

# Rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců

Bc. Veronika Gahurová

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika GAHUROVÁ**  
Osobní číslo: **H080257**  
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Rovnováha mezi pracovním a osobním životem  
zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

**Studium odborné literatury.**

**Zpracování teoretických východisek z oblasti motivace zaměstnanců, volného času a péče o zdraví.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvalitativního výzkumu zaměřeného na vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem manažera.**

**Zpracování a vyhodnocení výzkumu.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu, Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.**

**BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě, Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.**

**BENEŠ, M. Andragogika, Praha: EUROLEX BOHEMIA s.r.o., 2003. ISBN 80-86432-23-8.**

**MAYEROVÁ, M. Stres, motivace, výkonnost, Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 1997. ISBN 80-7169-425-8.**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 20. ledna 2011



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

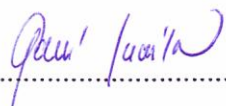
Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 20.04.2011

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení pojmů motivace, pracovní spokojenost a výkonnost, stres v zaměstnání, syndrom vyhoření, volný čas a zdraví zaměstnanců. V praktické části jsou analyzována data získaná z rozhovorů mezi zaměstnanci konkrétní společnosti a doporučení pro praxi.

Klíčová slova: motivace, pracovní spokojenost a výkonnost, stres v zaměstnání, syndrom vyhoření, volný čas, zdraví zaměstnanců.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the balance between the employees' personal and working life. The theoretical part focuses on the determining the following terms: motivation, job satisfaction and efficiency, stress at work, burnout syndrome, employees' leisure time and health. The practical part analyses information gained from the interviews with employees of a concrete company and also recommendations to be used in practice.

Key words: motivation, job satisfaction and efficiency, stress at work, burnout syndrome, leisure time, employees' health.

„Představte si život jako hru, kde 24 hodin denně žonglujete s pěti míčky: práce, rodina, zdraví, přátelé a smysl života a snažíte se je udržet ve vzduchu.“

**Dave Logan**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Mgr. Karle Hrbáčkové, Ph.D. za vstřícnost, cenné rady i připomínky a především za čas, který mi věnovala.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 MOTIVACE OBECNĚ .....	12
1.1.1 Potřeby .....	12
1.1.2 Postoje .....	13
1.1.3 Hodnoty .....	13
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	14
<b>2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKONNOST</b> .....	<b>15</b>
2.1 VZTAH ČLOVĚKA K PRÁCI.....	15
2.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	15
2.3 HODNOTOVÁ ORIENTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	16
<b>3 STRES V ZAMĚSTNÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
3.1 STRES V KAŽDODENNÍM ŽIVOTĚ .....	18
3.2 ZDROJE PRACOVNÍHO STRESU.....	19
<b>4 SYNDROM VYHOŘENÍ</b> .....	<b>21</b>
<b>5 VOLNÝ ČAS</b> .....	<b>24</b>
<b>6 ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>26</b>
6.1 ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL A VÝKON ZAMĚSTNANCŮ .....	26
6.2 SPÁNEK .....	27
6.3 ZDRAVÁ STRAVA .....	27
6.4 SPORT.....	28
6.5 RELAXACE.....	28
<b>7 PRAXE KONKRÉTNÍ FIRMY</b> .....	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>8 METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>32</b>
8.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU.....	32
8.2 MOTIVACE VÝZKUMU.....	32
8.3 METODA VÝZKUMU .....	33
8.3.1 Otázky k rozhovoru .....	33
8.4 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	34
8.4.1 Informace o respondentech .....	34
8.5 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	36
<b>9 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU</b> .....	<b>37</b>



9.1	VÝSLEDKY INTERVIEW A VZNIKLÉ KATEGORIE .....	37
9.1.1	Prestiž.....	37
9.1.2	Daň .....	38
9.1.3	Pesimismus.....	39
9.1.4	Přesčas.....	39
9.1.5	Bez práce .....	40
9.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ INTERVIEW .....	41
9.3	ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	42
9.4	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	56
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>

## ÚVOD

Téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců jsem si zvolila záměrně na základě vlastní zkušenosti z oblasti, v níž pracuji.

Pracovní únava a nahromaděný stres za delší období se mohou v každodenním životě přelívat z pracovní sféry do sféry osobní a mohou tak velmi negativně ovlivňovat vztahy lidské, partnerské a rodinné.

Velká část zaměstnanců reaguje na vysoké nároky ze strany firmy tak, že na pracovišti tráví stále více času. V důsledku přepracovanosti pak převážná část zaměstnanců pracuje se stále menším nasazením, hůře se soustředí a často mění místo zaměstnání nebo jsou nemocní.

Tělesná a duševní pohoda spolu velmi úzce souvisejí. Taktéž způsob trávení volného času ovlivňuje náladu zaměstnanců v čase pracovním a naopak. Čím dál více chytrých zaměstnavatelů si tedy začíná všímat toho, jak jejich zaměstnanci volný čas tráví. Zajímá je, jak relaxují a snaží se je motivovat k aktivní relaxaci. Nejčastější a nejefektivnější motivace ze strany zaměstnavatelů je pestrá nabídka zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnavatelé sice nemohou převzít celkovou zodpovědnost za zdraví a trávení volného času svých zaměstnanců, mohou jim však velmi jednoduše pomoci nasměrovat jejich životy zdravějším směrem. Oběma stranám to pomůže k vyšší efektivitě a spokojenosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

V následujícím textu se chci věnovat motivaci obecně, protože je východiskem pro pracovní motivaci, která úzce souvisí s mým tématem.

Motivaci považují za jednu z nejdůležitějších vlastností, kterou je třeba vzbudit u zaměstnance, aby jeho pracovní výsledky odpovídaly požadavkům firmy.

### 1.1 Motivace obecně

Motivace se často definuje jako soubor vnitřních faktorů, které podněcují člověka k činnosti a zaměřují tuto činnost k určitému cíli. Tento soubor faktorů je pro každého jedince jiný a během života se mění. Vztah mezi velikostí motivace a kvalitou a množstvím vykonané práce je však stejný. S rostoucí motivací stoupá i výkon k určitému maximu, a pak při překročení určité míry opět motivace klesá.

Motivace v lidském chování člověka vychází buď z vnitřní pohnutky, potřeby člověka nebo z vnějšího popudu.

Je-li potřeba vzbuzena, vzniká motiv - důvod, pro který člověk začíná jednat určitým způsobem. Motivy se vytvářejí ve vzájemné interakci potřeb a incentív (vnější popud) a jsou již v těsném vztahu k chování člověka (Helus, 1999).

Základním a klíčovým pojmem motivační teorie je tedy „motiv“. At' už se jedná o určité rozhodnutí nebo aktivitu. Motiv je pohnutkou, příčinou činnosti a jednání člověka. Motiv má cíl, směr, intenzitu a trvalost. Mezi základní motivy řadíme potřeby, zájmy, návyky, cíle, přání, hodnoty, postoje, emoce (Gillernová, Buriánek, 1995).

Motivační struktura každého člověka je velmi složitá. Zahrnuje soubor motivačních sil, které se vzájemně ovlivňují a souvisí s dalšími aspekty vývoje člověka, s jeho zráním, učením, výchovou a sociálním začleněním.

#### 1.1.1 Potřeby

Podle Bělohlávka (1996, str. 64)... *jsou důvody, které vedou lidi k určitému jednání zvané jako potřeby. Potřeby jsou tedy základní motivační síly.*

Různé typy potřeb rozlišil podle své studie David McClelland. Ve studii se zaměřil na příčiny výkonové orientace a preferenci potřeb mezi různými lidmi.

Rozlišil lidi s

- vysokou potřebou výkonu,
- vysokou potřebou afiliace,
- vysokou potřebou moci.

Lidi s vysokou potřebou výkonu popsal jako ty, co touží po samostatnosti, odpovědnosti a neustálém překonávání překážek. Potřebují ve všem rychlou zpětnou vazbu a dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům. Snadným nebo naopak příliš obtížným úkolům se vyhýbají. Potřeba výkonu vzniká v průběhu dětství.

Ti, kteří mají vysokou potřebu afiliace (přátelství), usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi ve svém okolí. Dávají přednost práci v kolektivu a jsou nešťastní, mají-li pracovat o samotě.

Lidi s vysokou potřebou moci se zase projevují snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědní (Bělohlávek, 1996).

### 1.1.2 Postoje

Postoje představují specifické získané dispozice, které člověku dávají impuls k určitému jednání nebo chování. Tento impuls dávají na základě poznání jevu, k němuž se vztahují, a jeho citového hodnocení. Vyjadřují vztah k jevu, předmětu nebo jinému člověku (Gillernová, Buriánek, 1995).

Postoje mají složku kognitivní (názor na objekt), konativní (chování vůči objektu) a emocionální (citový vztah k objektu). Z hlediska managementu jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Zjišťování postojů je důležité pro posouzení organizačního klimatu (Bělohlávek, 1996).

### 1.1.3 Hodnoty

Podle Bělohlávka jsou hodnoty definovány jako skutečnosti, způsoby jednání a cílové stavy, které lidé považují za důležité. Každé závažné rozhodnutí v životě je ovlivněno hodnotovým systémem – preferovaným okruhem hodnot. Tyto hodnoty se projevují i v zaměstnání a v kariérovém zaměření.

V každé firmě jsou důležité tyto pracovní hodnoty:

- peníze,
- práce,
- jistota postavení,
- odborný růst,
- osobní postavení,
- přátelé, spolupracovníci,
- firma atd.

To jsou hodnoty, které řídí aktivitu lidí ve firmě. Hodnotový systém každého člověka je ovlivněn jeho příslušností k různým skupinám podle věku, pohlavím, typu vzdělání, profese, postavení, politické příslušnosti, národnosti atd. Starší lidé preferují spíše jistotu. Mladí jsou více ochotni riskovat i za cenu neúspěchu. Kvalifikovaní lidé usilují spíše o osobní rozvoj a lidé s nižší kvalifikací lpí spíše na přátelských vztazích a hmotných hodnotách.

## 1.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace vychází z obecného termínu motivace, který vyjadřuje důvody pro konkrétní jednání. Pracovní motivace by tedy měla být odpovědí na otázku, proč lidé pracují. Většina lidí chápe práci jako důležitý prostředek pro jejich obživu. Důležitým prvkem pracovní motivace je tedy očekávání konkrétních výsledků činnosti. Toto očekávání má dvě dimenze. Očekáváme odměnu za naši vykonanou práci a očekáváme, že nám tato odměna umožní získání určitých hodnot (aktuálních nebo budoucích).

Je samozřejmé, že u některých zaměstnanců je motivem i radost, kterou jim samotná práce přináší. Tato radost se většinou projevuje u lidí vysoce kvalifikovaných a tvůrčích, kde sama práce přispívá k vysoce pozitivnímu sebehodnocení.

Obvykle se jako činitelé pracovní motivace uvádějí mzda, sociální prostředí pracoviště a uspokojení z práce samé, avšak je tu i další podstatný činitel, a to je míra identifikace zaměstnance s organizací. (Nakonečný, 2005)

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKONNOST

Pracovní spokojenost a výkonnost jsou velmi důležitým ukazatelem ve vztahu zaměstnance k jeho práci nebo firmě, v níž pracuje.

### 2.1 Vztah člověka k práci

Každý jedinec má určitý postoj k zařazení do pracovního procesu. Vztah člověka k práci ukazuje zejména to, jak člověk hodnotí svou práci, jaké místo zaujímá v jeho životě a v jeho prožívání. Výsledek tohoto rozboru je u různých lidí odlišný a lze z něj vytvořit určitou charakteristiku každého konkrétního zaměstnance. Vztah člověka k práci vyjadřuje také to, jak jednotlivec svou práci hodnotí. Zde se velmi zřetelně projevuje vliv společenského prostředí, které člověka obklopuje. Každý jednotlivec se zde opírá o vlastní soubor hodnotících soudů a postojů, které jsou závislé na jeho výchově, životních zkušenostech a společenském postavení. Vše také ovlivňují životní plány a konkrétní perspektivy každého jedince. Zároveň vše ale zvenčí ovlivňuje doléhající společenské působení a veřejné mínění.

Vztah člověka k práci je tedy možno charakterizovat velmi široce a různě. Nejčastěji se ale jedná o vyjádření určité úrovně pracovní spokojenosti a nespokojenosti nebo o velmi individuálním vyjádření prožitků a přímých okolností, které souvisejí s pracovním zařazením.

### 2.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je velmi široký pojem, který se dle mého názoru nedá velmi zobecnovat. Pracovní spokojenost tvoří celá řada vlivů, které mají pro každého jedince jinak důležitý význam. Většinou tedy v literatuře nalezneme rozložení tohoto slova na soubor postojů, který vyústí v nějaký obecně převažující postoj. Z tohoto zobecněného postoje se poté dokládá, že pracovník je spokojený, není spokojený apod.

Pracovní spokojenost zahrnuje všechny projevy zaměstnance ve vztahu k jeho vykonávané práci, k pracovnímu zařazení u jeho firmy a k profesi samotné, k podmínkám v práci, režimu práce a pracovního prostředí, ke skupině spolupracovníků a nadřízených a k celé firmě. Významnou úlohu zde hraje i hodnotová orientace zaměstnance.

Termín pracovní spokojenost může navozovat představu, že se jedná o určitou úroveň kladných vztahů pracovníka k různým oblastem práce a pracovního zařazení. To by bylo

příliš zúžené vymezení. Tuto představu je nutno rozšířit na všechny formy subjektivního prožívání práce a pracovních okolností. Toto prožívání může být kladné i záporné nebo spíše kladné i spíše záporné. Výslednicí tvoří pracovní spokojenost i pracovní nespokojenost (Mayerová, 1997).

V některých zdrojích je zdůrazňováno dvojí chápání pojmu pracovní spokojenosti:

- v širším smyslu slova tento pojem zahrnuje osobnostní rysy konkrétního zaměstnance a vše, co se vztahuje k jeho pracovním podmínkám, tj. *spokojenost v práci*,
- v užším smyslu pak tento pojem může být chápán jako *spokojenost s prací*, tj. nároky, které vyžaduje plnění pracovních úkolů, ale také odměna za vykonanou práci nebo prestiž atd.

Pracovní spokojenost má i různá pojetí:

- orientace na minulost nebo budoucnost
- orientace na potřeby nebo orientace na pobídky
- jednotlivá pracovní spokojenost nebo celková pracovní spokojenost
- pracovní spokojenost jako přechodný stav nebo jako časově stabilní reakce

### 2.3 Hodnotová orientace zaměstnanců

Společnost a její působení na každého jedince usiluje o to, aby si osvojil určitý morální kodex, společensky žádoucí názory a ideje. Toto působení provází každého jedince celým životem. V dětství a mládí se jedná spíše o výchovné působení, v dospělosti je pak toto působení konfrontování s životními osudy a zkušenostmi člověka.

Výsledkem tohoto působení jsou přijímané hodnoty. Je to přesněji to, čeho si každý jedinec váží, co ovlivňuje z jeho hlediska výběr pro něj vhodných způsobů a cílů jednání. Své hodnoty si člověk velmi dobře uvědomuje, protože mu umožňují zaujímat jasná stanoviska, hodnotit. Každý tak posuzuje své okolí, události a situace, se kterými se každodenně setkává.



Každý člověk si během svého života vytváří svůj hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání. Proto i pracovní jednání má ráz *hodnotové orientace*.

Hodnotová orientace člověka ovlivňuje jeho přístup k pracovnímu úkolu i vynakládané pracovní úsilí. To se poté odráží v jeho výkonnosti.

Vzhledem k tomu, že hodnotová orientace je u různých lidí různá, uvádím pár příkladů přenosu hodnotové orientace k práci:

- hodnotová orientace na rodinu
- hodnotová orientace na maximální využití volného času v souladu s osobními zájmy
- spotřební hodnotová orientace
- hodnotová orientace na etické jednání
- hodnotová orientace výkonová
- hodnotová orientace individualistická

Jedná se pouze o pár příkladů, které se vyskytují nejčastěji. Zdůrazňuji ale, že u většiny pracovníků se jejich orientace na hodnoty nevyskytuje často zcela vyhraněně. Platí ale, že i v méně výrazné podobě usměrňuje přístup člověka k pracovnímu úkolu a jeho výkonnost.

### 3 STRES V ZAMĚSTNÁNÍ

V dnešní době téměř každý zaměstnanec propadá pocitu, že je čím dál víc stresovaný. Uchovat si dlouhodobě duševní zdraví není úplně jednoduché. Neustále se mění pracovní podmínky, rostou požadavky na výkon jednotlivých zaměstnanců, zrychluje se komunikace a svět práce se stává multikulturním.

V dnešní společnosti se více prosazuje individualizace, soutěživost a konkurenceschopnost. Stoupá také nárok na pracovní výkon. Hodně zaměstnanců se cítí v práci ohroženo, protože musí soutěžit se svými kolegy. Jejich úspěch je brán jako neúspěch jejich kolegy, partnera. Celá tato pracovní nejistota se pak samozřejmě odráží do vnitřních vztahů a pracovního prostředí.

Stále však největším problémem a stresorem pravděpodobně zůstává objem pracovní činnosti zaměstnance a časový tlak.

Pracovní stres ale nevzniká pouze ze situací na pracovišti. Odráží se zde i osobní život zaměstnanců. Doma je taková, že lidé častěji žijí tzv. single (osamoceně), ať už je to jejich dobrovolná volba nebo ne. Tito lidé se stresu hůře zbavují, protože nemají takovou možnost doma po práci s někým sdílet své starosti.

