Vliv stresu na zaměstnance

Bc. Jakub Beneš

Diplomová práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jakub Beneš**
Osobní číslo:	**A15451**
Studijní program:	**N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor:	**Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Vliv stresu na zaměstnance**
Téma anglicky:	**The Influence of Stress on Employees**

Zásady pro vypracování:

1. **Charakterizujte stres spojený s prací jako typ psychické zátěže.**
2. **Popište typy a formy stresorů a jejich zdroje.**
3. **Uveďte možnosti eliminace vlivu stresu.**
4. **Proveďte analýzu vlivu stresu na modelové situaci.**
5. **S využitím dotazníkového šetření stanovte hlavní stresory a následně navrhněte možný způsob eliminace vlivu stresorů.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **FRIEDEL, J. – PETERS-KÜHLINGER, G.: Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci. Praha: Grada, 2006. 102 s. ISBN: 8024715171**
2. **Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce**
3. **World Health Organization: Protecting worker's health [online]. 2017 [cit. 2017-30-01] Dostupný z: http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs389/en/**
4. **VEBER, Jaromír a Eva PINCOVÁ.Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 149 s. ISBN 978-80-86946-46-7.**
5. **ŠUBRT, Bořivoj.Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: podle právního stavu k 30.4.2007. , aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2007, 839 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072634002.**
6. **BĚLINA, Miroslav. Zákoník práce: komentář. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxv, 1613 s. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jiří Gajdošík, CSc.**
Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce: **3. února 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. května 2017**

Ve Zlíně dne 3. února 2017

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
děkan

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta aplikované informatiky
L.S.

doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

Jméno, příjmení: JAKUB BENEŠ

Název bakalářské/diplomové práce: VLIV STRESU NA ZAMĚSTNANCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně, dne 22.05.2017

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na vliv stresu na zaměstnance. Teoretická část seznamuje se základními pojmy z dané problematiky. Zabývá se psychosociálními riziky na pracovišti, příčinami stresu v pracovním i v mimopracovním prostředí, jejich dopadem na zaměstnance i podnik. V neposlední řadě se zabývá možnými způsoby snížení stresu na pracovišti. V rámci praktické části je mapována spokojenost zaměstnanců v podniku XY a na základě analýzy situace jsou pak navrhována opatření pro podnik, která by mohla vést ke zmírnění stresu zaměstnanců v daném podniku.

Klíčová slova: stres, stresory, pracovní prostředí, pracovní vztahy, komunikace

ABSTRACT

The Thesis focuses on influence of the stress on the employes. The theoretical part describes basic terms. It deals with psychological – social risks on the workplace, stress causes in the workplace and also out-of work environment, the impact of the stress to the employees and also to the business. It also describes possible ways how to recude the stress at the workplace. The practical part the the Thesis maps satisfaction of the workers in the company (XY) and based to the analysis of the situation are recommended the steps for the company, which can lead to stress reduction of the workers in that company.

Keywords: stress, stressors, working enviroment, working relationships, communication

Poděkování:

Tímto bych chtěl poděkovat:

doc. Ing. Jiřímu Gajdošíkovi, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za užitečné rady a vedení při zpracování diplomové práce;

všem respondentům, kteří byli ochotni se zapojit do výzkumu a také společnosti XY, která mi to umožnila.

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

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 STRES **11**

1.1 EUSTRES A DISTRES 12

1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY STRESOVÝCH SITUACÍ 12

1.3 FÁZE REAKCE NA STRES 13

1.4 STRES A ZDRAVÍ 13

2 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA NA PRACOVIŠTI **14**

2.1 PŘÍČINY STRESU V PRÁCI, VYMEZENÍ STRESORŮ 15

2.1.1 Nadměrné nároky 16

2.1.2 Nedostatek osobního vlivu 16

2.1.3 Nedostatečná podpora 17

2.1.4 Nepřijatelné chování na pracovišti 17

2.1.5 Neporozumění pracovním odpovědnostem a pracovním rolím 18

2.1.6 Nezapojení do organizačních změn 19

2.2 PŘÍČINY STRESU MIMO PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ 19

2.3 DOPAD NA ZAMĚSTNANCE 20

2.4 DOPAD NA PODNIK 21

2.5 STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU, COPING 23

2.6 LEGISLATIVNÍ PODKLADY 25

II PRAKTICKÁ ČÁST **26**

3 SNIŽOVÁNÍ MÍRY STRESU **27**

3.1 DOSAŽENÍ SPRÁVNÉ ROVNOVÁHY 27

3.2 VĚTŠÍ KONTROLA NAD SVOU PRACÍ 29

3.3 PODPORA ZAMĚSTNANCŮ 33

3.4 ZLEPŠENÍ VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI 34

3.5 ÚLOHA ZAMĚSTNANCŮ 36

3.6 ZMĚNA JAKO POZITIVNÍ PŘÍLEŽITOST 38

4 VÝZKUMNÁ ČÁST **41**

4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 42

4.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU 45

4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY 45

4.3.1 Výrobní pozice 46

4.3.1.1 Míra působení jednotlivých stresových faktorů na pracovníky výroby 48

4.3.2 Kancelářské pozice 53

4.3.2.1 Míra působení jednotlivých stresových faktorů na kancelářské pracovníky 55

4.4 DOPORUČENÍ PRO PRAXI 60

4.4.1 Doporučení pro přímé pracovníky výroby 60

4.4.2 Doporučení pro nepřímé pracovníky výroby 61

ZÁVĚR **64**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **65**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **67**
SEZNAM OBRÁZKŮ **68**
SEZNAM TABULEK **69**
SEZNAM GRAFŮ **70**
SEZNAM PŘÍLOH **71**

ÚVOD

Stres je v dnešní uspěchané době společenský problém, kterému se nevyhne žádný jedinec na světě. V moderním profesním životě je každý z nás vystaven velkému tlaku. Stres a psychické potíže představují pro asi jednu pětinu zaměstnanců v Evropské unii nejzávažnější zdroj zdravotních problémů na pracovišti.

V současné době mnoho lidí tráví značnou část svého času v zaměstnání a tak není nic překvapivého, že se chtějí v práci cítit spokojeni. A právě spokojenost s pracovním prostředím se u zaměstnanců stále více vytrácí. Příčinou mohou být špatné pracovní podmínky, nevyhovující podmínky v osobním životě, monotonie práce či obava o zaměstnání.

Pod pojmem stres si můžeme představit zátěž, která je kladena na jednotlivce. Stres je krajním případem zátěže, kdy požadavky, které jsou kladeny na člověka, překračují možnosti jedince je zvládnout.

Často chápeme stres jako něco negativního, ten má však dvě stránky. Stres není jen špatný, ale je také dobrý, positivní, potřebný. Stres může na jedné straně motivovat a posouvat člověka dál, na druhé straně, pokud je ho přemíra, může zhoršovat pracovní výkon a v neposlední řadě zdraví jedince. Pokud je osoba vystavena nepřiměřené zátěži delší dobu, může trpět nespavostí, celkovou slabostí, nemoci či úrazy v krajním případě může znamenat i smrt.

Diplomová práce se zabývá identifikací stresových faktorů v korporátní společností XY s působností po celém světě, konkrétně výrobním závodem v Brně. Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat vyskytující se stresové faktory v pracovním prostředí a návrh možného způsobu eliminace vlivu těchto stresorů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRES

Pojem stres, poprvé do vědecké terminologie uvedl fyziolog W. B Cannon v letech 1914 (stres z latinského stringo, stringere – stahovat zadrhovat, utahovat; anglicky stress, zátěž, tlak, tíseň). Teorii stresu formuloval v roce 1936 endokrinolog z Kanady H. Selye.

Autor biologické teorie stresu a teorie adaptace organismu na stres Hans Selye (1950):

„*Stres je stav organismu po selhání normálních mechanismů homeostaze: je výsledkem interakce mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku. Při stresu dochází v organismu k poplachovým a obranným reakcím, které mají zprvu obecný charakter (změny v tkáních, orgánech, v krevním obrazu…), který byl nazván generálním adaptačním syndromem.“*

Scott (1958) zabýval se psychologickým stresem, dospěl k názoru, že: *„stresovou situací je ta situace, ve které je možnost adaptace těžká nebo neuskutečnitelná, zato motivace je v ní velmi silná.“* [1]

Keller a Henning (1995) popisují stres jako druh psychofyzické reakce na vnitřní a vnější zátěž (stresory).

Vágnerová (1999) z psychologického hlediska chápe stres jako stav nadměrného ohrožení nebo zatížení.

Obecně se dá stres definovat jako soubor reakcí organismu na podněty (stresory), které narušují normální funkce organismu. Osoba je vystavena takové zátěži, o které si myslí, že k jejímu překonání nemá dostatečnou adaptační kapacitu. Velice podstatná je subjektivita kognitivního a emočního zpracování dané situace, to, zda jedinec subjektivně prožívá a interpretuje situace či podněty jako stresové (zátěžové). [2]

Stres je vysoce subjektivní a individuální záležitostí. Obecně lze však definovat jak se lidé ve stresu navenek projevují, to uvádí ve svém díle J. Charvát (1973): “*stres se projevuje jako zpravidla nepříjemně zabarvený pocit duševního napětí až předrážděnosti, duševního rozladění, úzkosti, nepohody, zlosti i pocitem ochablosti a únavy. Tyto úkazy zahrnujeme pod název citově záporné napětí. Toto negativní napětí se promítne do celkového chování subjektu. Zvýší se sklon k obranným, úhybným nebo agresivním reakcím. Cílem chování je buď zajištění útěku před stresující situací, nebo útok na subjekt, který stresující situací způsobil. Stresovaná osoba může vykazovat projevy zvýšené vzrušivosti, nebo naopak utlumenosti až apatie, křečovitost, nesoustředěnost, neschopnost uvolnit se psychicky ani*

fyzicky, svalový třes nebo ochablost, přeskakující či přiškrcený hlas, projevy zkratkovitého jednání, narušená soudnost, narušená myšlenková plynulost, zhoršená koordinace všech jemnějších funkcí, fyziologické projevy jako nutkání ke zvracení, průjem, potřeba častého močení a tak podobně.“ [3]

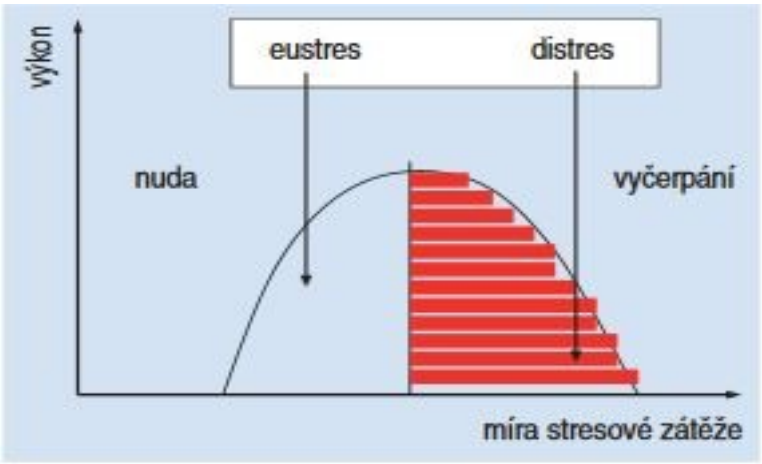
1.1 Eustres a distres

Každý jedinec potřebuje pro svůj životní rozvoj pravidelně přijímat nějaké podněty. S jejich absencí se nudí, v horším případě může docházet k jeho demotivaci.

Eustres (označován jako positivní stres) má funkci motivační, pokud je jeho hladina optimální. Slouží převážně k dosahování stanovených cílů.

Distres (označován jako negativní stres) na rozdíl od pozitivního stresu, poškozuje tělesné i duševní zdraví a může i ohrožovat život člověka. [4]

Obrázek 1: Reaktivita na stres



[14]

1.2 Charakteristické znaky stresových situací

Shrnula je přehledně R. L. Atkinsonová se svými spolupracovníky (1995):

- Pocit neovlivnitelnosti situace.
- Pocit nepředvídatelného vzniku stresové situace.
- Pocitově subjektivně nepřiměřené a nadměrné nároky.
- Změna v životě, která vyžaduje značné přizpůsobení.

- Osobní neřešitelné vnitřní konflikty. [5]

1.3 Fáze reakce na stres

Americký psychiatr R. H. (1996) rozděluje proces reakce na stres na několik po sobě jdoucích fází:

- Fáze uvědomění zátěže.
- Fáze aktivace obranných fyzických reakcí.
- Fáze aktivace fyzických reakcí.
- Fáze zvládání.
- Fáze prvních chorobných příznaků.
- Fáze diagnostikování stresem podmíněné poruchy. [5]

1.4 Stres a zdraví

Různé výzkumy a studie dokazují, že stres na našem zdraví vedle pozitivních účinků zanechat i negativní důsledky.

V odborné literatuře se můžeme dočíst, že spousta onemocnění dýchacího, nervového, kardiovaskulárního, kožního systému a gynekologické nebo genitourinální obtíže, mohou vznikat na základě propojení stresových a somatických faktorů.

Vystavení jedince dlouhodobému stresu má vliv na imunitní systém, a také může podporovat vznik některých infekčních a kardiovaskulárních onemocnění (především anginy pectoris). [6]

Dle Křivohlavého (2001): *„Přímým účinkem stresu na onemocnění se rozumí obvykle jeho vliv na imunitní, endokrinní nebo nervový systém. Nepřímým vlivem stresu na zdravotní stav se rozumí vliv stresu na chování člověka – např. na změnu životního stylu, tj. na jeho zdravotně důležité formy a způsoby života.“* [7]

2 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA NA PRACOVIŠTI

Psychické potíže a stres představují pro asi jednu pětinu zaměstnanců v EU nejzávažnější zdroj zdravotních problémů na pracovišti. Přibližně dvě třetiny osob jsou vystaveny psychosociálním rizikovým faktorům, které tyto problémy můžou způsobovat.

Pro podnik to může znamenat:

- Nepřítomnost v práci.
- Nízká morálka.
- Snížená pracovní schopnost.

Zaměstnance může ovlivnit:

- Pracovní výkon.
- Fyzické a duševní zdraví a pohodu.
- Mezilidské vztahy.

V zaměstnání lidé zažívají stres tehdy, pokud vnímají nerovnováhu mezi nároky na ně kladené a fyzickými a duševními zdroji, které mají k dispozici ke splnění těchto nároků. Takovými zdroji mohou být dostatek času ke splnění zadaného úkolu nebo kognitivní a emoční schopnosti potřebné pro danou práci. Stres působí na psychickou stránku jedince a také má dopad na jeho fyzické zdraví.

Široká veřejnost používá pojem stres pro vyjádření množství nároků a úkolů, kterým jsou vystaveni – tomu se říká tlak. Tlak je přirozenou součástí života, tím se od stresu liší. Tlak může pocházet z různých zdrojů (pracovních i těch mimopracovních). Existuje ve více formách: vytvořený jedincem (např. snaha k dobře odvedené práci) a externí (např. termíny kladené ostatními lidmi). Lidé zpravidla pod větším tlakem pracují lépe (ne příliš vysokým). Optimální míra nároků v práci je u různých osob jiná a také se liší podle toho jakou povahu má zadaný úkol. [15]

Obrázek 2: Vztah mezi tlakem a výkonem

[15]

Z výše uvedeného grafu je patrné, že pro vysoký pracovní výkon zaměstnance je důležitý i optimální tlak na daného zaměstnance. Ve chvíli, kdy je vyvíjený tlak na zaměstnance příliš nízký či naopak příliš vysoký, jeho pracovní výkon klesá.

2.1 Příčiny stresu v práci, vymezení stresorů

Stresové rizikové faktor v práci, mohou vyvolat vznik stresu a jiných zdravotních problémů. Všeobecně je lze shrnout takto:

- Nadměrné nároky.

  Nepřiměřené nároky nebo vystavení fyzickému nebezpečí

- Nedostatek osobního vlivu.

  Malé právo k rozhodování o způsobu prováděné práce.

- Nedostatečná podpora.

  Nedostatečná podpora od manažerů nebo spolupracovníků.

- Špatné vztahy na pracovišti (včetně obtěžování)

Setkávání s nevhodným až nepřijatelným chováním, včetně násilí nebo obtěžování.

- Konflikt rolí nebo jejich ne přímo jasné vymezení.

  Těžko pochopitelné pracovní role a odpovědnost.

- Špatné řízení změn.

