potřebných informací
- nikdy nevím přesně, co mám dělat

11. Máte možnost si organizovat Vaši práci a pracovní tempo? Zatrhněte prosím max. 2 odpovědi.

- práci a pracovní tempo mi určuje zadaný úkol
- práci a pracovní tempo mi určuje nadřízený
- práci a pracovní tempo si částečně určuji sám/a
- práci a pracovní tempo si většinou určuji sám/a

12. Co myslíte, že by zlepšilo pracovní podmínky na Vašem pracovišti? Zatrhněte prosím max. 4 odpovědi, které považujete za nejdůležitější.

- lepší vztahy s vedením
- zvýšení finančního ohodnocení
- častější nefinanční a nehmotné uznání (např. slovní pochvala)
- víc prostoru na pracovišti
- lepší vybavení pracoviště
- lepší organizace práce
- jiné, uveďte prosím
jaké.....

13. Vyhovuje Vám systém rozložení pracovní doby?

- vyhovuje mi
- občas mám problémy se spánkem či odpočinkem
- už jsem zvyklý a přizpůsobil jsem si denní režim
- nemohu si zvyknout

14. Když se Vám práce nedaří, cítíte se být pod časovým tlakem?

- velmi často
- často
- občas
- nikdy

15. Když se Vám práce nedaří, cítíte se být pod psychickým tlakem?

- velmi často
- často
- občas
- nikdy

16. Ovlivňuje Vás časový nebo pracovní tlak natolik, že míváte problémy např. s:

Zatrhněte prosím každou odpověď, která se Vás týká.

- dýcháním
- srdcem
- bolestmi hlavy
- se spánkem
- nemocemi (virózy, nachlazení, kožní problémy, revmatické problémy, apod.)
- pracovní absencí
- jiné, uveďte prosím jaké.....

17. Při pracovním výkonu Vás nejvíce stresují fyzické nebo psychické faktory?

- fyzické
- psychické

17a. Uveďte z fyzických faktorů ty, které Vás při pracovním výkonu stresují nejvíce?

- hluk
- vibrace či otřesy
- prach a chemické škodliviny
- špatné osvětlení
- extrémní teploty

17b. Uveďte z psychických faktorů ty, které Vás při pracovním výkonu stresují nejvíce?

- vztahy na pracovišti
- pracovní směny
- nedostatek spánku
- profesní kariéra
- mzdové podmínky
- časový tlak
- příliš mnoho práce

18. Pociťujete na konci pracovní směny potíže?

- ne, cítím se dobře
- jen velmi zřídka, při náročnějších úkolech
- občas, ale neovlivňuje to moje další aktivity
- ano, důsledky se projevují v mých dalších aktivitách

19. Berete si nepříjemné věci příliš dlouho k srdci?

- velmi často
- často
- občas
- nikdy

20. Cítíte se ve stresu v souvislosti s Vaší budoucností?

- necítím se být ohrožen/a
- občas nad tím přemýšlím, ale nijak zvlášť mě to netíží
- často nad tím přemýšlím a trápí mě to
- cítím se nejistý/á a mám úzkosti

21. Setkáváte se s nepříjemnými situacemi, nejen v pracovním prostředí?

- velmi často
- často
- občas
- nikdy

22. Pokud jste ve stresu, jeho nejčastější příčina v posledním půlroce je:

Uved'te prosím max. 2 možnosti.

- zaměstnání
- problémy v rodině
- zdravotní stav
- finanční situace
- obava ze stáří
- jiná, uveďte prosím jaká.....

23. Pracovní stres a stres obecně:

- zvládám
- zvládám díky podpoře kolegů případně členů rodiny a přátel
- někdy zvládám, ale i s podporou kolegů případně členů rodiny a přátel je to obtížné
- často nezvládám
- nezvládám

24. Cítíte se dlouhodobě ve stresu?

- ano
- ne

25. Jak na Vás stres působí?

- někdy mi pomáhá zvládnout úkoly
- často mi pomáhá zvládnout úkoly
- vadí mi a nemohu se pořádně soustředit na práci
- ničí mě a je pro mě nepříjemný
- nevím – nedovedu to rozpoznat

26. Používáte nějaké techniky zvládnání stresu?

- ano, zhluboka dýchám a počítám do deseti
- ano, zlepšuji si náladu relaxací, cvičením, masážemi apod.
- na problémy lehce zapomínám ve společnosti svých přátel
- jiné, uveďte prosím
jaké.....