Více informací lze nalézt na [www.work-life.cz](http://www.work-life.cz) (Elektronická monografie - zdroj č. 19).

#### 3.1 Stres v každodenním životě

Slovo *stres* bylo do češtiny přijato z angličtiny a znamená tíseň, nesnáze, tlak. Termín *stres* pochází od H. Selyeho, kanadského endokrinologa maďarského původu. Ten rozlišil *stres* jako odpověď organismu od *stresorů*, tj. podnětů produkujících stresové reakce. I nejsilnější vnější stresové situace nemusí však mít stejnou odezvu u různých osob.

Existují různé druhy i stupně stresu. Jak se s nimi člověk vyrovná, záleží na jeho fyzické a psychické kapacitě i celkové odolnosti organismu. Odolnost jedince vůči stresu ovlivňuje jak jeho fyzická a psychická kondice, tak i životní události, které se krátkodobě či dlouhodobě v jeho životě vyskytují a působí jako psychická zátěž až stres (Mayerová, 1997).

### 3.2 Zdroje pracovního stresu

V řadě profesí vyvolává pracovní činnost velké psychické zatížení. Zvláště se pak velká zátěž projevuje u pozic, kde působí na zaměstnance nadměrná odpovědnost a práce pod časově termínovanými úkoly. Vlivem dlouhodobého působení této zátěže se zhoršuje pracovní výkonnost zaměstnanců. Objevují se poruchy koncentrace a vnímání, zpomaluje se činnost, procesy myšlení a rozhodování a v neposlední řadě se oslabuje paměť. V závažnějších případech, kdy člověk přestává dlouhodobé nebo silnější působení stresu zvládat, se mohou objevit i neurotické příznaky, psychosomatická onemocnění, oslabení psychického i fyzického zdraví.

Naopak slabší nebo silnější krátkodobý stres může mít u některých jedinců i žádoucí pozitivní efekt. Někteří zaměstnanci toto vyhledávají jak uspokojení z jejich práce. Takový stres berou jako jeden z motivujících faktorů pro dosažení maximálního výkonu.

Pracovní stres se projevuje zejména ve třech oblastech, kde způsobuje tyto poruchy:

- fyziologické poruchy – zvýšený srdeční tep, změny krevního tlaku, svalové napětí, problémy s dýcháním,
- emocionální poruchy – deprese, agresivita, úzkost, neschopnost se koncentrovat, nervozita, podráždění, pracovní nespokojenost,
- poruchy chování – špatná výkonnost zaměstnance, úrazy, požívání alkoholu nebo drog na pracovišti, obtíže v komunikaci, výbušné chování, častá změna pracovního místa (Mayerová, 1997).

Podněty, které vyvolávají stres, se nazývají stresory. Přestože stresory mají různé formy, mají taktéž něco společného – vytvářejí stres, jestliže je zaměstnanec vnímá jako požadavky, které mohou překročit jeho možnosti přiměřeně na ně reagovat.

Mezi stresory v zaměstnání patří hlavně mezilidské vztahy. Často se jedná o vztahy s klienty, kolegy nebo nadřízenými. Nadřízený například není schopen správně stanovit priority, rozdělit úkoly, správně motivovat své podřízené nebo se správně rozhodnout. Kolegové například mohou zase přehnaně kritizovat, pomlouvat nebo odmítat spolupráci. Taktéž se bohužel čím dál častěji objevuje na pracovišti šikana. Té se může dopouštět buď nadřízený (bossing) nebo kolegové (mobbing). To už jsou ale velmi závažné problémy, které mohou mít zničující charakter pro celé pracoviště.

Stres si může zaměstnanec přivodit i sám, pokud například odkládá důležitá rozhodnutí a úkoly nebo nezvládá organizaci svého času v práci i doma.

Samozřejmě existují různé praktiky a návody, jak stres zvládnout. Důležité je zjištění, co v každém konkrétním člověku stres vyvolává. Ovlivňovat působení stresu pak můžeme pozitivním myšlením, relaxováním, změnou životního stylu, zdravým jídlem, ovlivňováním svého těla i působením na okolí.

## 4 SYNDROM VYHOŘENÍ

V předchozí kapitole jsem se věnovala stručnému popisu stresu obecně a stresu na pracovišti. Bohužel se můžeme občas setkat s tím, že se zaměňuje výraz stres a syndrom vyhoření. Proto jsem se rozhodla krátce věnovat i tomuto tématu. Syndrom vyhoření je velmi důležitý pojem v tématu pracovního života a jeho působení na osobní život.

Mezi stresem a syndromem vyhoření je zásadní rozdíl. Stres většinou přichází, když zaměstnanec čelí velmi náročným výzvám, na které sám nestačí. Syndrom vyhoření se většinou objeví, když zaměstnanec plní velmi snadné úkoly. Dosahování nenáročných cílů totiž vede k nudě a pocitu bezvýznamnosti.

Volný čas každého zaměstnance má velice důležitou roli. Bez oddělení jasné hranice mezi pracovním a osobním životem se lehce může stát workholikem nebo „vyhořelým“. Ač se jedná o různé pojmy, výsledkem obou je ztráta životních hodnot.

Syndrom vyhoření má v určité fázi podobné příznaky jako působení stresu, avšak příčiny a průběh těchto příznaků se odlišují. Hlavní příčina syndromu vyhoření není způsobena vysokou výkonností, namáhavou prací nebo časovým tlakem. Je způsobena zklamáním, nesplněnými ideály, pocitem marnosti a bezmoci. Projevuje se pocitem, že i přes své snažení stejně nic nez můžu a nezměním. Toto většinou postihuje nadšené zaměstnance, kteří touží mít smysluplnou práci a kteří chtějí dosáhnout výborných výsledků – finančních i „papírových“. Ohroženi jsou tedy zejména takoví zaměstnanci, kteří o své práci přemýšlejí a nevykonávají jen příkazy svých nadřízených. Tito zaměstnanci jsou vysoce motivováni výsledky své práce. Často u nich pak dochází k emočnímu vyčerpání. Nejsou schopni se pro nic nadchnout nebo radovat. Často bývají ke svým kolegům cyničtí, agresivní. Kontakt z kolegy je obtěžuje a unavuje. Na pracovišti se začnou objevovat bezdůvodně vyvolané konflikty. Psychika i tělo se prostě jen brání proti trvalému přetížení. Všechny příznaky se snaží jen upozornit na to, aby zaměstnanec přehodnotil své priority, zvolnil pracovní tempo a upřel svou pozornost i na jiné radosti v životě. Bohužel je toto zachytitelné spíše okolím. Zaměstnanec, kterého se tyto varovné signály bezprostředně týkají, se vše snaží nevnímat a silou vůle překonat. Vše bohužel často končí tím, že naše tělo vyšle další varovné na tělesné úrovni, které už mohou nechat vážnější důsledky na celý život.

Manažeři lidských zdrojů, kteří se zabývají syndromem vyhoření u zaměstnanců, tento syndrom rozepisují do jednotlivých stádií (od nástupu do zaměstnání) :

- *Stádium nadšení:* Zaměstnanec je v tomto stádiu plný nadšený z nového místa. Má velké naděje a očekávání. Věří, že realizuje všechny své představy a nápady a vrhá se do práce. Práce se mu stává nejdůležitější součástí života. Začíná věnovat méně času přátelům, rodině a svým koníčkům. Práce mu přináší uspokojení, takže nasadí vysoké tempo, které se postupně pro něj stává jakousi normou. Při tom všem vydává příliš mnoho energie a vlastně se jaksi dobrovolně „přepracovává“.
- *Stádium stagnace:* Zaměstnanec se začne v práci postupně dobře orientovat. Nadšení vystřídá realita, která začne pomalu tlumit jeho přístup. Začíná si uvědomovat, že by chtěl více času věnovat svým zálibám, trávit jej s rodinou a kamarády. V tom všem ho však brzdí pracovní doba a vysoký výkon, který si sám původně stanovil.
- *Stádium frustrace:* Zaměstnanec začne postupně zpochybňovat smysl a význam své práce. Výsledky jeho činnosti nemají takový efekt, jak si sám představoval. Dochází u něj k frustraci a pocitům, že i přes velkou snahu nikdy nedosáhne svého a že tato snaha vlastně nemá žádný smysl. Objevují se u něj pocity bezmoci a osobního selhání. Právě v této fázi se začínají projevovat již zmíněné první konflikty s kolegy, s nadřízenými a ve vztazích. Zvyšuje se citlivost na jakoukoliv kritiku. Zaměstnanec je nervózní, podrážděný a hádavý. V této fázi se mohou objevit i první fyzické příznaky syndromu vyhoření.
- *Stádium apatie:* Původní nadšení u zaměstnance je již úplně vyhaslé a vystřídá jej apatie. V práci se už tolik nezdržuje a vykonává pouze úkoly, které jsou aktuální nutností. Kolegové si všimají výrazné změny: zaměstnanec dodržuje pracovní dobu a práce „přesčas“ ho obtěžuje, nové úkoly a podněty nevyhledává, inovace a rozvoj ho v tuto chvíli spíše obtěžují. Cítí se velmi unavený a vyčerpaný, proto se snaží vše zvládnout s minimálním výdajem energie. I v osobním životě zvládá už pouze běžné každodenní úkoly. Chybí mu motivace a již se nedovede vyburcovat ke zvýšenému výkonu ani vlastní vůlí. Neustále je mírně podrážděný, odevzdaný. Dochází u něj k emocionálnímu vyčerpání.
- *Stádium intervence:* V této fázi by se měl najít nová motivace pro zaměstnance. Dovolena je na tuto problematiku již krátká, Zaměstnanec sice relaxuje a uvolní se,

ale jakmile se vrátí do stejného pracovního prostředí, tak se během několika týdnů vše opět vrátí do původních kolejí. V této fázi je většinou nutné vyhledat odbornou pomoc a přistoupit na změnu životního stylu. Často se zaměstnanec bohužel nevyhne změně zaměstnání. Důležité je zjistit, co ho vedlo k vyčerpání, jaké má životní priority a co je nutné změnit. Mnohdy stačí nové definování svého vztahu k práci, k rodině, přátelům a svým zálibám, svému rozvoji a seberealizaci (zdroj č. 20).

Prevence syndromu vyhoření je zvláště u manažerských pozic velmi důležitá. Přitom rady, které vedou k prevenci, jsou velmi jednoduché a samozřejmé. Nejprve je nutné rozlišit, co lze a co nelze změnit, jaké pracovní stresy je možné odbourat. Každý zaměstnanec, který se cítí takto ohrožen, by měl zvolnit tempo, nepřibírat nové projekty a nepožadovat od sebe nadlidské výkony. Měl by se více věnovat své rodině, přátelům a mimopracovním soukromým aktivitám, které jej těší.

## 5 VOLNÝ ČAS

To, jakým způsobem prožíváme a trávíme volný čas, je jedním z ukazatelů našeho životního stylu. Volný čas není jen prostor pro relaxaci, ale měl by zejména odrážet naši povahu, postavení našich hodnot, odráží se v něm naše osobnost, výchova a společenské prostředí. Volný čas by nám měl přinášet pocit svobody, protože v něm žijeme sami pro sebe.

Volný čas a činnosti s ním spojené tvoří další zásadní oblast v našem životě. Právě tyto aktivity dávají našemu životnímu způsobu širší rozměr ve smyslu pestrosti a jeho bohatosti. Volný čas lze pokládat za významný fenomén naší doby. Chápeme-li volný čas jako čas, se kterým nakládáme svobodně, kdy z vlastní vůle rozhodujeme o činnostech, pak nemusí jednoznačně souviset s celkovou tendencí zkracování pracovní doby. Jde totiž o relaci takto chápaného času a všech ostatních aktivit v čase mimopracovním. Odvisí to pak od konkrétní životní situace, prostředí a podmínek, v nichž člověk žije, úroveň služeb apod. (Kraus, Poláčková, 2001).

V dnešní době, kdy je bohužel ještě stále na prvním místě u spousty lidí práce a peníze, se začíná pomalu dostávat do popředí i využívání volného času. Často je právě u dospělých lidí problém v tom, že mají nedostatek volného času nebo jej neumí efektivně využívat. Například v USA nebo Japonsku je už ale trend ve využívání volného času zaměstnanců trochu dál. Spousta zaměstnanců zdůrazňuje, že peníze a neustálá práce jim štěstí do života nepřinesla. Často začínají upřednostňovat čas na rodinu, přátele a zábavu před velkým výdělkem. Naopak spousta lidí stále neví, jak se svým volným časem naložit. Tráví svůj volný čas vysedáváním u televize nebo počítače a nudí se.

Podle Krause a Poláčkové (2001, str. 166) jsou volnočasové aktivity ovlivněny biologickým zráním a jsou odrazem dosažené úrovně sociálního, mentálního a psychického zrání. Zároveň jsou stimulem dalšího zrání jedince a posunem v hodnotové orientaci.

Kraus a Poláčková ve své knize také upozornili ještě na jednu okolnost s využitím volného času. Stále větší procento lidí má podle nich tendenci trávit volné chvíle v kruhu svých nejbližších nebo o samotě. Unikají tak před uniformitou, před přemírou podnětů, které jsou všude kolem nás. Tato snaha izolovat se bohužel často souvisí s narůstající lhostejností, apatií a zpětně se promítá negativně do mezilidských vztahů jako neochota a sobectví k druhým lidem. Je nutné ale zdůraznit, že i aktivity volného času jsou ovlivněny společenskými podmínkami každého z nás. Lidé často ve volném čase nedělají jen to, co chtějí, ale



to, co mohou. Limitující faktory můžou být například ekonomické poměry (hlavně u mladých rodin), možnosti v lokalitě, kde žijeme, omezená nabídka služeb, zboží apod.

Většina firem pomáhá s kvalitním využitím svých zaměstnanců například prostřednictvím různých benefitů, které mohou díky své práci využít. Snaží se tak přispívat k efektivnímu využívání volného času u svých zaměstnanců. Využití volného času by mělo vést nejen k odpočinku a relaxaci, ale i k celkovému rozvoji osobnosti člověka.

## 6 ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak už jsem popsala v kapitolách výše, dnešní trend stále většího tlaku na pracovní výkonnost, s tím související stres a špatná životospráva, způsobují zdravotní potíže, které se odrážejí na výkonu jednotlivých zaměstnanců. Přitom je zřejmé, že zdravý zaměstnanec vytváří pro zaměstnavatele vyšší hodnotu než zaměstnanec, který neustále řeší své zdravotní problémy. Proto se firmám vyplácí investovat do zdraví zaměstnanců a zdravého životního prostředí.

V České republice stále přibývá firem, které náklady na zdravotní péči svých zaměstnanců začínají považovat za investici, která jim ve finále pomůže zvyšovat výkonnost a motivace jednotlivých zaměstnanců. Stále více se již nejedná „pouze“ o poukázky na zdravotní ošetření jako masáže nebo rehabilitace, vitamíny nebo očkování zdarma. Velká část firem se již může chlubit dlouhodobým a promyšleným programem, který je založený na konzultacích s lékaři nebo například na úzké spolupráci s konkrétním zdravotním střediskem.

Smyslem těchto firemních programů je motivovat zaměstnance, aby se sami a aktivně o své zdraví pod dohledem lékařů starali. Zaměstnavatelé sice nemohou převzít celkovou zodpovědnost za zdraví svých zaměstnanců, mohou jim však pomoci nasměrovat jejich životy zdravějším směrem.

### 6.1 Zdravý životní styl a výkon zaměstnanců

Na téma zdravého životního stylu byla již napsána celá řada publikací a článků, zveřejněno bylo nespočet studií a výzkumů.

Faktem zůstává, že zdraví a spokojení zaměstnanci podávají daleko vyšší výkony než ti, kteří žijí v neustálém stresu. Lidé, kteří jsou v pohodě, vyzařují dobrou energii a pracují daleko efektivněji. Mnoho firem se proto tolik zajímá o spokojenost svých zaměstnanců i mimo úroveň, kterou předepisuje zákon. Důvod je jasný. Pokud firma zajistí svým zaměstnancům lepší pracovní podmínky, získá větší pravděpodobnost, že spokojení pracovníci odvedou maximální výkon, nepřejdou ke konkurenci a nebudou ani často v pracovní neschopnosti.

Za důležité složky zdravého životního stylu zaměstnanců považují *spánek, zdravou stravu, sport a relaxaci*.

## 6.2 Spánek

Polovinu až dvě třetiny lidí někdy za život postihnou problémy s jejich spánkem. Většina těchto problémů vychází ze stresu, nedostatečného odpočinku a s obecně narušeným přirozeným životním rytmem. Únavu většina lidí totiž překonává pomocí kávy a cigaret a snaží se tak o dodání energie. Vůlí přemáhají pocity únavy a večer, když se po dlouhém pracovním dnu vrátí domů, se uvolňují pomocí sklenky alkoholu. Toto nahrazování přirozeného rytmu umělými prostředky se stále jen prohlubuje, tělo si navykne na umělé povzbuzování pomocí kávy a čaje, uklidňování pomocí alkoholu a prášků na spaní. Důsledkem je, že se nedokážeme uvolnit, odpočinout si a správně fungovat bez povzbuzovacích prostředků (Zandl, 2006).

## 6.3 Zdravá strava

Důležitou složkou zdravého životního stylu u zaměstnanců je zdravá strava. Zajištění stravy v průběhu pracovní doby tak, aby odpovídala principům zdravé výživy, je často velmi složité. Problém, jak se zdravě a rychle najíst během pracovní doby, zná nejspíš každý zaměstnanec. Přitom se jedná o velmi důležitý problém, protože v práci tráví zaměstnanci minimálně jednu třetinu pracovního dne. Z toho plyne, jak vážné toto téma je.