  Menší či žádné zapojení do organizačních změn a malá informovanost. [15]

Tyto stresové faktory mohou působit na jedince i společně. Je známo, že zaměstnanec zažije stres zapříčiněný velkými nároky spíše tehdy, má-li nízký stupeň kontroly, vlivu nad způsoby plnění daných nároků. [15]

2.1.1 Nadměrné nároky

Někteří z nás jsou schopni zvládat velice náročnou práci, kde jsou kladeny vysoké požadavky a jedinci jsou tak vystavení silnému tlaku. Pokud má jedinec pocit, že tuto situaci nezvládá nebo že nemá vše pod kontrolou, mohou tyto vysoké nároky vyvolat u osoby stres. K tomu dochází z různých důvodů, např. pokud schopnosti a dovednosti jedince neodpovídají pracovnímu zařazení, kterému byl určen. Nedostatečné nároky mohou být stejně problémové jako vysoké požadavky (nadbytečná či nedostatečná kvalifika); vysoká pracovní zátěž; velký emoční tlak; nemožné plnit termíny v rámci poskytnutého času; nebo pocit, že na takové obavy, které jedinec má, nikdo z pracoviště nereaguje ani je nijak neřeší. [15]

Situaci dále zhoršuje špatné pracovní plánování nebo špatná komunikace mohou tyto nároky ještě více zhoršit, stejně tak jako častější zpoždění, blížící se termíny k dokončení zadaného úkolu nebo přerušovaná činnost. Výše zmíněnou situaci může také ztěžovat špatné pracovní prostředí, např. problémy se soustředěním v hlučném pracovním prostředí nebo vysoké teplotě. [11]

Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že některé osoby mají potíže s velkým množstvím nároků, které si neradi připouštějí a nekomunikují o nich, mohou to vnímat jako svou vlastní neschopnost nebo známku slabosti. Proto by se měly pracovní nároky pečlivě monitorovat a řídit. [11]

2.1.2 Nedostatek osobního vlivu

Je dobré mít věci pod kontrolou, protože míra kontroly nad volbou způsobu prováděné práce může ovlivnit to, jak moc daný jedinec stres prožívá. Tyto pocity většinou odrážejí

rovnováhu mezi mírou kontroly, kterou zaměstnanec má, a mírou kontroly, kterou při své vykonávané práci disponují druzí. Pokud osoba očekává a uchopuje kontrolu a vliv nad způsobem provedení svých úkolů, práce a plánování, pomůže mu to daleko lépe zvládat nároky, kterým je vystavený. Jestli daný jedinec nemá očekávanou kontrolu, pokud způsob a rychlost prováděné práce určuje někdo jiný, může to zvýšit pocit stresu. Ke vnímání stresu může i přispívat nedostatek kontroly nad ostatními riziky. Například pokud má organizace špatný přístup k bezpečnosti, to může jedinci způsobit stres, který není schopen nijak ovlivnit a to především, pokud se sám cítí v ohrožení. Ke stresu může také přispět nedostatek flexibility pracovních nároků a požadavků, to může bránit osobnímu rozvoji zaměstnance a využití tak jeho nových dovedností. [11]

2.1.3 Nedostatečná podpora

Málo povzbuzení a podpory od ostatních v práci také způsobuje stres. To může být způsobeno nedostatečnými informacemi a zdroji, které zaměstnavatel k dané pozici poskytuje. Podpora a pozitivní zpětná vazba od kolegů a vedoucích velice přispívá lidem zvládat problémové situace. Díky podpoře jsou zaměstnanci schopni lépe zvládat pracovní úkony s velkou mírou tlaku a vysokými nároky. Jedná se hlavně o podporu ostatních nebo přímou podporu k práci. [15]

2.1.4 Nepřijatelné chování na pracovišti

Špatné vztahy na pracovišti většinou vyvolávají rozdílné názory v pracovním prostředí, což je normální. Vztahy na pracovišti mohou ale vyvolat stres, pokud se lidé cítí diskriminováni, mají- li nevyřešený spor s někým ze svých kolegů nebo nadřízených nebo jsou svědky nepřijatelného psychického nebo fyzického rázu. Někdy se může zaměstnanec cítit, že se s ním v porovnání se jeho kolegy nejedná férově nebo že jeho určité stížnosti a obavy nikdo nebere vážně, což také může následně vést ke konfliktu.

Obtěžování, známé jako psychické násilí nebo šikana, se všeobecně bere jako psychosociální riziko. Jedná se o pravidelné, bezdůvodné chování agresivního rázu namířené proti jedinci nebo skupině zaměstnanců s cílem ublížit vybrané oběti, ponížit nebo ji morálně oslabit. Obtěžování může zahrnovat fyzické a slovní útoky nebo společenskou izolaci, což je méně nápadná forma. Spadá sem i sexuální obtěžování, zahrnující jakékoli formy neverbálního a nechtěného jednání sexuálního charakteru. [15]

Někdy za tímto obtěžováním stojí pouze jedna osoba, jindy vede špatné psychosociální prostředí k takovému postoji a chování, které umožňuje, aby se toto obtěžování na daném pracovišti rozšířilo. V takových případech je větší pravděpodobnost, že se do šikany zapojí také další pracovníci.

Stížnosti, které zaměstnanci dávají z důvodu obtěžování, by se měly brát vážně. Důvodem ke stresu může být někdy skutečnost, že si daná osoba není jistá tím, zda někdo její obavy či problémy řeší. Školení a rady pro zaměstnance, jak zvládat tyto obtížné situace, může také vést ke zlepšení situace kromě snížení vlastního rizika vzniku stresu. Je důležité stanovit zásady tak i postupy jak řešit takové chování, aby bylo umožněno hlásit řešit tyto situace. Zaměstnavatelé a odbory Evropské unie vydali v Bruselu v roce 2007 úmluvu o násilí a obtěžování v práci. [15]

V rámci dohody je ČR zavázána zvyšovat povědomí a náležitě proškolovat vedoucí zaměstnance a řádové zaměstnance o obtěžování a násilí na pracovišti. Podniky musí jednoznačně prohlásit, že obtěžování a násilí nebude tolerováno. Toto prohlášení musí přesně stanovit i postupy pro řešení případů, ke kterým může dojít. [16]

2.1.5 Neporozumění pracovním odpovědnostem a pracovním rolím

Stres je velmi často také vyvolán nesprávně definovanými rolemi a povinnostmi jednotlivých zaměstnanců nebo tam, kde tyto role mohou vyústit v určitý konflikt. Např. jedinec s více povinnostmi zjistí, že se může někdy dostat do konfliktu se svými spolupracovníky či manažery, je- li na něj kladen nějaký požadavek nebo úkol, s kterým si neví rady. Může se také stát, že je zaměstnanec požádán, aby udělal něco, co on sám nepovažuje za součást jeho pracovní náplně (případně to považuje za pracovní náplň někoho jiného). To se může stát z důvodu, že si ostatní nejsou naprosto jistí náplní své práce nebo protože nikdo neví, kdo by měl provést daný úkol.

Dalším možným zdrojem stresu je pocit, že pracovní role zaměstnance neodpovídá jeho schopnostem a dovednostem. Stres může pociťovat proto, že dostal funkci nad rámec svých schopností nebo protože by měl převzít odpovědnost za funkci, která je podle něj náročná či naopak nepodstatná. Proto je důležité, aby každý jedinec v zaměstnání věděl, co je přesně jeho role a co obnáší role jeho spolupracovníků. [11]

2.1.6 Nezapojení do organizačních změn

Nedostatečná informovanost a zapojení do pracovních změn v organizaci mohou vést k nejistotě a pochybám, což může u tímto zasažených zaměstnanců vyvolat stres. Určitým způsobem může být nejistota o budoucnosti horší než přímo vědět co nás čeká.

Například pokud se daná osoba nedoví o svém plánovaném propuštění, nemůže tak plánovat budoucnost a posunout se dál, tato nevědomost nese jen nejistotu.

Kdykoli je možné zapojit zaměstnance do realizace změna diskuze (či alespoň informovat a povědomí o aktuálně řešené situace) může zmenšit riziko stresu. [15]

2.2 Příčiny stresu mimo pracovní prostředí

Zaměstnavatel nemá nad životy svých zaměstnanců žádnou kontrolu mimo pracovní prostředí. Je důležité ale vědět o mimopracovních faktorech, které snižují výkon osob v zaměstnání. Není to sice zákonnou povinností zaměstnavatele, může ale někdy zaměstnanci poskytnout pomoc například jen naslouchání či projevem empatie. Někteří možná budou schopni a ochotni poskytnou i praktickou pomoc, jako například změnu pracovních nároků nebo závazků na krátkou dobu. Jiní zaměstnavatelé mohou pomoci svým zaměstnancům ve hledání pomoci nebo poradenské služby aby opět byli schopni efektivně pracovat.

- Rovnováha mezi pracovním a osobním životem - rovnováhu mezi pracovním a osobním životem lze brát jako pracovní i mimopracovní záležitost. Problémy mohou však nastat, pokud pracovní nároky zasahují do osobního života zaměstnance. Správná rovnováha mezi pracovním a osobním, společenským životem má velký význam. Mimo pracovní život je nesmírně důležitý, nejen kvůli vztahům, ale také kvůli možnosti odpočinout si od pracovních povinností.
- Důležité životní události - významnými životními událostmi nejsou jen ty negativní jako nemoc, rozvod nebo ztráta blízké osoby. I pozitivní činnost jako například plánování svatby vyžaduje od jedince spoustu nároků
- Společenské a osobní problémy - jedinec může občas při potřebě odreagování se a zvládání stresu sáhnout po alkoholu, cigaretách nebo drogách. Užívání alkoholu a drog je součástí problému a má vliv na fungování daného jedince.

- Vztahy - ke stresu v zaměstnání mohou také přispívat partnerské a přátelské vztahy mimo zaměstnání. Násilí se nevyskytuje jen v práci. Někdy mohou nároky druhých vést k citelnému nedostatku podpory či ke konfliktu mezi dalšími nároky. Někdy ale může porozumění a podpora okolí mimo práci pomoci zvládat pracovní nároky.
- Finance - obavy týkající se financi jako je hypotéka, vzrůstající dluhy, riziko propuštění ze zaměstnání nebo všeobecné obavy o finance mohou vyvolat pocity úzkosti a být stresující. Stejně tak jak je tomu u jiných nároků, i zde je stres způsoben nedostatkem kontroly, tentokrát nad financemi.
- Nemoc nebo ztráta blízké osoby - další příčinou stresu může být vlastní nemoc nebo nemoc někoho blízkého, hlavně pak pokud o ni dotyčný pečuje. Úloha pečovatele vyžaduje změnu denních návyků.

  Ztráta blízké osoby či nemoc jsou stresující, protože lidé se snaží tuto situaci zvládat a zároveň se s ní smířit. To má dopad na duševní zdraví z důvodu intenzivnějšího pocitu smutku nebo zlosti. [15]

2.3 Dopad na zaměstnance

Je možné registrovat jisté změny v chování zaměstnance, jak v práci přemýšlí, pokud je vystaven stresu. Tyto projevy je nutné postřehnout co nejdříve, protože při zanedbání se mohou vystupňovat k duševnímu nebo fyzickému onemocnění. Pokud problémy přetrvávají delší dobu, může se osoba trpět nespavostí nebo se cítit oslabena, což by mohlo vést k nepřítomnosti v zaměstnání a různým onemocnění.

Tyto reakce se dají rozdělit na čtyři níže uvedené skupiny:

- Behaviorální

  Stres se může projevit na změně chování osob. Některé následky mohou být zanedbatelné, jiné však poměrně závažné. Lze postřehnout tyto projevy:

  - Vytvoření různých návyků, ukazujících na nervozitu
  - Nárůst nezdravého zvládání zátěže jako je tabák, alkohol a drogy
  - Uzavřenost

- Neobratnost nebo nedbalost (včetně zanedbání sebe samého)
- Neschopnost dodržení stanoveného času
- Agresivita nebo násilí

- U zaměstnanců se mohou projevovat emocionální změny jako:
  - Úzkostlivost
  - Únava
  - Podrážděnost
  - Horší vztahy s kolegy
  - Dlouhodobě špatná nálada
- Můžeme také zaznamenat tyto kognitivní příznaky:
  - Špatná soustředěnost
  - Potíže s pamětí
  - Problémy naučit se novým věcem
  - Těžko se rozhoduje
  - Projevy negativního myšlení
- Fyzické nebo duševní onemocnění

  Vystavení stresu delší dobu může vést až k fyzickému a duševnímu onemocnění, Může také dojít ke snížení přirozené imunity zvýšené náchylnosti vůči ostatním zdravotním problémům. U zaměstnance můžeme zaregistrovat tyto skutečnosti:
  - I přes svou nemoc dochází do zaměstnání.
  - Častější nebo delší pracovní absence. [15]

2.4 Dopad na podnik

Zaměstnanci, kteří zažívají stres, mohou ovlivnit i podnik a to ně kolika různými způsoby. Včetně nižšího výkonu a vyšších personálních nákladů. Vyplívá ze studií Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA).

- Zhruba polovina absencí u zaměstnanců souvisí se stresem

  K této absenci související se stresem patří:

  - Onemocnění způsobená vlivem stresu
  - Onemocnění nepřímo způsobená vlivem stresu (u zaměstnanců, kteří již mají nějaký zdravotní problém, může stres tento stav dále zhoršit)
  - Volno kvůli pocitu zaměstnance, že si potřebuje odpočinout od práce (protože pracovní nároky a tlak jsou příliš velké a v práci už nemůže být)
  - Nízká morálka či nedostatek angažovanosti, kdy si zaměstnanec bere volno kvůli nespokojenosti s jeho prací.

- Snížený pracovní výkon zapříčiněný stresem stojí dvakrát více než absence

  Příznaky stresu mají nepříznivý vliv na výkon zaměstnanců. K nepříznivému dopadu na výkon zaměstnanců pravděpodobně dochází ještě před tím, než se příznaky projeví natolik, že se daná osoba nedostaví do práce. To lze registrovat:

  - Špatná soustředěnost
  - Neefektivně odváděná práce
  - Únava
  - Potíže s rozhodováním

- Přibližně jedna pětina fluktuace zaměstnanců je spojena s pracovním stresem

  U zaměstnanců, kteří mají negativní pracovní zkušenost (malá spokojenost s prací, velký tlak, špatná morálka či nejistota spojená se ztrátou práce) existuje vyšší riziko odchodu ze současné společnosti a hledání jiných příležitostí někde jinde. To může mít za následek ztráty know-how firmy, zkušeností a také investic, které byly vloženy do zaměstnancova školení, osobního rozvoje a dalších nákladu, které byly vynaloženy v první fázi zaměstnancova nástupu do firmy.

- Zvýšený počet úrazů
  - Riskování
  - Časový tlak

- Špatná nebo žádná soustředěnost
- Špatná informovanost [15]

2.5 Strategie zvládání stresu, coping

Zvládání a prevence před stresem je jedním z nejvýznamnějších témat psychohygieny. Techniky zvládání stresu a obrané reakce jsou individuálně specifické. Každý jedinec si v průběhu života vytváří své vlastní způsoby jak se stresem nakládat a vyhýbat se mu.

Cílem všech strategií zvládání stresu je udržení nebo znovuobnovení fyzické a psychické rovnováhy člověka. V boji se stresem je důležité především omezovat a odstraňovat jeho příčiny. Příznaky stresu jsou důsledkem stresu. [2]

Čírtková (2000) popisuje dvojici základních způsobů zvládání stresu:

- Obranné mechanismy.

  Jedná se o defenzivní přístup jedince k situaci, která se mu zdá jako těžko řešitelná a ohrožuje jeho vlastní sebeúctu, sebevědomí a sebehodnocení. Každá osoba preferuje jiné obranné mechanismy pro zátěžové situace.

- Strategie zvládání stresu.

  Představují uvědomělé, účelné cesty ke zvládání obtíží v životě. Jsou chápány jako složité myšlenkové pochody, ve kterých se jedinec rozhoduje pro určitý postoj a řešení tíživé události. Tyto strategie napomáhají ke hledání vnitřní duševní síly.

Vágnerová (1999) rozlišuje také dva základní způsoby:

- Zvládání zaměřené na řešení dané obtíže.
- Zvládání směřující ke zlepšení emoční bilance, jedná se o zmírnění negativních prožitků, tím se sice problém nevyřeší, ale i tak může jedinci dočasně pomoci.

  Úspěšné zvládnutí stresové situace většinou kombinuje oba zmíněné způsoby. [2]

Lze obecně říci, že lidská adaptace na stres vzniká dvěma v něčem obdobnými, ale v něčem však rozdílnými způsoby. Jedná se o obranné reakce a zvládací reakce. Mezi společné znaky těchto reakcí patří to, že snižují nežádoucí stres a ovlivňují emoce, jsou potenciálně vratné a dynamické, rozvíjejí se s věkem a dají se u nich rozlišit jednotlivé složky. [12]

Tabulka 1: Lidské adaptace na stres

Obranné reakce	**Zvládací reakce**
Obsahují implicitní operace.	Obsahují explicitní operace.
Aktivovány intrapsychicky.	Aktivovány prostředím, okolnostmi.
Obtížněji pozorovatelné.	Snadněji pozorovatelné.
Jedinec si je uvědomuje.	Jedinec je ovládá vůlí.
Determinovány osobnostními rysy.	Determinovány jak osobnostně, tak situačně.
Základem je instinktivní chování.	Základem jsou kognitivní procesy.
Nepředchází zhodnocení situace.	Předchází zhodnocení situace i vlastních možností.
Výsledkem je automatické chování.	Výsledkem je promyšlené chování.