27. Domníváte-li se, že jste ve stresu více než ostatní, uveďte prosím proč tomu tak je?

28. Jelikož na stres mohou muži a ženy reagovat rozdílně, uveďte prosím pohlaví:

- muž
- žena

Příloha č. 2: Řízený rozhovor s jednatelem společnosti JHREST

1. Kdy přišla společnost EUREST do Ždánic a jaký měla ohlas v okolí?

„Společnost EUREST začala ve Ždánicích fungovat od 1.8. 1995. Defakto přes prázdniny se prostory jídelny podniku Šroubárny Ždánice rekonstruovaly, nejdříve výdejna, varna a ten zbytek zhruba do poloviny října. Koncem listopadu se začalo vařit pro zaměstnance tohoto podniku a zároveň jsem nastoupil já, jako zaměstnanec (pan Sedláček). Pro všechny to byla velká změna nejen ve stravování. K zaměstnancům byl osobnější přístup, probíhala různá školení a zaváděla se motta měsíce. EUREST nás nejen oblékl, ale i vychovával ke kultuře prostředí, stolování, ke komunikaci se zákazníkem – pozdravení, popřání dobré chuti apod., ale i k chuti do práce a nadšení. Pro zákazníky byl zaveden bezobjednávkový systém. Ohlas v okolí byl velký, protože EUREST přišel s něčím novým. Zaváděl novinky v podobě výběru pokrmů – byly vystaveny tzv. „vzorové porce“, které se skládaly ze tří teplých jídel, jednoho studeného a jednoho výběrového, salátů, ovoce, nápojů, zmrzliny apod. a zákazníci si mohly přímo v jídelně vybrat, co chtějí jíst. Lidé na to nebyli zvyklí a prakticky to znamenalo „povýšení závodky na závodní restauraci“. Najednou měli na výběr daleko více, než na co byli zvyklí nejen z doplňkového prodeje. Připravovali jsme pro ně menu, tabule, výzdoby při svátcích – velikonoce, vánoce apod. To všechno mělo vliv na okolí a jeho ohlasy. Stávalo se, že vedení podniků se i chlubilo, že mají na stravování zaměstnanců právě EUREST.“

2. Kdy přišel nápad založit společnost JHREST a jaký byl ohlas okolí na jeho působení namísto EURESTu?

„První roky u EURESTu byly asi nejlepší. Nemusely se řešit všechny ekonomické problémy a proto byl čas věnovat se přípravám menu, výzdobám, přípravám pokrmů různých kuchyní, dekorací např. mysliveckých hodech apod. Postupem času ale přišla konkurence a EUREST byl tlačěn cenovou válkou do paušálních cen. Platil se nájem, energie, přišla pevná cena za jídlo, do které jsme museli vařit z toho, co jsme měli a najednou z restaurace byla „hospoda“. Vzhledem ke konkurenci docházelo ke slučování závodů, což bylo náročné na čas, finance i psychiku, což v podstatě představovalo rapidní změnu od idylického začátku EURESTU. Problémy spočívaly

v představě vedení o zvyšování hospodářského výsledku a on se ve skutečnosti snižoval. Nastala změna i na poradách kdy z přátelského sezení nás postavili před tvrdou realitu a pokud jsme nedodržovali úkoly a neřešili problémy dle představ vedení, tak nám bylo sděleno, že budeme bez prémie a můžeme být propouštěni apod. Z toho důvodu se zmenšovaly porce a vlivem tlaku na psychiku jsme byli spíše otrávení než nadšení. V té době nastalo i propouštění zaměstnanců Šroubárny a postupná likvidace podniku a já jako vedoucí provozu jsem začal shánět „vývozy“ do okolních vesnic, aby se nějakým způsobem zachránila existence EURESTu. Celkem se mi i dařilo, především díky dobré pověsti firmy, ale najednou se vedení muselo rozhodnout, co dál, protože utáhnout tento provoz bylo pro ně neperspektivní. Ve své podstatě stálo před rozhodnutím, jestli odkoupit prostory a zachovat provoz, nebo zrušit EUREST ve Ždánicích a přesunout jej do Kyjovských skláren.