Velká část zaměstnanců je často unavená, dělá jim problém ráno brzo vstávat a soustředit se na kvalitní a zdravou stravu. Pro zdravou stravu jsou nejvíce vhodné potraviny, které mají nízký glykemický index. Tyto potraviny uvolňují energii pomalu a postupně.

*Tab. 1. Potraviny rozdělené podle glykemického indexu*

Nízký glykemický index	Střední glykemický index	Vysoký glykemický index
zelenina, rajčatová polévka, třešně, grapefruit, jablko, pomeranč, broskev, hruška, švestka, sušené meruňky, vlašské ořechy, mandle, buráky, vejce, kuře, krůta, tuňák, čočka, fazole, sójové boby, mléko, sýr cottage	meruňky, banány, drobné bobulové ovoce, kiwi, ananas, chléb, cereálie, těstoviny, kuskus, čočková polévka, bramborové lupínky, čokoláda, zmrzlina, cukr, med, pomerančový džus	mrkev, meloun, sušené datle, vafle, sladké pečivo, preclíky, pečené brambory, hranolky, bramborová kaše, dorty, sycené nápoje typu kola, nápoje pro sportovce

Vyhýbat by se úplně mělo umělým a uklidňujícím prostředkům jako jsou káva, čaj, cigarety, léky a alkohol. Pomáhají jen krátkodobě a navíc vyvolávají chuť na další opakovanou dávku.

V rámci zdravého stravování je jednou z velmi důležitých věcí jíst často, ideálně po dvou až třech hodinách. Díky tomuto režimu chuť a síla na pravidelný sport a další změny v životě.

## 6.4 Sport

Pravidelný sport je velmi zdraví pro každého člověka. Při pravidelném střídání sportu s odpočinkem se naučí tělo lépe pracovat s energií a zvládat zátěžové situace. Každý, kdo začne pravidelně sportovat, může na sobě první změny zaznamenat již během prvního měsíce. Zlepší se fyzické zdraví i imunita. Kromě toho sport také působí na náladu a motivaci.

Sport je nezbytnou součástí zdravého životního stylu a výborným prostředkem léčení projevů stresu. Během sportu se navíc uvolňují hormony dobré nálady, které vám pomohou v odbourávání stresu a díky nimž dokážete s větším nadhledem reagovat na stresové podněty (Zandl, 2006).

## 6.5 Relaxace

Relaxace je jednou z nepostradatelných součástí zdravého životního stylu. Určitě to znají všichni – celý týden jsme v jednom kole, práce, domácnost, málo spánku. Občas, někdy jen výjimečně, nám zůstane trocha času na naše koníčky nebo posezení s přáteli. V dnešní době je času na odpočinek stále méně, ale nároky na čas strávený v práci jsou stále vyšší. Aby se z toho člověk nezbláznil, je velmi důležité umět pracovat se svým tělem a mysli a občas prostě vypnout. Musíme se umět oprostít od každodenních starostí a zapomenou na to, že nějaká práce vůbec existuje. Většina lidí i o víkendech dohání resty, které přes týden nestihly. Přitom právě takový víkend by se měl využít k odpočinku a regeneraci sil.

Pro každého z nás představuje pojem relaxace něco jiného. Pro někoho to je jeho oblíbená sportovní činnost, pro dalšího rybaření, čtení, dobré jídlo atd. Ne často si však můžeme tyto činnosti dopřát v průběhu pracovního dne. Proto je dobré znát a ovládat minimálně jednu relaxační techniku, která nám pomůže v průběhu dne vyrovnat naši psychiku a ulevit i fyzicky.

Mezi základní a oblíbené relaxační techniky patří například Jacobsonova progresivní relaxace. Tato relaxace je velmi oblíbená v anglicky mluvících zemích. Spolu s autogenním tréninkem se řadí do základních relaxačních technik. Výhoda progresivní relaxace spočívá v tom, že její zvládnutí o trochu méně náročné než u autogenního tréninku a relaxace se většinou dosahuje v kratší době.

Popis této relaxace uvádím v příloze.

## 7 PRAXE KONKRÉTNÍ FIRMY

V praktické části diplomové práce jsem se zaměřila na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců u konkrétní firmy. Jedná se o velkou nadnárodní společnost, která je na našem trhu již několik let a má téměř 100 milionů zákazníků po celém světě. Její prioritou je proto poskytovat spolehlivé, kvalitní a konkurenceschopné služby. Vedení firmy si dobře uvědomuje, že k takovému závazku potřebuje schopné, spolehlivé, spokojené a tvořivé zaměstnance. Sladění osobního a pracovního života zaměstnanců je proto její velkou prioritou.

Firma se zabývá možností využití flexibilních (pružných) pracovních úvazků ze strany jejich zaměstnanců. Vytváří pracovní podmínky, které jsou přátelské k rodinám s dětmi. Stará se o zdravotně nezávadné prostředí a vše, co by mohlo přispět k větší rovnováze zaměstnanců.

Pokud to tedy povaha práce u zaměstnanců umožňuje, nabízí firma více podob flexibilního pracovního úvazku. Po dohodě se svým nadřízeným jej může zaměstnanec využít k řešení svých individuálních potřeb. Samozřejmě, že se toto specifické nastavení pracovních povinností neobejde bez vzájemné důvěry a respektu mezi manažerem a jeho podřízeným.

K dalším krokům patří také podpora zdraví zaměstnanců, zejména s důrazem na rovnováhu práce a odpočinku, která vytváří odolnost proti stresu, depresím a dalším negativním projevům pracovního přetížení.

Zajímavým projektem jsou také veletrhy pro zaměstnance, které firma pořádá. Jedná se o veletrhy s pestrou nabídkou a prezentací nejrůznějších aktivit zaměřených na zdravý životní styl a duševní rovnováhu.

Firma vytvořila program zdraví, kde přispěly i velké pojišťovny jako VZP či OZP. Každý rok se o tento program zajímá více a více zaměstnanců, kteří se mohou například za zvýhodněných podmínek nechat očkovat. První výsledky tohoto programu jsou již známy a vztah mezi rostoucím počtem očkovaní proti chřipce a klesající nemocností v chřipkovém období uvnitř firmy je zřejmý.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 METODOLOGIE VÝZKUMU

V předcházejících kapitolách jsem se věnovala otázkám pracovního a osobního života zaměstnanců v teoretické rovině. Uvedené pojmy budu dále aplikovat v praktické části této práce, kde se chci zabývat výzkumem aktuální rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců konkrétní firmy. Vzhledem k charakteru výzkumného problému jsem zvolila kvalitativní výzkum, protože je zde velmi důležitý přímý kontakt s respondenty. Jako kontrolu této metody a jednotlivých odpovědí jsem zařadila i metodu kvantitativní. Konkrétně se jedná o anonymní dotazník.

### 8.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu

Výzkumný problém je zaměřen na zaměstnance konkrétní firmy. Zkoumá se, kolik času jsou zaměstnanci ochotni trávit v zaměstnání a jak jsou ochotni pracovat na své efektivitě při výkonu zaměstnání. Důležité je zjištění, jak zaměstnanci pečují o své zdraví a jakým způsobem tráví svůj volný čas.

Cílem výzkumu je zjistit míru vlivu výše uvedených činitelů a zjistit, co je možné považovat za další motivaci v nastavení rovnováhy života zaměstnanců.

### 8.2 Motivace výzkumu

Ve firmě, kde chci výzkum provést, jsem sama zaměstnancem. Pro tento výzkum jsem se rozhodla na základě vlastní zkušenosti a poznatků. Správné rozložení pracovního a osobního života je velmi důležité pro kvalitně odvedenou práci i pro obecnou životní spokojenost. Je zřejmé, že spousta zaměstnanců v dnešní době pracuje pod neustálým tlakem a stresem. Hranice mezi těmito dvěma póly se více a více smazávají. Zaměstnanci se stávají více frustrovanými a mizí u nich zdánlivě obyčejná radost ze života. Mou hlavní motivací k výzkumu je zjištění, jak může firma zaměstnancům zpříjemnit jejich pracovní i osobní život, pomoci nalézt vyváženost mezi těmito dvěma póly a získat tak nadšeného a oddaného pracovníka.



### 8.3 Metoda výzkumu

Za metodu sběru dat jsem zvolila narativní interview. Toto interview bylo uskutečněno zvlášť s každým zaměstnancem na vzájemně vyhovujícím a předem domluveném místě. Jedno interview většinou trvalo 40-50 minut a všechna byla uskutečněna v průběhu ledna až dubna 2011.

Narativní interview je volné vyprávění respondenta na navozené téma. Tak probíhal i můj konkrétní výzkum. Pokud se respondent nějakým způsobem odchytil od navozeného tématu, navodila jsem další vyprávění vhodnou otázkou tak, abych dostala odpověď na to, co jsem se potřebovala dozvědět. K rozhovoru jsem tedy měla připravenou základní databázi otázek, na které jsem chtěla získat odpověď. Podle toho, jak se rozhovor vyvíjel, jsem některé otázky vynechala nebo naopak doplnila, rozvedla. Každý z rozhovorů jsem následně přepsala a respondenty seznámila s tímto výstupem, abych mohla data dále zpracovávat.

Kontrolu zjištěných skutečností jsem ještě provedla metodou kvantitativní, kdy jsem stejným respondentům dala k vyplnění anonymní dotazník. V dotazníku byly uvedeny stejné otázky, které jsem používala při osobním interview. Touto metodou jsem se snažila zamezit odpovědím, které zaměstnanci firmy považují za žádoucí pro výzkum. Z výsledků dotazníku zpracuji grafy, na nichž budou znázorněny procentuelní výsledky jednotlivých odpovědí od respondentů.

#### 8.3.1 Otázky k rozhovoru

Zde vypisuji otázky k interview, které jsem použila při dotazování respondentů.

##### Zaměstnání

- Jak jste spokojen (a) se současným zaměstnáním?
- Líbí se Vám pracovní prostředí?
- Proč chodíte do tohoto zaměstnání? Proč jste si vybrala (a) tuto pozici?
- Splňuje práce Vaše počáteční očekávání?
- Vyhovuje Vám náplň práce?
- Stává se Vám, že jste v práci přesčas? (jak často, proč)
- Stresuje Vás práce?

- Myslíte si, že trávíte čas v zaměstnání efektivně? / Jste spokojen (a) s časem stráveným v práci?
- Využíváte možnosti flexibilní pracovní doby?

### **Osobní život, volný čas**

- Jak se odráží práce ve Vašem osobním životě?
- Máte tolik času na osobní život, kolik si přejete (reálně)?
- Jak nejčastěji trávíte svůj volný čas?
- Jak pečujete o své zdraví?
- Zajímáte se o správnou životosprávu?

## **8.4 Výzkumný vzorek**

Ze svých kolegů a zaměstnanců celé společnosti jsem si vybrala vzorek 10 lidí. Jedná se o dlouhodobě pracující kolegy, tak i o nově zaměstnané, muže i ženy. Věk byl v rozmezí 20-40 let, což odpovídá celkovému profilu firmy. U všech lidí se jedná o manažerské pozice, které jsou reprezentativní právě z hlediska výzkumného tématu.

### **8.4.1 Informace o respondentech**

#### Respondent č. 1 (Radek)

- věk 40 let
- vzdělání středoškolské
- k interview velmi vstřícný, pohodář

#### Respondent č. 2 (Miroslav)

- věk 32 let
- vzdělání vysokoškolské
- s interview souhlasil, poté mírně nervózní, tlačěn časem a dalšími povinnostmi

Respondent č. 3 (Kateřina)

- 31 let
- vzdělání vysokoškolské
- vstřícná, milá, velmi otevřená a komunikativní

Respondent č. 4 (Lenka)

- 24 let
- vzdělání vysokoškolské
- s interview ihned souhlasila a byla z výzkumu velmi nadšená, projevila zájem o výsledky šetření, své postoje a zkušenosti velmi podrobně popisovala

Respondent č. 5 (Markéta)

- 29 let
- vzdělání středoškolské
- těžce jsme se domlouvaly na čase, ale nakonec vše vyšlo. Působila velmi důležitě a zodpovědně. Občas jsem zachytila negativní postoje k firmě.

Respondent č. 6 (Jaroslav)

- 32 let
- vzdělání vyšší odborné
- k interview přistupoval zodpovědně. Občas jsem měla pocit, že vše bere jako zábavnou hru.

Respondent č. 7 (Irena)

- 34 let
- vzdělání vysokoškolské
- čas interview a dobu strávenou společně jsme měly ze strany respondentky stanovenou velmi přesně dopředu. Vše ale taky přesně dodržela. Byla komunikativní, ale působila odměřeným dojmem. Několikrát se zajímala o anonymitu výpovědí a důvod zpracování.

Respondent č. 8 (Pavel)

- 23 let
- vzdělání středoškolské
- působil velmi pohodově, byl velmi otevřený

Respondent č. 9 (Tomáš)

- 34 let
- vzdělání vysokoškolské
- byl velmi přátelský a vstřícný, působil klidným a tichým dojmem

Respondent č. 10 (Alena)

- 31 let
- vzdělání vysokoškolské
- milá, vstřícná, občas trochu pesimistická

## 8.5 Způsob zpracování dat

Po přepisu jednotlivých rozhovorů jsem se zabývala otevřením kódováním, kde se jedná především o hledání a pojmenovávání jednotlivých pasáží, které obsahují důležité informace pro tento konkrétní výzkum. Touto metodou vznikly jednotlivé kategorie, které obsahují významově podobné nebo stejné pasáže z přepsaných rozhovorů. Záměrem této metody je rozkrýt a reprezentovat jednotlivé postoje důležité pro výzkum.

Otevřené kódování je technika, která byla vyvinuta v rámci analytického aparátu zakotvené teorie. To znamená, že je odhalena, vytvořena prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Začínáme zkoumanou oblastí a necháme, ať se vynoří to, co je v oblasti významné. Tato teorie má být zakotvena v datech (Strauss, Corbinová, 1999).

## 9 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

### 9.1 Výsledky interview a vzniklé kategorie

V následující kapitole uvedu výsledky výzkumu pomocí rozřazení do jednotlivých kategorií. Zkratky v textu například (R1) označuje počáteční písmeno smyšleného jména respondenta a číslo určuje číslo kódu v doslovné transkripci. Přepis konkrétních rozhovorů je velmi obsáhlý, proto uvádím v příloze této práce doslovný přepis jednoho z nich.

Na základě transkripce jednotlivých rozhovorů a propojením odpovědí vznikly tyto kategorie:

- Prestiž
- Daň
- Pesimismus
- Přesčas
- Bez práce

#### 9.1.1 Prestiž

Kategorie, kterou jsem nazvala „prestiž“ byla vytvořena na základě kódů: (M3): považuji to za vklad do budoucnosti, (A6): jsem pyšná, (L5): je to velká výhoda, (I4): o lepším místě nevím, (P3): v mém věku mám v životopise velkou praxi u velké firmy.

Tato kategorie vznikla převážně z otázek, které se týkaly spokojenosti se současným zaměstnáním, zaměstnavatelem, pracovním prostředím a prestiží, jakou se zkoumaná firma může pyšnit.

Většina dotazovaných respondentů si velmi dobře uvědomuje výborné zázemí firmy na trhu práce a pyšní se, že mohou mít tuto firmu uvedenou ve svém životopise.

(M3): „*Jsem rád, že jsem zde zaměstnaný. Dlouho jsem o tuto pozici usiloval a vyšlo to až po čase. Považuji toto místo za svůj velký vklad do budoucnosti.*“ Někteří respondenti oceňují pracovní místo i pro prestiž u svých nejbližších. (L5): „*Je velká výhoda pracovat u velké společnosti s dobrým jménem. Hodně o tom doma diskutujeme. Můj muž má obdobné zaměstnání. Myslím, že zvláště před nástupem na mateřskou dovolenou, která mě jednou*

čeká, je tato praxe pro mě velmi důležitá.“ (P3): „V mém nízkém věku mám celkem pěknou praxi u známé firmy. I žebříček mého postupu je myslím dobrý. Spousta mých kamarádů mi to závidí. Myslím, že to je pro mě pěkný start v pracovní kariéře.“

V rozhovorech se ale vyskytly i opačné názory. (R2): „Je mi celkem jedno, u jaké společnosti pracuji. Nejsme už nejmladší a nejsem kariérista. Chci jen vydělávat dobré peníze a užívat si. Umím si užívat života.“ (T4): „Pracuji u dobré a uznávané společnosti, ale není to pro mě prioritou. Potřebuji uživit rodinu, a pokud mi práce tady nepůjde, budu muset dělat něco jiného. Nijak na této pozici ani společnosti nelpím.“

Přesto lze vyčíst, že pro drtivou většinu dotazovaných respondentů je prestiž jejich firmy pro ně důležitá a jsou pyšní, že pracují u takové firmy.