[12]

Ve výše uvedené tabulce jsou jasně uvedeny rozdíly mezi obrannými a zvládacími reakcemi. Obranné reakce jsou uvědomělé a automatické, zatím co zvládací reakce jeden ovládá svou vůlí a jsou předem promyšlené.

Mezi úspěšné strategie zvládání stresu patří:

- Antistresové relaxační programy
- Antistresové aktivity v emoční oblasti
- Antistresové aktivity v oblasti myšlení
- Humor
- Zdravý životní styl a správná životospráva
    - Tělesný pohyb
    - Dostatek spánku a odpočinku
    - Pravidelnost a střídmost ve stravování [2]

Pro uvědomělý a aktivní způsob zvládání stresu se ustálil výraz coping.

R. S. Lazarus (1966), určuje čtyři kategorie strategií copingu:

- Útok na rušivý, obtěžující element.
- Různé druhy aktivit, směřujících k posilování vlastní obranyschopnosti před těmito elementy.
- Vyhýbání se rušivým vlivům.
- Apatie (pocity beznaděje, deprese, bezmocnosti). [12]

2.6 Legislativní podklady

Problematika psychosociálních rizik a pracovního stresu se stává stěžejním tématem několika posledních let, k čemu i hodně prospívají aktivity Evropské agentury pro BOZP (EU-OSHA) a také snahy států Evropské unie o zavedení této problematiky do příslušné legislativy. V roce 1989 byla přijata Rámcová směrnice 89/391/EHS, která zaručuje minimální požadavky na ochranu zdraví a bezpečnost po celé Evropě, členské státy EU si však mohou zachovat nebo přijmout přísnější opatření. [16]

Rámcová směrnice EU, ukládá zaměstnavatelům povinnost ze zákona chránit své pracovníky před ohrožením jejich zdraví a to hlavně prevencí, hodnocením a minimalizací rizik. Spadají sem také psychosociální rizika na pracovišti, která můžou způsobit duševní zdravotní problémy či stres na pracovišti. [16]

Na národní úrovni je tímto směrem mířen legislativní základ, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, dále zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. [17], [18], [19]

K 01. 07. 2017 vejde v platnost novela zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, kde v § 224 dochází k zásadní změně, dle které by nově měli zaměstnavatelé v rámci svých povinností vytvářet řádné pracovní podmínky a byli povinni předcházet riziku stresu spojeného s prací a také riziku násilí a obtěžování v zaměstnání. Zatím však nejsou jasně určeny výstupy pro státní kontrolu. Je však jasné, že firma musí dokazovat předcházení vzniku toho to rizika.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SNIŽOVÁNÍ MÍRY STRESU

V této kapitole je uvedeno, jakým způsobem lze eliminovat stresory na pracovišti a jakým způsobem by měly být správně nastaveny komunikační kanály mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

3.1 Dosažení správné rovnováhy

Většina zaměstnanců potřebuje určitou výzvu a tlak v práci, to je udržuje motivované a mají tak pocit různých ambicí. Stává se však, že positivní stimulující tlak přeroste ve stresující.

Zaměstnanci se mohou cítit přetíženi ze dvou důvodů:

- Množství práce, které jim bylo přiděleno, nemůžou stihnout za daný požadovaný čas.
- Obtížnost práce, která jim byla přidělena, je pro ně příliš vysoká na to aby ji splnili.

Každý jsme jiní a jen tím, že zaměstnavatelé budou komunikovat se svými zaměstnanci, mohou získat správnou rovnováhu mezi požadavky, které jsou pro zaměstnance stresující anebo naopak motivující.

Zaměstnavatelé by měli zvážit tři hlavní problémy při přidělování práce na své podřízené:

- Způsob jakým je práce navržena – s ohledem na konkrétní cíle dané práce, celkový význam a struktura work-flow.
- Osobní schopnosti jedince a úroveň výcviku, kterou zaměstnanec musí splnit, aby mohl provádět specifické úkoly.
- Flexibilní docházka – zavedení pružné pracovní docházky pomáhá lépe řidit požadavky kladené na zaměstnance (platí pouze pro nepřímé pracovníky výroby). [8]

Uspořádání práce

Uspořádání práce je o tom, jak je práce uspořádána v širších souvislostech. Jak přispívá k vytváření služeb nebo výrobku, jak je spojena s dalšími pracovními místy, jejich možnostmi, prostředím a samotnou povahou práce. [10]

Zaměstnanci často mají velmi dobrou představu o tom jak jejich práce a organizace může lépe fungovat. Obvykle můžou vědět, co způsobuje menší průchodnost jednotlivých procesů a jak vše zlepšit k lepší produktivitě a ušetření času. Zlepšení pracovního prostředí může být těžší u rutinních a opakujících se úkolů.

Setkávání se zaměstnanci

Zaměstnavatelé by měli pořádat pravidelná setkání se zaměstnanci a diskutovat s nimi pracovní plány. To by měl být ten nejlepší čas pro rozebírání pravděpodobných problémů u jednotlivých zatížených pozic. Na těchto setkáních se zaměstnavatelé dovídají, jak jsou zaměstnanci nebo celé týmy vyrovnáni s konkrétními úkoly a to může vést ke zlepšení toku práce. Vytvářejí- li zaměstnavatelé nové pozice nebo úplné revize těch stávajících, neměli by zapomínat na základní principy dobrého rozvržení pracovních míst. Tyto setkání by měli být na pravidelné bázi a měli by být součástí hodnotícího systému, v kterém jsou zdůrazněny problémové oblasti. Součástí efektivního hodnocení zaměstnanců by měl mít systém konkrétní cíle a k těm se přibližovat. Čím více se tyto cíle shodují s cíly celé organizace, tím více musí být zaměřena pozornost na konstrukci jednotlivých úkolů. Zaměstnanci se pak cítí více motivování a pod menším stresem, pokud cítí, že jejich úkoly jsou součástí nějakého celku. [8]

Změny

Nové technologie a fluktuace zaměstnanců znamená, že podoba práce musí být obměňována. Počítačové systémy jsou často modernizovány a noví zaměstnanci přinášejí různé úrovně zkušeností a odborných znalostí. To znamená, že určitý okruh vykonané práce musí být často sledován aby bylo zajištěno, že se všechny změny positivně projevují na pracovním vytížení a na zaměstnancích samotných. Změna může být pro některé osoby docela stresující, proto musí zaměstnavatelé do určitých změn na pracovišti zapojovat zaměstnance tak, aby byly přechody ze staré podoby práce na novou takřka plynulé. [9]

Trénink

Jednou z příčin stresu je nesoulad mezi schopnostmi jednotlivce a požadavky na práci. Dobré školení může zajistit, že lidé budou schopni efektivně vykonávat svou práci. Úspěšná odborná příprava musí být kompletní a včasná.

Před započetím tréninku by si sami zaměstnavatelé měli odpovědět na tři základní otázky:

- Budou v podnikatelském plánu v blízké době učiněny nějaké změny, jako například nové produkty?
- Jaký je současný stav na trhu práce, je snadné přijímat vyškolené zaměstnance,
- Jak zkušení a kvalifikovaní jsou stávající zaměstnanci? [8]

Metody výcviku – školení může být prováděno několika způsoby, včetně:

- Školení přímo na pracovních místech, kde noví zaměstnanci sedí se zkušenými kolegy, kteří byli vyškoleni k předání svých dovedností.
- Osoba se pohybuje po celé organizaci (nebo je vyslána do jiné), za účelem zisku nových potřebných dovedností a znalostí.
- Interní školení provozované vlastními školiteli.
- Externí kurzy na vysokých školách nebo školicích střediscích.
- Otevřené nebo dálkové učení, kdy je stážista či zaměstnanec opatřen studijními materiály a učebními pomůckami. Úspěch školení by měl být posuzován na základě předem daných měřitelných cílů. [8]

3.2 Větší kontrola nad svou prací

Mnoho zaměstnavatelů má pocit, že musí mít úplnou kontrolu nad vším co se děje na pracovišti. Pravdou je, že je důležité vytvořit jasné pravidla a postupy pro určité situace. Například postupy pro zvládnutí disciplíny a nemocnosti zaměstnanců přispívají k podpoře dobrých standardů dobrého chování a docházky. Nicméně pokud mají zaměstnanci správně fungovat, je žádoucí aby měli úplnou kontrolu nad svou prací. To platí pro všechny úrovně – od výrobní linky až po zaměstnance ve státní správě. Nedostatečná kontrola pracovního života je jednou z nejčastějších příčin stresu pro zaměstnance a může vést k nespokojenosti a špatnému výkonu. [10]

Zaměstnavatelé mohou zaměstnancům dát určitý stupeň kontroly prostřednictvím:

- Povzbuzení k tomu, aby poskytovali zpětnou vazbu a zapojovali se do rozhodování a způsobu práce.
- Budování efektivních týmů, v nichž jsou zaměstnanci odpovědní za své výsledky.
- Prozkoumání výkonnosti se zaměstnanci s cílem identifikovat silné a slabé stránky a dohodnout se na osobních cílech a plánech školení a budoucího vývoje, které jím pomohou být spokojení. [10]

Zapojení zaměstnanců

Zaměstnavatelé, kteří zapojují své zaměstnance do určitých rozhodovaní, často vytvářejí lepší nápady, maximálně využívají jejich talent a zvyšují motivaci, snižují stres a zlepšují výkonnost.

Zapojení zaměstnanců může také ovlivnit:

- Zlepšení výkonnosti řízení tím, že zaměstnanci ulehčí zaměstnavateli zavádění nových pracovních postupů a pracovníci budou přijímat výstup jako jejich výsledek.
- Budování důvěry vytvářením kultury, založené na otevřením vyjádření a pravidelné diskuzi mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. [11]

Zapojení zaměstnanců nemusí být vždy formální na úrovni řízených setkání se zaměstnavatelem. Často se setkávají denně a mají krátké diskuze o tom jak se věci mají, to může mít positivní dopad na udržení zájmu zaměstnanců o vlastní práci a úspěch organizace. Zaměstnavatelé však mohou zjistit že některé formy komunikace s podřízeným – jako jsou e-maily, informační letáky a týmová setkání – stojí za to, aby byli utvářeny na pravidelné bázi. Například pravidelné týmové setkání nebo měsíční zpravodaje vypovídají o tom, že zaměstnavatelé mají zavedení způsob komunikace, díky kterému se zaměstnanci mohou spoléhat na pravidelné zdroje informací nebo zpětnou vazbu na jejich nápady či dotazy. Jakékoliv setkání ve společnosti – ať už mezi většími skupinami, týmy nebo jednotlivci – jsou pro organizaci velmi důležité, protože dávají všem možnost vyměnit si nápady a diskutovat o projektech tváří v tvář. Menší setkání jsou hlavně užitečná pro diskusi o práci konkrétní skupiny, která dávají zaměstnancům mnoho příležitostí, aby něčím při-

spěli. Velkokapacitní schůzky většinou používají vedoucí pracovníci k předkládání informací podřízeným, ti však ale mají omezenou možnost reagovat. Manažeři mohou také pořádat různé konzultace. Ve větších organizacích to může také znamenat zavedení postupů, kdy zaměstnanci diskutuji s odborovými organizacemi nebo volenými svými zástupci o hlavních otázkách, které organizaci ovlivňují – transfery podniků, propouštění, zdraví, bezpečnost apod. [9]

Informace

Zaměstnanci musí mít přístup ke správným informacím ve správný čas, aby mohli účinně přispívat k rozhodování. Kromě informací týkajících se jednotlivce, jako jsou pracovní podmínky a popis pracovních pozic, musí zaměstnavatelé také poskytnout informaci o organizaci. Typ informací bude záviset na tom, zda je organizace v soukromém nebo veřejném sektoru, ve výrobě, ve stavebnictví nebo ve sužbách, také závisí na její velikosti a struktuře. Vedení společnosti by však obvykle mělo hlásit všem zaměstnancům cíle a politiku organizace, minulé i současné výkony a vyhlídky do budoucna. [9]

Budování týmů

Dáváním jednotlivým týmům odpovědnost za jednotlivé projekty je dobrým způsobem, jak zapojit pracovníky a zvýšit jejich odhodlání. Manažeři mluví o „týmové práci“, když chtějí zdůraznit výhody spolupráce a potřebu využívat různé síly zaměstnanců. Týmy mohou být tvořeny náhodným výběrem lidí pracujících ve stejné oblasti práce. Můžou to být lidé ve stejné kanceláři, lidé, kteří vykonávají stejnou funkci . prodej, finance . nebo můžou představovat jednu malou disciplínu v rámci většího týmu – například jedna konkrétní část výrobní linky. [9]

Teambuilding může řešit stres tím, že pomáhá sdílet zkušenosti a odborné znalosti mezi zaměstnanci. Může podporovat:

- Nezávislost a iniciativu – tím, že se lidem dává zodpovědnost za projekty a týmy mají rozhodovací pravomoci, to může být skvělým nástrojem pro osobní rozvoj.
- Flexibilita – jednotlivci v týmu mohou rychle identifikovat své síly a rychle reagovat na změny v poptávce.
- Společné řešení problémů – týmy pomáhají zaměstnancům vyjádřit se v bezpečném prostředí a dosáhnout praktických řešení. [8]

Zlepšení kvality

Zaměření na kvalitu a spokojenost zákazníků je hnací silou mnoha týmových iniciativ. Tato vnější charakteristika může pomoci vyřešit stres tím, že se soustředí na pozitivní výsledky a identifikuje společné hodnoty. Zvýšená samostatnost spolu s výcvikem v řešení problémů umožňuje týmům přijímat větší odpovědnost za kvalitu. To může vést ke snížení odpadu a inovace výrobků nebo procesů. Tam, kde týmy vytvářejí vlastní doporučení pro zlepšení nebo řešení problémů, je mnohem pravděpodobnější, že se tyto inovace úspěšně provedou. [8]

Motivace

Výrobní linka byla tradičně charakterizována pro mnohé díky monotónnosti. Pracovní místa jsou rozdělena na malé opakované úkoly, které vyžadují jen málo dovedností a poskytují minimální pracovní spokojenost. V důsledku toho mohou být motivační úrovně nízké a úroveň stresu vysoká. Moderní výrobní a servisní odvětví vyžadují pracovníky, kteří jsou krom kvalifikace a dobrého školení, schopni činit vlastní rozhodnutí. Aby to bylo správné, je lepší pokud jsou pracovníci motivování touhou dělat dobrou práci a být uznáván za svůj přínos organizaci. To vede k novému důrazu na přepracování pracovních míst, což zajistí větší spokojenost s prací a lepší kvalitu pracovního života. [10]

Kontrola výkonnosti zaměstnanců

Zaměstnavatelé by měli přezkoumávat výkon svých zaměstnanců. Tím jim poskytovat příležitost k upřímné výměně – umožňující zaměstnancům vědět, na jaké úrovni se nacházejí a naslouchání jejich problémům. [10]

Hodnotící rozhovor

Pravidelné hodnotící rozhovory dávají zaměstnancům příležitost do hloubky diskutovat o své práci. Zaměstnanci se v organizaci cítí více zapojení, pokud zjistí, že jejich jednotlivé pracovní cíle jsou součástí širších organizačních cílů. Budou se cítit mnohem více motivování, pokud si tyto cíle stanoví sami. Systém hodnocení by měl odporovat každodenní dialog mezi manažery a zaměstnanci. Tento dialog je důležitou složkou při řešení stresu, zaměstnavatelé musí být upřímní a otevření: zaměstnanci by neměli být překvapeni, pokud jsou na konci vykazovaného období formálně ohodnoceni. [11]

3.3 Podpora zaměstnanců

Organizace, která má systém pro poskytování pravidelné a udržitelné úrovně podpory zaměstnancům, bude efektivnější a bude méně pravděpodobné, že lidé budou vystaveni stresu.

Pro organizaci to znamená:

- Mluvit o možných stresorech.
- Naslouchat a poskytovat odbornou podporu, je-li to nutné.
- Být otevřená při poskytování informací.

Pravidelné schůzky mohou zmírnit stresové situace a řešit tak základní problémy. Manažeři a zaměstnanci se mohou naučit identifikovat možné stresory ještě před tím, než se objeví, předchází se tak krizi, která by mohla nastat. Typy problémů způsobujících stres mohou být snadno zařazeny do větší agendy meetingů – ty se mohou týkat komunikace, otázky zdraví a bezpečnosti a flexibilní pracovní modely. Manažeři a školitelé by si měli zapamatovat, že musí mluvit se zaměstnanci. Na mnohých pracovištích s rostoucí mírou využívání e-mailové komunikace dochází ke snížení komunikace tváří v tvář. Lidé, kteří pracují z domu, se mohou cítit zvláště izolovaně, pokud nejsou v pravidelném přímém kontaktu se svými manažery. [10]

Poskytování informací

Lidé často cítí stres, protože se cítí opuštěni. Podpora zaměstnanců může být stejně tak důležitá jako poskytování poradenství.

Jak informovat

Podporovat dobré vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci – tím snížit stres - zaměstnavatelé musí pracovat na „jak“ a „co“ má být předáno zaměstnancům.