V té době právě vznikl nápad založit JHREST. Myšlenka se rodila při soukromých návštěvách s nynějším spolujednatel panem Müllerem, kdy jsme vedli debaty o tom, jak by to mohlo být. Společnost byla založena 13.10.2005 právě panem Müllerem, který je majoritním vlastníkem a zároveň byl i počáteční investor. Musely se odkoupit prostory a vybavení, bylo nutné i zainventovat do různých oprav apod. Zákazníci, kterým jsme dováželi jídla, měli v podstatě na výběr mezi EURESTem a JHRESTem, jen s tím rozdílem, že pokud by si vybrali EUREST, dováželo by se jim jídlo z Kyjovské sklárny a když by si vybrali JHREST, jídlo by se jim dováželo ze Ždánic. A nasmlouvaní zákazníci se až na jednu výjimku rozhodli pro JHREST. Problém byl asi nejvíc v tom, že ten „převrat“ byl náročný, doslova přes noc, protože se musely odvážet potraviny a věci do Kyjovských skláren a zároveň se naváželi veškeré potraviny a vybavení do provozu ve Ždánicích.

Co se týče veřejnosti, tak zřejmě měla nějaké povědomí o proběhnuté změně, ale byla zvyklá na standard EURESTu, na který JHREST prakticky ve všem navázal, proto to lidé možná ani nezaregistrovali. Nejviditelnější změna pro zákazníky byla v podobě čipových karet, které dostali namísto magnetických a z důvodů levnějšího nákupu potravin jsme si mohli dovolit nabídnout jim větší sortiment např. v podobě pestřejšího menu. Změna přichází postupně, ne dramaticky, ale jsme schopni nabídnout to, co by za EURESTU nebylo možné.“

3. Jaké jsou Vaše investice do pracovních pomůcek a z čeho se tyto pomůcky skládají?

„Hlavní pracovní pomůcka je budova a technologie – chladírny, ledničky, pánve, talíře, misky, gastronádobí, termoboxy, apod. Co se týče nejčastější investice, tak se jedná o dokup běžného vybavení, které je spotřební – talíře apod., papírové ubrousky, ručník, hygienické věci, chemie do myček, energie atp., které se pohybují řádově v desetitisících.

Před dvěma lety jsme měli mimořádnou investici, kdy jsme pořizovali konvektomat, novou myčku na nádobí a šoker na chlazení. Potřebné pomůcky jsme získali na úvěr, kdy se naše banka GEmoney bank za nás zaručila a díky tomu jsme obdrželi 10% slevu od Českomoravské rozvojové a záruční banky. V současné době máme na „levnější investice“ úvěr Revolvingový. Do blízké budoucnosti plánujeme ještě koupit jednoho škoeru na chlazení „chlazenek“ a přeskládání prostor provozu. V dohledné době plánuji pořídit i nové nerezové sprchy na nádobí.“

4. Jak jsou zaměstnanci ve Vaší firmě odměňováni?

„Zaměstnanci dostávají fixní plat, což je základní mzda dle pracovního zařazení (pozice) + 20% prémie. Ve své podstatě jsem na prémie zaměstnancům moc nesahal, jen vyjímečně. Ale od dubna bychom na základě jednání s panem Müllerem chtěli zavést nový systém odměňování. Zavedeme tzv. bodový systém, který bude spočívat ve svěření pracovního úseku každému zaměstnanci na jeden měsíc (20 pracovních dní) a ten bude zodpovídat za daný úsek. Bude např. hlídat kolegu, aby si po sobě uklízel, neplýtvat potravinami, energií apod. Hodnocení se promítne především v prémiech a to tak, že za 20 dní budou moci získat plných 20% i více, pokud se budou snažit, a pokud nebude pracoviště a jednotlivé úspory dlouhodobě v pořádku, budou ztrácet body v podobě procent. Např. 10 dní z 20 bude v pořádku, dostanou jen 10% prémie. Zavedením tohoto zkušebního systému chceme motivovat zaměstnance k pořádku, zodpovědnosti a hospodárnosti. Pokud by byl systém úspěšný, zaměstnanci by mohli mít i určitý podíl na hospodářském výsledku, ale to je ještě v budoucím projednávání s panem Müllerem.“

5. Účastní se Vaši zaměstnanci pravidelných školení nebo kurzů?