### 9.1.2 Daň

Další kategorii, která vyplynula z interview, jsem nazvala „daň“. Učinila jsem tak na základě hlavních kódů (I15): „To je ale asi daň za to, že tato práce není příliš stereotypní.“ (I30): „Někdy taky podlehnu a začnu zmatkovat, to je pak ale zle. Nezvládám moc dobře práci pod tlakem.“ (K19): „Často také dodělávám resty o víkendu.“ (M26): „Někdy to vážně nezvládám. Mám chuť někam zalézt a na všechno se vykašlat.“ (L15): „Musí to tak být. Každá taková pozice je náročná a toto je ta horší strana.“

Kategorie „daň“ je složena převážně na základě kódů, které se týkaly stresu ze zaměstnání. Všichni respondenti považují svoji práci za náročnou a často jsou vystaveni stresujícím okolnostem, jako jsou nárazové nebo důležité projekty apod. Pro některé z respondentů jsou tyto zátěžové situace i tím, co je na práci baví. (K37): „Někdy mě to štve, ale asi je to právě to, co mě na této práci baví.“ (P41): „Jsem strašně soutěživý a mám rád v práci stres a výzvy. Bez toho bych nemohl být.“

Pro většinu dotazovaných je občasný nárazový stres akceptovatelný vzhledem k náročnosti jejich povolání. Naučili se počítat s tím, že občas se mohou vyskytnout situace, kdy musí v práci zůstat déle a řešit něco neodkladného. Často se tak stává i jejich vlastní vinou, kdy si špatně zorganizují svůj pracovní čas. V těchto případech si je většina dotazovaných vědoma své části zodpovědnosti za tyto situace a jsou ochotni stále pracovat na lepším rozložení svého pracovního času.

### 9.1.3 Pesimismus

Pesimismus je kategorie, která vznikla na základě kódů (K25): „*Ale nevím, jak moc by se to reálně líbilo mému nadřízenému.*“ (K30): „*Myslím ale, že ještě nenastala ta správná doba.*“ (I32): „*Myslím, že s tím spousta nadřízených má problém.*“ (R43): „*To nikdy nebude prakticky fungovat.*“ (J36): „*K tomu musí být první vstřícnost nadřízených.*“

Tento pesimismus zaměstnanců vychází z otázek, které se týkaly pružných pracovních úvazků ve firmě. Firma, kde jsem výzkum prováděla, nabízí svým zaměstnancům jako pomoc ve sladování profesního a osobního života, flexibilní pracovní úvazky. Jak se zdá, je tato možnost u zaměstnanců ale spíše na teoretické rovině. Většina dotazovaných by o tento způsob práce zájem měla. (I35): „*Možná by bylo fajn mít schválenou částečnou práci z domova, abych tam mohla pracovat „oficiálně“, ale je to dlouhá cesta a myslím, že to ještě není tak zavedené.*“ (K29): „*Bylo by to tedy pro mě určité řešení a hlavně psychická úleva.*“ (M23): „*Moc by mi to pomohlo v lepší organizaci času. Věřím tomu.*“

Bohužel zde podle výsledků interview chybí větší informovanost a vstřícnost nadřízených, aby se mohla jednoduše ulehčit práce u zaměstnanců, kde tato forma pracovních úvazků lze využít. Výzkum jsem prováděla u zaměstnanců, kteří by mohli být dobrými „kandidáty“ pro využívání těchto úvazků, protože jejich náplň práce tento styl pracovního úvazku dovoluje. Mohli by tak překonat počáteční obavy uvnitř firmy. Dle výzkumu se mi jeví, že často jakási pohodlnost v zaběhnutém systému ze strany nadřízených znemožňuje bezproblémové zavedení nových inovací.

Stejně tak se mi zdá, že by firma mohla být více aktivní v prosazování tohoto náročného projektu, který sama vypracovala, aby ulehčila práci svým zaměstnancům.

### 9.1.4 Přesčas

Tato kategorie vznikla na základě kódů (J43): „*Šťve mě, že musím být často v práci i večer. Raději bych byl doma s rodinou.*“ (I24): „*Jak už jsem řekla, někdy se nevyhnu tomu, že musím zůstat v práci do pozdních hodin a ráno zase přijít velmi brzo zpět....*“ (M26): „*Někdy mám pocit, že jsem pořád v práci.*“

Při interview s jednotlivými respondenty mě překvapilo, že většina z nich tráví v práci hodně času, který už mají dávno využívat jako svůj volný čas. Práce přesčas je pro ně již poměrně zaběhlý systém v případě, že se nahromadí více pracovních úkolů nebo nějaká

práce, která je velmi neodkladná. Měla jsem pocit, že tento fakt respondenty zbytečně stresuje.

U některých z respondentů mám pocit, že by pro ně bylo východisko využití pružného pracovního úvazku (K22): „*Nejradši mám, pokud pracuji sama. Jak je v kanceláři příliš mnoho kolegů nebo vyjdeme někam na oběd, čas strávený reálně prací se zmenší. Proto se snažím být přes den minimálně v kanceláři a spíše být u klientů. Do kanceláře přijdu až navečer, kdy je tam klid.*“

V každém případě je práce přesčas jedním z alarmujících výstupů tohoto výzkumu. Prakticky nikdo z dotazovaných nevedl, že by dodržoval alespoň zhruba svou pracovní dobu. Naopak, jak jsem již uvedla v kapitole výše, většina zaměstnanců považuje práci přesčas za normální vzhledem ke svému zaměstnání. Pokud by tato situace nastávala jen občas a neohrožovala by efektivitu zaměstnance, pak zde nejspíš nevidím žádný problém. Jak ale uvedu dále, z dotazníkového šetření vyšla velmi alarmující data právě u otázek, která se týkala četnosti přesčasů u respondentů.

### 9.1.5 Bez práce

Kategorie bez práce vznikla na základě odpovědí, které se týkaly volného času a jeho trávení. Vznikla na základě kódů (K42): „*Práce je pro mě hodně důležitá.*“ (T43): „*Bral bych víc času, který bych trávil se svojí rodinou.*“ (I36): „*Mám sice míň času než bych si představovala, ale nevím, jestli to na takové pozici jde ještě líp skloubit.*“ (M18): „*Mimo práci jsem strašně rád se svou rodinou, ale toho času mi pak bohužel moc nezbyvá.*“

Většina respondentů má svou práci velmi ráda. Přesto mají rádi i svůj volný čas, kterého je pro většinu z nich málo. Každý z respondentů má své oblíbené zájmy a koníčky, a proto se snaží práci co nejlépe a efektivně odvádět, aby mohli využívat co nejvíce volného času. Bohužel ne vždy se jinak daří.

Většina dotazovaných umí svůj volný čas využívat a zvládají dobře vlastní relaxaci a odpočinek. (I39): „*Pak taky rádi cestujeme, sportujeme. Je toho hodně.*“ (K46): „*No to velmi různě. Miluji cvičení, jógu, posilovnu, takže hodně času věnuji tomu.*“ (P42): „*Nejlepší relax je pro mě večírek s mými kamarády. Nějaká velká akce.*“ (M32): „*Volný čas trávím s dětmi. Snažím se jim vynahradiť dobu, kterou jsem v práci a nemohu být s nimi. No a samozřejmě se snažím tak ulehčit i manželce.*“



Překvapilo mě, že i při tak náročném zaměstnání se respondenti velmi dobře starají o své zdraví jako prevenci, což je velmi důležité. (I41): „*Pečuji o své zdraví, ale ne nějak urputně. Dbám na preventivní prohlídky, sportuji a užívám si života!*“ (P52): „*Pravidelně sportuju, snažím se hlídat ve stravě.*“ (K50,51,52): „*No, myslím, že hlavně tím cvičením. Odbourává se tím i pracovní stres, přijdu si na úplně jiné myšlenky. A mám pak velmi dobrý pocit. Nekouřím, piju jen příležitostně při oslavách atd. ...*“

Tato kategorie je pro mě důkazem, že respondenti, se kterými jsem výzkum prováděla, jsou sice velmi zaneprázdněni svou prací a bojují s každou minutou volného času, přesto ve většině případů nezapomínají na vlastní relaxaci a péči o zdraví.

## 9.2 Shrnutí výsledků interview

Rozhovorem s jednotlivými respondenty jsem zjistila pro mě překvapující závěry. Protože ve firmě, kde jsem šetření prováděla, pracuji, měla jsem před výzkumem různá očekávání. Jsem přesvědčena, že firma poskytuje svým zaměstnancům perfektní zázemí, což se mi potvrdilo i při jednotlivých rozhovorech. Stejně tak jsem přesvědčena, že se vedení firmy stará o to, aby zaměstnancům pomohli co nejvíce zpříjemnit každodenní práci a usnadnili jim skloubení pracovního a osobního života. Projekt pružných zaměstnaneckých úvazků se mi samotné zdál natolik výborný a přehledný, že jsem vůbec neočekávala, že právě zde narazím na nejspíš hlavní problém celého výzkumu. Musím podotknout, že sama mám s tímto projektem osobní zkušenost z doby mého těhotenství, kdy jsem po celou dobu využívala práci z domova. Vše proběhlo po dohodě s mým nadřízeným a tento styl práce nijak neovlivnil mé pracovní výsledky. Naopak jsem byla velmi potěšena vstřícností ze strany firmy a tím se samozřejmě zvýšila i má motivace, proč pracovat co nejdéle to můj stav dovoloval. Jsem přesvědčena, že chyba je v komunikaci celého projektu a v komunikaci mezi zaměstnanci firmy a jejich nadřízenými. Jakmile se najde více zaměstnanců, kteří úspěšně budou tuto možnost využívat, bude se projevovat i větší zájem ze strany ostatních zaměstnanců. Věřím, že tím by se eliminovaly práce přesčas, které jsou u zaměstnanců taky velmi častým problémem.

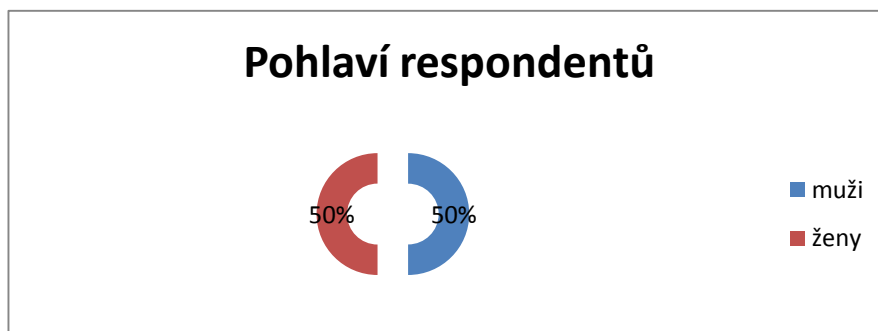
U výsledků rozhovorů jsem velmi potěšena oblastí relaxace a péče o zdraví. To, jak jednotliví respondenti umějí nakládat se svým volným časem, mě bylo osobně velmi sympatické. Jsem ráda, že si zaměstnanci svého volného času váží a umějí ho využít. Ani jednou jsem

nezaregistrovala v dnešní době tak častou odpověď na trávení volného času, jako je vyse-  
dávání u televize nebo počítače.

### 9.3 Zpracování dotazníkového šetření

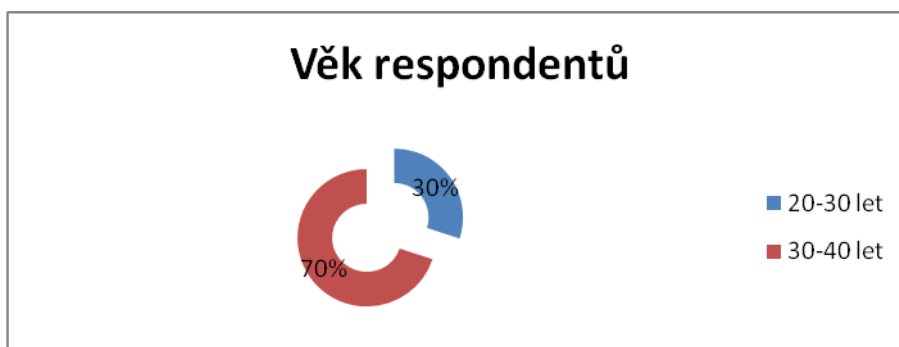
Jako první jsem zpracovala *základní data o jednotlivých respondentech*. Jedná se o stejné  
respondenty jako při osobním interview. Znovu tedy jen zrekapituluji obecně profil re-  
spondentů.

Graf č. 1



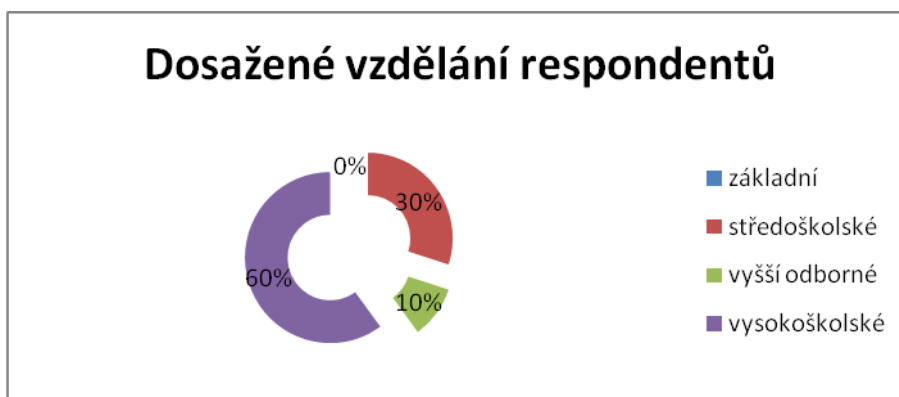
Jednalo se opravdu o náhodu a při zpracování jsem zjistila, že počet žen i mužů, které jsem  
oslovila ke svému výzkumu je shodný. To ale zcela odpovídá profilu zkoumané firmy. Na  
jejich manažerských pozicích jsou zastoupena obě pohlaví téměř shodně, ačkoliv samo-  
zřejmě pohlaví není podmínka u pohovorů před nástupem na tuto pozici.

Graf č. 2



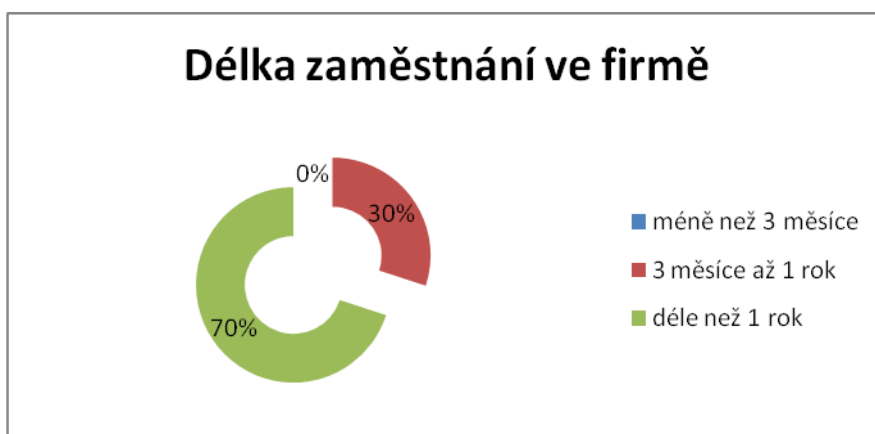
70% respondentů dosahuje věk mezi 20-30 lety, což také odpovídá profilu firmy.

Graf č. 3



Třetí graf prezentuje respondenty v jejich nejvyšším dosaženém vzdělání. 60% respondentů má vysokoškolské vzdělání. Na manažerských pozicích, které jsem použila k výzkumu, je vysokoškolské vzdělání jedna z podmínek výběrového řízení. Z grafu lze však vyčíst, že tato podmínka není příliš striktní a kandidát na tuto pozici může uspět u výběrového řízení i v případě, že tohoto vzdělání nedosáhl. U zaměstnanců se přihlíží k celkové praxi a zkušenostem. Často se jedná o zaměstnance, kteří již ve firmě pracovali na nižší pozici a postupně se vypracovali na pozici manažerskou. Vzhledem k jejich zkušenostem pak nebylo vysokoškolské vzdělání nutností.

Graf č. 4

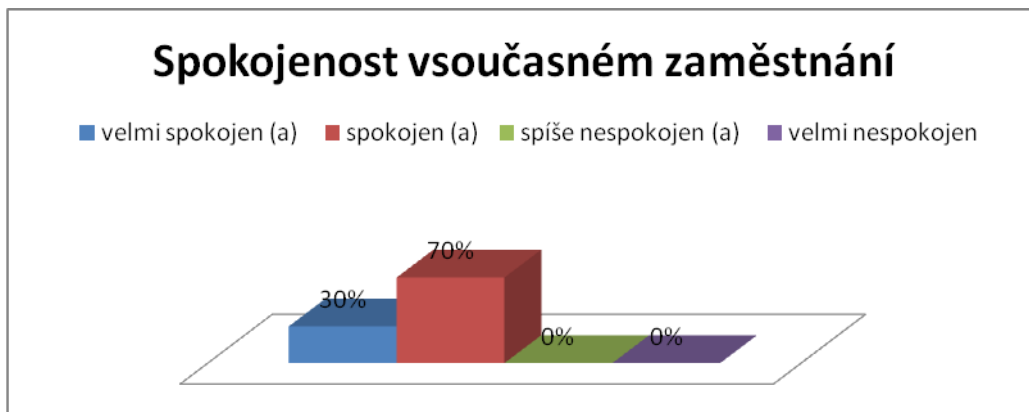


Většina mnou oslovených respondentů pracuje ve firmě minimálně 1 rok. Je to logické, protože u těchto náročných pozic jsou zaměstnanci pečlivě vybíráni s předpokladem, že tato práce není jen přestupným bodem k jiné pozici. Zaškolení na takovou pozici stojí firmu nemalé peníze. Taktéž neustálé vzdělání v produktech a dalších dovednostech je pro

zaměstnavatele velkou položkou. Proto je většinou obsazenost těchto míst poměrně stálá. Zaměstnancům se tak umožní získání více zkušeností a dlouhodobé vzdělávání.