Základní principy dobré komunikace jsou:

- Jasnost: setkání, informační zprávy – zejména emaily, by měly být jasné a co nejkratší.
- Objektivita: zaměstnanci potřebují pocit, že sdělované informace jsou přesné a nestranné.

- Načasování: všechny formy komunikace by měly být pravidelné a systematické.
- Relevance: zaměstnanci budou lépe reagovat, pokud se informace jim poskytnutá, má přímo k nim jistý vtah.
- Otevřenost: komunikace se dvoustupňový proces a zahrnuje dialog mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. [10]

3.4 Zlepšení vztahů na pracovišti

Vztahy jsou nesmírně důležité pro naše zkušenosti v zaměstnání. Jak dobře se dostáváme k našim vedoucím, kolegům, či lidem, které řídíme, může mít obrovský dopad na naši fyzickou a duševní pohodu.

Zaměstnavatelé nemohou vždy řídit vztahy – dochází k osobním střetům a zaměstnavatelé a zaměstnanci často mají osobní důvody, proč preferují práci spíše s jednou osobou než druhou. Zaměstnavatelé však mohou být velmi proaktivní a mohou podporovat vztahy založené na dobrém chování a respektu vůči ostatním lidem. Některé z nejčastějších problémů na pracovišti mezi jednotlivci vznikají, protože zaměstnavatelé nemají jasná pravidla zásady týkající se řešení stížností disciplinárních otázek. Tato pomoc určuje hranice a podporuje informovanost o možných příležitostech a jejich rozmanitosti.

Zaměstnavatelé si musí klást otázky:

- Nesnáze: jak si mohou zaměstnanci stěžovat na problémy, jako je nedostatek vhodných příležitostí?
- Disciplína: jak se organizace zabývá neuspokojivým výkonem, špatnou docházkou nebo špatným chováním?
- Nepřijatelné chování: co dělá organizace, aby se vypořádala s šikanováním a obtěžováním na pracovišti nebo aby jim do budoucna zabránila? [10]

Politika v oblasti disciplíny a stížností

„Diskriminace“ a „stížnosti“ mohou být stresující jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance samotné. Jedná se o porušení pravidla, neuspokojivý výkon a problémy mezi jednotlivci na pracovišti. Efektivní postupy mohou mít pozitivní vliv na stresové situace tím, že při řešení problémů nabízejí srozumitelnost, poctivost a porozumění. Jasná kázeňská pravidla pomáhají zaměstnancům vědět, jak si stojí, pokud jde o docházku, nepřítomnost, chování, výkon, diskriminaci, šikanování, atd. Postupy pro stížnosti jsou stejně důležité,

protože pomáhají předcházet neshodám mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, které se mohou vyvinout do větších sporů. [10]

Disciplína

Disciplinární pravidla budou účinnější, pokud budou vypracována těmi, na které se vztahuje. Jednou z klíčových zásad při sestavování těchto pravidel, je aby zaměstnavatelé vycházeli z toho, že musí snažit své zaměstnance „zlepšit“a ne „potrestat“.

Disciplinární záležitost by měla být řešena následujícími způsoby:

- Neformální akce: „klidné slovo“ v soukromí může být často nejlepším způsobem řešení problémů. Například: dialogem se zaměstnancem v soukromí, proč je pozdě v práci, se může zjistit, že má osobní problémy spojené s jinou odpovědností mimo práci, což se dá většinou snadno vyřešit.
- Formální opatření: pokud problémy nelze vyřešit neformálním jednáním nebo pokud jsou dostatečně závažné, měli by zaměstnavatelé postupovat ve formálním řízení – postupy musí být spravedlivé a zaměstnanci na ně mají nárok.
- Propuštění: pokud zaměstnavatel zamýšlí zamítnout zaměstnance – nebo jiné konání, než je odvolání, jako je pozastavení bez odměny nebo její snížení, musí se řídit zákonným postupem. [10]

Politika týkající se obtěžování a šikany

Některé z nejtěžších forem pracovního stresu mohou být způsobeny šikanováním a obtěžováním. Zaměstnavatelé by měli jasně uvést, že jsou zcela nepřijatelnými způsoby chování. Případy šikany a obtěžování na pracovišti jsou nejčastěji u organizací, která je založena na nedostatku důvěry a porozumění. Nejlepší je mít stanovenou formální politiku, řešící tohle téma. Vedení společnosti musí mít k sestavení takové politiky jasný a odhodlaný přístup. Klíčem k většině politik je jasnost a srozumitelnost – musí být jasné, jaké chování je nepřijatelné, jaké kroky budou podniknuty k zastavení šikany a kdo je zodpovědný za řízení této politiky. [9]

Zaměstnavatelé se musí držet těchto pěti základních kroků k potírání šikany a obtěžování:

- Stanovit formální politiku: musí být jasné, že šikana a obtěžování nebude tolerováno, stanovit takové kroky aby se zabránilo takovému jednání a vyjasnit si odpověd-

nost vedoucích pracovníků a manažerů. Politika by se měla odkazovat na disciplinární řízení a postupy pro stíhání, poskytované školení a ochranu. [9]

Šikana může být charakterizována jako „urážlivé nebo zastrašující chování, zneužití prostředků, které mají ponižovat nebo poškodit jedince“.

- Autoritativní styl řízení často vytváří kulturu, ve které je takové chování známo. Zaměstnavatelé by se měli snažit rozvíjet řídící postupy založené na konzultacích se zaměstnanci a vést pravidelnou komunikaci tam, kde jsou problémy otevřeně diskutovány.
- Udržování pravidelných postupů pro rychlé řešení stížností zaměstnanců. Stížnosti na šikanu a obtěžování lže často řešit rychle pomocí jasných disciplinárních postupů. Ty by měly být doprovázeny důvěrností a informovaností o právu pro obě strany.
- Nastavením standardů chování, poradenství a školení mohou přispět k povědomí o tom, jaké chování je přijatelné a jaké jsou důsledky a škodlivé účinky šikany a obtěžování.
- Zaměstnanci si musí být jisti, že se jim dostane podpory, pokud podají stížnost. Manažeři by měli vědět, že všechny stížnosti musí být řešeny spravedlivě a citlivě. [11]

3.5 Úloha zaměstnanců

Stres často prospívá tam, kde lidé plně nerozumí své roli v týmu nebo sekci, kde není jasně stanovený popis práce nebo cíle organizace. Vedoucí pracovníci často chybují v tom, že jasně neurčí role jednotlivých zaměstnanců, to může být vyvoláno:

- Špatný zaškolení, které vede zaměstnance a zaměstnavatele k předpokladu, že detaily práce budou vyjasněny později.
- Nedostatečné plánování od manažerů, kteří se na chvíli nezastaví a nevypracují přesné popisy práce.
- Organizační změna, která nezohledňuje dopad na jednotlivce v týmu.

Pokud zaměstnanci nevědí, co se od nich očekává – nebo mají protichůdné požadavky na svůj čas – budou se cítit úzkostlivě ohledně své práce a společnosti. Aby se zabránilo pracovnímu stresu, zaměstnavatelé by měli neustále sledovat:

- Zavedený pracovní proces.
- Jednotlivé popisy práce.
- Předměty stanovených cílů a samotné cíle. [8]

Zavedení časového plánu

Časový plán se bude lišit v závislosti na velikosti a typu organizace.

Účinný program však může obsahovat následující prvky:

- „Informační balíček“. Ten může být poskytnut předtím, než zaměstnanec skutečně začne pracovat, je obzvláště důležitý na pozicích technické povahy, kde by každý nový zaměstnanec měl být co nejlépe informován o své práci. Jakékoli informace, které může zaměstnavatel předat zaměstnanci před zahájením jeho činnosti, obecně pomáhá „mentálně se připravit“ na zahájení práce.
- Dobré přijetí, kdy v první den pracovního poměru tráví vedoucí výrobní linky nebo daného týmu čas s novým zaměstnancem je velmi důležité.
- Systém „buddy“, který využívá zkušeného pracovníka, který pomáhá novému v náboru ve všech každodenních problémech, které mohou nastat. [10]

Je užitečné mít checklist s důležitými úkony, které by nový pracovník měl splnit během určitého časového období. Pro manažery je důležité si uvědomit, že lidé mohou v daném časovém okamžiku přijmout jen určitý soubor informací a neměli by být přetíženi. Na konci procesu zaškolení by nový zaměstnanec měl mít dobrý pocit z toho, že přijal správné rozhodnutí při vstupu do firmy.

Zaměření se na jednotlivce

Započetí nové práce může být pro některé zaměstnance více než stresující. Nový pracovník, který má značné pracovní zkušenosti a je důvěryhodný, může mít jinou zaškolovací potřebu než osoba s malými nebo žádnými zkušenostmi a může v pracovním procesu zdrženlivý. [9]

Zaměstnavatelé by měli být obzvláště citliví vůči některým novým pracovníkům, a to:

- Absolventi škol a univerzit. Pro tyto absolventy, kteří mohou být nervozní, ale nadšení z první práce, je pro zaměstnavatele obzvlášť důležité podporovat pozitivní postoj k práci a potlačit obavy, které může mít z počátku svého působení.
- Lidé, kteří se vracejí do práce po delší pauze nebo kvůli změně pracovní pozice. Tito zaměstnanci mohou mít obavy z nástupu zpět, a to z důvodu, že nejsou v kontaktu s vývojem a potřebují se znovu usadit.
- Zaměstnanci se zdravotním postižením. Pečlivé předběžné plánování jejich nástupu kvůli problémům s přístupy, vybavením nebo jednání s kolegy.
- Menšiny. Zaměstnavatelé možná budou muset zohledňovat nějaké zvláštní kulturní nebo náboženské zvyklosti nových zaměstnanců, kteří jsou součástí etnické či náboženské menšiny, aby nedocházelo k nedorozuměním. [10]

Kontrola pracovních popisů

Pracovní instrukce jsou často považovány za samozřejmé nebo zapomenuté. Zaměstnanec může někdy dostat velmi neurčitý popis práce, protože jeho vedoucí se rozhodne počkat a zjistit, jaké pracovní pozice potřebuje obsadit. Zaměstnanecká práce se také může časem vyvíjet a písemné dokumenty nejsou v souladu se změnami. [10]

Obsah pracovních instrukcí

Zaměstnavatelé by měli zajistit, aby pracovní popisy byly vždy přesné a aktuální.

Dobrý popis práce by měl vždy obsahovat:

- Hlavní účel práce – nejlépe popsán v jedné větě.
- Hlavní pracovní úkoly.
- Rozsah práce – rozšířený o hlavní úkoly a význam práce. [10]

3.6 Změna jako pozitivní příležitost

Změna je jednou z nejzřetelnějších příčin stresu. Změna rutiny může znejistit zaměstnance nebo zaměstnavatele. Může to znamenat obrovský převrat – s hrozbou možného přemístění nebo propuštění – nebo menšího přizpůsobení – jako nový kancelářský plán nebo firemní

branding. Změna je často považována za pozitivní atribut spojený s konkurenceschopností a flexibilitou. Během uplynulého desetiletí muselo mnoho zaměstnavatelů přijmout určité změny, aby přežili. Změna však také nabízí opravdovou výzvu zaměstnavatelům a zaměstnancům. To může často ukazovat, zda mají zaměstnavatelé správně nastavené postupy pro komunikaci a konzultaci se svými zaměstnanci. [8]

Aby změny mohli spíše tvořit příležitosti než ohrožení, musejí zaměstnavatelé:

- Plánovat dopředu tak, aby všichni zaměstnanci byli srozumění a připraveni na nové změny.
- Konzultace se zaměstnanci, musí jim být umožněno klást otázky na proces změny před, během i po celkové implementaci.
- Společně spolupracovat na zjišťování potenciálních problémů a zapojení zaměstnanců do zavádění nových postupů

Samotná změna je hodně stresující, pokud je náhlá a není dopředu správně plánovaná. Zaměstnavatelé musí mít kontrolu nad vnějšími faktory, které diktují změnu – např. vznik nových technologií – ale mohou mít i dlouhodobé cíle, které předvídají změny poptávky na trhu a nabídky práce. [9]

Podnikové plány

Většina organizací plánuje do budoucna. Mnoho větších obchodních organizací zpracovává detailní obchodní plány – stanovuje jejich cíle pro rok a hlavní cíle pro každou oblast práce. Menší firmy mohou mít méně komplikované systémy, ale obvykle budou mít prodejní cíle a prognózy založené na úrovních počtu zaměstnanců, výši zisku a výdajích na vybavení. Pokud jde o lidské zdroje, mnoho zaměstnavatelů využívá „plánování lidských zdrojů“ jako způsob, jak nejlépe využít své zaměstnance. Může pomoci organizacím posoudit budoucí potřeby přijímání zaměstnanců, pravděpodobné požadavky na prostory a potřeby školení.

Znamená to získání správných lidí v pravou chvíli a zahrnuje:

- Prognózování pracovních požadavků.

- Posuzování nabídky práce.
- Porovnávání dostupných dodávek s očekávanou poptávkou. [9]

Plánování pro týmy a jednotlivce

Obchodní plány se mohou zdát vzdálené a poněkud nepodstatné pro mnoho zaměstnanců. Aby bylo možné provést spojení mezi tím, co se stane s organizací – pokud jde o trhy, nové produkty – musí zaměstnavatelé zajistit, aby podnikatelské plány byly relevantní pro každodenní práci všech zaměstnanců. Zaměstnanci se budou cítit mnohem více zapojeni do své práce a motivováni, pokud budou moci vidět, že jejich práce přispívá organizaci. Na úrovni týmových manažerů je třeba zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi účelu svých konkrétních úkolů a jak mohou pomoci při plnění cílů stanovených v podnikatelském plánu. Na týmových setkáních se mohou zaměstnanci také informovat o méně dalekosáhlých změnách, např. přestěhování stolů na pracovišti nebo zavedení nových kanceláří. Dokonce i v případě problémů, které se mohou zdát triviální – např. nové zdobení jídelny nebo omezování počtu míst na pracovištích – je vždy lepší, pokud se zaměstnanci dozví o změnách prostřednictvím svých manažerů nebo vedoucích pracovníků. Na setkání jednotlivých úrovní firmy může být užitečný čas pro diskusi o všech změnách, které by mohly ovlivnit práci zaměstnance – např. bude zapotřebí naplánovat zavedení jakéhokoli nového vybavení a čas pro příslušné školení. Manažeři také potřebují neustále posuzovat osobní vývoj jednotlivce. Dokonce i velmi pozitivní změny – propagační nebo vzdělávací příležitosti - mohou být stresující, pokud zaměstnanci nedostanou potřebnou podporu a školení. [10]

Konzultace

Přirozenou reakcí na změnu je klást otázky – co, kdy, jak? Je důležité, aby zaměstnavatelé směrovali tuto přirozenou reakci tak, aby zaměstnanci mohli positivně přispět ke změnám. Pokud nápady zaměstnanců nejsou vyslyšeny – nebo jsou slyšeny ale ignorovány – může vést k frustraci a pracovnímu stresu. Nejlepší způsob, jak zapojit personál do řízení změn, je konzultace. Konzultace zahrnují manažery, kteří aktivně vyhledávají názory svých zaměstnanců, před rozhodováním by se tyto názory měli zohlednit. Zaměstnavatelé a zaměstnanci se obecně shodují na předmětech, které mají být konzultovány. Obvykle pokrývají široké záležitosti, které zaujímají celou organizaci, jako jsou pracovní podmínky, počet zaměstnanců a školení. [10]

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Na základě studia odborné literatury jsem si stanovil 6 hlavních stresorů, jejichž míru působení jsem zkoumal dotazníkovým šetřením ve společnosti XY. Zkoumaným vzorkem bylo 128 zaměstnanců z 200 dotázaných, ve věku 18 – 55 let. 74 zaměstnanců zastávalo výrobní pozice – operátoři linek, skladníci, vedoucí linek. 54 zaměstnanců zastávalo kancelářské pozice- nákupčí, inženýři, plánovači výroby, ekonomové.

Zaměstnancům bylo položeno 42 otázek, z nichž 3 byly demografické a 39 jich bylo škálových, které zkoumaly samotnou identifikaci stresorů na pracovišti. Zaměstnanci firmy na škálové otázky odpovídali v rámci pětistupňové škály, která uváděla četnost, v jaké se zaměstnanci setkávají s daným výrokem. Na dílčí otázky měli dotázaní možnost odpovědět výběrem jedné z odpovědí, dle míry jestli a jak často pociťují na svém pracovišti a sobě samých tlak, který byl předmětem dotazu. Míry zatížení byly dány odpověďmi: vždy, často, občas, zřídka, nikdy.