„Zaměstnanci se nezúčastňují školení nebo nějakých kurzů. Není to proto, že bych nenabízel určité možnosti, ale vyloženě je nenutím a nevnucuji jim je. Existuje nabídka kurzů v Praze, tzv. „Prakul“ – pražský kulinářský institut – a pokud by o ně ze strany zaměstnanců byl zájem, není problém je na nějaký z kurzů vyslat. Spíše se školím já a zkušenosti pak probírám se zaměstnanci a domlouváme se, co zkusit nebo jak to vymyslet. To platí hlavně pro tvorbu menu, které v poslední době tvořím já spolu s kuchaři a s paní Michaelou Průdkovou, která je vedoucí skladování a má přehled o tom, které potraviny se musí přednostně zpracovat a také z důvodu ženského pohledu na menu. Sledujeme konkurenci a menu sestavujeme tak, aby v nich byly i novinky, klasiky i různé kuchyně, ale zákazníci většinou chtějí tu „zaběhnutou klasiku“. Co se ještě týče toho školení, tak se snažím i o motivaci a výchovu zaměstnanců a snažím se je nadchnout do práce, ale v tomto směru u sebe vidím ještě mezery a prostor pro sebezlepšení.“

6. Zjišťujete nějakým způsobem, zda-li jsou Vaši zaměstnanci spokojení s prací a pracovními podmínkami?

„Přiznám se, že nezjišťuji, ale když jsou někteří z nich vyloženě nespokojení, tak přijdou sami od sebe osobně a řešíme situaci. Jinak si to asi říkají mezi sebou. Zatím jsem neuvažoval o nějaké anketě, volím spíše osobnější přístup, nenásilnou formu a otevřenou komunikaci.“

7. Sledujete nějakým způsobem výskyt stresových faktorů ve Vaší firmě?

„Gastronomie je jeden velký stresový faktor. Prošel jsem si vším, jak od řádového zaměstnance, tak po vedoucího provozu a stres je od začátku až do konce „šichty“ s výjimkou toho, když se chystá na další den. Mohou nastat neočekávané situace, které jsou různé, jednou se peče maso tak, podruhé tak, jedná se o biologický materiál a ten se chová pokaždé jinak. Pokud něco nevyjde tak jak má, tak se musí vymýšlet různá náhradní řešení Ale myslím si, že se na to dá zvyknout a když člověk stresu tolik nepodléhá, není to až takový problém zvládnout. Uvedu třeba příklad víkendových akcí – oslavy, svatby apod. – nejdříve pro nás bylo stresující, jak to všechno zvládnout

a naplánovat tak, aby vše bylo v pořádku. Muselo se určit, kdo tam pojede, jak tam pojede, s čím tam pojede, s jakým inventářem, jestli chce zákazník obsluhu nebo ne, kdy pro všechny zapůjčený inventář přijet apod. Teď už je tento problém zvládnutý, protože je to dobře rozplánované a zvládáme to relativně bez stresu a i při větším počtu akcí v jeden den. To že se stresová hranice posouvá sleduji jak u sebe, tak i u zaměstnanců.“

8. Jaká je fluktuace zaměstnanců ve firmě a co pokládáte za hlavní příčinu?

„Obecně si myslím, že fluktuace v gastronomii je obrovská a řekl bych, že fluktuje hodně pomocných sil. Vzhledem k tomu, že my jsme na vesnici a není tady tolik pracovních příležitostí, tak si lidé více hledí práce. Nějaká fluktuace je, ale u nás není vysoká. V podstatě zaměstnáváme pořád stejný „základ“ a spíše jsme přibrali zaměstnance z důvodu rozšíření. Pokud od nás někdo odchází, tak je to právě pomocná síla nebo kuchaři a to obecně z důvodu toho, že do svých 30 let by měli projít co nejvíce gastronomických zařízení, zkusit někde něco jiného a nabrat zkušenosti, ale obvykle se k nám vrací zpět.“

9. Jaká je nemocnost Vašich zaměstnanců a co pokládáte za hlavní příčinu?

„Jeden takový zaměstnanec, u kterého byla znát „simulace“ u nás pracoval, ale už tomu tak není. A že by někdo marodil jen tak, nedá se říct a u nás to není znát.“

10. Jakým způsobem by se dle Vašeho názoru dal ovlivnit faktor stresu na pracovišti a spokojenost zaměstnanců?

„Osobně si myslím, že se to dá ovlivnit tak, že se člověk do jisté míry nepoddá stresu. Co se týče spokojenosti, tak ta se dá ovlivnit zřejmě tak, že zaměstnancům poskytnu takové podmínky a vybavení pro to, aby svou práci mohli dělat co nejrychleji a nejkvalitněji a myslím, že to do jisté míry ovlivní i ten stres.“