Další 4 grafy se budou týkat *motivace zaměstnanců* pro vykonávání jejich práce. Zjišťovala se hlavně spokojenost respondentů a jejich motiv pro efektivní práci.

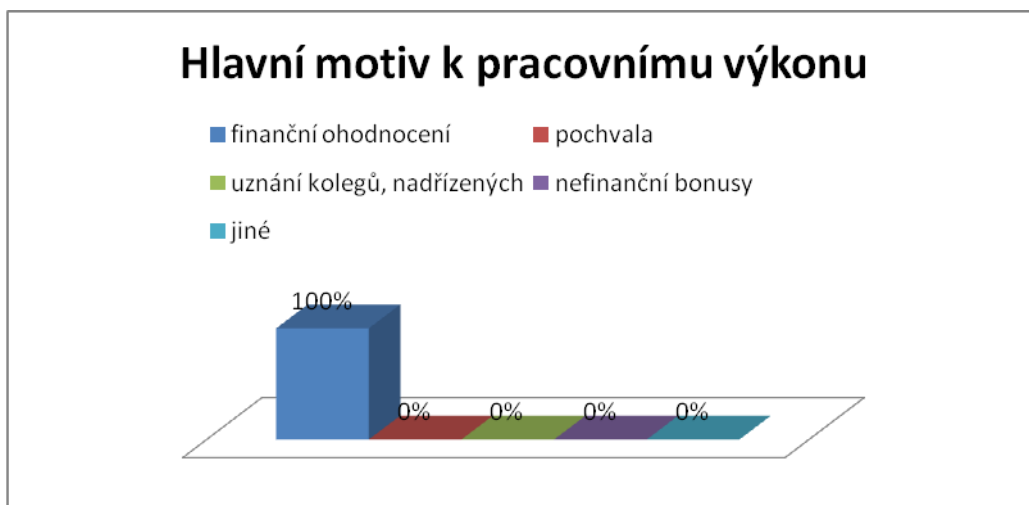
Graf č. 5



Žádný z dotazovaných respondentů nevyjádřil nespokojenost se současným zaměstnáním.

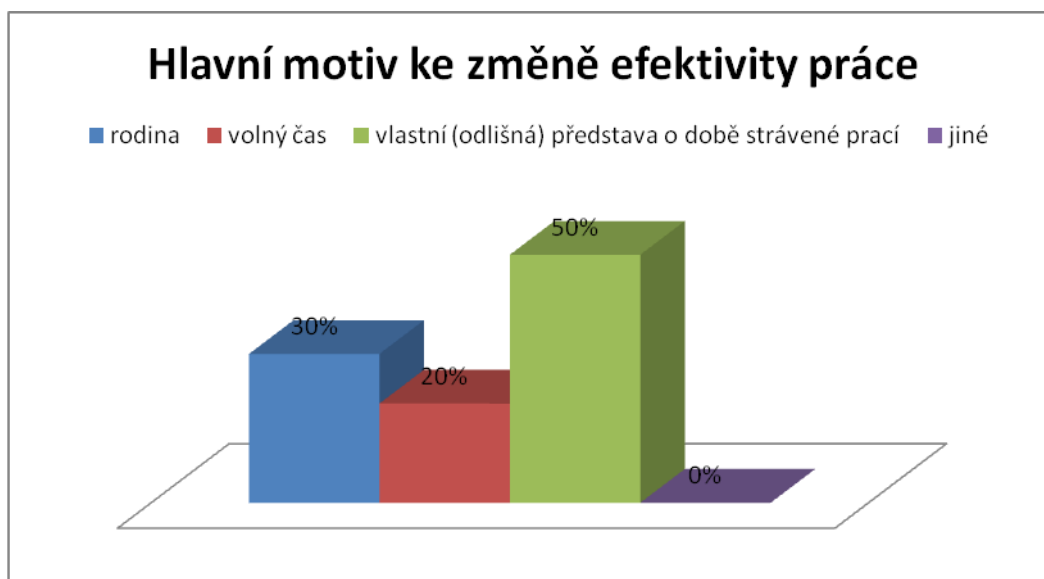
70% respondentů je v současném zaměstnání spokojeno. 30% respondentů je dokonce velmi spokojeno.

Graf č. 6



V další otázce jsem zkoumala jeden hlavní motiv k pracovnímu výkonu respondentů. U všech dotazovaných je hlavní motiv uváděn ve finančním ohodnocení. Myslím, že to je celkem pochopitelné a odpovědi kopírují současný trend zaměstnání.

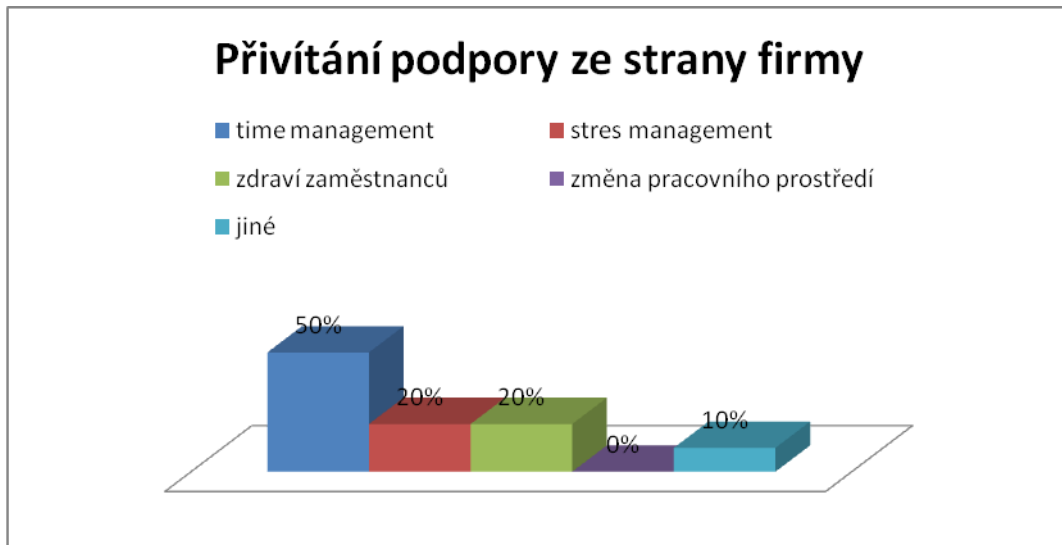
Graf č. 7



Efektivita práce jednotlivých zaměstnanců je častým tématem uvnitř každé firmy. Za práci přesčas nebo práci špatně vykonanou může často právě efektivita pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců. Stejně tak je efektivita práce i hlavním tématem při práci s časem, kterou by měl každý manažer zvládat perfektně. Zajímalo mě tedy, co je hlavním motivem k tomu, aby zaměstnanec byl ochoten změnit svůj styl práce a využití pracovního času, případně jeho náplň. 50% oslovených respondentů považuje za hlavní motiv právě to, že mají svou odlišnou představu o době, kterou chtějí strávit prací nebo v zaměstnání. To, že potom musí pracovat přesčas, je pro ně velmi negativní informace. Myslím, že se jedná o velmi cennou informaci a taky velmi příznivou. To, že polovina oslovených respondentů má určitý hlavní motiv uvnitř ve své hlavě a ve svých představách, je velmi důležité. Pokud něco vychází právě z našeho přesvědčení, má to pro nás největší hodnotu.

Pro 30% oslovených respondentů je hlavním motivem ke změně efektivity práce jejich rodina a pro 20% oslovených respondentů je motivem další volný čas.

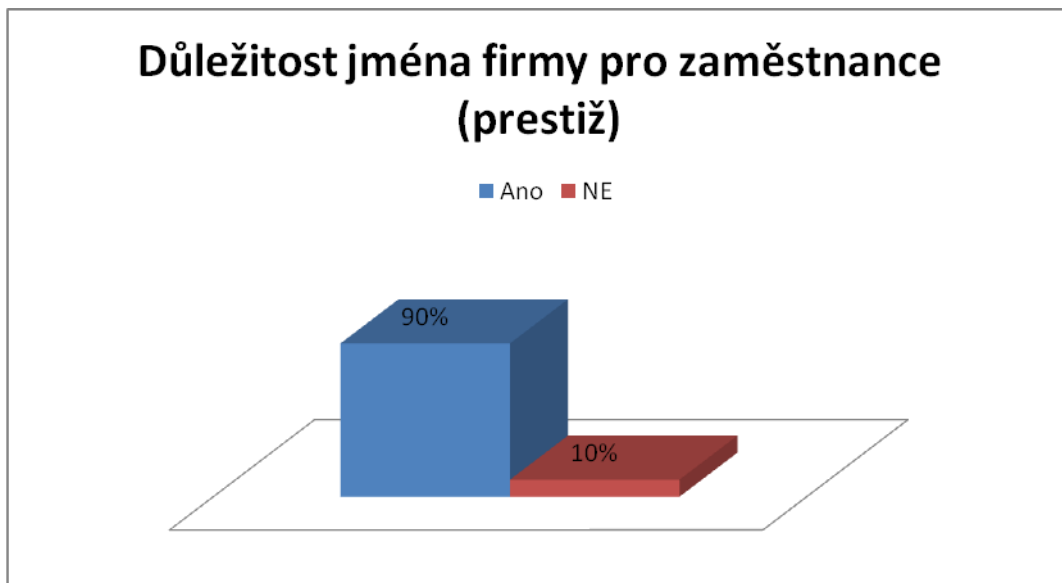
Graf č. 8



Další graf měl prověřit informaci, kde by zaměstnanci přivítali podporu ze strany firmy. Polovina respondentů se přiklonila k dalším informacím a procvičení dovedností z oblasti time managementu. 20% zaměstnanců očekává pomoc v práci se stresem a dalších 20% s vlastním zdravím. 10% respondentů

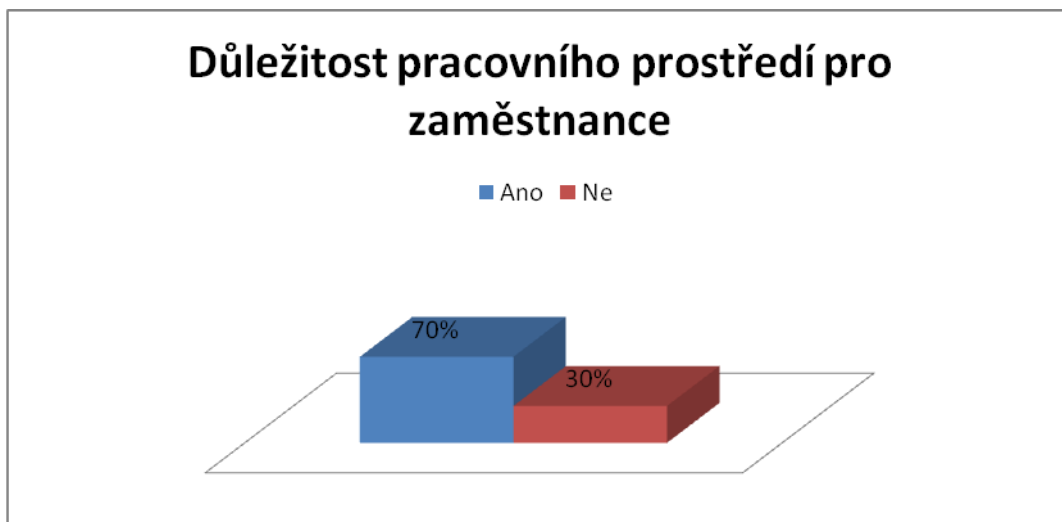
Další okruh otázek, které jsem zvolila v dotazníkovém šetření, se týkal *pracovního prostředí respondentů*. Tímto okruhem otázek jsem chtěla zjistit, jak zaměstnanci na svou firmu pohlíží. Zda samotné jméno firmy je pro ně důležité a motivující. Jak je pro ně důležité jejich pracovní prostředí. Taktéž jsem se zaměřila na možnost benefitů, které mohou ve firmě dostávat. V posledním případě jsem zvolila otázku, která se týkala flexibilní pracovní doby.

Graf č. 9



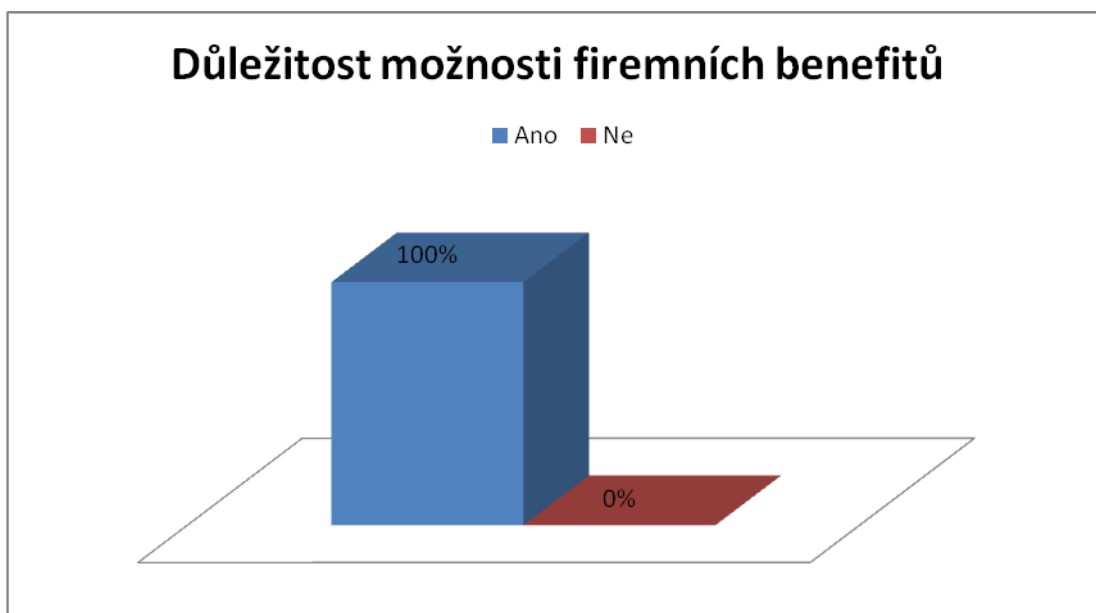
V otázce důležitosti jména firmy pro zaměstnance se 90% respondentů vyjádřilo, že je pro ně jméno firmy a jakási prestiž na trhu práce důležitá.

Graf č. 10



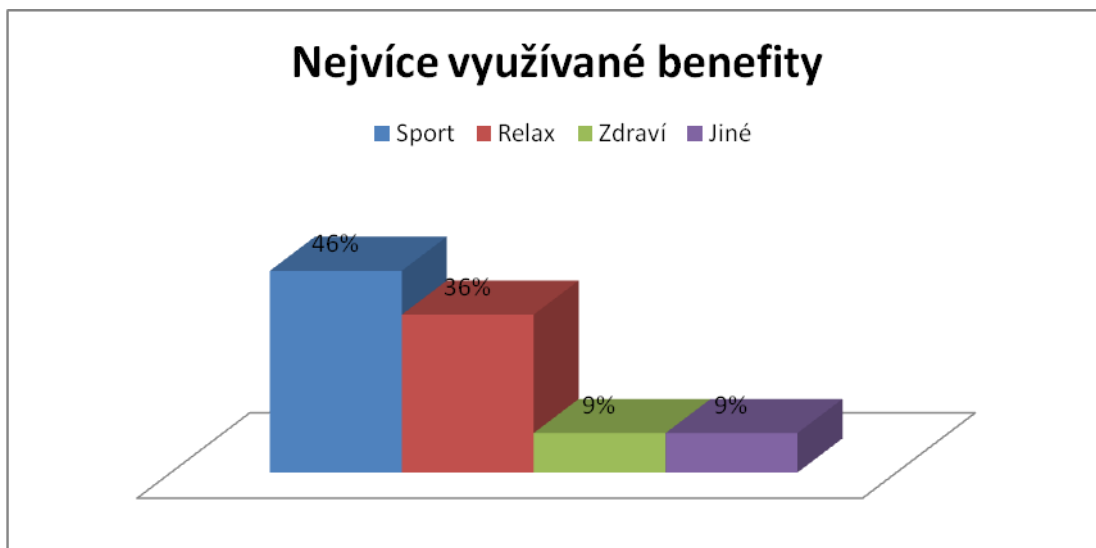
V otázce důležitosti pracovního prostředí odpovědělo 70% respondentů, že je pro ně pracovní prostředí důležité.

Graf č. 11



Pro všechny dotazované zaměstnance je důležitá možnost, že mohou využívat různé firemní benefity.