Níže uvedené dílčí výzkumné otázky se zaměřují na 6 skupin stresorů a na to, zda se s nimi zaměstnanci v dané firmě setkávají. Jedná se o následující oblasti:

1. Řízení své pracovní pozice – zda a jak moc zaměstnanci mohou ovlivnit svou prováděnou práci.
2. Požadavky – zda práce, kterou zaměstnanci musí plnit, je splnitelná v daném časovém horizontu.
3. Změny – zda jsou změny na pracovištích diskutovány se zaměstnanci.
4. Podpora vedoucího – zda je nadřízený zaměstnancům oporou v práci a řeší s nimi je-jich problémy.
5. Podpora kolegů – zda jsou kolegové na pracovišti nápomocni a naslouchají problémům ostatních.
6. Vztahy na pracovišti – dotazování, zda jsou vztahy na pracovišti napjaté, vyhrocené a objevují se zde různé formy útoků.

4.1 Výzkumné otázky

Jako hlavní výzkumnou otázku jsem si stanovil:

V jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres?

Na základě výše zmíněných oblastí, jsem si určil dílčí výzkumné otázky:

1. V jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres v oblasti řízení?
2. V jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres v oblasti požadavků?
3. V jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres v oblasti změn?
4. V jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres v oblasti podpory vedoucího?
5. V jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres v oblasti podpory kolegů?
6. V jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres v oblasti vztahů na pracovišti?
7. Mají pracovníci firmy XY povědomí o projevech stresu?

Na základě výše uvedených dílčích výzkumných otázek jsem formuloval dotazník. Níže uvádím oblasti z dílčích výzkumných otázek a jednotlivé položky z dotazníku, které se k nim vztahují.

Řízení

- Mohu si sám zvolit dobu přestávky.
- Mohu rozhodnout o svém pracovním tempu.
- Mohu si sám zvolit způsoby své práce.
- Mohu si vybírat svou práci.
- Mohu ovlivnit způsob, jakým pracuji.
- Má pracovní doba může být pružná.

Požadavky

- Požadavky, které jsou na mě kladeny mým oddělením, je pro mě složité naplnit.
- Termíny, které jsou mi dávány k realizaci úkolů, jsou nesplnitelné
- Pracuji velmi intenzivně
- Musím zanedbávat své povinnosti, protože mám přemíru pracovních úkolů
- Nejsem schopen dodržovat povinné přestávky
- Jsem nucen k dlouhým přesčasům
- Musím pracovat ve vysokém tempu
- Je na mě vytvářen nereálný pracovní tlak

Změny

- Mám dostatek příležitostí vyjádřit se nadřízenému k pracovním změnám
- Provozní změny jsou vždy konzultovány s obsluhou či kolegy
- Vím jak si prakticky poradit s nově příchozími změnami

Podpora vedoucího

- Dostává se mi hodnocení mého výkonu
- Mohu se spolehnout na pomoc svého vedoucího při řešení pracovních problémů
- Mohu se svým nadřízeným hovořit o znepokojivých nebo rušivých podnětech
- V napjatých situacích se mi dostává podpory
- Můj nadřízený je mi oporou a podporou v práci

Podpora kolegů

- Když se mi nedaří, kolegové jsou mi nápomocni
- Dostává se mi potřebné podpory a pomoci od kolegů
- Dostává se mi zaslouženého uznání od mých kolegů
- Mí kolegové jsou ochotni vyslechnout mé pracovní problémy

Vztahy na pracovišti

- Jsem objektem osobních útoků / urážek / šikany
- Mezi kolegy jsou neshody a spory
- Jsem objektem šikany v práci
- Vztahy na pracovišti jsou napjaté

Povědomí pracovníků o projevech stresu

- Trpím bolestmi hlavy, břicha, zad, kloubů? Případně únavou, závratěmi
- Vyberte, který z těchto faktorů může ovlivňovat Váš zdravotní stav (i v době nemoci)? (může být i více správných odpovědí)
- Definujte psychosomatické potíže
- Cítím se bezpečně na svém pracovišti

4.2 Základní charakteristika zkoumaného podniku

Podnik, v kterém bylo prováděno dotazníkové šetření, má zavedený dvou směnný provoz, ve kterém pracuje 800-900 zaměstnanců. Společnost se zabývá výrobou telekomunikačních sítí, kdy je internet dopraven od zdroje až ke konečnému uživateli.

Pracovníci ve výrobě zastávají tyto pozice:

- vedoucí pracovník určité linky,
- zástup vedoucího pracovníka,
- trenér nových zaměstnanců,
- senior operátor,
- operátor,
- zásobovač linky.

Nepřímí pracovníci výroby zastávají tyto pozice:

- vedoucí jednotlivých oddělení,
- procesní inženýři,
- inženýři nových produktů,
- plánovači výroby,
- nákupčí,
- sourcing manažeři.

4.3 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Data z dotazníku jsem uspořádal a sestavil z nich tabulky četností. Výsledky naměřených dat jsem graficky znázornil pro srozumitelnost.

Předem připravené dotazníky jsem rozdělil do dvou formátů dle zastávaných pozic:

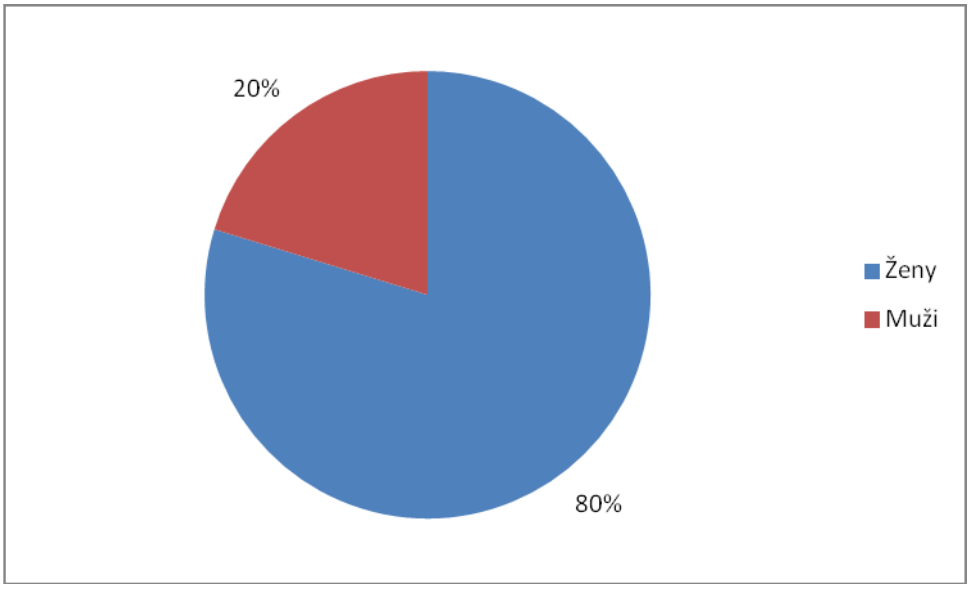
1. Přímí pracovníci výroby
    - Tito zaměstnanci obdrželi dotazníky v papírové podobě, takřka všichni nemají přístup k PC.
    - Ze 100 rozdaných dotazníků, jsem měl 74 platných dotazníku pro výzkum.
2. Nepřímí pracovníci výroby
    - Tyto zaměstnance jsem kontaktoval hromadným e-mailem, s žádostí o vyplnění dotazníku, jehož elektronická podoba byla ve zprávě uvedena pod odkazem na externí internetovou stránku.
    - Ze 100 rozdaných dotazníků, jsem měl 54 platných dotazníků pro výzkum.

4.3.1 Výrobní pozice

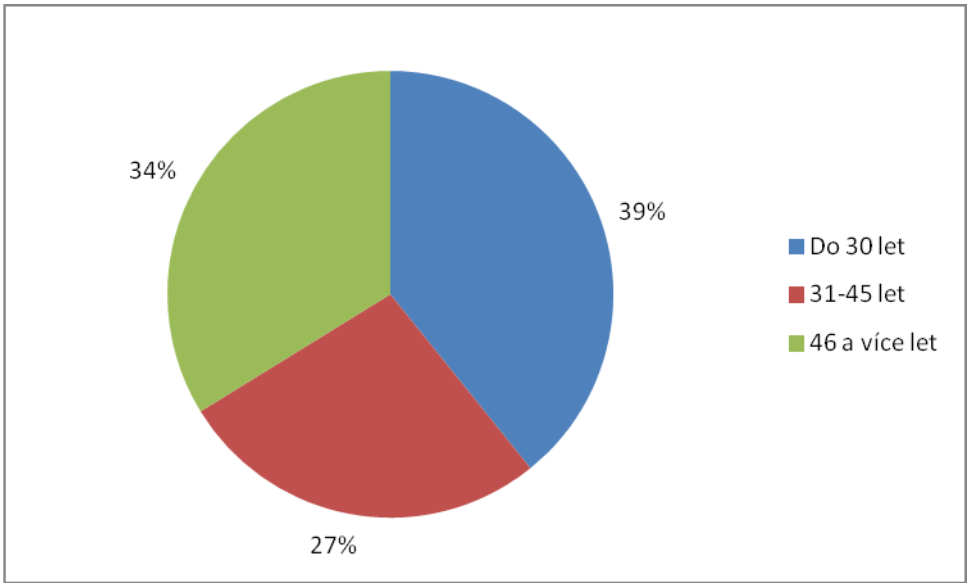
Dle demografických otázek jsem si byl schopen odpovědět na základní tři rozdělení dotazovaných pracovníku výroby. Také mě zajímalo zda zaměstnanci mají povědomí o tom, jak se projevují psychosomatické potíže.

Největší zastoupení mají ve výrobě ženy, rovnoměrně v celém možném věkovém spektru, zastávající pozice operátorů výroby, pracujících na výrobních linkách.

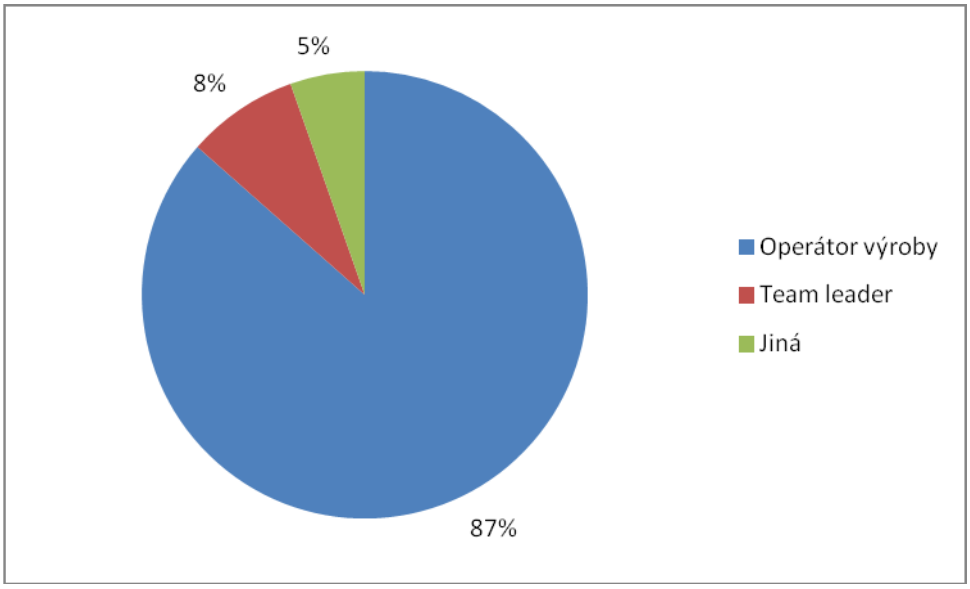
Graf 1: Zastoupení pohlaví (výrobní pozice)



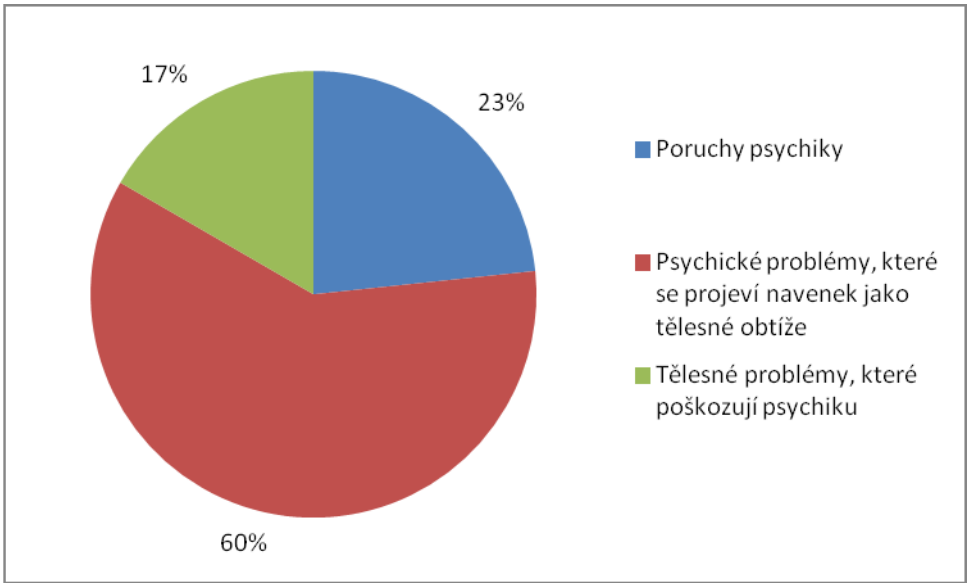
Graf 2: Věkové rozdělení (výrobní pozice)



Graf 3: Zastoupení pracovních pozic (výrobní pozice)



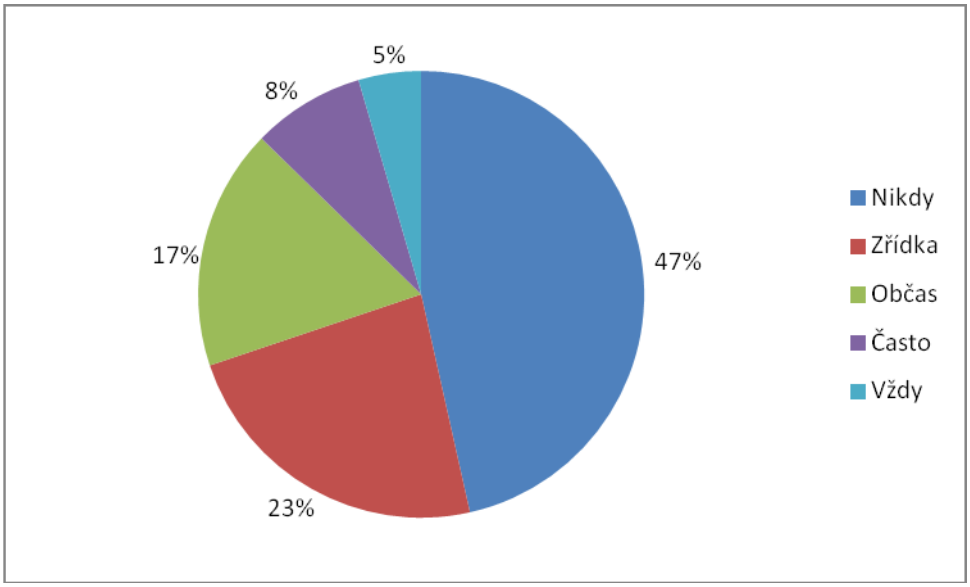
Graf 4: Projevy psychosomatických potíží (výrobní pozice)



4.3.1.1 Míra působení jednotlivých stresových faktorů na pracovníky výroby

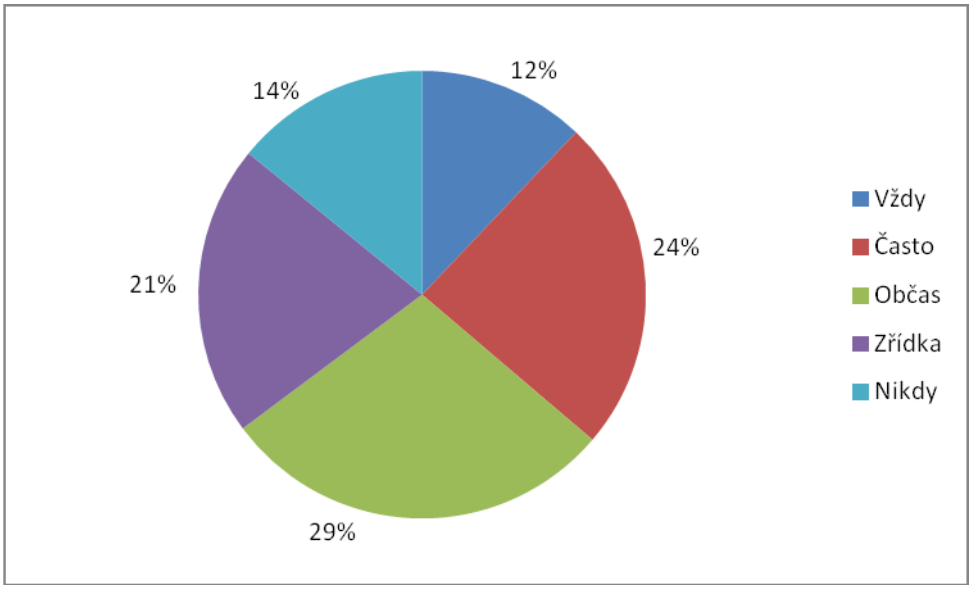
Níže uvedený graf odpovídá na dílčí otázky, jak moc zaměstnanci firmy XY pociťují stres, v oblasti řízení své práce. 47% dotázaných uvedlo, že si nikdy nemohou zvolit jakou práci budou vykonávat a jakým způsobem. Dle grafu je tedy patrné, že zaměstnanci spíše nepociťuji jakousi volnost na svých pozicích. Uvedený graf je výsledkem otázek 5, 14, 19, 24, 30, 36.

Graf 5: Řízení své pracovní pozice (výrobní pozice)



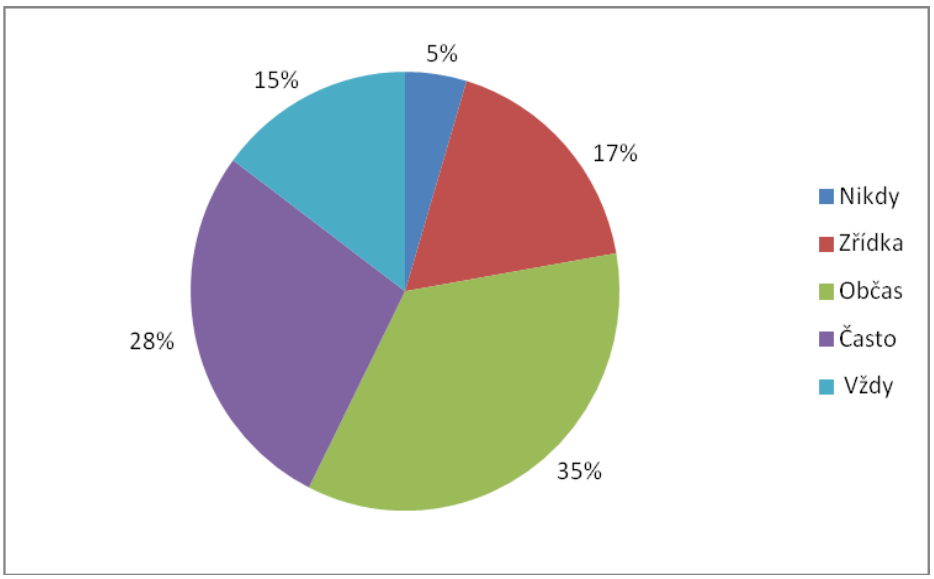
Na níže uvedeném grafu je znázorněno v jaké míře zaměstnanci firmy XY pociťují stres v oblasti požadavků na ně kladených. 36% dotázaných spíše pociťuje, že pracují ve vyšším tempu a požadavky je pro ně někdy složité naplnit. Graf je výsledkem otázek 6, 9, 13, 16, 20, 22, 25, 27.

Graf 6: požadavky kladené na zaměstnance (výrobní pozice)



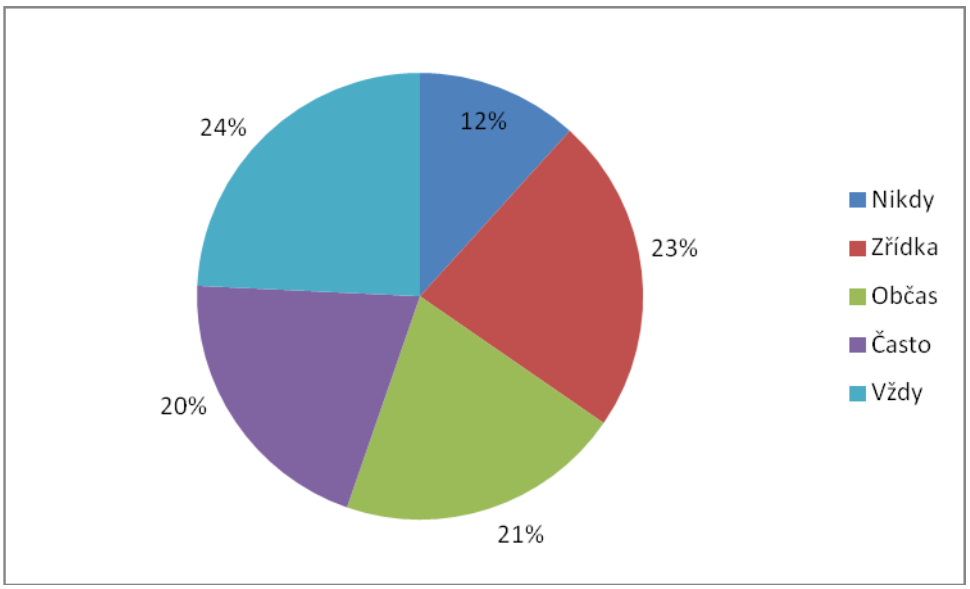
Graf níže popisuje pocity zaměstnanců, v jaké míře na ně působí změny na pracovišti. Myšleno způsobem, zda mají prostor vyjadřovat se k nově nastávajícím změnám, zda jsou s němi změny konzultovány a zda jim jsou nově zavedené změny na pracovišti srozumitelné. Graf se týká otázek 31, 33, 38. Je patrné, že 50% respondentů má spíše pocit, že změny s němi nejsou příliš konzultovány.

Graf 7: Změny na pracovišti (výrobní pozice)



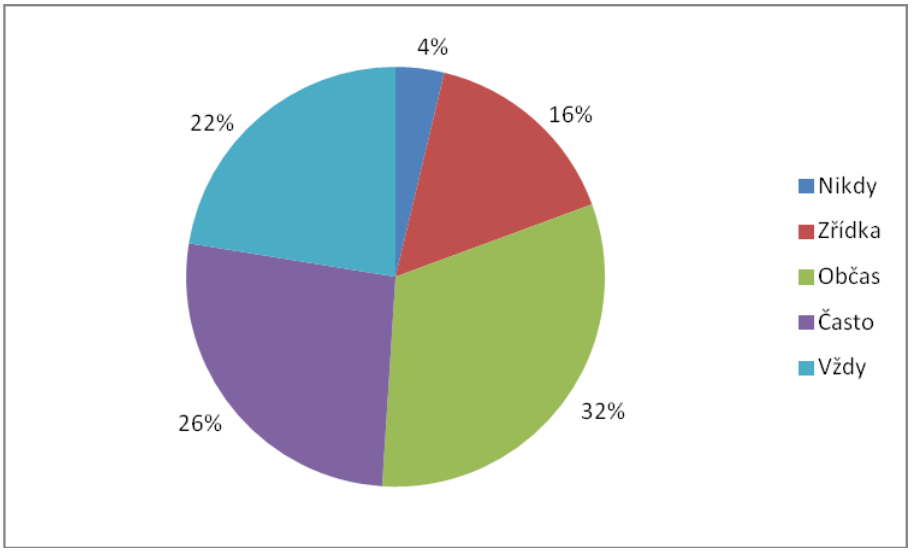
Graf č. 7 znázorňuje vliv podpory vedoucích zaměstnanců na své podřízené ve výrobě, Odpovídá na otázky z dotazníku, zda se zaměstnancům dostává zpětné vazby od svého vedoucího a zda je jim oporou při různých situacích. Z grafu je patrné, že 35% zaměstnanců je spíše nespokojeno s podporou svého vedoucího ale ½ dotázaných je spíše spokojena. Výzkumné otázky č. 11, 28, 35, 40, 42.

Graf 8: Podpora vedoucího (výrobní pozice)



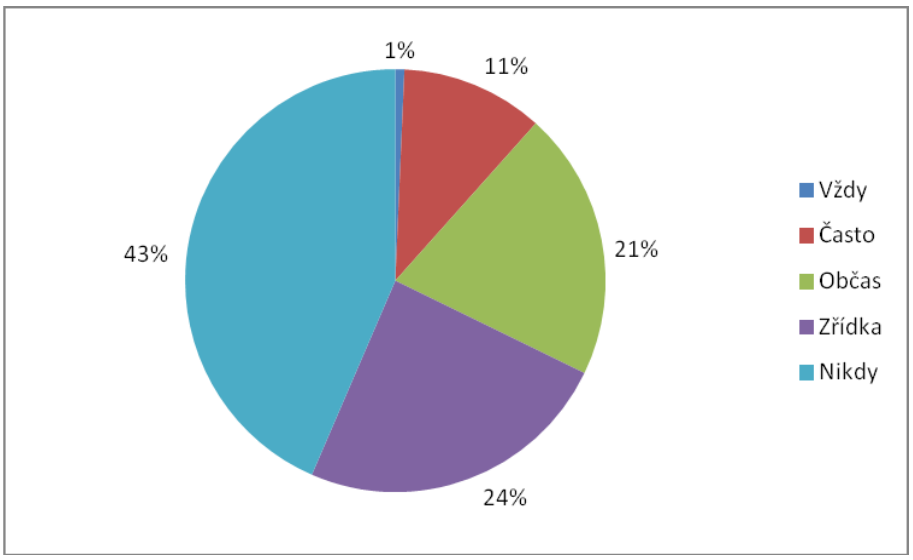
Graf č. 8 znázorňuje, v jaké míře zaměstnanci cítí podporu od svých kolegů při vykonávané práce a zda se na ně můžou spolehnout. Lze vyčíst, jak se zaměstnanci cítí mezi svými kolegy, s kterými jsou každý den v přímém kontaktu. 48% cítí, že se jim dostává pomoci, uznání od svých kolegů a vyslechnou si jejich případné stížnosti. 32% dotázaných odpovídá, že se z poloviny případů může spolehnout na své kolegy a 20% spíše nemá jistotu u svých kolegů. Výzkumné otázky č. 10, 29, 32, 37.

Graf 9: Podpora kolegů (výrobní pozice)



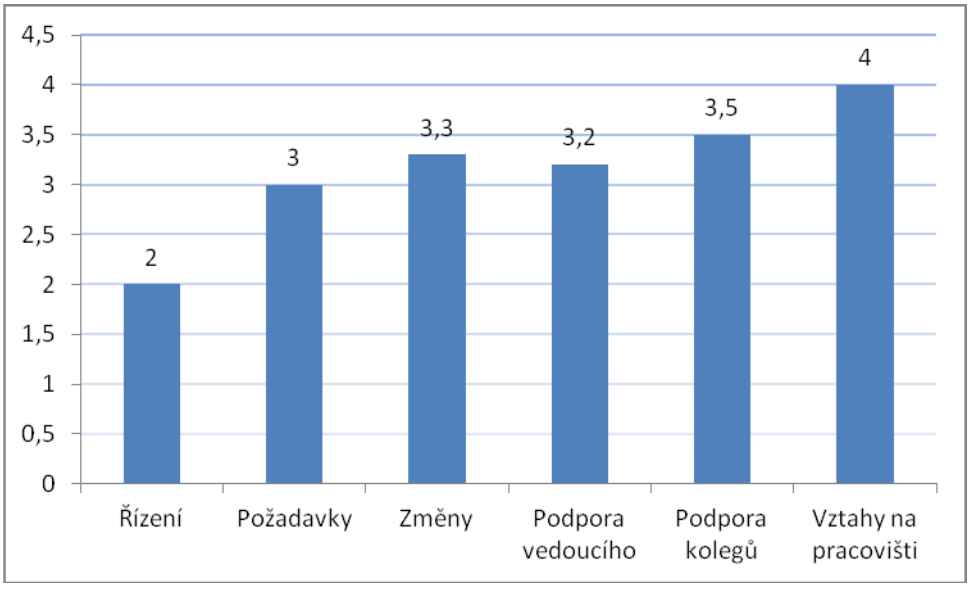
Níže uvedený graf popisuje jaké vztahy mezi zaměstnanci panují na pracovišti. 77% hodnotí vztahy na pracovišti jako bezproblémové, kdy se zaměstnanci necítí v napjatém, nepříjemném prostředí. 12% dotázaných hodnotí své pracovní okolí spíše nepříjemné, kdy diskuze mohou vyústit ve spory a neshody. Otázky v dotazníku č. 8, 18, 26, 39.

Graf 10: Vztahy na pracovišti (výrobní pozice)



Z níže uvedeného grafu je patrné, že největším stresorem pro pracovníky výroby je řízení svých pozic, kdy oblast stresoru řízení nepřesáhla hranici dvou bodů. Na 2. Místě se nejvíce zaměstnanců vyjádřilo k oblasti Požadavkům na ně kladených, kde 36% respondentů uvedlo, že musí často pracovat velmi intenzivně, pravý opak ale pociťuje 35% kde se spíše ukazuje, že zaměstnanci stíhají svou práci v požadovaném termínu. Třetím nejhůře hodnoceným stresorem v pořádí je Podpora vedoucího, 44% dotázaných hodnotí vztah s nadřízeným pozitivně a 35% má spíše pocit, že jim vedoucí vůbec není oporou při řešení problémů.

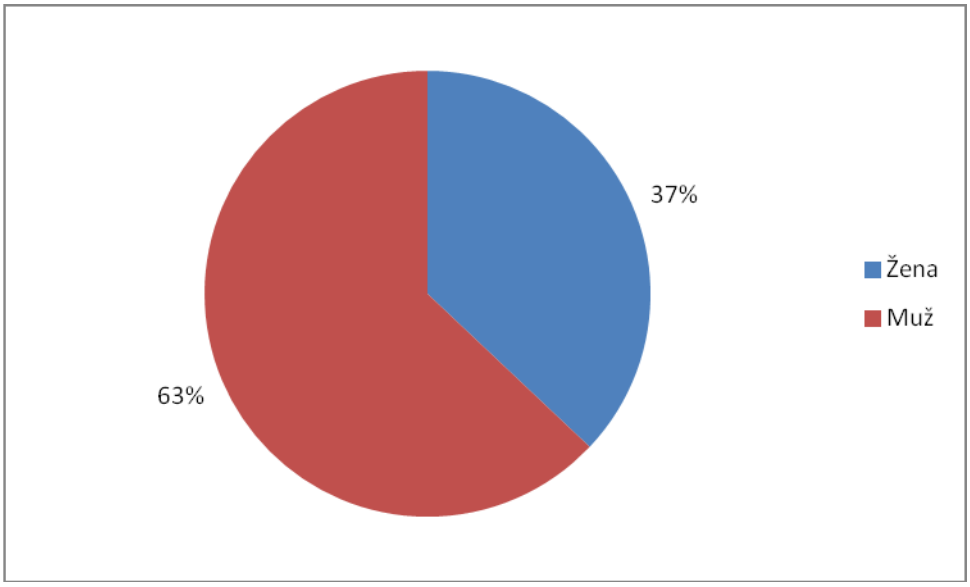
Graf 11: Celkový výsledek působení stresorů (výrobní pozice)



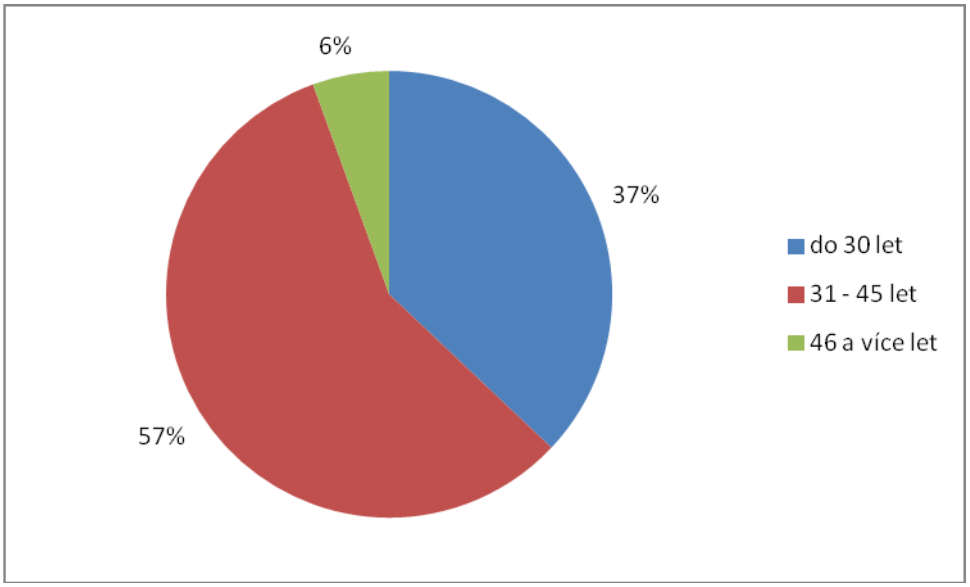
4.3.2 Kancelářské pozice

Dle demografických otázek jsem si byl schopen odpovědět na základní tři rozdělení dotazovaných pracovníku výroby. Také mě zajímalo zda zaměstnanci mají povědomí o tom, jak se projevují psychosomatické potíže.