Graf č. 12

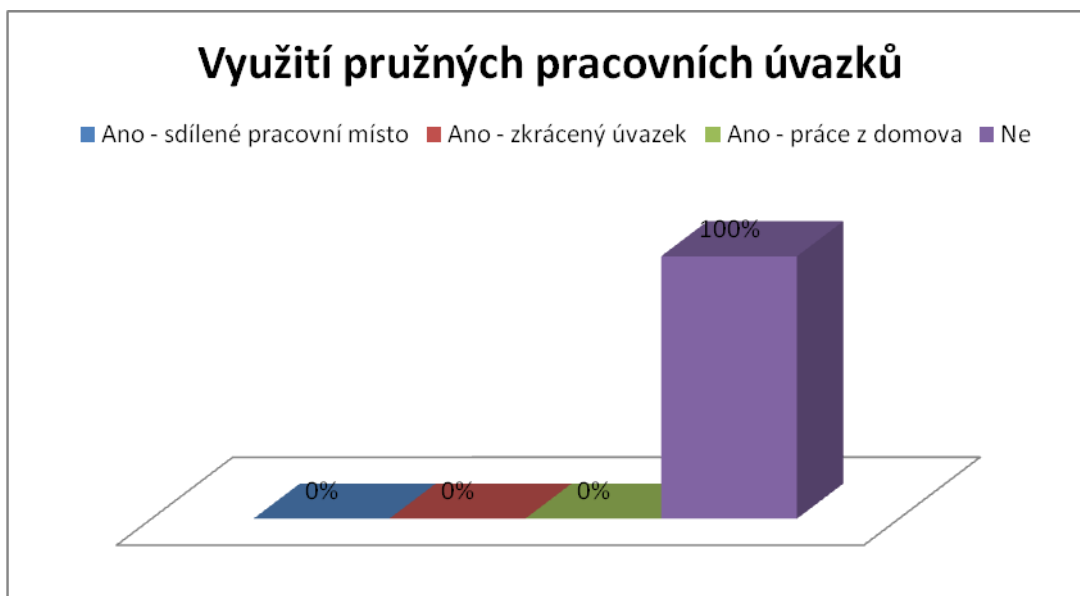


V grafu č. 12 je zobrazeno, které z firemních benefitů jsou respondenty nejvíce využívány. Z 46% se jedná o sportovní aktivity, což je velmi příznivá odpověď zvláště z pohledu problematiky rovnováhy u osobního a pracovního života a při práci se stresem. 36% využívá dotaci v podobě firemních benefitů na relaxaci, která je taktéž důležitou složkou osobní



hygieny u zaměstnanců. 9% dotazovaných dbá na větší péči o své zdraví a sbírají benefity právě z této oblasti.

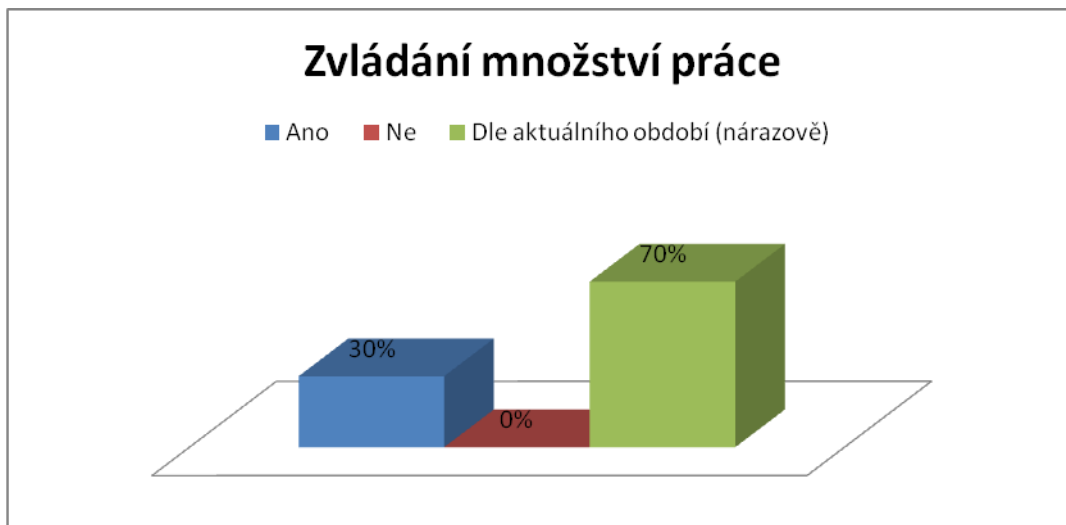
Graf č. 13



V grafu č. 8 jsme mohli vidět, že 50% respondentů by přivítalo podporu ze strany firmy v oblasti time managementu. Je tedy zřejmé, že minimálně polovina dotazovaných cítí, že má rezervy ve svém nakládání s časem. I proto je pro mě překvapivý výsledek dotazu, zda některý s respondentů využívá možnosti pružných pracovních úvazků ve svém zaměstnání. Všichni dotazovaní odpověděli, že tuto možnost nevyužívají. Z podrobných rozhovorů jsem zjistila, že by tito dotazovaní rádi využívali například částečnou práci z domova, ale k žádosti, která by byla směřována k jejich nadřízenému, se nemohou odhodlat. Zdá se jim, že se jedná spíše o teoretickou možnost podpory ze strany jejich zaměstnavatele. Prakticky nikdo nezná osobně kolegu, který by toto využíval. Je zde tedy cítit jakási obava z prvního kroku. Firma, u které jsem výzkum prováděla, věnuje nemalé finanční prostředky do oddělení lidských zdrojů a do podpory svých zaměstnanců. Flexibilní pracovní doba je jeden z jejich velkých projektů. Je jistě překvapující informace, že tuto možnost vidí její zaměstnanci spíše jako teoretickou.

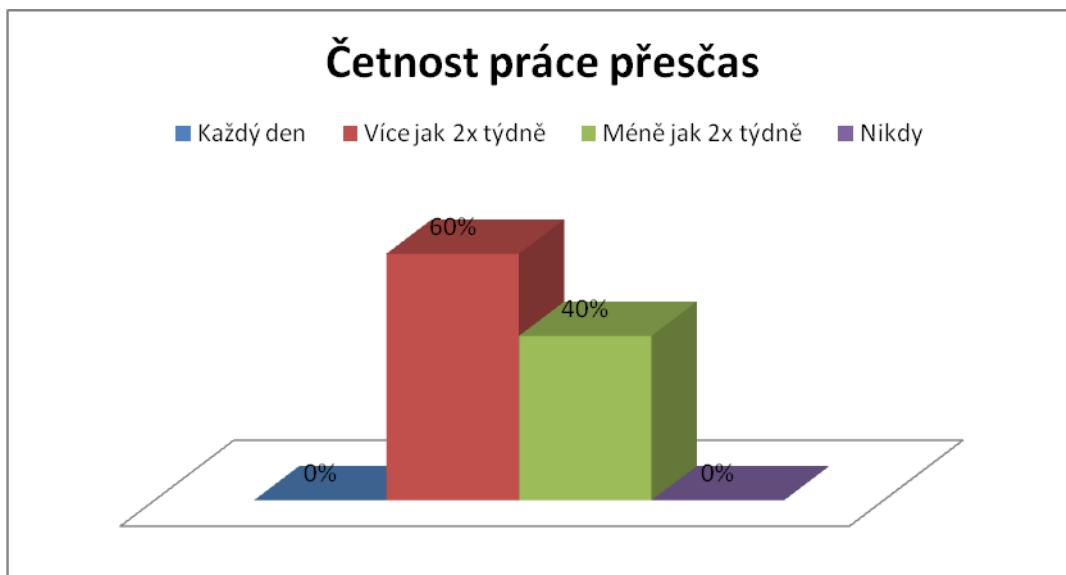
Následující okruh otázek se týká *pracovního výkonu zaměstnanců*. Konkrétněji jsem chtěla zjistit, jak zaměstnanci zvládají množství své práce. Zda musí často pracovat přesčas. Jestli je jejich práce pro ně stresorem a stereotypem.

Graf č. 14



Ve výše uvedeném grafu je znázorněna odpověď zaměstnanců na zvládání množství jejich práce. 70% zaměstnanců zvládá množství práce v určité období dobře a při větším nárazovém zatížení cítí větší tlak. Žádný z dotazovaných respondentů nevyjádřil, že svou práci vyloženě nezvládá.

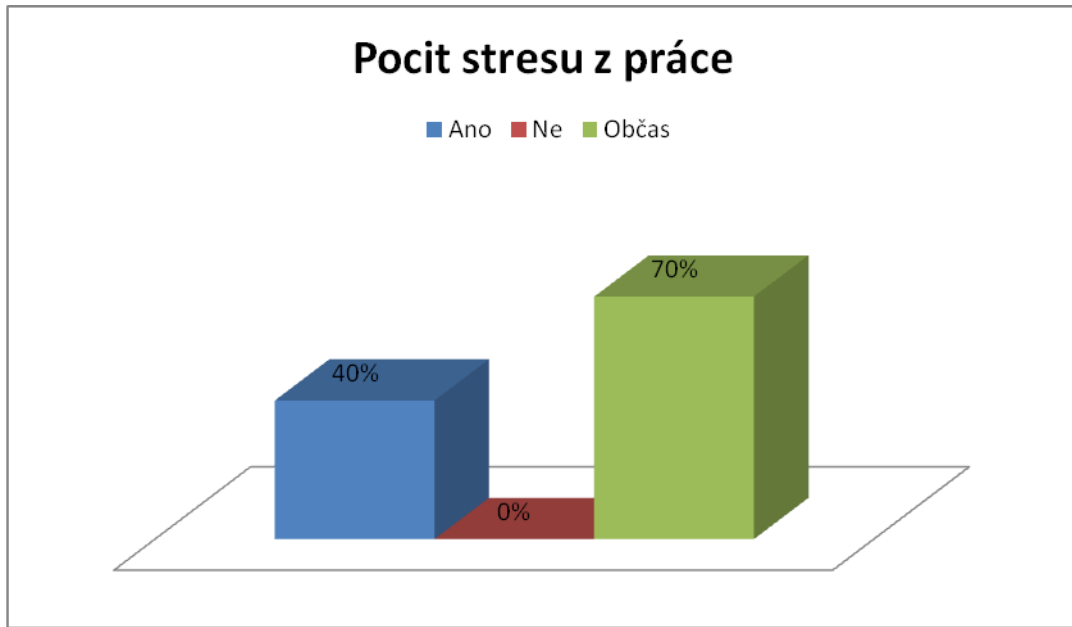
Graf č. 15



V otázce číslo 15 jsem zjišťovala, jak často zaměstnanci zůstávají v práci přesčas. 60% respondentů uvedlo, že zůstávají v práci přesčas více jak 2x týdně. Vzhledem k tomu, že pracovní týden obsahuje celkem 5 pracovních dní, je toto číslo velmi velké. Může se z ně-

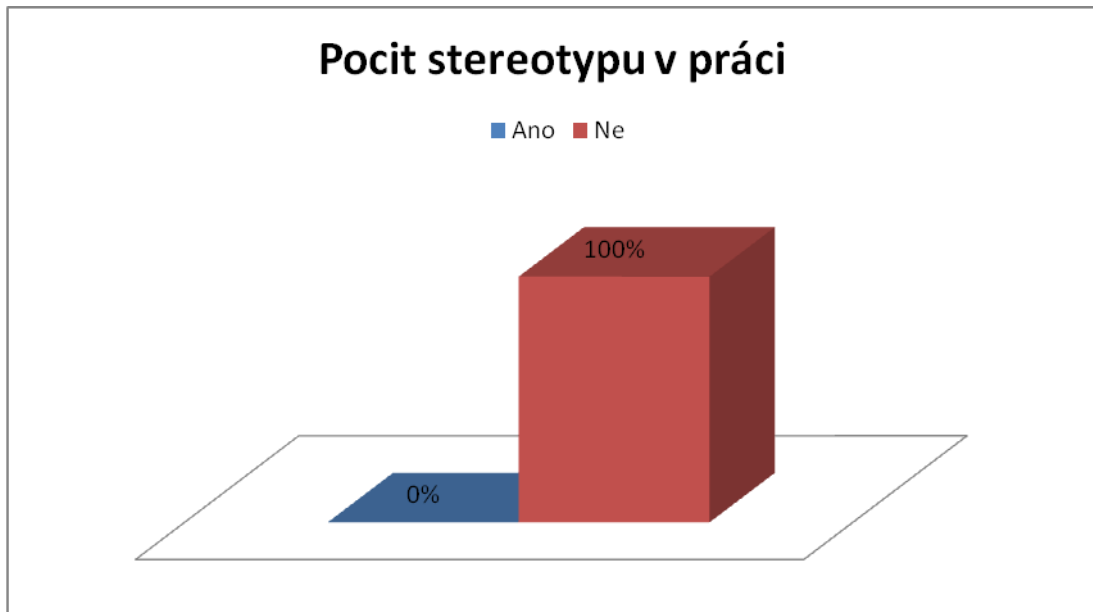
ho vyvodit zatíženost zaměstnanců a jejich dopad na efektivitu práce a trávení volného času.

Graf č. 16



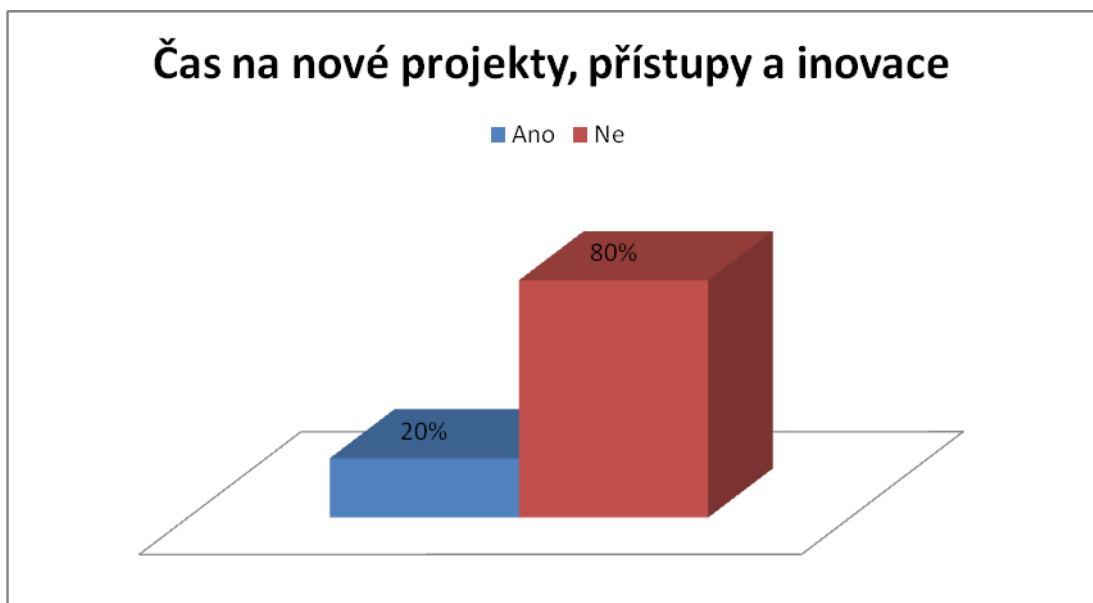
Z grafu číslo 16 vyplývá, že 70% respondentů občas pociťuje stres z práce a 40% respondentů dokonce označilo tento stav jako trvalý. Dle mého názoru se jedná o vysoké číslo, ze kterého vyplývá vysoké zatížení pro zaměstnance. Důležitá je zde schopnost tento stres následně zvládat a umění relaxovat u takto zatížených zaměstnanců. Toto jsem dále zjišťovala v otázkách dotazníku i při osobním interview s respondenty.

Graf č. 17



Všichni respondenti se shodli na tom, že svou práci nepovažují za stereotyp. Toto je naopak od předchozího grafu velmi pozitivní informace. Z teoretického rozboru této práce vyplývá, že svou práci považují za stereotypní často zaměstnanci, u kterých následně dochází k tzv. syndromu vyhoření.

Graf č. 18

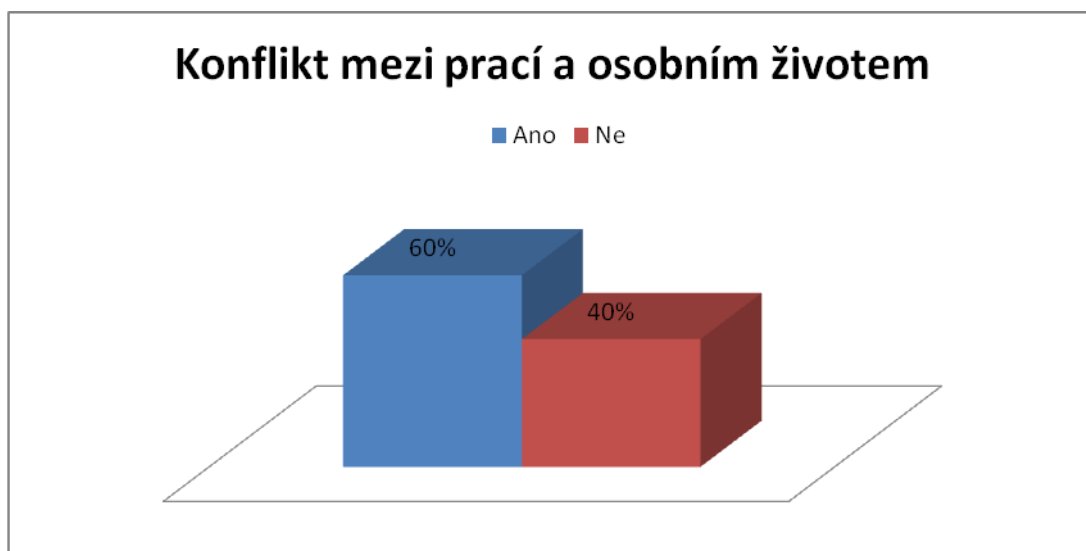


Graf číslo 18 znázorňuje odpovědi respondentů, zda mají ve své pracovní činnosti čas na nové projekty, přístupy a inovace své práce. 80% respondentů odpovědělo, že tento čas

nemá. Otázkou zůstává, proč tomu tak není. Zda je to z důvodu časové zaneprázdněnosti jednotlivých respondentů nebo vnitřní problém – například špatná podpora nových inovací, postupů... Odpověď by byla opět důležitá v případě studování ohrožení syndromem vyhoření. Pro tento výzkum je však důležité, že i přesto respondenti necítí ve své práci stereotyp.

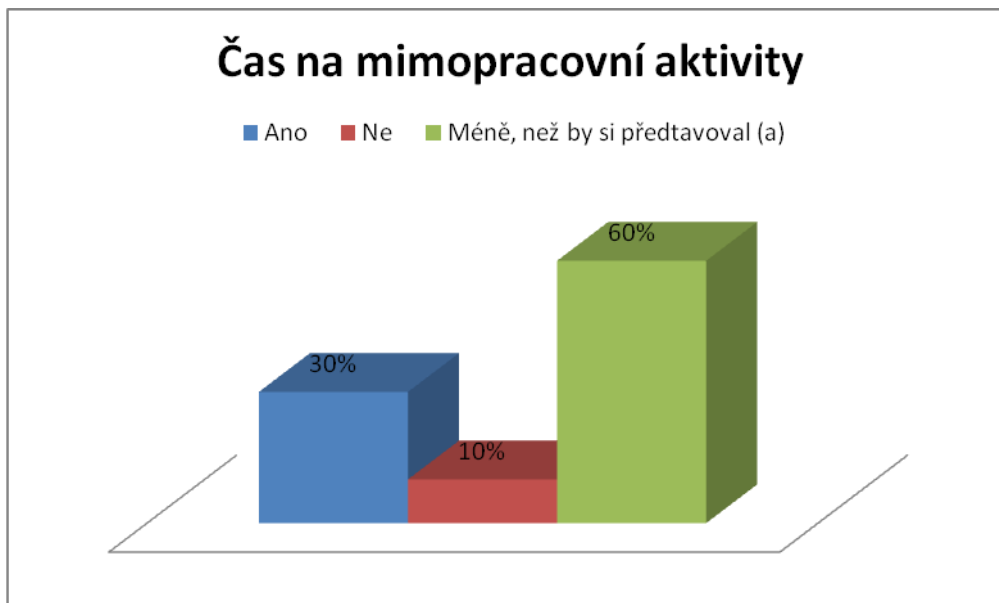
Poslední okruh zpracovaných otázek z mého dotazníku se týká *osobního života respondentů*. Zde jsem chtěla především zjistit, zda pociťují zásah jejich pracovního života do života osobního. Jak tráví svůj volný čas a zda umí relaxovat.

Graf č. 19



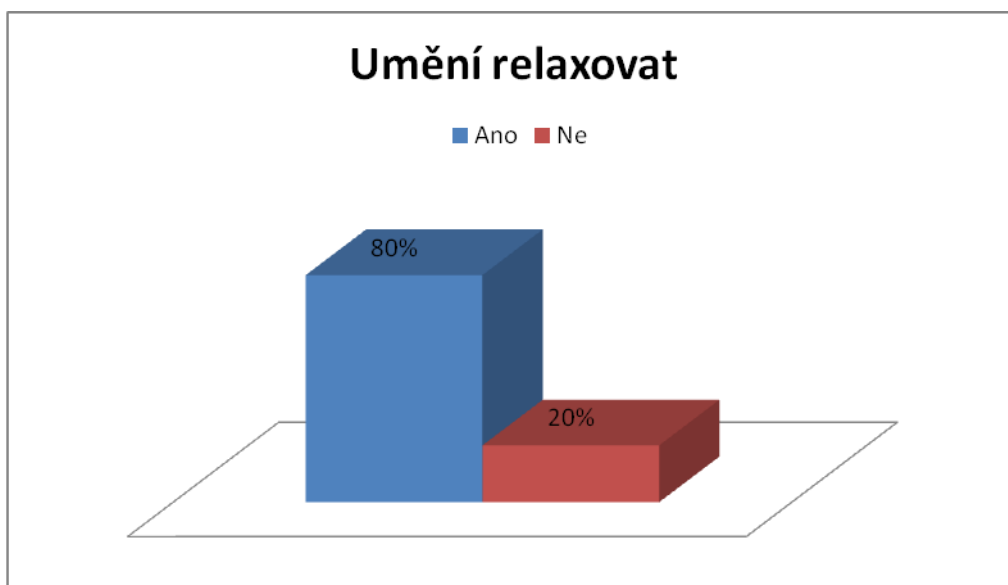
Otázka číslo 19 byla velmi jednoduchá. Respondenti měli odpovědět, zda pociťují konflikt mezi svou prací a osobním životem. 60% dotazovaných tento konflikt skutečně pociťuje. Číslo je poměrně vysoké, pokud se na něj díváme z pohledu zaměstnance, který musí často bojovat s pracovními nároky a nároky, které plynou z jeho osobního života. Tím se může zvyšovat jeho pracovní nebo osobní nespokojenost, může se dostávat do poměrně důležitých zátěžových situací, které dříve nebo později přestane zvládat. Únava, která z tohoto „boje“ vzniká, se může projevit fyzicky nebo psychicky u každého z respondentů. Taktéž se může velmi výrazně projevit na efektivitě každého konkrétního zaměstnance a na jeho životní spokojenosti vůbec.

Graf č. 20



Další otázka se týkala mimopracovních aktivit respondentů. Konkrétně jsem chtěla zjistit, zda mají na tyto aktivity dle svého názoru čas. 60% respondentů uvedlo, že času na tyto aktivity mají méně, než by chtěli. 30% respondentů mají dle svého názoru na tyto aktivity čas a 10% má pocit, že čas na mimopracovní aktivity již nemají.

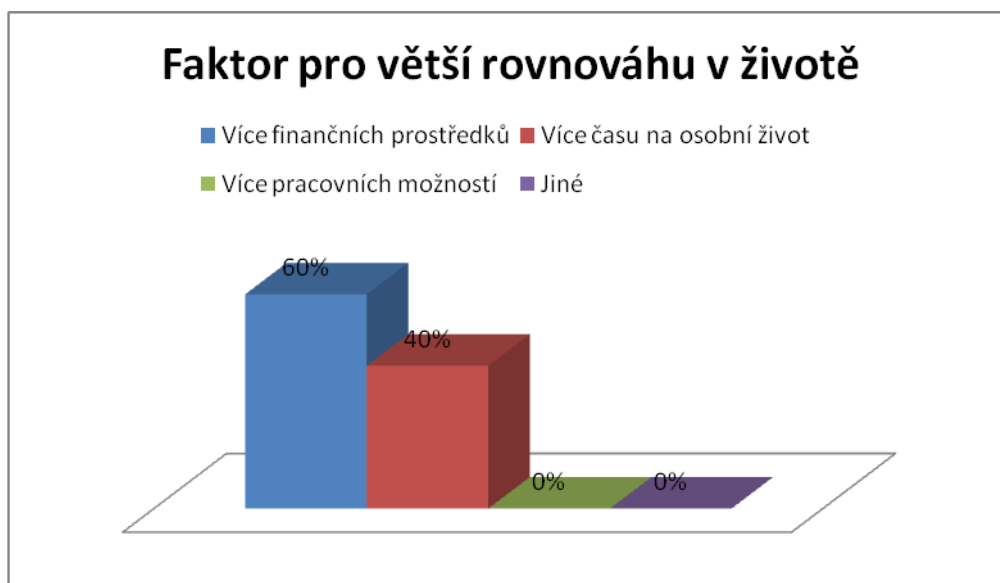
Graf č. 21



Aby zaměstnanec byl v dobré formě a efektivně využíval svůj pracovní i osobní čas, musí umět ve svém životě relaxovat. Relax může pro každého znamenat něco jiného. Může se

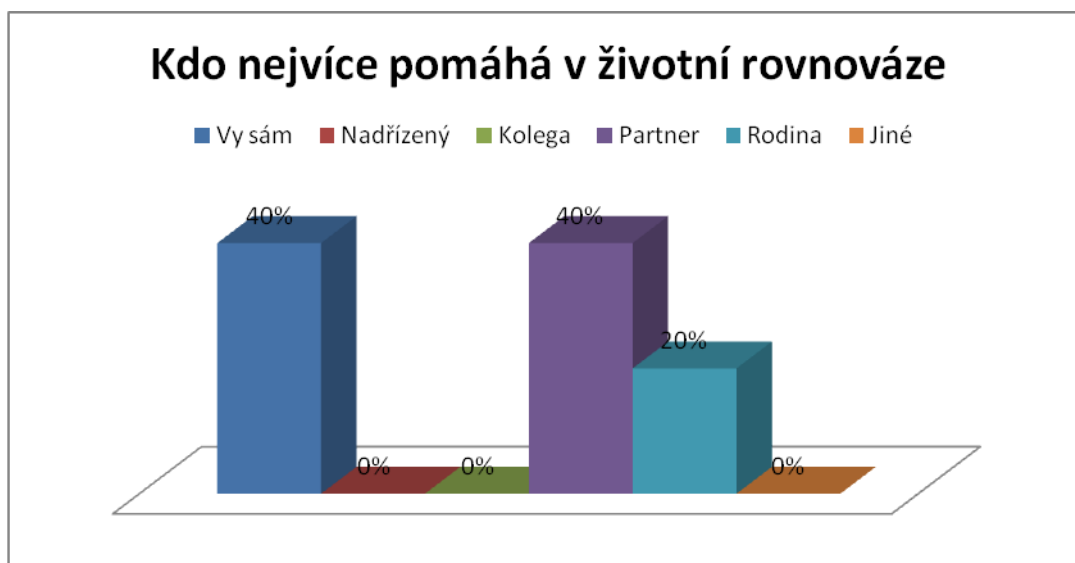
jednat o sportovní aktivity, trávení času s přáteli, rodinou nebo prostě nicnedělání. Důležité je, že má poté respondent pocit, že se zrelaxoval, odpočinul a psychicky i fyzicky nachystal na další nelehké činnosti.

Graf č. 22



Zde můžeme přeciť pohled zaměstnanců na to, co jim podle jejich názoru může přinést větší rovnováhu v životě. 60% respondentů uvedlo, že pro jejich lepší rovnováhu je zapotřebí více finančních prostředků. Myslím, že tato odpověď je u spousty zaměstnanců stejná, ale poněkud krátkozraká. Z jednotlivých podrobných interview vyplývá, že zaměstnanci hlavně touží po více času na osobní život a mimopracovní aktivity. Trendem dnešní doby jsou samozřejmě finance. Ale za ty si člověk čas nekoupí. Naopak, pokud budou zaměstnanci více odpočinutí, spokojení a motivováni pracovat efektivně, naroste určitě objem jejich odvedené práce a finanční ohodnocení.

Graf č. 23



Poslední dotaz zjišťoval, kdo nejvíce pomáhá respondentům v jejich životní rovnováze. Odpovědi nebyly nijak překvapující. Většina respondentů spoléhá na samy sebe, rodinu nebo partnera. Myslím, že právě informace, že plných 40% respondentů spoléhá v nastavení životní rovnováhy na sebe, je velmi pozitivní. Je důležité si uvědomit, že svůj život a vlastní využití a rozložení času máme jen ve vlastních rukou. Spoléhání na pomoc okolí nemusí vždy dobře vyjít nebo může mít jen krátkodobý efekt.

#### 9.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Pomocí šetření prostřednictvím anonymního dotazníku jsem zjistila, že všichni dotazovaní respondenti jsou se svým pracovním místem spokojeni. Pro většinu respondentů je důležitá prestiž firmy na trhu práce a jejich pracovní prostředí. Většina oslovených respondentů zvládá náplň své práce dobře. Občas jsou vystaveni většímu stresu, který ale umí celkem zvládat. Oceňují, že jejich práce není stereotypní, zároveň ale nijak neinovují postupy ve své práci. Nemají příliš mnoho času zabývat se novými projekty. To by mohlo být do budoucna celkem nebezpečné v případě, že by se jejich práce pro ně začala stávat více stereotypní.

Důležitým ukazatelem, který z dotazníkového šetření vyplynul, je práce přesčas. 60% dotazovaných respondentů stráví v práci minimálně 2x týdně více času, než je v jejich náplni. Zbývajících 40% pak tráví v práci přesčas minimálně jedenkrát týdně. Přitom čas je jeden z nejdůležitějších motivů, proč dotazovaní zaměstnanci chtějí zlepšit efektivitu vykonané



práce a proč mají občas pocit, že práce narušuje jejich soukromý život více, než by měla. Důležitým ukazatelem podporující tento závěr je i fakt, že polovina dotazovaných respondentů požaduje podporu v oblasti time managementu ze strany firmy.

Přesto za nejdůležitější výsledek tohoto šetření považuji to, že i přes možnost pružných pracovních úvazků, kterou tato konkrétní firma svým zaměstnancům nabízí, se prakticky tato možnost nevyužívá. Žádný z dotazovaných respondentů tuto možnost nevyužívá, ikdyž většina z nich je dle mého názoru vhodnými kandidáty na tzv. home office – částečnou práci z domu. Tento fakt se projevil i při osobním interview s jednotlivými respondenty.

## 10 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Výzkumná čas mé diplomové práce poskytuje pohled na práci respondentů a na jejich sladení osobního a pracovního života. Jedná se především o jejich pohled na firmu, ve které pracují, na náplň jejich práce, na pracovní zatížení a jejich osobní život.

Z celého výzkumu vyloučena spousta informací, které jsou jistě velmi cenné pro zaměstnavatele konkrétní firmy, kde se výzkum prováděl.

Důležitá je informace, že zaměstnanci jsou pyšní na to, že v této konkrétní firmě pracují. Váží si zázemí, které jim firma poskytuje. Dobře hodnotí pracovní prostředí, možnost zaměstnaneckých bonusů. Jsou rádi, že jejich zaměstnavatel má určité prestižní jméno na trhu práce. Ze zaměstnanců při jednotlivých interview byla cítit jakási pracovní pohoda, přestože většina z nich musí pracovat pod nárazovým tlakem a stresem.

Důležité bylo zjištění, že všichni zaměstnanci pociťují ve své práci stres a občas mají pocit, že přestávají zvládat množství své práce. Tyto pocity jsou přímo úměrné aktuálnímu období ve firmě. Většina zaměstnanců je dobře proškolená v dovednostech jakou jsou práce s časem a stresem. Přesto každý respondent našel sám u sebe rezervy. Je však dobře, že si tuto zátěž uvědomují a umí s ní pracovat. Velká část respondentů si velmi zakládá i na svém osobním životě a chtějí mu věnovat vyvážený čas vzhledem ke svému zaměstnání. Přesto se bohužel nedaří ve firmě příliš eliminovat práce přesčas. Výstup, který mám k dispozici z jednotlivých interview a dotazníku, je velmi alarmující. Práce přesčas a ve stresu se pomalu stává jakýmsi standardem a zaměstnanci to považují právě za daň vzhledem k jejich atraktivní pozici.

Důležité zjištění, které vyloučeno z tohoto výzkumu, je oblast pružné pracovní doby ve firmě. Firma, u které jsem výzkum prováděla, je velmi ceněna na trhu práce i v různých soutěžích díky neustálým inovacím pracovního prostředí pro zaměstnance a zázemí, které ve firmě utváří Oddělení lidských zdrojů. Velkým projektem firmy je právě možnost využití pružné pracovní doby. Přestože tedy tuto možnost zaměstnanci mají, prakticky ji ani jeden respondent nevyužívá. Nemají ve svém okolí ani kolegu, který by tuto možnost využíval. Mezi respondenty bylo znát, že je tato možnost zajímavá, ale nevěří, že bych jejich nadřízený na tuto alternativu pracovního úvazku přistoupil. Nijak se o této možnosti nebaví na pravidelných poradách a nijak tuto možnost se svými nadřízenými nekomunikují. Mají pocit, že v tom jejich nadřízený uvidí spíše možnost jakési úlevy.

Proto jako doporučení pro praxi z tohoto výzkumu uvádím právě důraz na větší práci s rozsáhlým firemním projektem pružné pracovní doby.

Zejména by se firma měla zaměřit na:

- větší informovanost o projektu
- konkrétní příklady využitelnosti z praxe
- zpětnou vazbu od zaměstnanců
- konkrétní příklady z výsledků tohoto projektu

Větší informovanost o projektu pružné pracovní doby by mohla vzniknout například spojením mailové komunikace se zaměstnanci a prezentaci na různých akcích, které se ve firmě pořádají. U zaměstnanců, kde tato možnost může prakticky existovat a pomoci v jejich výkonnosti a efektivnosti, by měli klást důraz na informace i jejich přímí nadřízení.

Zaměstnancům by měly být zpřístupněny a prezentovány příklady z praxe, kde tito lidé pružnou pracovní dobu využívají. Měly by znát všechny možnosti a podmínky ze strany firmy.

Firma by se měla zajímat o pravidelnou zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců, kteří tuto možnost ve firmě využívají nebo využívat teprve začnou. Taktéž by měla požadovat zpětnou vazbu od kolegů, kteří tuto možnost nevyužívají a to zejména proto, aby se zabránilo negativním reakcím na tuto variantu pracovního úvazku. Někteří zaměstnanci například mohou mít pocit, že jejich kolega využívá cosi výjimečného, co mu například dovoluje nějak ulevit z jeho povinností. Zpětná vazba by měla být zajištěna i od nadřízených těchto zaměstnanců, aby byla měřitelná jejich efektivnost a výkonnost.

Jako poslední krok vidím pravidelné zajišťování konkrétních příkladů z výsledků tohoto projektu, kde by byly shrnuty náklady firmy na tento projekt, využívanou a odezva ze strany zaměstnanců, konkrétní příklady usnadnění jejich každodenního života, jejich spokojenost nebo nespokojenost a jiné poznatky vyplývající z tohoto projektu.

## ZÁVĚR

Cílem této práce je upozornit na problematiku rovnováhy pracovního a osobního života zaměstnanců.

Snažila jsem se poukázat na to, že firma, která si váží svých zaměstnanců a počítá s nimi jako s kvalitní pracovní silou v budoucnosti, se musí o své zaměstnance starat a pomáhat jim vytvářet motivující pracovní prostředí. Trh práce je v dnešní době velmi hektický a náročný. Firma, která chce být konkurenceschopná a zajímavá pro ty nejlepší kandidáty, musí svým zaměstnancům nabídnout motivující a lákavé pracovní podmínky. Každá zdravá firma ví, že nejdůležitější jsou pro ni schopní a spokojení zaměstnanci.

Ve výzkumné části jsem poukázala na to, jak konkrétní firma může přistoupit k motivaci svých zaměstnanců a pomoci jim sladit jejich pracovní a osobní život. V konkrétním výzkumu jsem vyhledala a zdůraznila, kde mohou být nástrahy, které tuto rovnováhu narušují.

Na základě zjištění nedostatků ve výzkumné části jsme vytvořila základní doporučení pro praxi v této konkrétní firmě.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická publikace:

- [1] BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: VOX, 2003. 192 s. ISBN 80-86324-27-3.
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BENEŠ, M. *Andragogika*. 2.vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA s.r.o., 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
- [4] BENEŠ, M. *Andragogika, filozofie-věda*. 1.vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA s.r.o., 2003. 122 s. ISBN 80-86432-03-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [7] DRAPELA, J. *Přehled teorií osobnosti*. 1.vyd. Praha: Portál, s.r.o., 1997. 175 s. ISBN 80-7178-134-7.
- [8] GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1.vyd. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- [9] GILLERNOVÁ, Ilona; BURIÁNEK, Jiří. *Základy psychologie, sociologie*. 1.vyd. Praha: Fortuna, 1995. 156 s. ISBN 80-7168-242-X.
- [10] HELUS, Zdeněk. *Psychologie*. 2. vydání. Praha: Fortuna, 1999. 119 s. ISBN 80-7168-406-6.
- [11] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s. , 2008. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [12] KRAUS, Blahoslav; POLÁČKOVÁ Věra. *ČLOVĚK - PROSTŘEDÍ – VÝCHOVA: K otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. 199 s. ISBN 80-7315-004-2.

- [13] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [15] NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2.vyd. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
- [16] NIERMAYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [17] SCHMIDBAUER, W. *Psychologie, lexikon základních pojmů*. 1.vyd. Praha: Naše vojsko, nakladatelství a knižní obchod, s. p, 1994. 208 s. ISBN 80-206-0459-6.
- [18] PRŮCHA, J. a kol. *Pedagogický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, s.r.o., 1995. 236 s. ISBN 80-7178-029-4.

WWW stránka – elektronická monografie:

- [19] Work-life.cz [online]. [cit.2010-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.work-life.cz/>>.

Článek v časopise:

- [20] FISCHEROVÁ, Vladka. Proč dobré manažery stíhá syndrom vyhoření. *HRM*. 2005, roč. I, č. 1, s. 64-65.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VZP Všeobecná zdravotní pojišťovna České Republiky.

OZP Oborová zdravotní pojišťovna.

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Jacobsonova progresivní relaxace
- PII Záznamový arch pro interview
- PIII Přepis rozhovoru
- PIV Dotazník



## **PŘÍLOHA P I: JACOBSONOVA PROGRESIVNÍ RELAXACE**

Tento typ relaxace můžete provádět jak v sedě, tak v leže. Podstatou je, že se postupně napínají a uvolňují různé svalové partie celého těla. Postupně se uvolňuje napětí v těle i psychický stav. Relaxaci můžeme provádět večer před usnutím, aby se nám lépe spalo. Zároveň se ale může provádět i ráno po probuzení, protože nás připraví na další náročný den. Relaxace se dá využít taktéž kdykoliv během dne, kdy pocítíme, že jsme v nějakém stresu nebo neklidu. Může se provádět kterákoli část z relaxace.

Postupně zvyšujeme svalové napětí, počítáme od 1 do 5 a při každém zvýšení čísla přidáváme na intenzitě. Nezapomínáme dýchat, při čísle 5, kdy má být napětí ve svalech největší, s výdechem si řekneme „uvolnit“, což se nám později stane spouštěčem pro uvolnění svalů.

Postup nácviku:

- Svírání rukou v pěst s palci ven.
- Prsty na rukou roztahujeme co nejdále od sebe.
- Svírání bicepsů – ruce ohneme v loktech a napínáme bicepsy.
- Ramena zvedáme směrem k uším (nesmíme se opírat o židli).
- Stehna a lýtka – napínáme svaly na stehnech a lýtkách, nohy natažené a špičky prstů tlačíme směrem k podlaze.
- Stehna a lýtka – napínáme svaly na stehnech a lýtkách, nohy natažené a špičky nohou tlačíme směrem ke kolenům.
- Svaly na hýždích, celé nohy.
- Žaludek, břišní svaly – stáhneme svaly dovnitř jako před úderem pěstí. Obrátíme pozornost na pravidelnost dýchání.
- Celý trup – zádové svaly, hrudní a celé břicho.
- Čelo – zvedat obočí vzhůru.
- Oči – stisknout víčka k sobě.
- Ústa – ceníme zuby, koutky úst dáváme co nejvíce směrem k uším.

- Svírání rtů – rty dáváme co nejbliže k sobě.
- Špičku jazyka tlačíme do horního patra.

Celé cvičení je možné třikrát až čtyřikrát zopakovat dle potřeby.

Je logické, že k dokonalé relaxaci dochází až po týdnech či měsících pravidelného cvičení, proto neklesejme na mysli a buďme trpěliví. Je vhodné navštívit relaxační kurz či si podrobně prostudovat dostupnou literaturu.

## **PŘÍLOHA P II: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO INTERVIEW**

### **ZAMĚSTNÁNÍ**

-Jak jste spokojen (a) se současným zaměstnáním? Líbí se Vám pracovní prostředí?

-Proč chodíte do tohoto zaměstnání? Proč jste si vybral (a) tuto pozici? (motivace k práci?)

- Splňuje práce Vaše počáteční očekávání?

-Vyhovuje Vám náplň práce?

-Stává se Vám, že jste v práci přesčas? (jak často, proč)

- Stresuje Vás práce – proč, jak často?

- Myslíte si, že trávíte čas v zaměstnání efektivně? / Jste spokojen (a) s časem stráveným v práci?

-Využíváte možnosti pružných pracovních úvazků?

### **OSOBNÍ ŽIVOT, VOLNÝ ČAS**

-Jak se odráží práce ve Vašem osobním životě?

- Máte tolik času na osobní život, kolik si přejete (reálně)?

- Jak nejčastěji trávíte svůj volný čas?

- Jak rád trávíte svůj volný čas?

- Jak pečujete o své zdraví?

- Zajímáte se o správnou životosprávu?

## **PŘÍLOHA P III: PŘEPIS ROZHOVORU**

Rozhovor uvádím v pracovní verzi pro rozdělení do kategorií.

## Rozhovor Kateřina

### Jak jsi spokojena se současným zaměstnáním?

└ No, jsem velmi spokojena. Moje práce mě hodně baví a naplňuje. ─ Ani si nedovedu představit, co jiného bych dělala. ─ Pracuji v tomto oboru už hodně dlouho, a ikdyž mám někdy pocit, že bych měnila, po krátké pauze nebo dovolené mě to velice rychle přejde, ☺

### Proč sis vybrala zrovna tuto práci, tuto pozici?

V první řadě se mi líbí, že se jedná o firmu nadnárodní. ─ Po škole jsem začala dělat u podobné firmy, konkurence. Pak jsem tu pozici opustila a pracovala jsem u střední české firmy. Nebyla jsem tam ale spokojena ani s platem, ani s komunikací. Brzy se mi začalo stýskat po nadnárodní společnosti a zázemí velké firmy. ─ To je pro mě hodně motivující a důležité. Samozřejmě je to pak i platební ohodnocení. Takové firmy většinou mají možnosti své zaměstnance i dobře zaplatit. ─ Důležité je pro mě i zázemí, pracovní prostředí, školení, která mohu absolvovat. ─ Vlastně těch výhod, které vidím, a kterých si vážím, je hodně. ─

### Takže tato práce splňuje očekávání, které si měla na začátku?

└ V podstatě ano. Zhruba jsem již věděla, co mohu očekávat a co je realita. ─ Mé představy tato firma splňuje. ─

### Vyhovuje Ti náplň Tvé práce?

└ Ano, vyhovuje, Baví mě jezdit na jednání s klienty, vést důležitá vyjednávání. ─ Baví mě zodpovědnost, která z mé pozice vyplývá. ─ Jsem ráda, že si celkem mohu svůj pracovní čas řídit, ikdyž ho samozřejmě musím často podřizovat požadavkům mých klientů a nadřízených. ─

### Zůstáváš v práci přesčas?

Ano, bohužel asi často. ─ Ale vím, že spousta z těch přesčasů vychází z mých rezerv během dne. Ikdyž někdy je práce opravdu hodně. ─

### Co je to často?

Bohužel několikrát týdně. ─ Často se taky stává, že z práce odejdu „normálně“ a později večer ještě doma pracuji. ─ Často také dodělávám „resty“ o víkend. To se mi ale moc nelíbí. To musím nějak změnit. ─

### Myslíš si, že trávíš čas v zaměstnání efektivně?

Těžko říct. Samozřejmě se tím zabývám a často na to myslím. ─ Určitě by se nějaké rezervy našly. ─ Ale nedá se přece celý den pracovat na 100%. Nejradaši mám, pokud pracuji sama. Jak je v kanceláři příliš mnoho kolegů nebo vyjdeme někam na oběd, čas strávený reálně prací se zmenší. Proto se snažím být přes den minimálně v kancelář a spíše být u klientů. Do kanceláře přijdu až navečer, kdy je tam klid. ─ To se tam ale zase samozřejmě zdržím. Je to takové zamotané. ─

**Ve firmě ale přece existuje možnost pružných pracovních úvazků. Například práce z domova...**

↳ Ano, to existuje. Ale nevím, jak moc by se to reálně libilo mému nadřízenému. Často se mi stává, že jsem přes den vyjetá u klientů, a pak se mi už nechce jet několik km do kanceláře jen kvůli nějaké drobné administrativě. Tak to prostě jedu domů a zbytek udělám z domu. Je to ale takové neoficiální, a kdyby nastal problém nebo se po mně začalo shánět vedení, tak může být zle. Bylo by to tedy pro mě určitě řešení a hlavně psychická úleva. Myslím ale, že na to ještě nenastala správná doba. Ve firmě ta možnost sice existuje, ale upřímně neznám nikoho, kdo by to využíval oficiálně. Mám pocit, že má nadřízení si o tom myslí, že je to spíše ulívání z práce než pomoc pro jejich podřízené. Ono něco jiného je HR oddělení, které tyto změny navrhuje a dělá různé nové projekty, a pak ta praxe a zaběhnutý systém vedení.

**Hm, to mě mrzí. To mi potom zní jako taková marná snaha ve firmě.**

↳ To ano. Možná by to chtělo si o tom někdy s nadřízeným promluvit. Ale většinou máme čas jen tak na pracovní věci okolo jednání, klientů a základy administrativy.

**Vypadá to, že té náplně práce je opravdu hodně. Je to pro Tebe stresující?**

Jak kdy, Je to právě tak, jako na houpačce. Někdy mě to štve, ale asi je to právě to, co mě na této práci baví. Občas je to strašná pohoda a z toho přijde nějaký problém, výběrové řízení s akutním datem nebo jiná složitější činnost a stres i práce přesčas narůstá. Je to velmi nárazové. Ale když je akce nakonec úspěšná, ten pocit za to stojí. Někdy bývají samozřejmě chvíle, kdy přijde něco akutního k řešení a zrovna se mi to nehodí, protože už mám třeba dost práce i tak nebo potřebuji zařídit něco osobního apod. To je pak celkem hodně náročné, ale dá se to zvládat.

**A jak se projevuje práce v tvém osobním životě?**

Práce je pro mě hodně důležitá. Nemám ještě rodinu, nejsem vdaná, takže v podstatě v ní trávím celkem hodně času, který bych už třeba měla věnovat rodině nebo volnu. Někdy mi to nevadí vůbec, ale když se jedná o nějaký nepříjemný úkol, který musím řešit i ve svém volnu, tak mi to zase vadí hodně. Samozřejmě ani můj přítel není rád, když o víkendu nebo večerech pracuji. Snažím se to omezit, někdy to ale prostě nejde.

**Jak trávíš svůj volný čas?**

↳ No to velmi různě. Miluji cvičení, jógu, posilovnu, takže hodně času věnuji tomu. Pak také samozřejmě běžným věcem jako je péče o chod domácnosti – vaření, uklízení, péče o dům, praní, žehlení... Bohužel mi pak už nezbývá příliš času na lenošení, které mám ráda. Volného času by mohlo být víc, ale s tím myslím v dnešní době bojuje každý.

**Jak pečuješ o své zdraví?**

No, myslím, že hlavně tím cvičením. Odbourává se tím i pracovní stres, přijdu si na úplně jiné myšlenky. A mám pak velmi dobrý pocit. Nekouřím, piju jen příležitostně při oslavách atd.

Horší je to s mou životosprávou. Tam podléhám celkem výkyvům. Někdy jsem úplně vzorová, a pak neodolám sladkostem a jiným pokušením.



## **PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK**

*Dobrý den,*

*jsem studentkou Fakulty humanitních studií ve Zlíně, kde zpracovávám diplomovou práci na téma Rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku.*

*Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely zpracování diplomové práce. Údaje z něj budou statisticky zpracovány a nebudou nikomu předávány. Nemusíte se tedy obávat jejich zneužití.*

*Děkuji za čas, který mi vyplněním tohoto dotazníku věnujete.*

*Bc. Veronika Gahurová*

### **DOTAZNÍK**

#### **A. Informace o respondentovi**

(označte prosím správnou variantu x)

##### *1. pohlaví*

- muž
- žena

##### *2. věk*

- 20-30 let
- 30-40 let
- 40-50 let

##### *3. dosažené vzdělání*

- základní
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

##### *4. ve firmě pracuji*

- méně než 3 měsíce
- 3 měsíce až 1 rok
- déle než 1 rok

## **B. Motivace**

(označte prosím správnou variantu x nebo doplňte)

5. *V současném zaměstnání jsem*

- velmi spokojen (a)
- Spokojen (a)
- spíše nespokojen (a)
- velmi nespokojen (a)

6. *Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?*

- Finanční ohodnocení
- Pochvala
- Uznání kolegů, nadřízených
- Nefinanční bonusy
- Jiné... (doplňte)

7. *Co je pro Vás motivem ke změně efektivity práce?*

- Rodina
- Více volného času
- Vlastní (odlišná) představa o době strávené prací
- Jiné... (doplňte)

8. *Kde rád (a) přivítáte podporu a pomoc ze strany firmy (v jaké oblasti)?*

- Time management
- Stres management
- Zdraví zaměstnanců
- Změna pracovního prostředí
- Jiné... (doplňte)

## **C. Pracovní prostředí**

9. *Je pro Vás důležité jméno firmy, u které pracujete / prestiž/?*

- Ano
- Ne

10. *Je pro Vás důležité pracovní prostředí?*

- Ano
- Ne

11. Jsou pro Vás důležité firemní benefity?

- Ano
- Ne

12. Které z firemních benefitů nejvíce využíváte?

- Sport
- Relax (masáže, sauna, dovolená...)
- Zdraví (lékařská vyšetření, programy prevence...)
- jiné... (doplňte)

13. Využíváte možnost pružných pracovních úvazků ve firmě?

- Ano- sdílené pracovní místo
- Ano- zkrácený úvazek
- Ano- práce z domova
- Ne

#### **D. Pracovní výkon zaměstnance**

14. Zvládáte množství Vaší práce?

- Ano
- Ne
- Dle aktuálního období (nárazově)

15. Jak často jste v práci přesčas (nad zákonem stanovenou pracovní dobu)?

- Každý den
- Více jak 2x týdně
- Méně jak 2x týdně
- Nikdy

16. Je Vaše práce stresující?

- Ano
- Ne
- Občas

17. Je Vaše práce stereotypní?

- Ano
- Ne

18. *Máte čas na nové projekty, přístupy a inovace ve Vaší činnosti?*

- Ano
- Ne

#### **E. Osobní život zaměstnance**

19. *Pocitujete konflikt mezi prací a osobním životem?*

- Ano
- Ne

20. *Máte čas na mimopracovní aktivity (sport, zábava, péče o zdraví...)?*

- Ano
- Ne
- Mám méně času, než bych si představoval(a)/přál(a)

21. *Umíte relaxovat?*

- Ano
- Ne

22. *Co způsobí větší rovnováhu a klid ve Vašem životě?*

- Více finančních prostředků
- Více času na osobní život
- Více pracovních možností
- Jiné... (doplňte)

23. *Co nebo kdo Vám nejvíce pomáhá v životní rovnováze?*

- Vy sám
- Nadřízený
- Kolega
- Partner
- Rodina