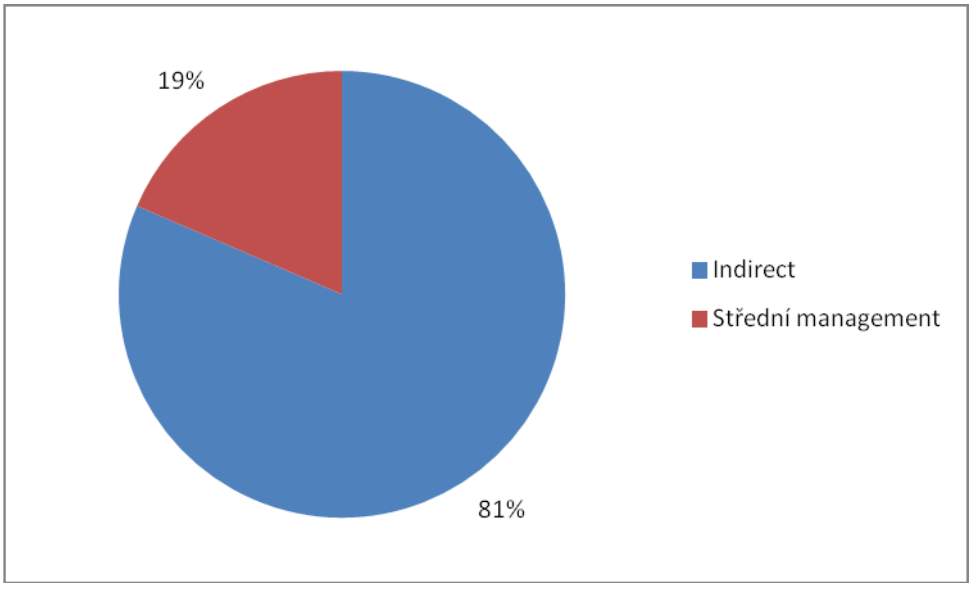
Graf 12: Zastoupení pohlaví (kancelářské pozice)



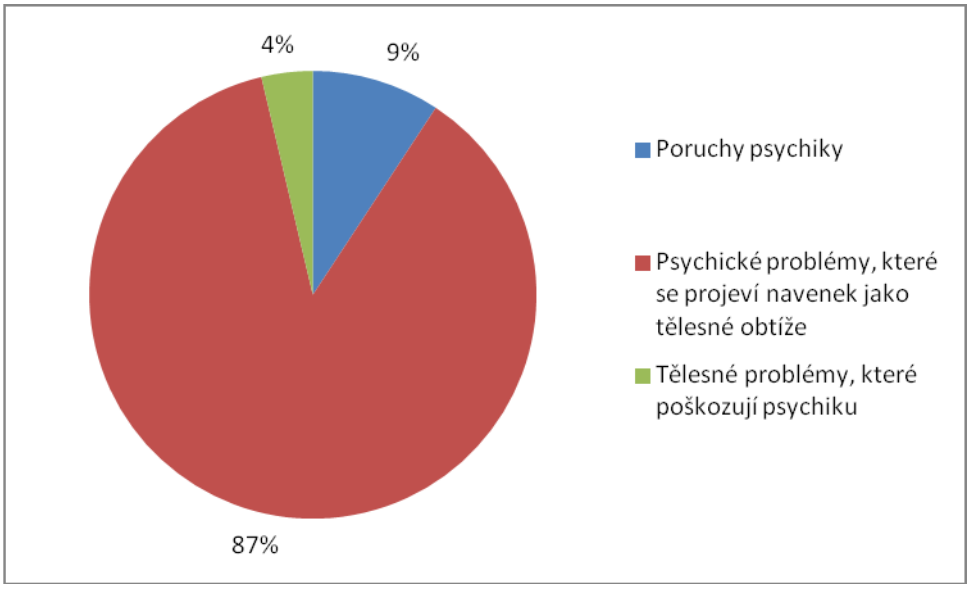
Graf 13: Věkové rozdělení (kancelářské pozice)



Graf 14: Zastoupení pracovních pozic (kancelářské pozice)



Graf 15: Definování psychosomatických potíží (kancelářské pozice)

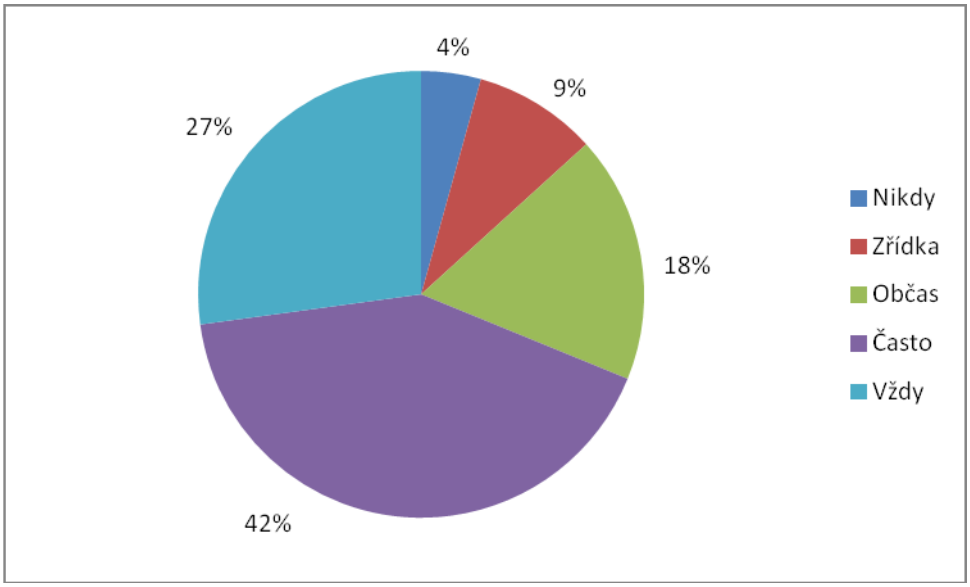


4.3.2.1 Míra působení jednotlivých stresových faktorů na kancelářské pracovníky

To, že vykonávané je diametrálně odlišná oproti vykonávané práci pracovníků výroby jasně dokazuje níže uvedený graf.

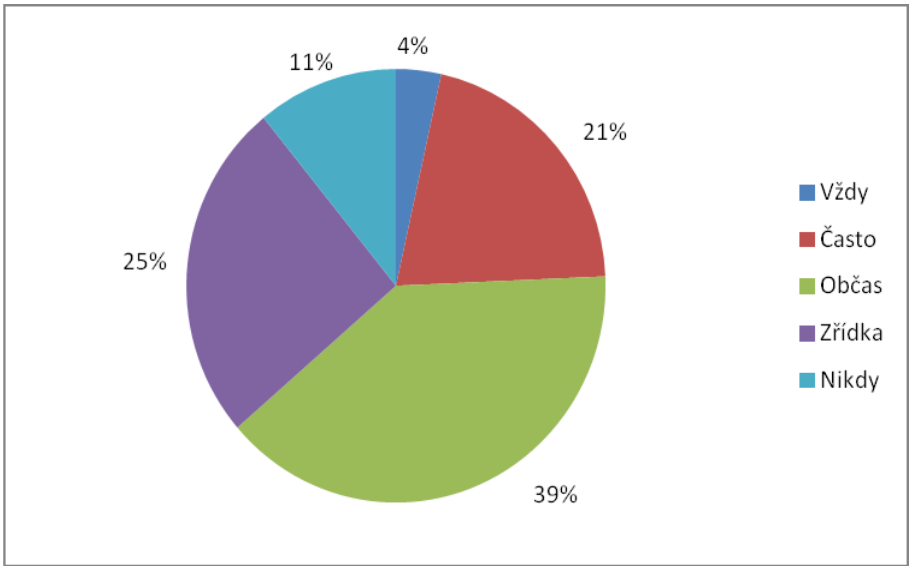
Téměř ¾ z dotázaných uvedlo, že si mohou zvolit způsob provádění své práce a mají tak větší kontrolu nad úkony pro danou pozici jim přidělenými. Pouze 13% zaměstnanců cítí jisté omezení. Všichni zaměstnanci zastávající kancelářské pozice mají pružnou pracovní dobu.

Graf 16: Řízení své pracovní pozice (kancelářské pozice)



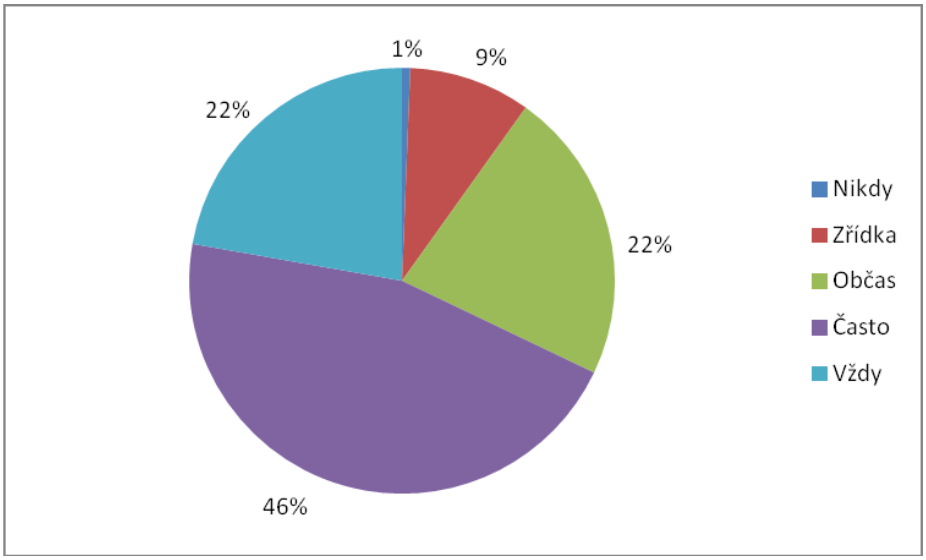
Níže uvedený graf popisuje, v jaké míře zaměstnanci firmy pociťují stres v oblasti požadavků. 25% dotázaných udává, že požadavky, které jsou na ně kladeny, je často nereálné splnit a musí tak pracovat velmi intenzivně. 39% respondentů uvádí, že zhruba z 50% své vykonávané práce se cítí pod tlakem a musí vyvinout vyšší tempo své práce.

Graf 17: Požadavky kladené na zaměstnance (výrobní pozice)



Graf č. 16 ukazuje jak se zaměstnanci cítí při určitých změnách na svých pozicích. Více než 68% dotázaných uvádí, že má zpravidla dostatek prostoru pro konzultaci změn a ví tak jak si s němi po zavedení počínat.Většina ostatních pracovníků má spíše pocit, že nejsou obeznámeni se všemi změnami na pracovišti a nemají možnost toto se svým nadřízeným prodiskutovat.

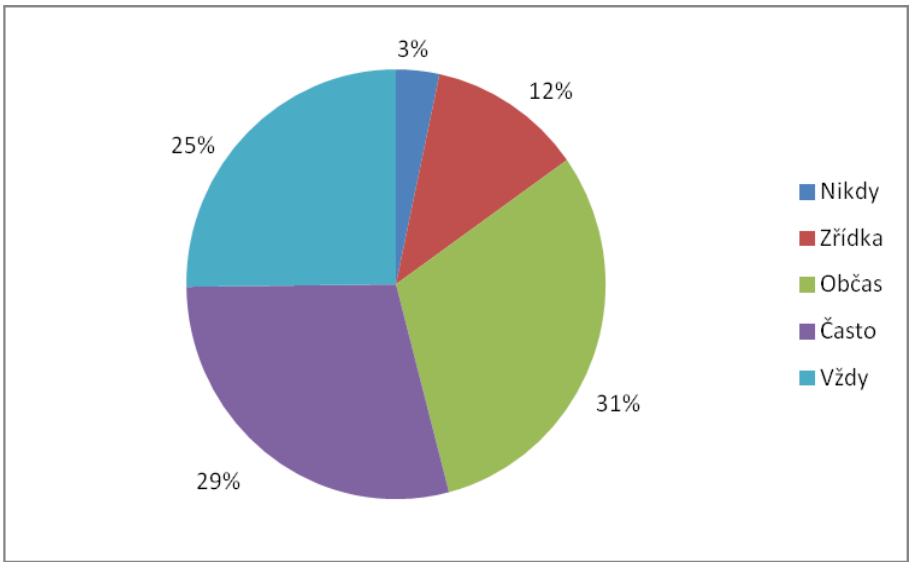
Graf 18: Změny na pracovišti (kancelářské pozice)



Níže uvedený graf č. 17 znázorňuje, jak dotazování cítí podporu od svého nadřízeného. 54% zaměstnanců se jasně projevilo, že se mohou spolehnout na svého manažera při řešení pracovních problémů. Ten jim také dává zpětnou vazbu k jejich výkonu a je jim podporou.

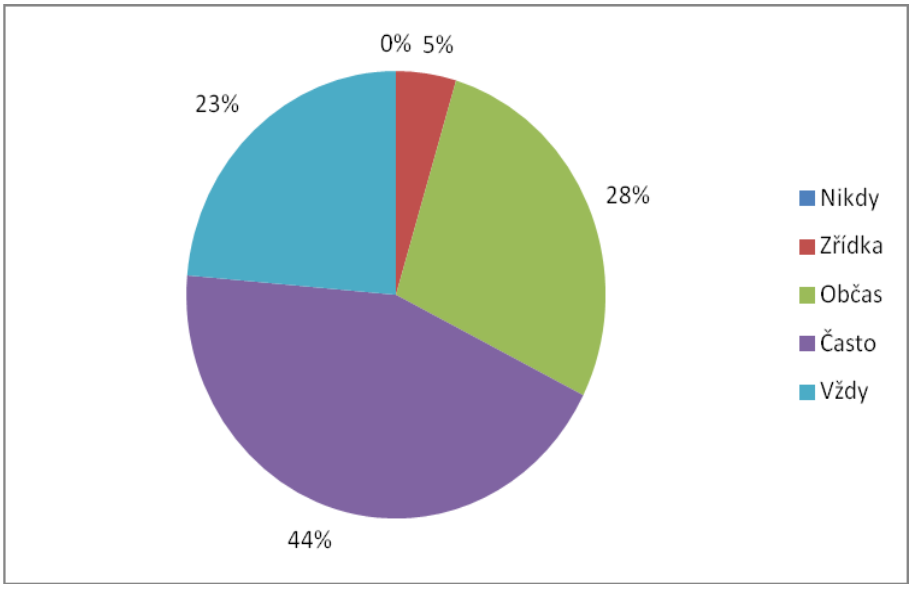
31% dotázaných má tento pocit jen občas a 15% uvedlo, že jim jejich vedoucí není až takovou oporou jako by při řešení problémů potřebovali.

Graf 19: Podpora vedoucího (kancelářské pozice)



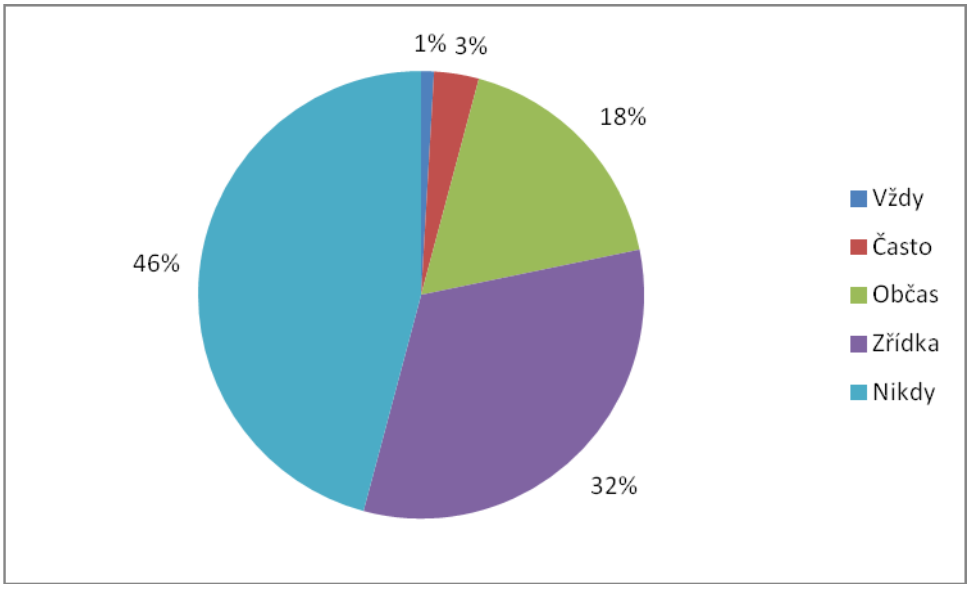
Graf č. 18 znázorňuje spokojenost 67% zaměstnanců se svými kolegy, kdy se jim dostává podpory, uznání a celkově jsou nápomocni. 28% dotázaných odpovědělo, že se jim podpory od kolegů dostává pouze občas,. 5% má pocit, že se jim od spolupracovníků dostává málo podpory.

Graf 20: Podpora kolegů (kancelářské pozice)



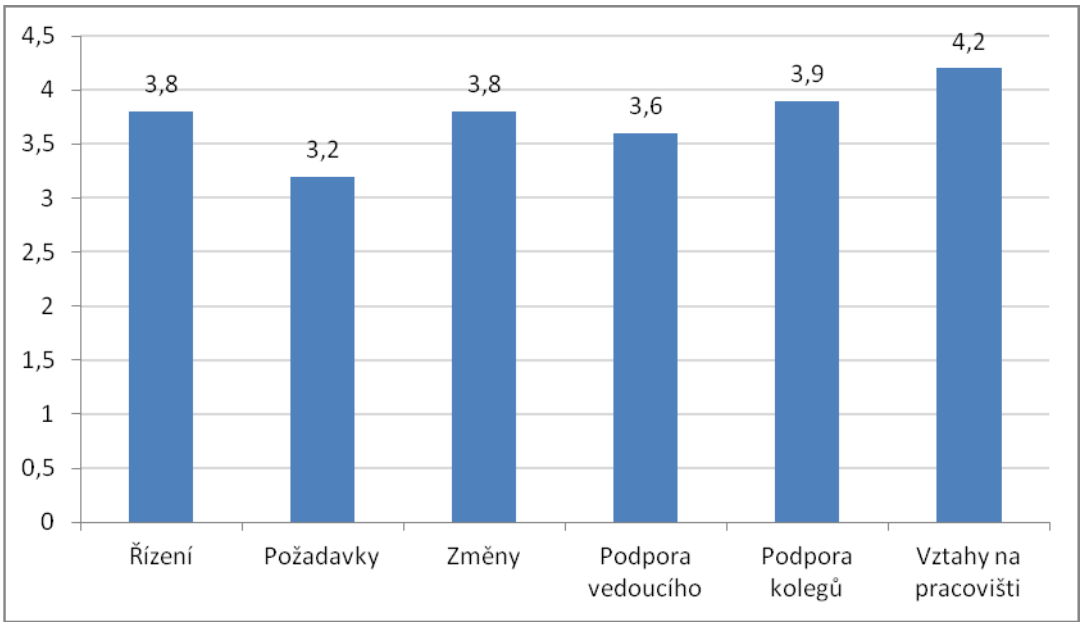
Na níže uvedeném grafu je zobrazeno v jaké míře zaměstnanci společnosti pociťují stres v oblasti vztahů na pracovišti. 46% dotázaných zaměstnanců se jasně projevilo, že vztahy na pracovišti jsou v pořádku a nikdy nedochází k neshodám či sporům mezi kolegy. 32% má za to, že vztahy na pracovišti jsou velmi zřídka vyhrocené a napjaté. 18% se vyjádřilo, že situace mezi kolegy na pracovišti jsou občas napjaté a vznikají spory. 4% dotázaných pociťuje velmi často spory.

Graf 21: Vztahy na pracovišti (kancelářské pozice)



Je patrné na níže uvedeném grafu, že zaměstnanci kanceláří hodnotí lépe jednotlivé oblasti stresorů, to znamená, že se zaměstnanci lépe vypořádavají s tlakem, kterému jsou vystaveni. Opět ale stejně jak tomu bylo u pracovních pozic z výrobní oblasti, i zaměstnanci zastávají kancelářské pozice nejhůře hodnotili oblast Požadavků. V dotazníkovém šetření téměř 40**%** dotázaných uvedlo, že občas pociťují přemíru požadavků, které jsou na ně kladeny a 25% má velmi často pocit, že požadavky, které jsou na ně kladeny je někdy nereálné splnit během běžné pracovní doby.

Graf 22: Celkový výsledek působení stresorů (kancelářské pozice)



4.4 Doporučení pro praxi

Výsledky výzkumu byly rozděleny do dvou kategorií – přímí pracovníci výroby a nepřímí pracovníci výroby. Doporučení pro praxi jsou rozděleny také do dvou kategorií.

4.4.1 Doporučení pro přímé pracovníky výroby

Z výsledků je patrné, že nejhůře se cítí pracovníci výroby v oblasti řízení, kde mají pocit absence vlastního vlivu a možnosti kontroly. Na druhém místě z výzkumu vyvstaly požadavky, kdy zaměstnanci patrně necítí určitou výzvu a správný tlak v práci, což na ně může působit demotivačně. Na třetím místě zaměstnanci nejčastěji uvedli menší míru podpory od svých vedoucí. Níže uvádí možná opatření k eliminaci výše uvedených stresorů.

Řízení – zlepšení vlastního vlivu zaměstnanců a pocitu kontroly nad prováděnou prací.

Zaměstnavatel by měl více zapojovat zaměstnance do určitých rozhodování, které se týká jejich pracovní pozice. Je tak potřeba využít talentu zaměstnanců. Ti často vytvářejí lepší nápady než navrhovatelé určitých vylepšení, kteří přímo nemusí být součástí daného procesu. Tím se u zaměstnanců zvyšuje motivace, snižuje stres a zlepšuje jejich výkonnost. Tím se i ulehčí vedoucím pracovníkům, protože jim podřízení zaměstnanci značně pomůžou. Je důležité, aby se zaměstnanci cítili součástí celku, a to se dá nejlépe vybudovat meetingy s vedoucím pracovníkem na určité pravidelné bázi, kdy zaměstnanci mají prostor k vyjádření svých nápadů či stížností. Pokud zaměstnanci budou mít jakousi větší kontrolu nad svou prací, zvýší se tím také zájem a budou více motivováni.

Výrobní linka je charakterizována pro mnohé díky své monotónnosti. Pracovní místa jsou rozdělena na malé opakující se úkoly. Moderní období vyžaduje schopné kvalifikované pracovníky, dobře školené a schopné činit vlastní rozhodnutí. Je lepší pokud jsou pracovníci motivování touhou odvádět dobrou práci a být uznáváni za svůj přínos organizaci.

Požadavky – zaměstnanci potřebuji určitý tlak a výzvu, to je udržuje motivované a mají tak vyšší ambice. Může se však také stát, že pozitivní stimulující stres přeroste ve stresující.

Množství práce, které je kladeno na pracovníky, je příliš vysoké. Sami zaměstnanci mají však často lepší představu o tom, jak učinit nějaké procesy při jejich vykonávané práci průchodnější. To však může být daleko těžší u rutinních a opakujících se úkolů. Zaměstnanci však opět musí prostor k vyjádření případného zlepšení pracovního prostředí. Jednou z příčin pocitu, že jedinec nestíhá svou práci, může být špatné zaškolení, kvalifikace nebo nedostatek informací ke své pozici. Vše se dá snadno dát do pořádku případným dodatečným školením, rekvalifikací na určitou práci, či kontrolou a zlepšením pracovních instrukcí, kdy zaměstnanec nemusel dostat ze začátku svého působení v zaměstnání úplné informace ke své pozici.

Podpora vedoucího – organizace, které mají propracovaný systém podpory svých zaměstnanců, jsou daleko efektivnější a jde zde méně pravděpodobné, že lidé budou vystaveni stresu.

Pro samotnou společnost to znamená být otevřená při poskytování informací, probírat možné stresory a hlavně naslouchat a případně je-li to nutné, poskytovat odbornou pomoc. Nastavení pravidelných schůzek může mírnit stresové situace a řešit základní problémy.

4.4.2 Doporučení pro nepřímé pracovníky výroby

Zaměstnanci kanceláří cítí největší problém v požadavcích, které jsou na ně kladeny. Ty může být často nemožné splnit v daném časovém termínu, nebo nemusí odpovídat jejich kvalifikaci. O něco lépe se zaměstnanci cítí s podporou, která je jim poskytována od jejich manažera. Na třetím místě nejvíce hodnocenou položkou byl pocit nedostatku kontroly (řízení) své pozice. Shodně na třetím místě se zaměstnanci cítí nejvíce nejistě při zavádění změn, kdy jim úplně nemusí být jasné, co pro ně určitá změna bude představovat, či neměli možnost probrat její zavedení. Níže uvádí možná opatření k eliminaci výše uvedených stresorů.

Požadavky – pracovní vytížení, pracovní prostředí a organizace práce.

Každí jsme jiní a pouze komunikací ze strany zaměstnavatele se svými podřízenými mohou zaměstnavatelé získat správnou rovnováhu mezi stresujícími a motivujícími požadavky. Velice důležitá je kontrola způsobu jakým je daná práce navržena s jasnými cíly dané práce, celkový význam prováděné práce a struktura work-flow.

Kontrola osobních schopností jedinců, zda jsou schopni provádět specifické úkoly, které jsou jim přiděleny. Také zavedení pružné pracovní docházky, pomáhá zaměstnancům lépe si rozvrhnout požadavky, které jsou na ně kladeny.

Podpora vedoucího

Manažeři by měli brát na zřetel, že musí mluvit se svými zaměstnanci. Na mnohých pracovištích i na tomto konkrétním, kterého se výzkum týkal, se stále zvyšuje využívání e-mailové komunikace a dochází tak ke snížení ke přímé verbální komunikaci.

Je nutné podporovat ze strany vedoucího dobré vztahy na pracovišti a rozvíjet komunikace mezi zaměstnanci, například pomocí pravidelných meetingů. Kde jim budou jasně, objektivně prezentovány informace, ke kterým budou mít zaměstnanci možnost se vyjádřit.

Řízení – lepší kontrola a možnost výběru u své práce.

Pokud mají zaměstnanci správně fungovat, je důležité, aby měli úplnou kontrolu nad svou prací. To platí pro zaměstnance na všech pozicích, od výrobní linky až vrcholové manažery. Zaměstnavatelé mohou dát svým zaměstnancům určitý stupeň kontroly prostřednictvím povzbuzení k tomu, aby poskytovali zpětnou vazbu a zapojovali se také do rozhodování a způsobu práce.

Budování efektivních týmů, v nichž jsou zaměstnanci odpovědní za své výsledky.

Teambuilding – tím, že zaměstnanci sdílí odborné znalosti a zkušenosti se může výrazně zredukovat stres. Celkové zlepšení vztahů na pracovišti vede k lepší flexibilitě u jednotlivců v týmu, větší nezávislosti a iniciativě. Tím, že se dává zaměstnancům zodpovědnost za určité projekty a skupiny lidí mají jisté rozhodovací pravomoci, může být skvělým nástrojem pro osobní rozvoj.

Změny – řízení a komunikace ohledně organizačních změn.

Samotná změna je hodně stresující, pokud je náhlá a není dopředu plánovaná a konzultována se zaměstnanci, kterých se ta změna přímo dotýká.

Aby změny byly spíše příležitostí než ohrožením, musí být dopředu plánovány tak, aby všichni zaměstnanci byli srozuměni a připraveni na nové změny. Pří zavádění změny, musí být umožněno zaměstnancům klást otázky na proces změny před, během i po úplné implementaci. Zaměstnanci zasaženi změnou by měli zjišťovat potenciální problémy a být tak zapojeni při zavádění nových postupů. Tak budou srozuměni se všemi novými procesy.

Navrhuji zhotovení akčního plánu, dle kterého se pověřená osoba zaměří na jednotlivé návrhy eliminace stresorů. Výzkum by se měl provádět na bázi jednoho roku, aby se zjistilo, že navržená opatření skutečně eliminují identifikované stresory této práce.

ZÁVĚR

Stres na pracovišti je velmi častý jev a vyskytuje se téměř v každém podniku. Ten by se měl o něj zajímat, analyzovat ho, určit zdroje příčin a ty se snažit eliminovat.

Tato diplomová práce se zabývala vlivem stresu na zaměstnance v konkrétním podniku. Cílem bylo zjistit, analyzovat a navrhnout možné způsoby eliminace jednotlivých stresových faktorů na dvou odlišných pracovištích pro – administrativní pracovníky a pracovníky výrobních linek. Tyto dvě skupiny jsem porovnával každou zvlášť a zjistil, na které stresové faktory tato odlišná pracoviště reagují citlivěji.

V teoretické části jsem uvedl čtenáře do problematiky samotného stresu a jeho rozdělení. Dále jsem popisoval stres na pracovišti, a jaké jsou jeho nejčastější zdroje v pracovním i mimo pracovním prostředí.

Vyhodnocením jednotlivých otázek z dotazníků jsem zjistil, které stresory zaměstnance nejvíce trápí. Ve výrobě to byla hlavně kontrola nad svou prací, požadavky kladené na zaměstnance a podpora vedoucího.

Pro administrativní pracovníky nejčastějším stresorem je oblast požadavků, podpory vedoucího, řízení své pozice a navíc změny, které jsou na daném pracovišti zaváděny.

Do budoucna bych doporučil zhotovení akčního plánu, dle kterého by se pověřená osoba zaměřila na jednotlivé návrhy eliminace stresorů. Výzkum by se měl provádět na bázi jednoho roku, aby se zjistilo, že navržená opatření skutečně eliminují identifikované stresory této práce, či na pracovišti nevznikly stresory jiné.

Z mého výzkumu plynou určité rady a návrhy na opatření, které by společnost XY od toho to momentu mohla začít praktikovat, aby se míra stresu na pracovišti zmenšila a zaměstnanci tak byli spokojenější.

Předpokládám, že práce by mohla být inspirací pro další výzkumy v této oblasti a také pro firmy a pracovníky samotné. Myslím, že v teoretické i praktické části se najde hodně podnětů k eliminaci stresorů, díky čemu se přispěje k celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[2] MUSIL, Jiří V. *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima v dynamice lidského sociálního chování*. Olomouc: Jiří Musil - Psychologická a výchovná poradna, 2010. ISBN 978-80-903449-9-0.

[2] ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-105-8.

[3] CHARVÁT, Josef. *Život, adaptace a stress*. 3. vyd. Praha: Avicenum, 1973.

[4] VEČEŘOVÁ PROCHÁZKOVÁ, Alena, HONZÁK, Radkin. *Stres, eustres a distres* [online]. Dostupné na World Wide Web: http://www.solen.sk/index.php?page=pdf_view&pdf_id=4146.

[5] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese* / Marie Vágnerová. Vyd. 3., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

[6] BLAHUTKOVÁ, Marie. *Zvedni se a běž*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-47907.

[7] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.

[8] *Real solutions, real people: a manager's guide to tackling work-related stress*. Norwich: HSE, 2003. ISBN 0717627675.

[9] JAMDAR, Smita. a Jane. BYFORD. *Workplace stress: law and practice.* London: Law Society, c2003. ISBN 1853288373.

[10] JOE JORDAN .. [ET AL.]. *Beacons of excellence in stress prevention*. HSE Books, 2003. ISBN 0717627098.

[11] *Work related stress – health and safety in the workplace*. HSE: Information about health and safety at work [online]. Dostupné z: http://www.hse.gov.uk/stress/

[12] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2959-6.

[13] *Rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: https://osha.europa.eu/cs/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction

[14] *Acta psychiatrica postgradualia Bohemica*. Praha: Galén, 2003. ISBN 8072622714.

[15] Stres a psychosociální rizika. *Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví při práci* [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://eguides.osha.europa.eu/stress/CZ-CS/

[16] *Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti*. In: Brusel, 2007. Dostupné také z: http://www.spcr.cz/cz/eu/esd/obtezovani.pdf

[17] ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. 4. 2006 zákoník práce In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84, s. 3146 – 3241 [cit. 2017-04-10]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

[18] ČESKO, 2006. Zákon č. 309 ze dne 22. 06. 2006 zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 96, s. 3789 - 3797 [cit. 2017-04-10]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

[19] ČESKO, 2000. Zákon č. 258 ze dne 11. 08. 2000 zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů In: *Sbírka zákonů České republiky* [online] Částka 74, s. 3622 – 3662 [cit. 2017-04-10]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Reaktivita na stres 12
Obrázek 2: Vztah mezi tlakem a výkonem 15

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2: Lidské adaptace na stres……..24

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zastoupení pohlaví (výrobní pozice) 47
Graf 2: Věkové rozdělení (výrobní pozice) 47
Graf 3: Zastoupení pracovních pozic (výrobní pozice) 48
Graf 4: Projevy psychosomatických potíží (výrobní pozice) 48
Graf 5: Řízení své pracovní pozice (výrobní pozice) 48
Graf 6: požadavky kladené na zaměstnance (výrobní pozice) 49
Graf 7: Změny na pracovišti (výrobní pozice) 50
Graf 8: Podpora vedoucího (výrobní pozice) 50
Graf 9: Podpora kolegů (výrobní pozice) 51
Graf 10: Vztahy na pracovišti (výrobní pozice) 52
Graf 11: Celkový výsledek působení stresorů (výrobní pozice) 52
Graf 12: Zastoupení pohlaví (kancelářské pozice) 53
Graf 13: Věkové rozdělení (kancelářské pozice) 54
Graf 14: Zastoupení pracovních pozic (kancelářské pozice) 54
Graf 15: Definování psychosomatických potíží (kancelářské pozice) 55
Graf 16: Řízení své pracovní pozice (kancelářské pozice) 55
Graf 17: Požadavky kladené na zaměstnance (výrobní pozice) 56
Graf 18: Změny na pracovišti (kancelářské pozice) 56
Graf 19: Podpora vedoucího (kancelářské pozice) 57
Graf 20: Podpora kolegů (kancelářské pozice) 58
Graf 21: Vztahy na pracovišti (kancelářské pozice) 59
Graf 22: Celkový výsledek působení stresorů (kancelářské pozice) 59

SEZNAM PŘÍLOH

P1: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK