



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

**Prevence vzniku patologické události syndromu
vyhoření (na příkladu zaměstnavatele)**

Vypracovala: Nela Blahová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

České Budějovice 2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za odborné vedené mé práce. Dále mé poděkování patří sledované firmě – a především pak zaměstnancům hlavního distribučního centra firmy COOP družstvo HB, kteří mi byli nápomocni při mém výzkumu.

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	TEORETICKÁ ČÁST	5
2.1	Teorie syndromu vyhoření.....	5
2.1.1	Definice	5
2.1.2	Syndrom vyhoření a stres	6
2.1.3	Pracovní stres.....	8
2.1.4	Příznaky vyhoření.....	9
2.1.5	Fáze procesu syndromu vyhoření	10
2.2	Nejčastější oběti syndromu vyhoření.....	13
2.2.1	Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků a manažerů.....	14
2.2.2	Syndrom vyhoření u zdravotních sester	14
2.2.3	Syndrom vyhoření u učitelů	15
2.3	Syndrom jako nemoc z povolání – rozprava	15
2.4	Rizikové faktory v zaměstnání	17
2.4.1	Zvýšená pracovní zátěž	17
2.4.2	Nedostatek samostatnosti	18
2.4.3	Nedostatek uznání.....	18
2.4.4	Špatný kolektiv	19
2.4.5	Nespravedlnost na pracovišti.....	19
2.4.6	Konflikt hodnot	19
2.5	Řízení lidských zdrojů	20
2.5.1	Lidský kapitál	20
2.5.2	Přístupy k vytváření pracovních úkolů.....	22
2.5.3	Mechanistický přístup	22
2.5.4	Motivační přístup.....	23

2.5.5	Biologický přístup	25
2.5.6	Percepční přístup	26
3	METODIKA A CÍL PRÁCE.....	27
4	PRAKTICKÁ ČÁST	29
4.1	O firmě.....	29
4.1.1	Historie distribučního centra	29
4.1.2	Současnost hlavního distribučního centra	30
4.2	Kvantitativní výzkum	31
4.2.1	Výběrový soubor	32
4.2.2	Formulace hypotéz	33
4.3	Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	34
4.3.1	Vyhodnocení identifikačních otázek	34
4.3.2	Vyhodnocení hypotéz	38
4.3.3	Vyhodnocení ostatních otázek z dotazníku	47
4.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	58
4.5	Návrh na řešení	61
4.5.1	Analytické hodnocení práce	62
4.5.2	Aplikace analytického hodnocení práce bodovací metodou	63
5	ZÁVĚR.....	67
I.	SUMMARY AND KEYWORDS	69
II.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	70
III.	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	71
IV.	SEZNAM PŘÍLOH	73
V.	PŘÍLOHY.....	74

1 ÚVOD

V práci trávíme denně osm, leč někdy i více hodin, což je skoro polovina celého dne. Každý den se tolik snažíme začlenit do současné zrychlující se společnosti, snažíme se vyrovnat se zvyšujícími se nároky našich zaměstnavatelů a přizpůsobit se současným náročným pracovním podmínkám, že mnohdy můžeme podléhat přílišnému pracovnímu stresu. Ten může vést také k depresím, frustraci a poté až k psychickému i k fyzickému vyčerpání, tzv. vyhoření. Vyhoření je nemocí duše, protože potlačuje vůli a postupně může být zničena motivace, která nás táhne kupředu. Zaměstnání je samozřejmě zdrojem naší obživy, ale nemělo by být jediným cílem našeho života.

Nejen naši nadřízení, ale i kolegové vytváří atmosféru pracovního prostředí, ve kterém se denně pohybujeme. Je tedy velice důležitý postoj samotné organizace ke svým zaměstnancům i naopak. Proto v tomto tématu považuji za velmi důležitý faktor správné řízení lidských zdrojů, které se nebojím zahrnout do jisté formy prevence syndromu vyhoření, ale o tomto až dále.

Nyní už se tedy dostáváme k vlastnímu jádru věci, a to k zaměření této práce. Tématem mé bakalářské práce je orientace na problematiku syndromu vyhoření a především pak jeho prevence z pohledu konkrétního zaměstnavatele.

Na této práci bych ráda poukázala, že pracovním stresem může být zasažen vlastně každý, na jakékoli úrovni pracovního zařazení. Od pracovníků ve skladech, kteří vykonávají rutinní práci, přes pracovníky administrativní, až po pracovníky řídicí, kteří denně musí čelit velkému množství úkolů a denně komunikují s lidmi. Proto se v této práci budu zajímat o stupeň vyhoření u pracovníků společnosti, ve které najdeme různé stupně zaměření činností.

Teoretická část této bakalářské práce je zaměřena na teorii syndromu vyhoření, včetně související problematiky, jako je definice, příznaky syndromu vyhoření i jeho jednotlivé fáze. Zařazena je také problematika zaměřená na pracovní stres a faktory, které v zaměstnání působí jako rizikové. Teoretická východiska rozšiřují kapitoly o syndromu vyhoření jako nemoci z povolání a také o nejčastějších obětech syndromu vyhoření. V neposlední řadě je zde zahrnuta také kapitola týkající se řízení lidských zdrojů, která je hlavním východiskem pro analytickou část této práce.

Na teoretickou část naváže část praktická, která se týká zjištění výskytu stresu na pracovišti, který je jedním z klíčových faktorů vedoucích k syndromu vyhoření. Výzkum bude proveden u pracovníků konkrétního zaměstnavatele, a to společnosti COOP družstvo Havlíčkův Brod – konkrétně distribučního centra Chotěboř. K tomuto zjištění bude využito kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkové šetření zaměřené na výskyt stresu na pracovišti. Součástí praktické části bude také aplikace preventivních opatření syndromu vyhoření pro organizaci, které budou zaměřeny na řízení lidských zdrojů. Forma aplikace bude provedena s ohledem na zjištěné výsledky.

Každý pracovník se podílí na úspěšnosti firmy, ve které je zaměstnán, proto je velmi důležité vytvářet trvalou spokojenost každého z nich. Tato práce může firmě posloužit jako pomůcka pro prevenci svých pracovníků před pracovním stresem, anebo dokonce syndromem vyhoření a může zamezit případnému snižování kvality výrobků i služeb této firmy.

Téma syndromu vyhoření je mi velice blízké, protože sama pracuji každý den s lidmi a vím tedy, co jednání a komunikace s nimi obnáší, vyzkoušela jsem si i rutinní práce ve skladech a na jiných méně oceněných pozicích, proto si myslím, že se do situace pracovníků podléhajících velkému pracovnímu stresu dovedu vžít. V současnosti se jedná o stále diskutovanější problém. Ráda bych touto prací pomohla především sledované firmě, která bude mít možnost tímto porovnat, jak jsou její zaměstnanci ve firmě spokojeni a zda je potřeba se na některé pracovníky zaměřit více. V případě výskytu vyšší míry stresu na pracovišti či dokonce výskytu syndromu vyhoření může firma využít návrh mnou navržených preventivních opatření. Práce samozřejmě může posloužit i ostatním, kteří se mohou v jednotlivých pracovních pozicích shlédnout a v případě nutnosti mohou včas zasáhnout.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Teorie syndromu vyhoření

2.1.1 Definice

Syndrom vyhoření je známý také pod pojmem „burnout syndrom“. Tento pojem pochází z anglického slovíčka „to burn“ – hořet, což ve spojení „burn-out“ znamená dohořet, vyhořet či vyhasnout.

V současné době existuje mnoho teorií, pojetí a definic syndromu vyhoření. Jednotná a všemi využívaná definice syndromu vyhoření prakticky neexistuje. Lze však určit některé charakteristické znaky, i když se jednotlivé definice mnoha aspekty liší. V následujících odstavcích se nachází výčet několika definic syndromu vyhoření od vybraných odborníků a autorů.

Jako první definoval burnout syndrom americký psychoanalytik Herbert Freudenberger, a to v roce 1974 v časopise „Journal of Social Issues“. Definoval jej takto:

„Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy).“

Cary Cherniss definoval syndrom vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé ztrácejí své nadšení. Jsou to lidé, kteří jsou velice intenzivně zaujati určitým úkolem či ideou.

„Burnout je reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje. Burnout je situací totálního (úplného) vyčerpání sil. Burnout je stav, kdy člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit. Burnout je pocitem člověka, který došel k závěru, že již nemůže jít dále.“

Edelwich a Richelson popisují burnout syndrom takto: *„Proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů (energií), k vyplenění celého nitra, k „utahání se“ tím, že se člověk nadměrně intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo že se snaží uspokojit takováto nerealistická očekávání, která mu někdo jiný stanoví.“*

Agnes Pines a Elliott Aronson syndrom vyhoření formálně definují jako „stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké (náročné).“

Maslach a Jackson vymezují syndrom vyhoření jako syndrom emocionálního vyčerpání, depersonalizace a sníženého osobního výkonu. Burnout může vést ke snížení kvality i kvantity práce nebo služby, která je lidem poskytována. Burnout je faktorem, který úzce souvisí s fluktuací a absencí. (Křivohlavý, 1998)

Obecně můžeme konstatovat, že většina autorů definic syndromu vyhoření se shoduje v tom, že se jedná o psychický stav a prožitek vyčerpání a že jej tvoří řada symptomů především z oblasti psychické, fyzické a sociální. Dalším společným znakem je emoční exhausce, kognitivní vyčerpání a také celková únava. Pasivita, vyčerpání a zklamání v souvislosti s vyhořením se dostávají jako reakce na převážně pracovní stres. (Kebza & Šolcová, 2003)

2.1.2 Syndrom vyhoření a stres

Syndrom vyhoření a stres – dva pojmy, které se často zaměňují. Vyhoření ale není totéž co stres. Zjednodušeně by se dalo říci, že stres je příčina, kdežto vyhoření je důsledek.

„Syndrom vyhoření bývá způsoben výhradně chronickým stresem a dlouhodobou disbalancí mezi zátěží a fází klidu, tedy mezi aktivitou a odpočinkem. Rovnováha mezi těmito dvěma póly bývá v případě burnout syndromu zpravidla narušena.“ (Stock, 2010)

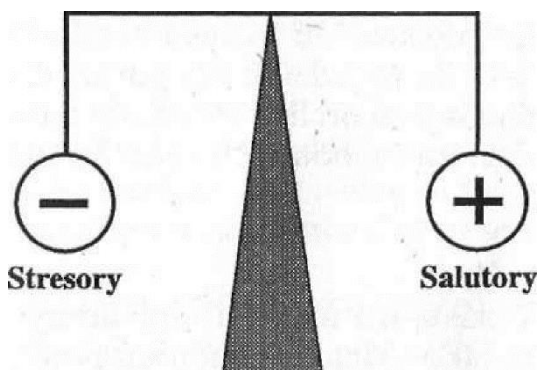
Stres způsobuje řada tzv. stresorů, a sice fyzických, psychických a sociálních. Mezi fyzické se řadí například hluk, přemíra podnětů či hlad. Příkladem psychických stresorů pak může být například časová tíseň, příliš vysoké či naopak nedostatečné vytížení či mnoho změn během krátké doby. Sociálním stresorem jsou například konflikty s kolegy v zaměstnání nebo ztráta blízké osoby.

„Reakce na tyto stresové podněty jsou velmi individuální a do značné míry závisí na každém posouzení dané situace.“ Pokud je některý ze stresorů vnímán jako ohrožení a jedinec je přesvědčen, že ho nezvládne vůbec nebo s velkými obtížemi, spustí se zátěžová reakce, na základě níž vzniká stres. (Stock, 2010)

Stres je také definován jako vztah mezi dvěma silami, které působí protikladně. „Na jedné straně této dvojice protikladných sil je soubor nás zatěžujících faktorů, tzv. stresorů. Ty na nás negativně působí. Na druhé straně je soubor tzv. salutorů, tj. našich obranných

schopností zvládat těžkosti.“ V případě, že jsou síly vyrovnané či salutory převažují, životní situace jedince se jeví dobře, jedná se o ideální stav, viz obrázek níže. (Křivohlavý, 1998)

Obrázek 1 – Vyrovnaná životní situace



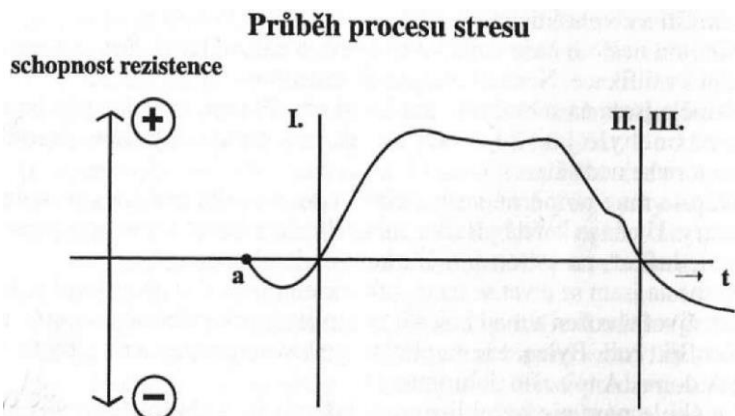
Zdroj: Křivohlavý (1998)

Je-li však síla stresorů silnější než síla salutorů, dochází ke zmiňovanému stresu. Přesahuje-li tento nepoměr určitou zvládnutelnou hranici, hovoříme o distresu, tj. patologicky působícím stresu.

Zakladatelem souborného studia stresu byl profesor Hans Selye. Syndrom vyhoření není osamocený jev. Je do určité míry konečným stadiem procesu, který byl Hansem Selyem nazván jako GAS – General Adaptation Syndrom neboli obecný soubor příznaků procesu vyrovnávání se s těžkostmi. Proces GAS má dle Selyeho tři fáze. První fází je působení stresoru, druhou fází pak zvýšená rezistence (obranyschopnost organismu) a třetí fází je vyčerpání rezervních sil a obranných možností. Do této poslední fáze je obvykle zařazován průběh syndromu vyhoření. (Křivohlavý, 1998)

Následující obrázek vyobrazuje průběh stresu podle Hanse Selyeho.

Obrázek 2 – Průběh procesu stresu podle Hanse Selyeho



Zdroj: Křivohlavý (1998)

„První fáze: působení stresoru (a... podnět typu stresoru, který zasahuje do děje)

Druhá fáze: zvýšená rezistence vlivem mobilizace obranných sil organismu

Třetí fáze: vyčerpání rezerv, sil a obranných možností

t: jak plyne čas“ (Křivohlavý, 1998)

2.1.3 Pracovní stres

Pracovníci se často dostávají v pracovním procesu do různých nestandardních situací, které kladou nepřiměřené požadavky na jejich výkon, chování i konání. Působením dlouhodobého zatížení pak může docházet ke zhoršení pracovní výkonnosti a může také přispívat ke zdravotním problémům.

V zaměstnání může působit celá řada stresových situací, které mohou být klasifikovány do následujících kategorií:

- problémy, které souvisí s rolí, které jedinec zastává (konflikt hodnot),
- nároky, které souvisí s obsahem práce (pracovní zatížení a odpovědnost),
- organizace práce (odpovědnost, komunikace, spolupráce),
- profesní perspektiva (nejasný kariérní postup),
- fyzické prostředí. (Kebza & Šolcová, 2003)

Jedním z nejčastějších zdrojů pracovního stresu je pracovní prostředí. Na pracovišti se mohou objevit nepříjemné vztahy mezi spolupracovníky, pomluvy, nadměrná kritika,

donášení nebo naopak velmi neosobní vztahy, málo důvěry, perfekcionismus nadřízených, emocionální sterilita – to vše může vést k silně prožívanému stresu na pracovišti. Většina pracovníků se domnívá, že největší stres v pracovním prostředí vzniká z nesplněných termínovaných úkolů, ale toto není zcela pravdivé. Nesplněné termínované úkoly jsou často důsledkem nedostatečné komunikace v době, kdy se úkoly plánují nebo v průběhu jejich plnění. (Prašková & Praška, 2007)

Nejčastějším faktorem, který vyvolává pracovní stres je tzv. faktor změny – například změna obsahu práce, změna rychlosti výkonů, změna osvětlení, změna vztahů mezi zaměstnanci, změna motivace, změna vlastních schopností, apod. Stresujícím podnětem ale mohou být i představy, strach nebo zkušenosti pracovníků, které evokují negativní emoce. Také ambice či snaha dosáhnout určitého postavení, pocity nespravedlnosti ze strany kolegů či nadřízených, pocity diskriminace, odlišná očekávání, nedostatek informací, apod. mohou mít za následek výskyt pracovního stresu. Pracovní stres ale samozřejmě vyvolávají i situace a události, kterým je možné zabránit či jim předejít. (Mikuláščík, 2015)

2.1.4 Příznaky vyhoření

V případě, že pracovní stres způsobí vyhoření, je důležité jej rozpoznat. Rozpoznat, kdy se jedná stále o běžný stres a kdy už je nutné vyhledat pomoc.

Stejně jako definice syndromu vyhoření nelze ani příznaky vyhoření shrnout do jednoho celku, do jedné ucelené definice. Vyhoření z počátku doprovází různé projevy, jako například vyčerpání, chybějící elán, nespokojenost s vlastními výkony či závislost. Život jedince se již skládá pouze z termínů a povinností či beznadějného snažení. (Frenzel, 2013)

Příznaků vyhoření existuje velká řada, autoři je shrnují intuitivně do jistých úrovní dle prožívání. Obecně lze říci, že se jedná o symptomy, které se projevují bezprostředními tělesnými omezeními, omezením schopností myšlení, narušeným citovým stavem a projevují se také v chování určité osoby. (Poschkamp, 2013)

Příznaky vyhoření mohou být rozděleny do těchto úrovní: psychické, fyzické a úrovně sociálních vztahů.

Psychická úroveň je charakteristická především dominantním pocitem, že úsilí dosáhnout něčeho trvá již nadměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je nepatrná. Typické jsou také pocity duševního vyčerpání, především pak emocionálního a kognitivního, které vede ke

ztrátě motivace. Dochází také k utlumení celkové aktivity, kreativity, iniciativy a také spontánnosti. U jedince převažují pocity smutku, frustrace, depresivní ladění, pocity bezvýchodnosti až bezcennosti. Jedinec se také může projevovat negativně, může být až přehnaně cynický. Je také viditelný pokles či naprostá ztráta zájmu v souvislosti s profesí, a taktéž negativní hodnocení firmy, která jedince zaměstnává. Typickým znakem je také sebelítost a iritabilita.

Fyzická úroveň představuje stav celkové únavy organismu, objevují se znaky apatie a ochablosti celého těla. Jedinec se rychle unaví, přičemž únava přichází vždy po relativně krátkém zotavení. Objevují se také bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, potíže s dýcháním, jako například lapání po dechu. Časté jsou také bolesti hlavy a poruchy krevního tlaku, poruchy spánku a bolesti svalů. Jedinci podléhající syndromu vyhoření jsou také více náchylní ke vzniku závislostí všeho druhu.

Úroveň sociálních vztahů je typická útlumem sociability a nezájmem o hodnocení ze strany ostatních. Dále také vysokou tendencí omezovat kontakty nejen s klienty a kolegy, ale se všemi osobami, které mají určitý vztah k dané profesi. Na jedinci je možno pozorovat zjevnou nechuť k vykonávané profesi a ke všemu, co s ní souvisí. Charakteristickým znakem je také nízká empatie, která se paradoxně objevuje u těch, kteří původně měli empatii vysokou. Typické je také postupné narůstání konfliktů, a to především v důsledku nezájmu, lhostejnosti a sociální apatie ve vztahu k okolí. (Kebza & Šolcová, 2003)

2.1.5 Fáze procesu syndromu vyhoření

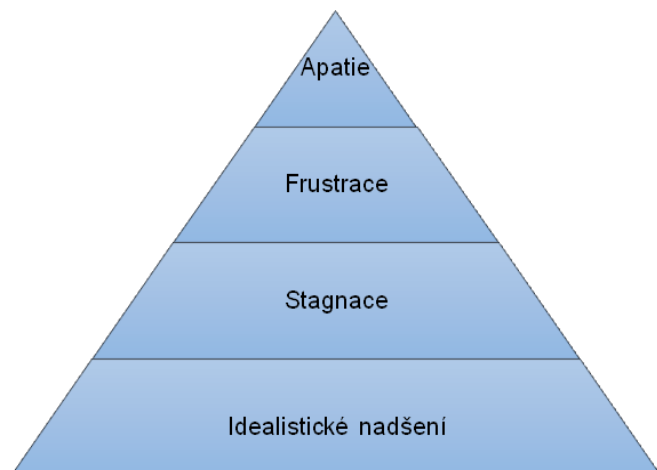
Syndrom vyhoření je vnímán jako proces, nikoliv jako nahodilý jev. Většina autorů jej popisuje ve fázích, kterými je možno procházet postupně, nýbrž však i některé z nich přeskočit. Každý autor definuje fáze procesu syndromu vyhoření jinak, nejjednodušší model má 3 fáze, nejsložitější pak fází dvanáct. Tyto stádia se vzájemně prolínají, přičemž stejně jako ostatní teoretická východiska syndromu vyhoření, nelze jednoznačně určit ucelenou definici stádií vyhoření.

Jev zvaný burnout není jevem statickým, ale procesem, který má svůj začátek, průběh a výsledný stav. Tento dynamický jev je často přirovnáván svým průběhem k lidskému životu. I tam přeci můžeme pozorovat zrod, průběh a vyvrcholení. Stejným způsobem můžeme pozorovat proces syndromu vyhoření. (Křivohlavý, 1998)

Fáze syndromu vyhoření podle Edelwiche a Brodského je definována v počátku idealistickým nadšením, které postupně přechází do stagnace, následně frustrace a končí fází tzv. osobní rezignace neboli apatie.

Následující obrázek znázorňuje tyto fáze, jejichž jednotlivé oddíly jsou níže podrobněji podrobeny vysvětlení.

Obrázek 3- Fáze syndromu vyhoření dle Edelwische a Brodského



Zdroj: Stock (2010) - vlastní zpracování

Idealistické nadšení je typickým příkladem jedince, ze kterého vycházejí téměř všechny vědecké modely. Velké ideály a množství vynaložené energie jsou v rozporu s nereálnými nároky, které jedinec klade jednak sám na sebe, ale i na své okolí. Přeceňuje své síly a hýří obrovským optimismem. Může také nastat situace, kdy je jedinec tak ztotožněn se svým zaměstnáním, že začíná žít pouze prací a uzavírá se před okolním světem. Je důležité, aby každý uměl se svým očekáváním dobře pracovat a přizpůsobit jej realitě. Existuje samozřejmě nespočetně lidí, kteří pracují s nadšením, ale objevuje se u nich jakási vyvážená umírněnost a odpovídající kompenzace.

Stagnace je fází, ve které se jedinec dostatečně seznámil s realitou a zažil také několik zklamání. Stále vykonává svou práci, nicméně již s menším nadšením a vzrušením, než jakým disponoval na začátku. Faktory, které dříve považoval za nedůležité, jako například plat, kariérní růst, a jiné, se nyní dostávají do popředí. Trhliny začíná mít i jeho osobní a rodinný život, protože celý jeho život je teď omezen pouze pracovním. Tato fáze je stále

považována jako počáteční, tudíž okolí ještě nemusí tušit, že je jedinec v podstatě „nemocný“.

Frustrace aktivuje zjištění pracovníka, že jeho možnosti jsou ve skutečnosti opravdu omezené. Může začít pochybovat o smyslu svého snažení a začne také pociťovat vlastní bezmocnost. Objevují se také pochyby o významu a výsledků jeho práce. Přibývá také nedostatek uznání například ze strany klientů, ale také ze strany spolupracovníků či nadřízených. Neustále roste jeho zklamání z toho, co chce udělat a co lze reálně provést.

Apatie je obranou reakcí proti frustraci. Můžeme definovat taktéž jako vnitřní rezignaci. Práce se stane trvalým zdrojem zklamání a jedinec dělá jen to, co je nezbytně nutné, vyhýbá se kontaktu nejen s klienty, ale také s kolegy, vše se snaží vyřídit co nejrychleji. Objevují se také pocity rezignace, popřípadě zoufalství, které je způsobeno především nedostatkem jiných možností uplatnění. (Stock, 2010)

Kapitolu fáze procesu vyhoření zakončím pojetím Alfrieda Laengle, který v roce 1997 zveřejnil hlubší pohled na průběh procesu vyhořívání. Jedná se o 3 fáze spojené se třemi procesy.

První fáze je situací, kdy se člověk pro něco nadchne, má před sebou řadu cílů, zkrátka má pro co žít. Jeho život má smysl. Jedinec má neustále co dělat, neboť se žene za dosažením cíle, který si vytkl. Pracovní činnost je smysluplná, protože se jedná o prostředek napomáhající dosažení cíle.

Druhá fáze je charakteristická tím, že se z prostředku stává cíl – tzn. užitková hodnota. Cíl či cílová motivace se již vytratila a jedinec pracuje nyní proto, že se mu žádoucím stal vedlejší produkt – například peníze, které za práci dostává. Jedinec se neustále oddaluje od svého cíle a dochází k tomu, co se označuje termínem odcizení. Základní motivace je frustrována.

Alfried Laengle říká: „*Je to život bez života a vlastní život tím ztrácí cenu. To, co člověku dávalo důvod existence a motivovalo ho tzv. primární existenciální motivací, to není. Nadšení pohasíná, oheň začíná doutnat. Ve třetí fázi se i toho doutnání mění v popel.*“

Třetí fáze je Laenglem označena jako „život v popeli“. Hlavními charakteristikami této finální fáze jsou především ztráta úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů. Projevuje se to

především tím, že se jedinec dívá na lidi jako na věci. Objevuje se také necitlivé chování, disrespekt, ironie a sarkasmus. Jedinec také ztrácí úctu k vlastnímu životu, přestává si vážit sám sebe a ztrácí úctu i k vlastnímu přesvědčení. Ničeho si neváží a nic pro něj nemá opravdovou hodnotu. Život se stává již pouhým „vegetováním“.

Velmi podobné členění stádií vyhoření je možno nalézt i u Karamana (1994), Maslach a Burische (1989). (Křivohlavý, 1998)

2.2 Nejčastější oběti syndromu vyhoření

Nelze přímo určit, kdo syndromu vyhoření podlehne a kdo ne. Jedná se o zcela individuální záležitost a postihnout může opravdu kohokoliv. Pokud mluvíme o pracovním vyhoření, existují však skupiny zaměstnání, které jsou ohroženy více.

Obecně lze říci, že nejvíce ohroženi jsou pracovníci, kteří jsou v každodenním kontaktu s lidmi. Práce s lidmi je složitá především z toho důvodu, že není možno ovlivnit výsledky práce jen na základě své činnosti, což může být určitým způsobem demotivující. Ohroženi jsou ale také ti, kteří vstupují do zaměstnání s velikým entusiasmem a přílišným očekáváním. V této kapitole se nachází přehled nejvíce ohrožených skupin zaměstnání.

Lze však určit seznam pracovníků, kteří jsou syndromem vyhoření ohroženi nejvíce. Zde je výčet nejdůležitějších z nich:

- lékaři – zvláště pak pracující v hospicích, na jednotkách intenzivní péče, atd.,
- zdravotní sestry a zdravotní personál,
- psychologové a psychoterapeuti, psychiatři,
- sociální pracovníci,
- učitelé,
- pracovníci v nápravných zařízeních,
- politici,
- sportovci,
- policisté,
- úředníci,

- obchodníci,
- manažeři a podnikatelé
- vedoucí pracovníci všech stupňů, a řada dalších. (Křivohlavý, 1998)

Následující kapitoly popisují syndrom vyhoření nejčastějších obětí. Oběti vyhoření, jako jsou zdravotní sestry, učitelé či sociální pracovníci sice nejsou stěžejním tématem mé bakalářské práce, nicméně na popisu jejich vyhoření jsou dobře viditelné faktory, které ke vzniku syndromu vyhoření mohou vést.

Syndrom vyhoření u zdravotních sester je příznačný pro bezmoc a nedostatek uznání, u vedoucích pracovníků a manažerů se setkáváme s přílišným tlakem a opět nedostatkem uznání, u učitelů je nejčastější příčinou vyhoření příliš velké počáteční nadšení.

Tato kapitola v podstatě nahrazuje kapitolu příčin vyhoření, jelikož u popisu jednotlivých skupin obětí syndromu vyhoření jsou tyto příčiny, týkající se pracovního vyhoření, reflektovány.

2.2.1 Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků a manažerů

Cary Cherniss vysvětluje, jak k syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků a manažerů dochází. Vedoucí pracovníci jsou tlačeni ze všech stran – tedy jak od svých nadřízených, tak od svých podřízených. Hovořeno je zde o tzv. dvojí vazbě (anglicky double bind), která je typická pro počátky schizofrenie. Není tedy divu, že při takovémto tlaku se psychika manažerů hroutí. Na tyto pracovníky mají také vliv konkurenční tlaky, střety vedení s odbory, vnitroskupinové i externí konflikty, nesnadná problematika jednání s lidmi, vliv nátlakových skupin, atd. (Křivohlavý, 1998)

2.2.2 Syndrom vyhoření u zdravotních sester

Zdravotní sestry jsou považovány za jedny z nejčastějších obětí syndromu vyhoření. Důvodem je především to, že se snaží pomoci pacientům zlepšit jejich zdravotní stav a někteří pacienti to nemusí pochopit. Neprojeví uznání, nepoděkují a potom tedy není divu, že zdravotní sestry pociťují pocity frustrace a jejich sociálně-psychologické potřeby nejsou uspokojeny. To, že jejich základní potřeba není uspokojena, může mít vliv na jejich sebehodnocení a oceňování sebe sama. Vliv to má poté i na celkový postoj k vlastnímu zaměstnání, i ke svým pacientům.

Z praktických zkušeností zdravotních sester, které syndromem vyhoření trpěly, je možné shrnout, že nejvíce je vyčerpávalo poznání, že jsou zcela bezmocné, že stojí každý den tváří v tvář smrti a umírání a pacientovi nemohly pomoci. Každý den se koukaly na bolest a vyrovnávaly se s pocitem, že u některých pacientů byla šance na uzdravení mizivá. Jako velice namáhavý a emocionálně vyčerpávající uvádějí i nutnost neustálého utěšování pacientů a projevování empatie. (Křivohlavý, 1998)

Velmi podobné příčiny a projevy vzniku vyhoření můžeme sledovat u zdravotního personálu, sociálních pracovníků, u lékařů, čili u tzv. pomáhajících profesí. Protože tito pracovníci nejsou stěžejním tématem mé práce, nejsou v další kapitole podrobně vysvětlovány.

2.2.3 Syndrom vyhoření u učitelů

Syndrom vyhoření je velice typický také pro učitele, zejména na základních a středních školách. Častokrát se jedná o ty nejlepší a nejvíce nadšené učitele, kteří vstupovali do tohoto zaměstnání s představou, že všem žákům pomůžou na jejich cestě do světa poznání. Realita – tedy malý zájem či spíše nezájem žáků, mimořádně nízká kázeň žáků na jedné straně a nedostatek kázeňských prostředků pro učitele na straně druhé, příliš nedobré vztahy v učitelském sboru, apod. – vedou k tomu, že učitelé ztratí své prvotní nadšení. Když se k těmto faktorům přidá ještě kladení nesmyslných překážek ze strany vedení, které je velice příznačné a typické pro počátek vypuknutí syndromu vyhoření, mohou se začít objevovat první příznaky vyhoření. (Křivohlavý, 1998)

2.3 Syndrom jako nemoc z povolání – rozprava

„Nemoc z povolání je poškození zdraví zaměstnance v důsledku působení rizikových faktorů pracovního prostředí za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání, které dosáhlo klinického stupně závažnosti, který je jako nemoc z povolání uznáván.“

Nemoc z povolání vzniká především dlouhodobým působením rizikových faktorů. Mezi tyto faktory řadíme především faktory chemické, fyzikální, biologické, popřípadě jiné. (Kočí & Kopecká & Stiebitz, 2013)

Nejčastější faktory, které jsou rizikové v zaměstnání, jsou popsány v následující kapitole.

Součástí zákona č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, je i příloha Seznam nemocí z povolání, která je účinná od 1. 1. 2015. Nový seznam vyjde v roce 2017. Syndrom

vyhoření v něm stále ještě není zahrnut. V odborných kruzích se však pořád vede velká diskuze, zda do tohoto seznamu syndrom vyhoření zanést.

Pelcová (2015) uvádí, že by se nejednalo o majitele firem, ale manažery, psychology, psychiatry, onkology, záchranáře či například kriminalisty. Uvádí, že se jedná o profese, které jsou sice velmi náročné, nicméně s malou kompetencí podmínky změnit. Mentální nemoci se ale moc nedaří prosazovat také z důvodu odporu zaměstnavatelů i některých odborníků.

Někteří odborníci se zařazením syndromu vyhoření do seznamu stále vážají. Přitom některé země jej jako nemoci z povolání uznávají a figurují také ve vzorovém seznamu Mezinárodní organizace práce. Důvodem může být to, že lidé, kteří trpí syndromem vyhoření, se mohou za finanční podpory rekvifikovat na jinou profesi. (Lidovky, 2015)

Nakládalová (2015) říká, že u duševních poruch je těžké poznat, co vše k jejich propuknutí přispělo. Syndrom vyhoření nemusí vzniknout jen za pracovních podmínek, ale může propuknout z ryze osobních důvodů. Další důvodem je taktéž to, že u psychiatrických diagnóz lze těžko zajistit objektivní nález vyšetřením, například rentgenem či na magnetické rezonanci, jako je tomu u tělesných nemocí.

Tyto důvody jsou uváděny jako nejčastější, proč zatím syndrom vyhoření není zařazen do seznamu nemocí z povolání. Je však možné, že se tam do budoucna dostanou. V USA je totiž již syndrom vyhoření za nemoc z povolání považován.

Podle Mezinárodní klasifikace nemocí ICD Světové zdravotnické organizace (WHO) je vyhoření zařazeno do doplňkové kategorie diagnóz, jak již tedy bylo řečeno, není klasifikováno jako nemoc. Na jednu stranu to znamená, že jsou lidé, trpící syndromem vyhoření znevýhodněni, protože jejich potíže nejsou považovány za nemoc, což se pak v extrémním případě může projevit například tak, že pojišťovny neplatí pacientům léčbu. Názory kritiků na tuto problematiku se však liší. Mnoho kritiků tvrdí, že syndrom vyhoření vždy existoval a jedná se jen o starý obsah v novém hávu. Jedná se o novodobý jev, který se rozmáhá v důsledku změn v pracovní oblasti, globalizace, rozpadu rodinných struktur a demografického rozvoje. (Stock, 2011)

2.4 Rizikové faktory v zaměstnání

Nejčastější příčiny vzniku vyhoření pocházejí z pracovní oblasti. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci OSHA v roce 2007 uvedla příčiny pracovního stresu následujícími faktory:

- nejistota pracovních poměrů, která je spojená s nestabilitou na trhu práce, což působí obavy o ztrátu pracovního místa,
- větší náchylnost ke stresu v souvislosti s globalizací, například nejistota způsobená přesouváním pracovních míst do zahraničí,
- méně jistot v důsledku nových forem pracovních podmínek, například krácení dovolené, více přesčasů, snížení ochrany proti výpovědi, apod.,
- dlouhá pracovní doba a také větší intenzita práce (nárůst produktivity a širší pracovní náplň),
- rušení pracovních míst a oddělení (outsourcing),
- rostoucí emocionální náročnost práce,
- zaměstnání je neslučitelné se soukromým životem. (Stock, 2010)

2.4.1 Zvýšená pracovní zátěž

Oblast práce se v posledních desetiletích dosti změnila – následkem rostoucí produktivity vykonává méně lidí stále více pracovních povinností. Moderní technologie s sebou přinášejí nové druhy činností a úsporná personální opatření vedou ke zhušťování pracovní náplně. To vede k tomu, že jsou zaměstnanci stále více zaplavováni různými údaji, texty, materiály, apod. a jsou nuceni denně zpracovávat kvanta informací. Vzhledem k tomu, že současná společnost požaduje množství služeb, vyplývá z toho, že zaměstnanci musí plnit i očekávání a vysoké nároky svých zákazníků – a to kvalitu, flexibilitu a k tomu všemu ještě rychlost poskytnuté služby. V případě, že se k těmto vysokým nárokům přidá ještě nepříznivé pracovní prostředí, jedná se o velice stresový faktor, který v případě, že překročí únosnou míru u jedince, může vést ke vzniku syndromu vyhoření.

Řada zaměstnanců se často potýká také s rušivými vlivy ve svém pracovním prostředí. Povinnost a tlak dokončit určitý úkol a u toho být neustále vyrušován, ať už telefony, e-maily, faxy, mezi tím vyřizovat telekonference a dotazy kolegů, je samozřejmě velmi náročné. Dnešní společnost, která je založena hlavně na vědomostech a znalostech, je téměř nemožné se soustředit pouze na jednu věc a v klidu ji také dokončit bez těchto rušivých elementů. Řada z nás je trvale vystavována množství vnějších rušivých vlivů. Skutečnost, že se učíme ovládat nové technologie více méně za pochodu a v čím dál kratším čase jen upevňuje skutečnost, že se jedná opět o velice stresový faktor. Pokud se tyto faktory spojí, opět mohou být spouštěčem syndromu vyhoření. (Stock, 2011)

2.4.2 Nedostatek samostatnosti

„Mnoho výzkumů z oblasti psychologie a organizace práce potvrzuje, že čím širší pole působnosti lidé v zaměstnání mají, tím víc je jejich práce baví.“

Naopak pokud zaměstnanci podléhají přílišné kontrole, spíše pak vzrůstá jejich nespokojenost se zaměstnáním. Nadřízení nemusí být dobrými manažery a v případě, že nedávají svým zaměstnancům dostatek volnosti, zaměstnanci mohou začít být z této nesvobody a neustálého dohledu v práci nespokojeni. Pracovník je svazován rigidními pravidly a dohledem nadřízených, což vede k tomu, že mají velmi omezené rozhodovací pravomoci. Může také nastat situace, kdy je nutno rozhodovat v týmu, přičemž někteří členové jsou více dominantní a někteří naopak apatičtí. V případě, že se jedinec nemůže ve své práci realizovat a začíná toto také dosti pociťovat, jedná se o další stresový faktor, který může ke vzniku vyhoření vést. (Stock, 2011)

2.4.3 Nedostatek uznání

Řada výsledků motivačních výzkumů dokazuje, že pokud lidé nejsou oceněni dostatkem uznání v jejich zaměstnání, pracují pak bez potřebné motivace. Nemusí se vždy jednat jen o finanční ohodnocení, ale především o pocit, že si jejich úsilí někdo váží a dokáže jej ocenit. Neznamená to, že musíme být za každý úkol neustále chváleni. Práce by však každému měla dávat možnost neustále se rozvíjet a zdokonalovat. V případě, že tuto příležitost nemáme, brzy se může dostavit zklamání. Nespravedlivé hodnocení výsledků a omezené možnosti kariérního růstu jen nespokojenost prohlubují. (Stock, 2011)

2.4.4 Špatný kolektiv

Každý den trávíme více času se svými kolegy či nadřízenými v práci než s rodinou a přáteli. Proto v případě, že je pracovní kolektiv odměřený, nepřátelský a chladný, necítíme se v něm dobře. Pokud se tým potýká s problémy a chybí v něm kolegalita, převládá závist, neúcta a nevraživá atmosféra, v první řadě toto výrazně snižuje výkonnost. Nedostatek vzájemné soudržnosti v nás poté může vyvolat stresovou reakci. Naopak výkonný, stálý a přátelský kolektiv, pocit, že jsme podporováni a můžeme kolegům důvěřovat, umožňují vyváženou spolupráci, což vede k lepším pracovním výsledkům. Často je zmiňována soudržnost v rámci týmové kultury, dobré vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a týmový duch. (Stock, 2011)

2.4.5 Nespravedlnost na pracovišti

Dalším rizikovým faktorem v zaměstnání může být pocitování nespravedlnosti na pracovišti či jednostranné nadřezování. Také nastávají situace, kdy může být zaměstnanec svévolně vyloučen z pracovního kolektivu. V případě, že ve firmě panuje takováto cynická a nedůstojná atmosféra, není tým dostatečně akceschopný. V důsledku nadřezování či nespravedlivého rozdělování pracovních úkolů může být jedinec více ohrožen vyhořením. Každý z nás, každý zaměstnanec, včetně vedoucích pracovníků, má své silné i slabé stránky, což by měl ale zaměstnavatel vždy zohlednit. Dochází-li k podceňování či dokonce diskriminaci, jedná se o závažný problém narušující podnikové klima. Pokud je zaměstnanec natolik výkonný a má výborné pracovní výsledky, není nic špatného na tom, když je nadřízenými podporován, nesmí za tím stát ale osobní sympatie – potom už se ze strany ostatních spolupracovníků, kteří projevovali značnou píli a úsilí, jedná o nespravedlivé jednání a mohou být hluboce zklamáni a proniknout do spárů syndromu vyhoření. (Stock, 2011)

2.4.6 Konflikt hodnot

Každá společnost má své firemní hodnoty neboli kréda. Hodnotou se rozumí to, co je pro firmu důležité a co zaměstnance motivuje k výkonům. Je to v podstatě vše, co dává smysl naší práci. Pokud dochází k rozporu individuálních hodnot pracovníka s hodnotami společnosti, nastává vnitřní konflikt. To, co jeden považuje za důležité, nemusí být důležité pro druhého. Pokud panuje nesoulad mezi osobnostními hodnotami a hodnotami společnosti,

práce může jedinci připadat bezvýznamná, zbytečná či dokonce škodlivá, může se dostavit odcizení, což je jeden z hlavních příznaků syndromu vyhoření. (Stock, 2011)

2.5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů úzce souvisí se vznikem pracovního stresu a případného vzniku syndromu vyhoření. Výše popsaná rizika v zaměstnání nemusí nastat v případě, že má organizace správně řízeny své pracovníky, lidské zdroje. Syndrom vyhoření vzniká především v týmech, kde je špatně vedeno plánování, nejsou stanoveny přiměřené priority a úkoly jsou špatně delegovány. Aby bylo nebezpečí vzniku syndromu vyhoření omezeno na co nejnižší úroveň, je tedy velmi důležité věnovat se správnému strategickému řízení lidských zdrojů v organizaci. Jedná se o jistá teoretická východiska prevence syndromu vyhoření.

Řízení lidských zdrojů je definováno takto „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007)

Další definicí je: „*Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.*“ (Koubek, 2015)

2.5.1 Lidský kapitál

V současné době se objevují některé pojmy, které přinášejí nový úhel pohledu na člověka jako pracovníka a na jeho význam a hodnotu pro organizaci. Jedním z těchto pojmů je lidský kapitál (resp. intelektuální kapitál).

V dnešní době je vysoce uznávanou definicí lidského kapitálu definice od Beckera (1963): „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“

Tato definice lze prakticky považovat za základní kámen teorie lidského kapitálu.

Postupem času se začala definice lidského kapitálu rozdělovat na dvě, zcela odlišné části, a sice základní lidský kapitál zahrnující produktivní schopnosti a vlastnosti (například

fyzickou sílu, řemeslné dovednosti, analytické myšlení, a jiné) a tzv. širší lidský kapitál, který umožňuje uplatňovat uvedené složky kapitálu základního. (Mazouch & Fischer, 2011)

V počátku této kapitoly byl zmíněn pojem intelektuální kapitál. K pochopení problému provázanosti řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu je popis této definice velice efektivní.

Intelektuální kapitál je tedy definován takto: *„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“* (Koubek, 2015)

Intelektuální kapitál se skládá ze tří složek:

- Lidský kapitál – jsou znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků.
- Společenský kapitál – zahrnuje zásoby a toky znalostí, které vyplývají ze vztahů uvnitř i vně organizace.
- Organizační kapitál – jedná se o institucionalizované znalosti vlastněné organizací, uložené v databázích, manuálech, apod. (Koubek, 2015)

Z výše uvedeného pojetí intelektuálního kapitálu je jasně viditelné, že primární význam mají jednotliví pracovníci organizace. Ti si vytvářejí, uchovávají a užívají znalosti a demonstrují své schopnosti a dovednosti (tj. lidský kapitál). Tyto znalosti jsou rozšiřovány součinností mezi lidmi v organizaci i lidmi mimo organizaci, dochází ke vzájemnému předávání znalostí, dovedností a zkušeností (tj. společenský kapitál) za účelem vytváření institucionalizovaných znalostí organizace (tj. organizační kapitál). Z uvedeného vyplývá, že to, co tvoří hodnotu, jsou právě jednotliví pracovníci, a proto je nutné zaměřit se na nástroje, které pracovníky udrží, odmění, rozvíjí jejich lidský kapitál a pečují o jejich lidský kapitál. Tímto si organizace vytváří a udržuje kvalifikovanou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu. (Koubek, 2015)

Lidé jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Lidé v organizaci jsou chápáni jako aktiva, a aktiva, bohatství, se musí neustále zhodnocovat. Proto začínáme mluvit o investování do lidí, o investování do lidského kapitálu.

„Efektem investování do lidského kapitálu pro zaměstnavatele je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.“

Důležitým efektem investování do lidského kapitálu je i to, že se vytváří unikátní kvalita týmu, což představuje především vynikající konkurenční výhodu. (Koubek, 2015)

„Investicemi do lidského kapitálu označujeme aktivity, které se projevují trvalým nebo opakovaným (tj. nikoli jednorázovým) vlivem na naše peněžní či psychické příjmy. Investice do lidského kapitálu může být jednorázová nebo se může jednat o trvalou aktivitu. Její výsledek se však projevuje v delším období než v jediné uvažované periodě.“

Investicemi do vlastního lidského kapitálu, do sebe samého, zlepšujeme své lidské zdroje a také zdokonalujeme své znalosti a dovednosti. To vede ke zvýšení psychických i peněžních příjmů. Becker ve své knize uvádí fakt, že lidé s vyšším vzděláním a kvalifikací dosahují v průměru vyšších výdělků. (Kameníček, 2012)

2.5.2 Přístupy k vytváření pracovních úkolů

Tato kapitola je zaměřená na přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst. Tyto přístupy mohou být považovány jako jistá forma prevence vzniku syndromu vyhoření a omezení stresu na pracovišti. Jak již bylo řečeno, převážně správné řízení a přístup organizace závisí na existenci stresu na pracovišti.

V praxi se můžeme setkat s tím, že jsou pracovní místa vytvářena spíše intuitivně na základě přesvědčení vedoucích pracovníků. Pracovní místa jsou vytvářena jakousi formou „pokusů a omylů“, a to zejména v organizacích rostoucích. Vytváření pracovních míst a úkolů by však neměli mít v kompetenci pouze vedoucí pracovníci, do tohoto procesu by se měli zapojit i pracovníci zařazení na pracovních místech, kteří mnohdy sami spontánně podle svých potřeb postup provádění úkolů upravují a přispívají tak k efektivnějšímu provádění práce. V teorii je uváděno a v praxi používáno několik přístupů, které sledují různé cíle a mají různé výhody a nevýhody. Těmito přístupy jsou přístup mechanistický, motivační, biologický a percepční.

2.5.3 Mechanistický přístup

Mechanistický přístup předpokládá, že existuje pouze jeden a to ten nejlepší způsob provádění dané práce a že pracovníci vykonávají určitou jasně specifikovanou činnost.

Mechanistický přístup přesně zdůrazňuje mechaniku provádění práce a stanovuje, jakým způsobem práci vykonávat, aby byl efektivně využíván čas, energie, stroje, suroviny, atd. Konkurenční výhoda pro organizaci spočívá v tom, jak umí co nejefektivněji pracovní místa a úkoly vytvářet, jak umí spojovat jednotlivé pracovníky s jednotlivými pracovními úkoly a jak je umí motivovat a podporovat v tom, co se od nich žádá. Mechanistický přístup je vhodný zařadit do takové organizace, kde se využívá orientace převážně na efektivnost využití zdrojů, kde se práce opakuje a je předvídatelná. Přístup vychází z Taylorových zásad vědeckého řízení, ze zásad organizace a řízení práce a výroby. (Koubek, 2007)

2.5.4 Motivační přístup

Motivační přístup vychází z faktu, že práce, která pracovníka baví a uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří mají svou práci rádi, jsou motivováni k tomu, aby ji prováděli co nejlépe. V případě, že chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je tento přístup užitečný. Pokud nastane problém v chování pracovníky v oblasti motivace, tento přístup může přispět k rozpoznání a řešení problému. Motivační přístup je založen nejčastěji na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů.

„Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost jsou dva různé a nezávislé faktory.“

Faktory spokojenosti jsou nazývány motivátory, faktory nespokojenosti pak hygienické faktory (nebo také udržovací faktory či dissatisfactory). Motivátorem může být například úspěch (dosažení cíle), uznání, práce sama, odpovědnost (pravomoci), povýšení či možnost osobního růstu. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nemusí nutně vést k nespokojenosti. Hygienické faktory zahrnují podnikovou politiku a správu, dozor (či odborný dozor), vztahy s nadřízenými, kolegy i podřízenými, mzda/plat, pracovní podmínky, jistota práce, ale i osobní život. Opět přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

„Zařadí-li se tedy motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“

„Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce představuje komplexní podobu motivačního přístupu k vytváření pracovních úkolů a míst.“

Klíčové charakteristiky práce vedou k tomu, že pracovníci zažívají příznivé duševní stavy, které pak vedou k příznivým pracovním výsledkům. Míra, v jaké je charakterizováno skutečné chování, závisí na tzv. tlumících faktorech, jako jsou znalosti, dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost se souvislostmi práce.

Především rozmanitost práce (používání dovedností), identita práce a významnost práce vedou obvykle k tomu, že pracovník zažívá pocity smysluplnosti. Vidí, že jeho práce přináší výsledky, které jsou užitečné a cenné nejen pro něj, ale také pro organizaci. Dále práce, která je dostatečně autonomní, vede k tomu, že se pracovník cítí odpovědný za výsledky své práce. V případě, že je v práci přítomna zpětná vazba, odezva, jakých výsledků pracovník dosáhl, má za následek to, že ví, jak byl na svém úsilí úspěšný.

Klíčovými charakteristikami jsou především rozmanitost práce, identita práce, významnost úkolu, zpětná vazba, autonomie, zažívání smysluplnosti práce a odpovědnosti za výsledky práce či znalost skutečných výsledků práce.

„Všechny tyto duševní stavy mohou vést ke zvýšení motivace, ke zlepšení kvantitativních i kvalitativních stránek pracovního výkonu, k vyšší míře spokojenosti s prací a pozitivně ovlivňují i úroveň absence a fluktuace.“

Zmíněné klíčové charakteristiky práce sice mohou vést k zažívání příznivých duševních stavů, ale jejich přítomnost je také ovlivněna tzv. tlumícími faktory. Přítomnost či nepřítomnost závisí především na tom, jaké mají znalosti a dovednosti, jako mají potřebu osobního růstu a jak jsou spokojeni s kontextem práce.

Obecně platí, že čím vyšší míra je míra znalostí a dovedností, tím větší potřebu významné, rozmanité a jasně identifikovatelné práce pracovník pociťuje. Čím vyšší je potřeba osobního růstu, tím je vyšší pravděpodobnost, že bude pracovník motivován přítomností výše uvedených charakteristik práce. Spokojení pracovníci s kontextem práce, tzn. například se mzdou, spolupracovníky, jistotou práce, apod. budou s největší pravděpodobností na rozmanitou a odpovědnější práci nahlížet příznivěji, zatímco nespokojení pracovníci nebudou tento pokus považovat za příznivý.

Organizace, která tento model aplikuje, musí vzít v úvahu individuální úroveň znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků a musí také vědět, jak tyto výše uvedené charakteristiky vnímají.

Teorie sociotechnických systémů vychází z faktu, že mnoho prací je vykonáváno nikoliv jedinci, ale skupinami pracovníků, kteří na sebe soustavně působí. V těchto případech je tedy vhodné pro organizaci využívat teorie sociotechnických systémů, tzn. při vytváření skupiny pracovních míst či úkolů se projevuje snaha o vyvážení tří subsystémů organizace, a sice:

- sociálního subsystému (tj. pracovníci),
- technického subsystému (tj. nástroje, technika a znalosti),
- subsystému prostředí (tj. prostředí organizace).

Je kladen důraz na sociální potřeby pracovníků a na to, jakým způsobem se navzájem ovlivňují, jakou používá organizace techniku. V podstatě jde o to, že sociální faktory hrají významnou roli pro výkon pracovníka. (Koubek, 2015)

2.5.5 Biologický přístup

Biologický přístup se snaží překonat některé nedostatky mechanického přístupu. Negativem mechanického přístupu může být to, že se pracovníci mohou stát jakousi součástí či doplňkem strojů a zařízení a na základě toho s nimi bude i zacházeno. Lidé ale mají své vrozené schopnosti, zájmy, názory i pocity, nejsou stroje. Při vytváření pracovních úkolů by organizace tedy měla dbát na to, aby se pracovníci cítili na pracovišti dobře a aby bylo co nejvíce omezeno riziko úrazů či onemocnění souvisejících s prací. Biologický přístup se opírá o biomechaniku, pracovní lékařství a fyziologii práce.

„Cílem je strukturovat pracovní úkoly a vytvořit pracovníkovi takové prostředí, které by minimalizovaly námahu. Jinými slovy, zaměřuje se na fyzické požadavky práce.“

Při biologickém přístupu se organizace zaměřuje na eliminaci takových problémů, jako je především fyzická únava, bolest a další zdravotní potíže. Sledují se také faktory, jako je hluk, pracovní poloha, sezení, ovzduší, přestávky v práci, doba zátěže, jednostrannost zátěže, nadměrné cestování, apod.

Biologický přístup má pozitivní dopad nejen na pracovníky, ale také na organizaci. Zvýšení pohodlí pracovníků má motivující účinek, což vede ke zlepšení pracovních výkonů. Také

jde o úsporu nákladů, které by mohla znamenat nedostatečná pozornost vůči bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. (Koubek, 2015)

2.5.6 Percepční přístup

Percepční přístup bere v úvahu především schopnost vnímání a vůbec celkové duševní schopnosti lidí a jejich hranice. Rozdíl od biologického přístupu spočívá v tom, že zatímco biologický přístup byl zaměřen na fyzické požadavky práce, percepční přístup se zabývá duševními požadavky práce.

„Cílem tohoto přístupu je omezit požadavky práce na zpracování informací, tedy její duševní náročnost, jinými slovy zjednodušit práci.“

Přetěžování duševních schopností může vést k častým chybám. Tento přístup mohou uplatňovat organizace, ve kterých pracovníci musí kontrolovat či sledovat panely s měřícími či kontrolními přístroji. Je vhodný také pro organizace, které mají potíže s nalezením a získáním pracovníků.

Na druhou stranu by měl percepční přístup být použit pouze tehdy, vyžaduje-li pracovník sám snížení duševní náročnosti vykonávané práce. Pokud by organizace systematicky snižovala náročnost všem pracovníkům, mohlo by docházet k situacím, kdy by se stala práce pro některé nezajímavá a mohli by také mít pocit, že nevyužívají své kvalifikace a dovedností.

Pro organizaci je však obecně nejlepším přístupem racionální kombinace všech těchto přístupů, která zahrnuje všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy jak organizace, tak zájmy pracovníků. Současné postupy vycházejí nejčastěji z motivačního přístupu a zčásti i z biologického a percepčního přístupu, zaměřujícího se především na zmírňování negativních dopadů na pracovníka. (Koubek, 2015)

3 METODIKA A CÍL PRÁCE

Cílem mé práce je zhodnocení výskytu syndromu vyhoření na pracovišti u vybraných skupin zaměstnanců v hlavním distribučním centru Chotěboř firmy COOP družstvo Havlíčkův Brod. Na základě tohoto zjištění bude vyhodnoceno, u které skupiny zaměstnanců se vyskytuje více rizikových faktorů pro vznik syndromu vyhoření. Zkoumaným vzorkem budou pracovníci tří stupňů vykonávaných činností. Zjištěná data, která jsou dílčím cílem, budou zpracována aplikací prevenčních opatření, které souvisí především s řízením lidských zdrojů. Přesná metoda aplikace bude zvolena na základě zjištěných výsledků.

Tato bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývala seznámením se syndromem vyhoření a dílčími teoretickými východisky této problematiky. Zahrnuty byly také přístupy organizací při řízení lidských zdrojů, jejichž jednání se odráží převážně v lidském kapitálu. Tyto přístupy zahrnují do jakési formy prevence proti propuknutí syndromu vyhoření.

V teoretické části bylo čerpáno z odborných publikací autorů zabývajících se lidským kapitálem, řízením lidských zdrojů, pracovním stresem a syndromem vyhoření jako takovým. V malé míře pak byly použity elektronické zdroje, především u problematiky, která není tolik rozpracována.

Praktická část práce se skládá ze dvou hlavních kapitol. První kapitolou je výzkumná část, která začíná popisem sledované firmy a pokračuje kvantitativním výzkumem (dotazníkovým šetřením) u vybraných skupin zaměstnanců hlavního distribučního centra Chotěboř firmy COOP družstvo Havlíčkův Brod. Pro výzkum byly vybrány zaměstnanci tří stupňů vykonávaných pracovních činností. Tyto skupiny zaměstnanců zahrnují vedoucí pracovníky všech stupňů hlavního distribučního centra, pracovníky obchodního oddělení a pracovníky skladů. Různé stupně vykonávaných činností byly vybrány především z důvodu dosažení jednoho z cílů práce, kterým je porovnání ohrožení syndromem vyhoření. Považuji za vhodné porovnat právě tyto různé stupně činností, protože každý může podléhat pracovnímu stresu odlišným způsobem. Cílem práce i dotazníkového šetření je zjištění, která skupina je ohrožena nejvíce. Pro dosažení tohoto cíle jsou stanoveny hypotézy, které budou následně na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření vyhodnoceny – potvrzeny nebo vyvráceny. Data z šetření i vyhodnocené hypotézy budou následně graficky interpretována.

Další částí praktické části je aplikace prevenčního opatření, které doporučím pro organizaci. Toto prevenční opatření vychází z teorie řízení lidských zdrojů. Přesná metoda bude stanovena na základě výsledků z dotazníkového šetření. Bude analyzována ta oblast, ve které pracovníci vidí největší problém při výkonu jejich pracovní činnosti.

Praktická část práce může posloužit firmě jako pomůcka při řízení lidských zdrojů v organizaci.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 O firmě

4.1.1 Historie distribučního centra

Nákupní družstvo bylo založeno v prosinci roku 1904, a to v Havlíčkově Brodě¹. K zahájení činnosti došlo v roce 1905 v Havlíčkově Brodě a postupně byly otvírány nové prodejny (v Chotěboři, ve Světlé nad Sázavou, v Dobroníně, v Ledči nad Sázavou). Těchto 5 prodejen mělo ke konci 1. světové války přes 2 tisíce členů. V letech 1948 až 1949 převzalo Všeobecné konzumní družstvo „Pokrok“ do své působnosti také 4 prodejny řeznictví v Chotěboři. V 50. letech pak byly prodejny ve většině měst předány do správy Státního obchodu. V roce 1960 došlo k územní reorganizaci a bylo zřízeno Lidové spotřební družstvo v Havlíčkově Brodě se sídlem v Chotěboři, v roce 1963 však došlo ke stěhování a sídlo družstva se přestěhovalo do Havlíčkova Brodu. Sklady v této době byly jak v Chotěboři, tak v Ledči nad Sázavou.

V 80. letech došlo k výkupu pozemků a stavbě první haly na pozemku Partyzánská 33.² V 90. letech byla zřízena provozovna Cash and Carry, která zde fungovala až do roku 1998. Druhá hala v areálu byla postavena v roce 1991. Administrativa sídlila nadále v původním skladu v Chotěboři, až do roku 1997, kdy byla v nynějším areálu postavena nová administrativní budova i s dalším skladovacím prostorem. V tomto roce byla vybudována také další provozovna Cash and Carry v Ledči nad Sázavou. Od roku 1997 tohoto roku již byly prodejny na Havlíčkovobrodsku zásobovány jen z velkoobchodu Chotěboře. Následující rok vznikla provozovna Cash and Carry ve Žďáře nad Sázavou a byla součástí distribučního centra v Chotěboři. Tato provozovna funguje dodnes a má v nabídce veškerý pivní sortiment. V chotěbořských skladech v roce 1999 pracovalo 45 zaměstnanců. Ještě před zánikem mlékárny v Havlíčkově Brodě, kdy hrozila ztráta dodavatele mléčných výrobků, bylo rozhodnuto o založení vlastního chlazeného skladu, který tento problém vyřešil. Počet zaměstnanců v roce 2006 byl 50 a z toho 13 v chlazeném skladu. V roce 2007 byla v areálu

¹ v roce 1904 byl nynější Havlíčkův Brod znám jako Německý Brod

² Partyzánská 33 – současné sídlo hlavního distribučního centra Chotěboř

na Partyzánské postavena hala č. 3, která nahradila původní sklad konzerv a sklad různého vybavení a o dva roky později pak vznikla největší hala.

4.1.2 Současnost hlavního distribučního centra

Hlavní distribuční centrum firmy COOP družstvo Havlíčkův Brod se nachází, jak již bylo řečeno, v Chotěboři. Jedná se o distribuční centrum pro maloobchodní provozovny COOP družstva HB, provozovny systému COOP a další obchodní partnery. Nachází se zde vedení distribučního centra, obchodní oddělení, hlavní distribuční centrum potravin, sklad chlazeného a mrazírenského zboží, uzenina lahůdek, sklad nepotravinářského zboží a drogerie. Co se týče širší sortimentu, je zde cca 5000 aktivních položek veškerého potravinářského zboží, včetně lahůdek, čerstvého mléka, uzenin, mražených výrobků, nápojů a lehkého i těžkého koloniálu. Distribuční centrum provozuje svou vlastní dopravu pro rozvoz zboží, disponuje 9 nákladními automobily a 3 dodávkovými automobily. Pro lepší územní pokrytí provozuje distribuční centrum ještě provozovny „Cash and carry“ v Ledči nad Sázavou a v Ostrově nad Oslavou. Tyto provozovny se specializují na značkové a regionální nápoje.

Zásadním zlomem ve fungování distribučního centra byla fúze s Jednotou Kroměříž v roce 2011. V této souvislosti došlo ke změnám v logistice, kdy se sklady v Kroměříži staly pouze redistribučním centrem a hlavní zásobovací funkci pak převzalo distribuční centrum v Chotěboři. V té době zde pracovalo 78 zaměstnanců + 7 zaměstnanců v Kroměříži. K poslednímu rozšíření sítě maloobchodních prodejen došlo na konci minulého roku, a to o provozovny bývalé Jednoty Moravské Budějovice. I v tomto případě vzniklo v Moravských Budějovicích pouze redistribuční centrum.

Denně je expedováno cca 120 tun zboží, během vánočních svátků i 180 tun. V současné době v distribučním centru pracuje 115 zaměstnanců a několik brigádníků. V červnu roku 2015 byla úspěšně dokončena dostavba chlazeného skladu (o objemu cca 14 000 m³). V současné době probíhá stavba nové, v pořadí již páté, skladovací haly o objemu 20 000 m³. Tímto distribuční centrum předpokládá potřebné skladovací prostory pro bezproblémové fungování distribučního centra. (COOP družstvo HB, 2015)

4.2 Kvantitativní výzkum

Pro dosažení cíle práce jsem zvolila kvantitativní výzkum, konkrétně dotazníkové šetření. Zvoleno bylo z důvodu vyšší anonymity, oslovení velkého počtu respondentů a nižší časové náročnosti pro respondenty. Dotazníkové šetření je zaměřeno především na výskyt stresu na pracovišti, který může být hlavním spouštěčem syndromu vyhoření. Dotazník byl vytvořen tak, aby obsáhl nejčastější rizikové faktory, které, pokud se objevují ve velké míře, vedou ke vzniku syndromu vyhoření.

Dotazník je anonymní a vybrané skupiny zaměstnanců odpovídají písemnou formou.

Dotazníky byly rozdány v rozlepených obálkách, které jsem pro zvýšení anonymity a docílení upřímnějších odpovědí požadovala dodat zalepené. Celkem bylo do firmy podáno 80 dotazníků, aby byla zaručena co největší vypovídající schopnost průzkumu. Počet zaměstnanců v distribučním centru je 115, ne všichni však pracují na mnou pozorovaných pracovních pozicích, proto jsem jako vhodný počet dotazníků volila 80.

Dotazník čítá celkem 20 otázek, z nichž většina otázek je uzavřených, 2 otázky jsou polouzavřené a jedna otázka otevřená. Na počátku dotazníku jsou zařazeny otázky ohledně spokojenosti se současným zaměstnáním obecně. Poté se otázky zaměřují na jednotlivé rizikové oblasti v pracovním prostředí, které mohou vést až k výskytu syndromu vyhoření, a sice úroveň poskytovaných informací potřebných k vykonávání činnosti, spokojenost se vztahy na pracovišti, přístup nadřízených či kolegů, otázky odpovědnosti práce a míra spokojenosti s pracovním prostředím. Nakonec byla zařazena i otázka ohledně zdravotního stavu souvisejícího s výkonem práce. V neposlední řadě je součástí dotazníkového šetření také otázka otevřená, která dává respondentům větší míru svobody odpovědí. Týká se jejich názoru ohledně zlepšení spokojenosti na pracovišti. Dotazník je ukončen identifikačními otázkami – a sice určením pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a faktorem pro mou práci nejdůležitějším - pracovním zařazením respondenta ve firmě.

Dotazník je součástí této práce a je k nahlédnutí v příloze č. 1.

4.2.1 Výběrový soubor

Výskyt pracovního stresu v hlavním distribučním centru Chotěboř firmy COOP družstvo HB bude šetřen na následujících skupinách pracovníků³:

- vedoucí pozice (všechny stupně vedení)
- pracovníci obchodního oddělení
- pracovníci skladů (zahrnuti jsou pracovníci skladů mrazírenského a chlazeného zboží, sklad uzenin a lahůdek, sklad nepotravinářského zboží a drogerie)

Výběrový soubor zahrnuje muže i ženy. Tento výběrový soubor je charakteristický především odlišným stupněm vykonávaných činností. V následujících odstavcích jsou uvedeny důvody, proč byl výběrový soubor navržen právě tímto způsobem.

Činnost vedoucích pracovníků je charakteristická vysokým stupněm odpovědnosti a jejich výkon práce úzce souvisí se spokojeností podřízených zaměstnanců. Jejich pracovní činnost je náročná nejen časově, ale náročná i na komunikaci s lidmi. To jsou faktory, které působí jako rizikové pro eventuální výskyt syndromu vyhoření a z toho důvodu byli vedoucí zahrnuti do tohoto výzkumu.

Pracovníci obchodního oddělení bývají často termínováni svými nadřízenými. Pokud jsou dávány především „hořící“ termíny, je pak vyvíjen přílišný tlak, což působí na každého jedince odlišným způsobem. Při dlouhotrvající pracovní zátěži a vyvíjení tlaku se může syndrom vyhoření objevit. Typická je také komunikace s lidmi (např. dodavateli). Některé kombinace požadavků nadřízených a podmínek dodavatelů nelze skloubit, což může působit jako další ze stresových faktorů pro pracovníka.

Pracovní činnosti zaměstnanců ve skladech jsou různého charakteru. Distribuční centrum disponuje sklady mrazírenského a chlazeného zboží, skladem uzenin a lahůdek a skladem nepotravinářského zboží a drogerie. Každý sklad má své pracovní podmínky. Pokud mluvíme o souvislosti vykonávané činnosti zaměstnanců s výskytem pracovního stresu, je jejich rizikovým faktorem především jejich pracovní prostředí. Může se jednat o nepříznivé pracovní podmínky – jako je například chlad či nadměrný hluk. Pracovníci skladů většinou

³ Pojmem „pracovníci“ se v této práci rozumí pouze zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nikoliv veškerí pracovníci této firmy.

mívají nižší ohodnocení a potýkají se s nízkou motivací. Proto byli i tito pracovníci zařazeni do mého výzkumu.

4.2.2 Formulace hypotéz

Na základě výběrového souboru a známých teoretických východisek byly stanoveny následující hypotézy, které budou následně vyhodnocovány (potvrzeny nebo vyvráceny). Vyhodnocení hypotéz poslouží k dosažení cíle mé práce.

- **HYPOTÉZA Č. 1:**

Více než 50 % pracovníků pracujících ve skladech pocítuje velkou míru odpovědnosti a zároveň nepovažuje své platební ohodnocení za dostačující.

- **HYPOTÉZA Č. 2:**

Méně než 60% pracovníků obchodního oddělení pocítujících velkou míru odpovědnosti zároveň nepovažuje své platební ohodnocení za dostačující.

- **HYPOTÉZA Č. 3:**

Více než 50 % pracovníků ve vedení má pocit, že jsou na ně kladeny příliš vysoké nároky, což je vyšší počet než u pracovníků obchodního oddělení.

- **HYPOTÉZA Č. 4:**

Více než 50 % pracovníků obchodního oddělení pocítuje nedostatečné uznání za své pracovní výkony, což je vyšší počet než u pracovníků skladů.

- **HYPOTÉZA Č. 5:**

Pracovníci ve skladech pracují častěji pod tlakem než pracovníci obchodního oddělení, a zároveň se cítí být pod přílišným dohledem z více než 40%.

- **HYPOTÉZA Č. 6:**

Pracovníci ve vedení pracují častěji pod tlakem než pracovníci obchodního oddělení, a zároveň se necítí být pod přílišným dohledem z více než 40%.

- **HYPOTÉZA Č. 7:**

S pracovním prostředím není spokojeno více než 60 % pracovníků skladů, což je vyšší počet než u pracovníků obchodního oddělení.

4.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Z 80 dotazníků, které jsem podala do firmy, se mi zpět vrátilo vyplněných pouze 53. Z těch jsem byla nucena vyloučit 3 dotazníky, které neobsahovaly úplné odpovědi na identifikační otázky, tudíž pro můj výzkum byly nepoužitelné. V dotazníkovém šetření jsem tedy pracovala s 50 dotazníky, z nichž 11 osob pracuje na obchodním oddělení a 39 osob je pracovníky skladu. Nevrátila se mi odpověď od žádného pracovníka ve vedení distribučního centra. návratnost tedy činila celkem 66,25%, pracovala jsem ale s pouhými 63,75% dotazníků.

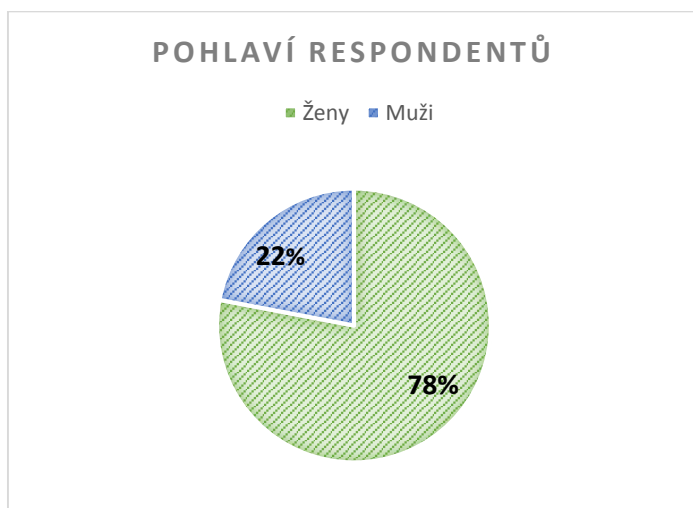
4.3.1 Vyhodnocení identifikačních otázek

V první řadě jsou vyhodnoceny identifikační otázky vztahující se na rozčlenění respondentů. Tyto otázky se týkají především pracovního zařazení, pohlaví, vzdělání a počtu odpracovaných let ve firmě.

- **JAKÉ JE VAŠE POHLAVÍ?**

Dotazníkového šetření se účastnili muži i ženy. Následující graf znázorňuje procentuální zastoupení respondentů dle pohlaví.

Graf 1- Pohlaví respondentů



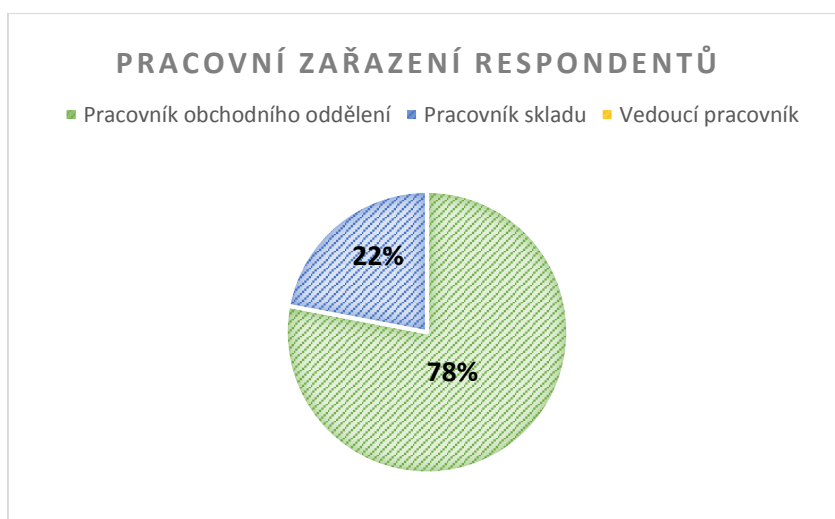
Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje poměr celkového počtu žen i mužů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Žen je celkem 40, což činí 78 % z celkového počtu dotazovaných. Mužů se zúčastnilo celkem 10, tedy 22%.

- **JAKÉ JE VAŠE PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ VE FIRMĚ?**

Zde pracovníci vybírali z 3 možností – vedoucí pracovník, pracovník obchodního oddělení nebo pracovník skladu. Bohužel se dotazníkového šetření zdrželi vedoucí pracovníci, což zabraňuje zhodnocení, jak si stojí v oblasti pracovního stresu pracovníci tohoto stupně. Odpovídali tedy pracovníci obchodního oddělení, a to v počtu 11, tedy 22% z celkového počtu dotazovaných respondentů a pracovníci skladů v počtu 39, tedy 78 % celkových dotazovaných. Následující graf tento fakt znázorňuje.

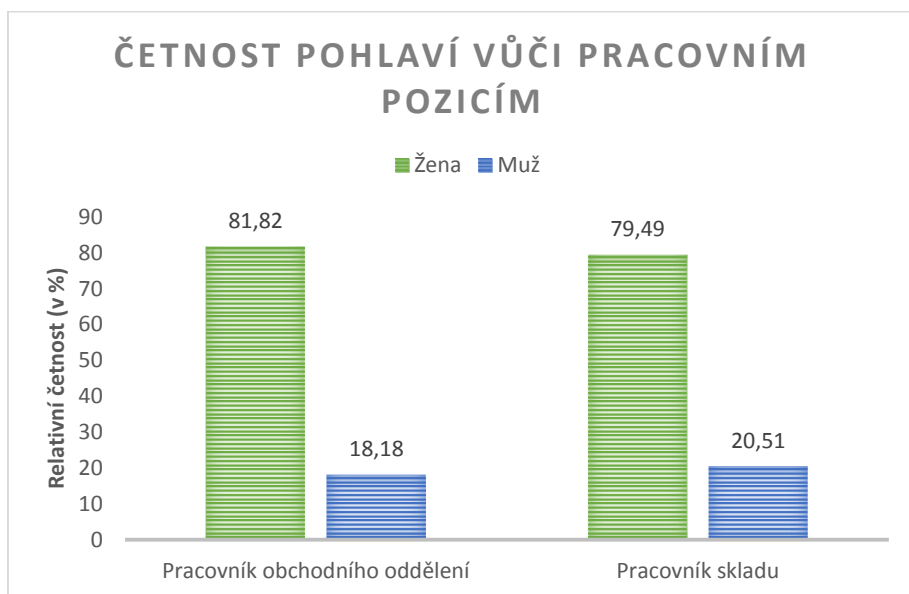
Graf 2- Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf znázorňuje kolik mužů a kolik žen pracuje na obchodním oddělení a ve skladu. Jedná se o 81,82 % žen a 18,18 % mužů na obchodním oddělení, dále 79,49 % žen a 20,51 % na pracovních pozicích ve skladech.

Graf 3- Četnost pohlaví vůči pracovním pozicím

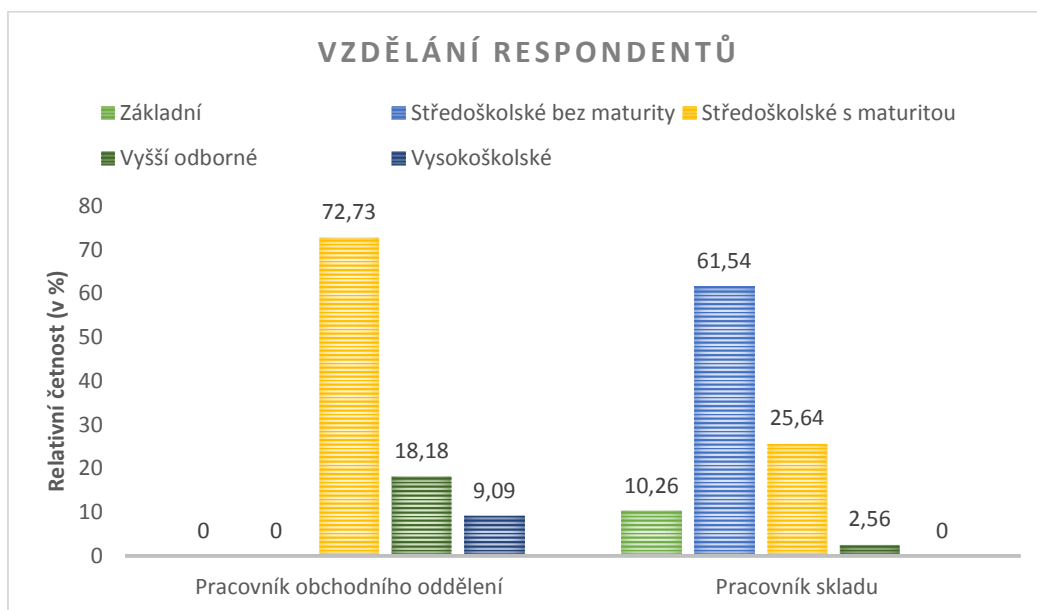


Zdroj: vlastní zpracování

- **JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?**

V této otázce respondenti odpovídali dle následujících možností: základní, středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Následující graf znázorňuje vzdělání pracovníků obchodního oddělení i pracovníků skladů.

Graf 4 - Vzdělání respondentů



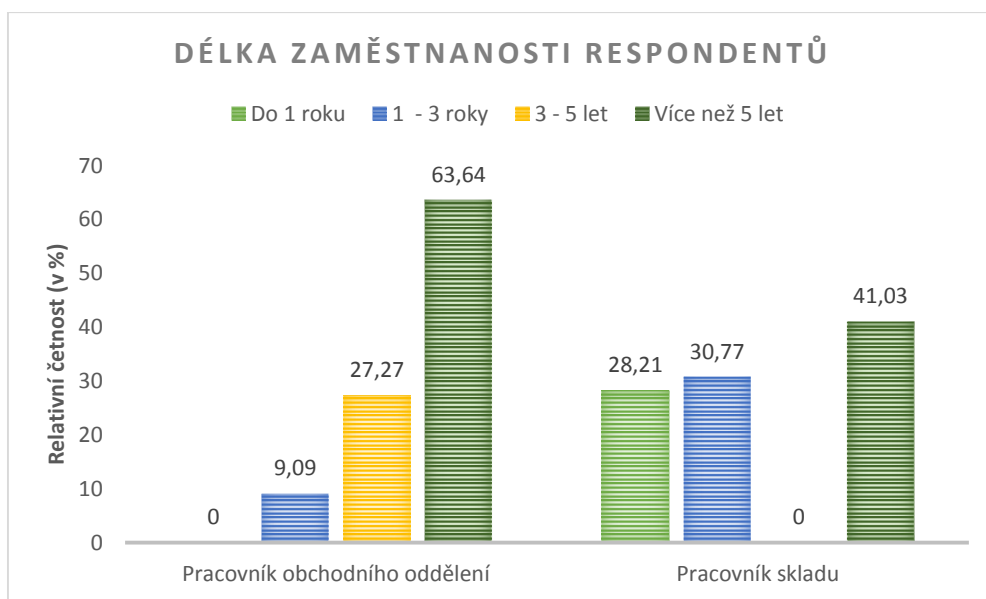
Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu můžeme pozorovat, že u pracovníků obchodního oddělení převažuje středoškolské vzdělání s maturitou, s počtem 72,73 %. Následuje vyšší odborné vzdělání s 18,18 % a vysokoškolské vzdělání s 9,09 %. Nejvyšším dosaženým vzděláním pracovníků skladů je středoškolské vzdělání bez maturity s 61,54 %. Následuje středoškolské vzdělání s maturitou s 25,64 %, poté základní vzdělání s 10,26 %. Poslední místo zaujímá vyšší odborné vzdělání s 2,56 %. Žádný z pracovníků skladů nemá dokončené vysokoškolské vzdělání.

- **JAK DLOUHO PRACUJETE U FIRMY COOP DRUŽSTVO HB?**

U této poslední identifikační otázky respondenti vybírali z odpovědí: do 1 roku, 1 -3 roky, 3 – 5 let nebo více než 5 let. Následující graf znázorňuje rozdělení skupin pracovníků dle odpracovaných let.

Graf 5- Počet odpracovaných let respondentů ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze říci, že nejvíce respondentů pracuje ve firmě déle než 5 let, což svědčí o nižší fluktuaci zaměstnanců – procentuálně tento fakt činí 63,64 % pracovníků obchodního oddělení a 41,03 % pracovníků skladů. U pracovníků obchodního oddělení poté následuje 3 - 5 odpracovaných let se zastoupením 27,27 % a naposledy 1 – 3 roky s 9,09 %. Žádný pracovník obchodního oddělení zde není zaměstnán méně než 1 rok. Co se týče pracovníků

skladů, druhým zastoupením je 1 – 3 roky s 30,77 % a na rozdíl od obchodního oddělení je početně zastoupena doba práce do 1 roku s 28,21 %. Z tohoto vyplývá, že na obchodním oddělení jsou spíše stálí zaměstnanci, u pracovníků skladů se zaměstnanci více mění, i když pořád převažují dlouhodobě zaměstnaní.

4.3.2 Vyhodnocení hypotéz

Tato kapitola vyhodnocuje již formulované hypotézy – jsou buď potvrzeny, anebo vyvráceny. Vyhodnocení je provedeno na základě vybraných otázek z dotazníkového šetření. Pracováno je zde s otázkami č. 3, 6, 7, 8, 10, 11 a 12. Zbytek otázek bude vyhodnoceno v následující kapitole.

- HYPOTÉZA Č. 1:

Více než 50 % pracovníků pracujících ve skladech pocítujících velkou míru odpovědnosti nepovažuje své platební ohodnocení za dostačující.

- HYPOTÉZA Č. 2:

Méně než 60% pracovníků obchodního oddělení pocítujících velkou míru odpovědnosti zároveň nepovažuje své platební ohodnocení za dostačující.

Tyto dvě hypotézy se vzájemně prolínají, proto jsou vyhodnoceny najednou. Následující dvě tabulky vyobrazují odpovědi dvou otázek z dotazníku a poskytují vyhodnocení obou hypotéz zároveň. Je pracováno s otázkou č. 10 a otázkou č. 11 z mého dotazníku.

Tabulka 1 – Jak hodnotíte Vaši práci z hlediska míry odpovědnosti?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Velká odpovědnost	8	72,73	22	56,41	31	60,78
Střední odpovědnost	3	27,27	17	43,59	20	39,22
Nízká odpovědnost	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že 56,41 % pracovníků skladů a 72,73 % pracovníků obchodního oddělení považuje svou práci za velmi odpovědnou. Žádný z pracovníků nepovažuje svou

práci za nízké odpovědnou. 27,27 % pracovníků obchodního oddělení a 43,59% pracovníků skladů považuje svou práci za středně odpovědnou.

Následující tabulka obsahuje výčet právě těch respondentů, kteří považují svou práci a velmi odpovědnou. Pracují zde tedy s celkem 30 zaměstnanci. U těchto respondentů je vyhodnoceno a následně interpretováno, jak považují své platební ohodnocení za dostačující a odpovídající jejich pracovnímu zařazení.

Tabulka 2- Myslíte si, že Vaše platební ohodnocení odpovídá Vašemu pracovnímu zařazení?

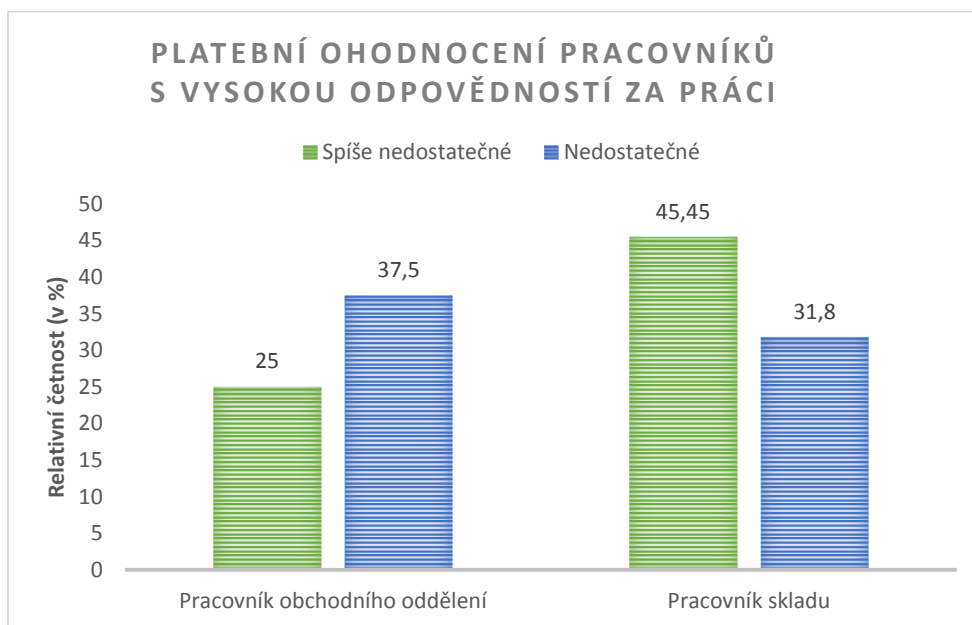
Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Ano	1	12,5	0	0	1	3,33
Spíše ano	2	25	5	22,73	7	23,33
Spíše ne	2	25	10	45,45	12	40
Ne	3	37,5	7	31,82	10	33,33
Celkem	8	100	22	100	30	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že pouze 1 pracovník obchodního oddělení a 0 pracovníků skladů s pocitem vysoké odpovědnosti považuje také svou práci za dostatečně finančně ohodnocenou. 2 pracovníci obchodního oddělení, tedy 25 % z celkového počtu sledovaných, a 5 pracovníků skladů, tedy 22,73 %, považuje svou práci za spíše dostatečně ohodnocenou.

Nedostatečně a spíše nedostatečně ohodnocenou práci považuje dohromady 62,5 % pracovníků obchodního oddělení, kteří pociťují zároveň vysokou odpovědnost za vykonávanou práci. Pracovníků skladů pociťujících vysokou odpovědnost práce a zároveň nízké a nedostatečné ohodnocení je celkem 77,27 %. Níže uvedený graf zobrazuje vyhodnocení obou hypotéz.

Graf 6 - Vyhodnocení hypotézy č. 1 a 2



Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení hypotézy č. 1:

77,27 % > 50 % → tzn., že 77,27 % pracovníků skladů, kteří pocít'ují vysokou odpovědnost za vykonávanou práci, považuje své platební ohodnocení za nedostatečné, což je více než uvádí hypotéza.

Hypotéza č. 1 je tedy potvrzena.

Zhodnocení hypotézy č. 2:

62,5 % > 60 % → tzn., že 62,5 % pracovníků obchodního oddělení, kteří pocít'ují vysokou odpovědnost za vykonávanou práci, považuje své platební ohodnocení za nedostatečné, což je více, než uvádí hypotéza.

Hypotéza č. 2 je tedy vyvrácena.

- HYPOTÉZA Č. 3:

Více než 50 % pracovníků ve vedení má pocit, že jsou na ně kladeny příliš vysoké nároky, což je vyšší počet než u pracovníků obchodního oddělení.

Tato hypotéza bohužel nemůže být vyhodnocena (potvrzena ani vyvrácena), neboť se dotazníkového šetření nezúčastnil ani jeden vedoucí pracovník.

- HYPOTÉZA Č. 4:

Více než 50 % pracovníků obchodního oddělení pocituje nedostatečné uznání za své pracovní výkony, což je vyšší počet než u pracovníků skladů.

Následující tabulka zobrazuje odpovědi na otázku č. 3 mého dotazníku, která se týká uznání na pracovišti.

Tabulka 3 - Dostává se Vám od kolegů či nadřízených dostatek uznání za Vaše pracovní výkony?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Ano	2	18,18	1	2,56	3	6
Spíše ano	3	27,27	20	51,28	23	46
Spíše ne	6	54,55	16	41,03	22	44
Ne	0	0	2	5,13	2	4
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

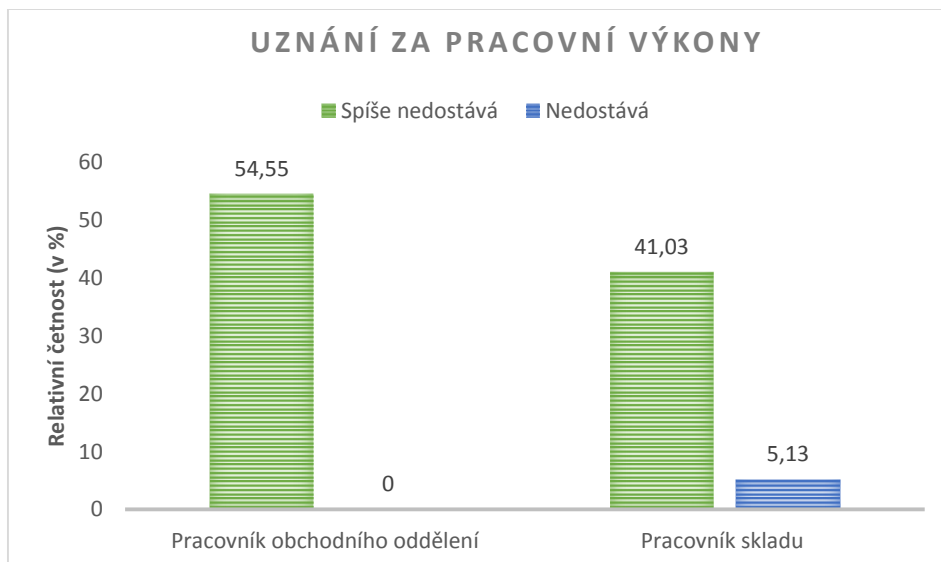
Z výše uvedeného vyplývá, že celkem 54,55 % pracovníků obchodního oddělení spíše nepocituje dostatečné uznání za své pracovní výkony. U pracovníků skladů tento počet dosahuje 41,03 % a vůbec nepocituje uznání 5,13 % pracovníků skladů.

Naopak 18,18 % pracovníků obchodního oddělení pocituje uznání, na druhou stranu pouze 2,56 % pracovníků skladů má stejný pocit. Nejčtenější odpověď pracovníků skladů je, že spíše uznání pocitují, a to 51,28 %, pracovníci skladů spíše pocitují uznání z pouze 27,27 %.

Pro vyhodnocení této hypotézy jsou sloučeny odpovědi SPÍŠE NE a NE. Celkem tedy 54,55 % pracovníků obchodního oddělení nepocituje dostatek uznání za své výkony

v pracovní oblasti a celkem 46,16 % pracovníků skladů nepocítuje to samé. Z tohoto vyplývá, že více než 50% pracovníků obchodního oddělení nepocítuje uznání a jedná se o vyšší pocit, než u pracovníků skladů.

Graf 7- Vyhodnocení hypotézy č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení hypotézy č. 4:

54,55 % > 50 % → tzn., že 54,55 % pracovníků obchodního oddělení pocítuje nedostatečné uznání za pracovní výkony, což je více, než uvádí hypotéza.

54,55 % > 46,16 % → druhá část hypotézy udává, že pracovníci obchodního oddělení pocítují méně uznání za pracovní výkony než pracovníci skladů. Celkem 54,55 % pracovníků obchodního oddělení pocítuje méně uznání za pracovní výkony, což je více, než u pracovníků skladů v počtu 46,16 %.

Hypotéza č. 4 je tedy potvrzena.

- **HYPOTÉZA Č. 5:**

Pracovníci ve skladech pracují častěji pod tlakem než pracovníci obchodního oddělení, a zároveň se cítí být pod přílišným dohledem z více než 50%.

Pro vyhodnocení této hypotézy budu pracovat s otázkami č. 6 a č. 7 z mého dotazníku.

Následující tabulka zobrazuje vyhodnocení otázky č. 7 z mého dotazníku. K vyhodnocení hypotézy jsou z této otázky následně vybráni pouze zaměstnanci pocítující práci pod tlakem a u těchto se zkoumají pocity dohledu na pracovišti.

Tabulka 4 - Pracujete často pod tlakem?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Ano	2	18,18	17	43,59	19	38
Spíše ano	5	45,45	13	33,33	18	36
Spíše ne	3	27,27	5	12,82	8	16
Ne	1	9,09	4	10,26	5	10
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 18,18 % pracovníků skladů pracuje často pod tlakem a 45,45 % z nich uvádí, že spíše pracuje pod tlakem. U pracovníků skladů je nejčetnější odpovědí, že pracovníci pracují pod tlakem a to 43,59 %. Spíše pracuje pod tlakem 33,33 % pracovníků skladů. Pouze 27,27 % pracovníků obchodního oddělení a 12,82 % pracovníků skladů spíše nepocítuje práci pod tlakem a 9,09 % pracovníků obchodního oddělení a 10,26 % pracovníků skladů nepocítuje vůbec práci pod tlakem.

Pro vyhodnocení hypotézy sloučím odpovědi ANO a SPÍŠE ANO u obou skupin personálu. Tedy 63,63 % pracovníků obchodního oddělení pracuje pod tlakem a 76,92 % pracovníků skladů pracuje často pod tlakem.

Nyní se zaměřuji na otázku č. 6 z mého dotazníku. Následující tabulka pracuje pouze s těmi zaměstnanci, kteří pracují často pod tlakem, a zobrazuje, kdo z nich a jakou mírou se cítí být pod přílišným dohledem.

Tabulka 5 - Myslíte si, že jste pod přílišným dohledem?

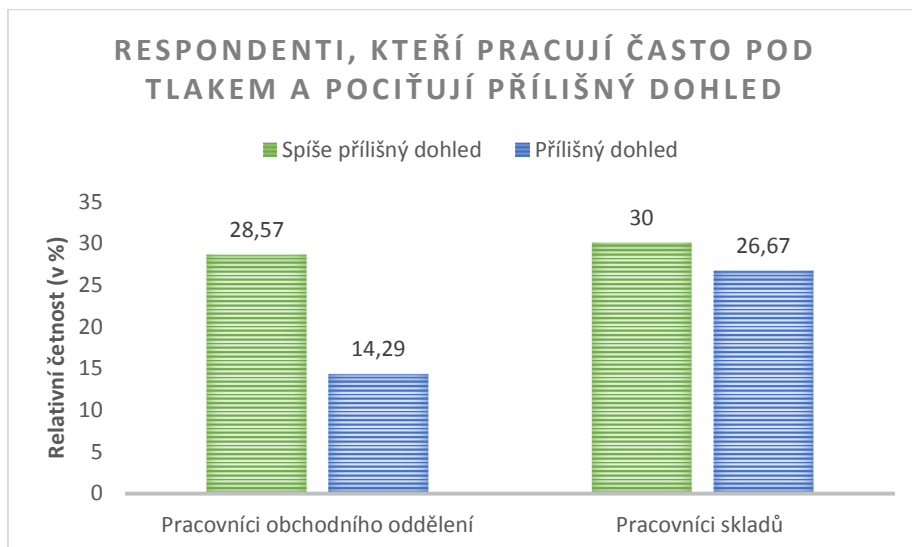
Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Ano	1	14,29	8	26,67	9	24,32
Spíše ano	2	28,57	9	30	11	29,73
Spíše ne	3	42,86	12	40	15	40,54
Ne	1	14,29	1	3,33	2	5,41
Celkem	7	100	30	100	37	100

Zdroj: vlastní zpracování

Pod úplným přílišným dohledem se cítí být 14,29 % pracovníků obchodního oddělení a 26,67 % pracovníků skladů, kteří zároveň pracují často pod tlakem. Spíše pod dohledem bylo uvedeno, že je 28,57 % pracovníků obchodního oddělení a 30 % pracovníků skladů. Spíše není pod dohledem 42,86 % pracovníků obchodního oddělení, což je nejvyšším zastoupením této otázky a vůbec se necítí být pod dohledem 14,29 % pracovníků obchodního oddělení. Spíše pod dohledem není také 40 % pracovníků skladů a vůbec není pod dohledem 3,33 % z nich.

Pro vyhodnocení hypotézy sloučíme odpovědi ANO a SPÍŠE ano z výše uvedené tabulky. Z tohoto vyplývá, že pracovníci obchodního oddělení pracující často pod tlakem se cítí být pod přílišným dohledem z celkem 42,86 %, naproti tomu při té samé situaci u pracovníků skladů se jedná 56,67 %. Níže uvedený graf znázorňuje vyhodnocení hypotézy.

Graf 8 - Vyhodnocení hypotézy č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení hypotézy č. 5:

76,92 % > 63,63 % → tzn., že 76,92 % pracovníků skladů a 63,63 % pracovníků obchodního oddělení pracuje často pod tlakem. Více pod tlakem v tomto případě pracují pracovníci skladů.

56,67 % > 50% → tzn., že 56,67 % pracovníků skladů, kteří pracují často pod tlakem, zároveň pociťuje přílišný dohled nad vykonávanou prací, což je více než uvádí hypotéza.

Hypotéza č. 5 je tedy potvrzena.

- **HYPOTÉZA Č. 6:**

Pracovníci ve vedení pracují častěji pod tlakem než pracovníci obchodního oddělení, a zároveň se necítí být pod přílišným dohledem z více než 40%.

Tato hypotéza bohužel nemůže být vyhodnocena (potvrzena ani vyvrácena), protože není k dispozici ani jedna odpověď pracovníka ve vedení distribučního centra.

- **HYPOTÉZA Č. 7:**

S pracovním prostředím není spokojeno více než 50 % pracovníků skladů, což je vyšší počet než u pracovníků obchodního oddělení.

Pro vyhodnocení této hypotézy je pracováno s otázkou č. 12 z mého dotazníku. Následující tabulka zobrazuje četnosti spokojenosti pracovníků skladů i pracovníků obchodního oddělení.

Tabulka 6 - Jste spokojen se svým pracovním prostředím?

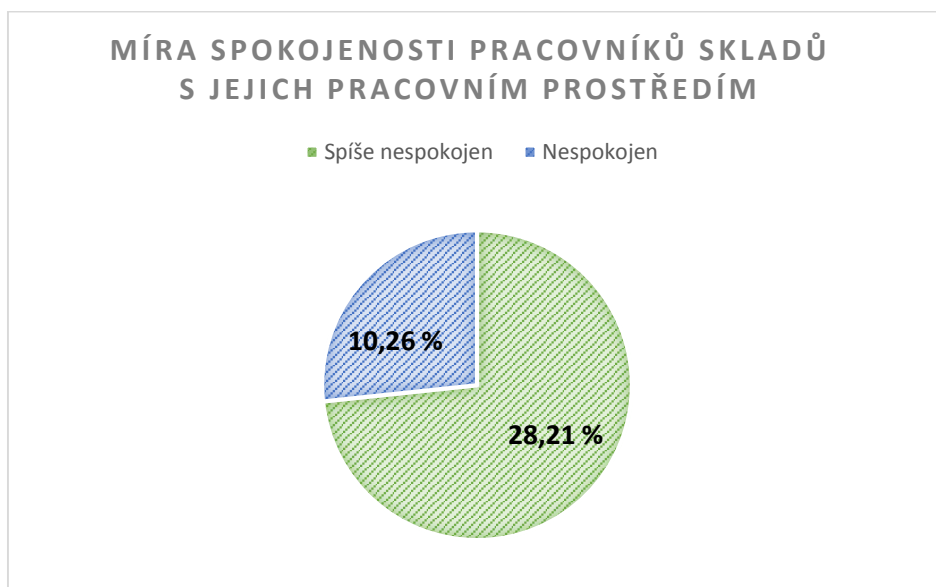
Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Ano	4	36,36	9	23,08	13	26
Spíše ano	5	45,45	15	38,46	20	40
Spíše ne	2	18,18	11	28,21	13	26
Ne	0	0	4	10,26	4	8
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že spokojeno a spíše spokojeno je se svým pracovním prostředím 36,36 % a 45,45 % pracovníků obchodního oddělení a 23,08 % a 38,46 % pracovníků skladů. Spíše nespokojeno je 18,18 % pracovníků obchodního oddělení a dokonce žádný z nich není úplně nespokojen se svým pracovním prostředím. Pracovníci skladu spíše nejsou spokojeni v počtu 28,21 % a 10,26 % není vůbec spokojeno.

Pro vyhodnocení hypotézy č. 7 sloučím odpovědi SPÍŠE NE a NE. Z toho tedy vyplývá, že 18,18 % pracovníků obchodního oddělení není spokojeno s pracovním prostředím, u pracovníků skladů se jedná o relativní počet 38,47 %.

Graf 9- Vyhodnocení hypotézy č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení hypotézy č. 7:

38,47% < 50% → tzn., že pracovníci skladu jsou z 38,47% nespokojeni s pracovním prostředím, což je méně, než uvádí hypotéza.

Hypotéza č. 7 je tedy vyvrácena.

Celkově byly tedy 3 hypotézy potvrzeny, 2 vyvráceny a 2 nemohly být vyhodnoceny z důvodu neexistence potřebných dat.

4.3.3 Vyhodnocení ostatních otázek z dotazníku

V této kapitole jsou vyhodnoceny ostatní otázky dotazníku, na které nebyla formulována hypotéza, ale pro můj výzkum jsou taktéž důležité. Některé otázky se opět týkají rizikových oblastí v pracovním prostředí, které mohou, pokud se objevují ve velké míře, způsobovat pracovní stres a mohou vést až k syndromu vyhoření. Dále jsou otázky zaměřeny na spokojenost se zaměstnáním.

U každé otázky je vyobrazena tabulka uvádějící relativní i absolutní četnosti odpovědí a graf s vyobrazením pouze relativních četností pro větší přehlednost a vypovídající schopnost. Tabulky zobrazují také celkový absolutní i relativní počet odpovědí všech dotazovaných.

- **Otázka č. 1: JSTE SPOKOJEN SE SVÝM ZAMĚSTNÁNÍM?**

Otázka první je uzavřená a respondenti odpovídali na 4 možné odpovědi – zcela spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a nespokojen.

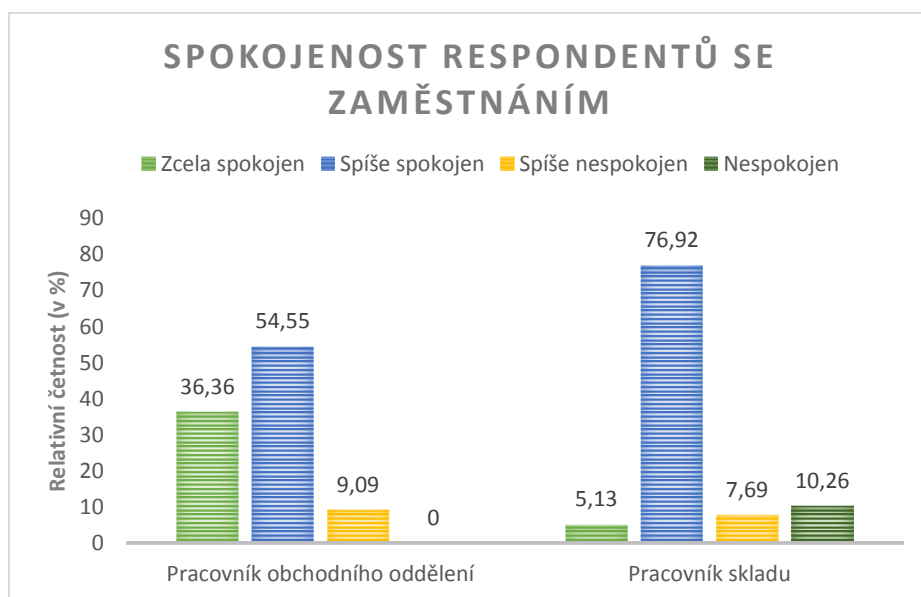
Následující tabulka i graf zobrazují četnost odpovědí respondentů.

Tabulka 7- Jste spokojen se svým zaměstnáním?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Zcela spokojen	4	36,36	2	5,13	6	12
Spíše spokojen	6	54,55	30	76,92	36	72
Spíše nespokojen	1	9,09	3	7,69	4	8
Nespokojen	0	0	4	10,26	4	8
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 - Jste spokojen se svým zaměstnáním?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že celkově jsou jak pracovníci obchodního oddělení, tak pracovníci skladů spíše spokojeni se svým zaměstnáním. A to v počtu 54,55 % a 76,92 %. 36,36 % pracovníků obchodního oddělení je dále zcela spokojeno, naproti tomu pouze

5,13 % pracovníků skladů je zcela spokojeno. Spíše nespokojeno je 9,09 % pracovníků obchodního oddělení a 7,69 % pracovníků skladů. Zcela nespokojen není žádný zaměstnanec z obchodního oddělení, ale za to 10,26 % pracovníků skladů.

● **Otázka č. 2: JSTE SPOKOJENI SE VZTAHY NA PRACOVÍŠTI?**

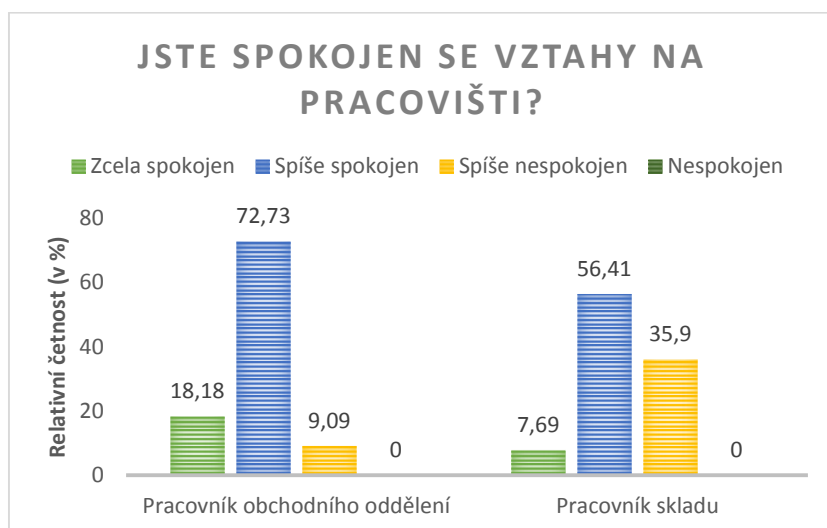
Tato otázka je uzavřená a respondenti zde vybírali z následujících odpovědí: zcela spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a nespokojen. Následující tabulka i graf zobrazují četnosti odpovědí respondentů.

Tabulka 8 - Jste spokojen se vztahy na pracovišti?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Zcela spokojen	2	18,18	3	7,69	5	10
Spíše spokojen	8	72,73	22	56,41	30	60
Spíše nespokojen	1	9,09	14	35,90	15	30
Nespokojen	0	0	0	0	0	0
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 - Jste spokojen se vztahy na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že zcela nespokojen není žádný z dotazovaných pracovníků. Zcela spokojených je 18,18 % pracovníků obchodního oddělení a 7,69 % pracovníků skladů. Nejčtenější odpovědí je odpověď spíše spokojen s 72,73 % u pracovníků obchodního oddělení a 56,41 % u pracovníků skladů. Spíše nespokojeno je pouze 9,09 % pracovníků obchodního oddělení, ale 35,9 % pracovníků skladů.

- **Otázka č. 4: SETKÁVÁTE SE NA PRACOVIŠTI S NESPRAVEDLNOSTÍ?**

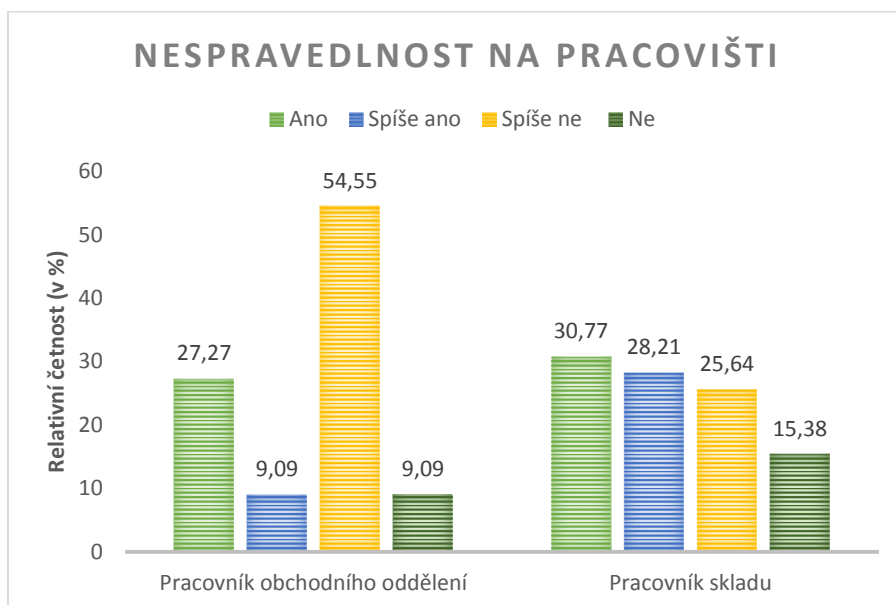
Otázka č. 4 je uzavřená a respondenti odpovídali následujícím způsobem: ano, spíše ano, spíše ne a ne. Následující tabulka i graf zobrazují odpovědi respondentů na tuto otázku.

Tabulka 9 - Setkáváte se na pracovišti s nespravedlností?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Ano	3	27,27	12	30,77	15	30
Spíše ano	1	9,09	11	28,21	12	24
Spíše ne	6	54,55	10	25,64	16	32
Ne	1	9,09	6	15,38	7	14
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 - Setkáváte se na pracovišti s nespravedlností?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že 27,27 % pracovníků obchodního oddělení a 30,77 % pracovníků skladů se setkává s nespravedlností na pracovišti. Spíše se setkává s nespravedlností na pracovišti 9,09 % pracovníků obchodního oddělení a 28,21 % pracovníků skladů. Spíše se neseťkává s nespravedlností na pracovišti 54,55 % pracovníků obchodního oddělení a 25,64 % pracovníků skladů. Vůbec se neseťkalo s nespravedlností 9,09 % pracovníků obchodního oddělení a 15,38 % pracovníků skladů.

- **Otázka č. 5: JAKÝ MÁTE VZTAH SE SVÝM PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM?**

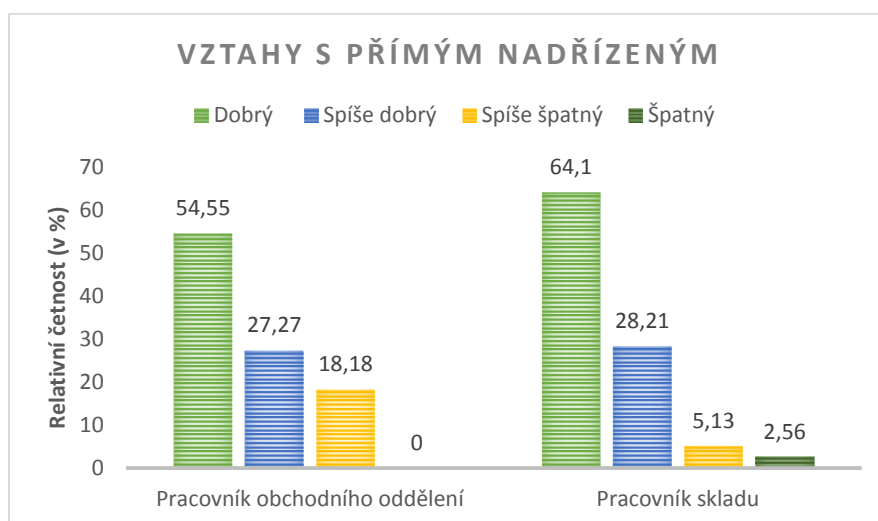
Tato otázka je opět uzavřená a odpovídalo se na tyto odpovědi: dobrý, spíše dobrý, špatný, špatný. Následující graf i tabulka zobrazují odpovědi respondentů.

Tabulka 10 - Jaký máte vztah se svým přímým nadřízeným?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Dobrý	6	54,55	25	64,10	31	62
Spíše dobrý	3	27,27	11	28,21	14	28
Spíše špatný	2	18,18	2	5,13	4	8
Špatný	0	0	1	2,56	1	2
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 - Jaký máte vztah se svým nadřízeným?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že většina pracovníků firmy má dobrý vztah se svým přímým nadřízeným, a to 54,55 % pracovníků na obchodním oddělení a 64,1 % pracovníků skladů. Spíše dobrý vztah má 27,27 % pracovníků obchodního oddělení a 28,21 % pracovníků skladů. Spíše špatný vztah má pak 18,18 % pracovníků obchodního oddělení a pouze 5,13 % pracovníků skladů. Špatný vztah s nadřízeným nemá žádný pracovník obchodního oddělení a pouze 2,56 % pracovníků skladů.

- **Otázka č. 9: JAK HODNOTÍTE DOSTUPNOST INFORMACÍ POTŘEBNÝCH K VÝKONU VAŠÍ PRÁCE?**

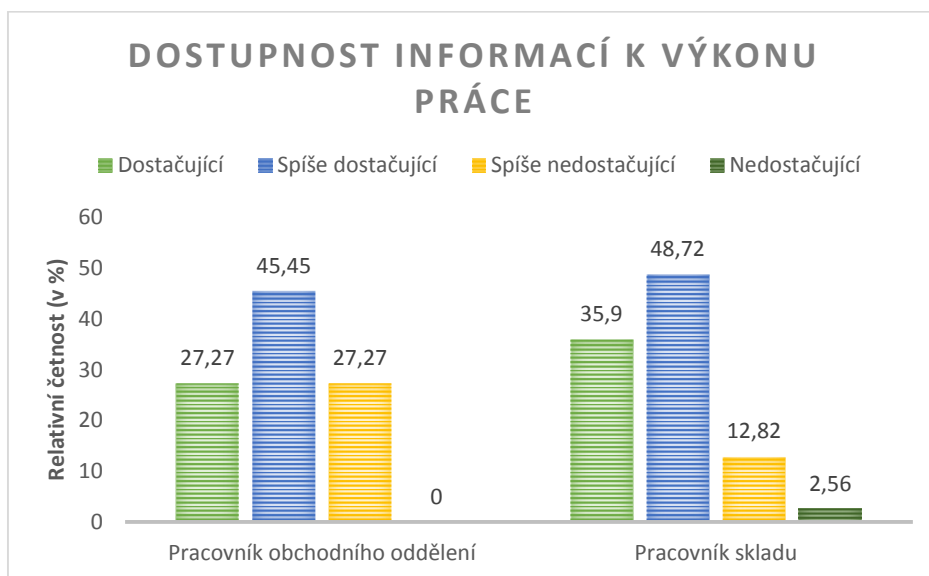
Otázka č. 9 je taktéž uzavřená a respondenti měli na výběr z těchto 4 odpovědí: dostačující, spíše dostačující, spíše nedostačující, nedostačující. Následující tabulka a graf zobrazují četnost odpovědí respondentů.

Tabulka 11 - Jak hodnotíte dostupnost informací potřebných k výkonu Vaší práce?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu		Celkem	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Dostačující	3	27,27	14	35,90	17	34
Spíše dostačující	5	45,45	19	48,72	24	48
Spíše nedostačující	3	27,27	5	12,82	8	16
Nedostačující	0	0	1	2,56	1	2
Celkem	11	100	39	100	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 - Jak hodnotíte dostupnost informací potřebných k výkonu Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených dat vyplývá, že respondenti jsou převážně spíše spokojeni s dostupností informací, které k výkonu práce potřebují. Jedná se o 45,45 % pracovníků obchodního

oddělení a 48,72 % pracovníků skladů. Zcela dostačující přísun informací považuje 27,27 % pracovníků obchodního oddělení a 35,9 % pracovníků skladů. Jako spíše nedostačující hodnotí přístup k informacím 27,27 % pracovníků obchodního oddělení a 12,82 % pracovníků skladů. Žádný pracovník obchodního oddělení a 2,56 % pracovníků skladů uvádí nedostačující dostupnost informací k výkonu jejich práce.

• **Otázka č. 13: CO VÁS NEJVÍCE OBTĚŽUJE PŘI PRÁCI?**

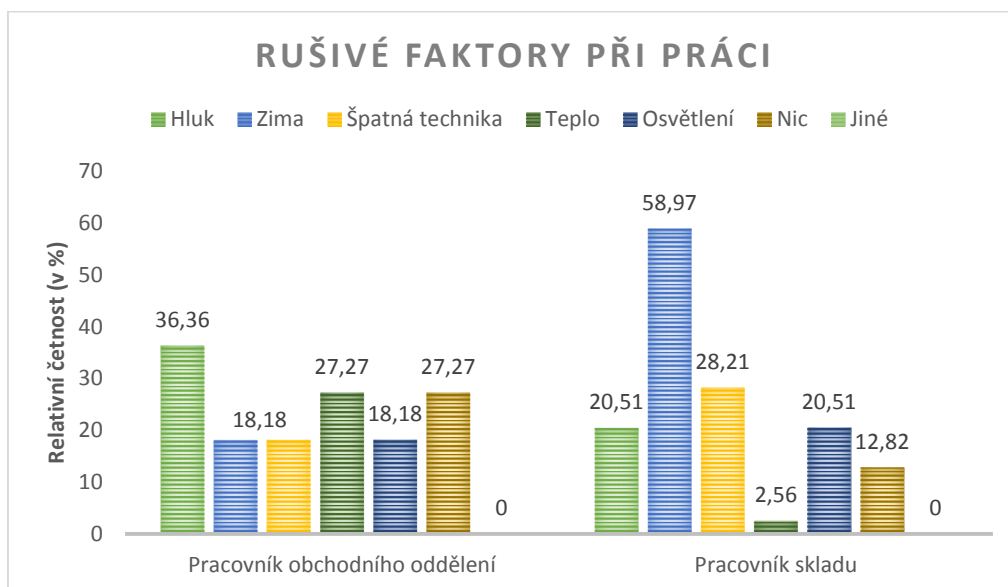
Tato otázka byla polouzavřená, na výběr bylo z těchto odpovědí: hluk, teplo, zima, osvětlení, špatná technika a nic. Poslední variantou byla odpověď jiné, kde mohli respondenti uvést, co je nejvíce obtěžuje při práci, pokud svou odpověď ve výčtu nenašli. V této otázce nejsou uvedeny celkové relativní četnosti, neboť mohli respondenti zaškrtnout více možných odpovědí, a také tak udělali. Následující tabulka i graf zobrazují četnosti odpovědí respondentů na tuto otázku.

Tabulka 12 – Co Vás nejvíce obtěžuje při práci?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Hluk	4	36,36	8	20,51
Zima	2	18,18	23	58,97
Špatná technika	2	18,18	11	28,21
Teplo	3	27,27	1	2,56
Osvětlení	2	18,18	8	20,51
Nic	3	27,27	5	12,82
Jiné	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 – Co Vás nejvíc obtěžuje při práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného můžeme pozorovat, že pracovníky obchodního oddělení nejvíce obtěžuje hluk při práci, a to celými 36,36 %. Následuje teplo s 27,27 %. Stejně procentuální zastoupení jako teplo má i odpověď, že pracovníky obchodního oddělení při práci nic neobtěžuje. 18,18 % pracovníků obchodního oddělení uvádí, že je nejvíce při práci obtěžuje zima, špatná technika a osvětlení.

Pracovníci skladů nejvíce uvádějí jako rušivý faktor zimu, a to s 58,97 %. Následuje špatná technika s 28,21 %, poté hluk a osvětlení s 20,51 %. Nic při práci neobtěžuje 12,82 % pracovníků skladů a 2,56 % pracovníků obtěžuje teplo. Žádný respondent neodpověděl na odpověď jiné, kde by mohl uvést jinou věc, která jim při práci nevyhovuje.

- **Otázka č. 14: OBJEVUJÍ SE U VÁS V DŮSLEDKU PRÁCE NĚJAKÉ ZDRAVOTNÍ POTÍŽE?**

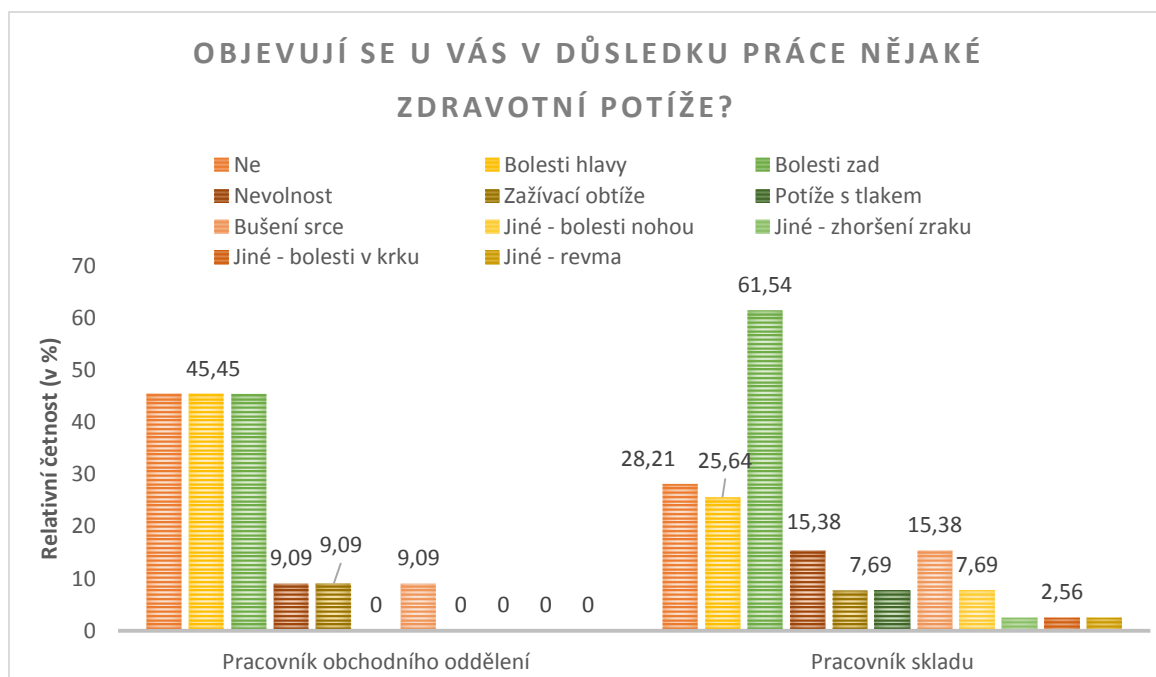
Otázka č. 14 je taktéž polouzavřená. Respondenti odpovídali, zda se u nich objevuje či neobjevuje nějaká zdravotní potíže. Pokud odpověděli ano, možnostmi uvedení jaké potíže je trápí, bylo: bolesti hlavy, bolesti zad, nevolnost, zažívací obtíže, potíže s tlakem, bušení srdce a jiné, kde se opět mohli respondenti rozepsat. Zde není uvedena celková relativní četnost, protože respondenti odpovídali většinou na více odpovědí. Následují tabulka a graf zobrazující četnost odpovědí respondentů na tuto otázku.

Tabulka 13 – Objevují se u Vás v důsledku práce nějaké zdravotní potíže?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Ne	5	45,45	11	28,21
Bolesti hlavy	5	45,45	10	25,64
Bolesti zad	5	45,45	24	61,54
Nevolnost	1	9,09	6	15,38
Zažívací obtíže	1	9,09	3	7,69
Potíže s tlakem	0	0	3	7,69
Bušení srdce	1	9,09	6	15,38
Jiné – bolesti nohou	0	0	3	7,69
Jiné – zhoršení zraku	0	0	1	2,56
Jiné – bolesti v krku	0	0	1	2,56
Jiné – revma	0	0	1	2,56

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 - Objevují se u Vás v důsledku práce nějaké zdravotní potíže?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že 45,45 % pracovníků obchodního oddělení netrpí žádnými zdravotními potížemi. Stejně procentuální zastoupení u pracovníků obchodního oddělení mají bolesti hlavy a bolesti zad. 9,09 % pracovníků obchodního oddělení uvedlo, že je v důsledku práce trápí nevolnost, zažívací potíže a bušení srdce.

Pracovníci skladů nejvíce trpí bolestmi zad, a to 61,54 % z nich. Na druhém místě je pak odpověď záporná, tedy, že netrpí žádnými potížemi. Následují bolesti hlavy s 25,64 %, za nimi pak potíže s tlakem a bušení srdce s 15,38 %. 7,69 % pracovníků skladů trpí zažívacími potížemi, obtížemi s tlakem a bolestmi nohou. 2,56 % pracovníků skladu uvádí počínající revma, zhoršení zraku a bolesti v krku.

• **Otázka č. 15: CO BYSTE SI NA VAŠÍ PRÁCI PŘÁLI ZMĚNIT NEJVÍCE?**

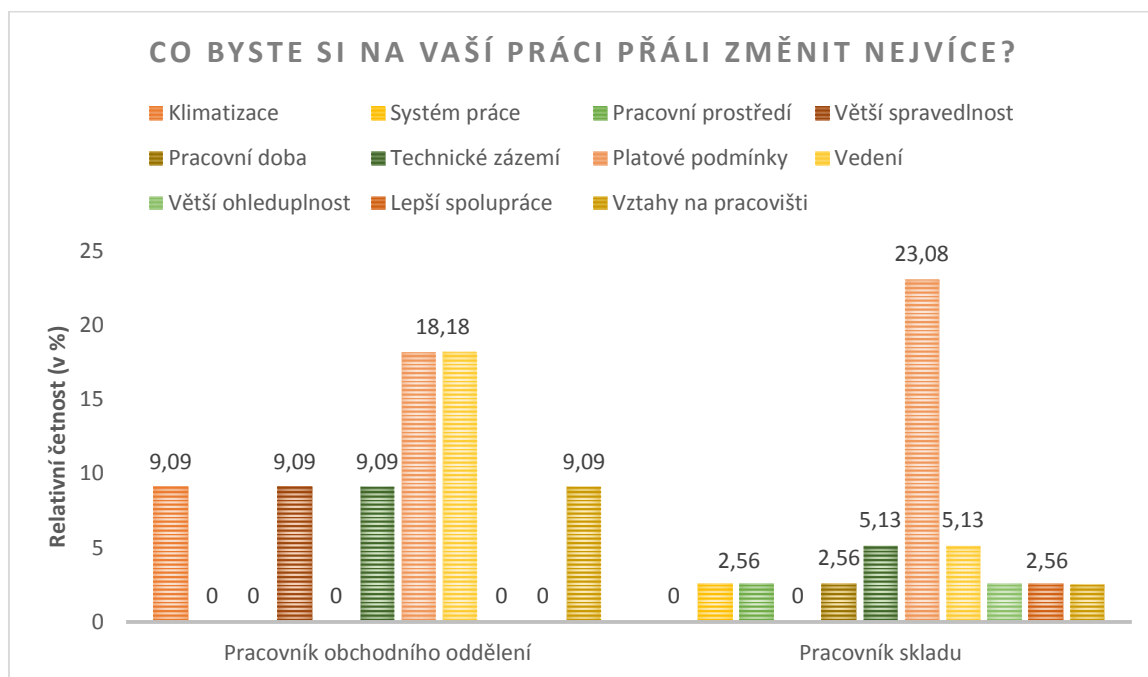
Poslední otázka mého dotazníku byla otevřená. Respondenti mohli dle svého uvážení odpovídat, co by si přáli nejvíce změnit. Na tuto otázku odpovědělo celkem 50 % z celkového počtu respondentů. Následující tabulka a graf zobrazují odpovědi respondentů na tuto otázku.

Tabulka 14 - Co byste si na Vaší práci přáli změnit nejvíce?

Odpověď	Obchodní oddělení		Pracovník skladu	
	abs.	rel. (v %)	abs.	rel. (v %)
Klimatizace	1	9,09	0	0
Systém práce	0	0	1	2,56
Pracovní prostředí	0	0	1	2,56
Větší spravedlnost	1	9,09	0	0
Pracovní doba	0	0	1	2,56
Technické zázemí	1	9,09	2	5,13
Platové podmínky	2	18,18	9	23,08
Vedení	2	18,18	2	5,13
Větší ohleduplnost	0	0	1	2,56
Lepší spolupráce	0	0	1	2,56
Vztahy na pracovišti	1	9,09	1	2,56

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 - Co byste si na Vaší práci přáli změnit nejvíce?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší procentuální zastoupení u pracovníků obchodního oddělení bylo 18,18 %, a to změna platových podmínek a vedení. Dále uvedlo 9,09 % pracovníků obchodního oddělení, že by rádi změnili technické zázemí, vztahy na pracovišti, zavedení klimatizace do kanceláří a větší spravedlnost na pracovišti. Pracovníci skladů uvádějí nejvíce platové podmínky, a to celých 23,08 % z nich. Dále následuje změna vedení a technického zázemí, což uvedlo 5,13 % pracovníků skladů. 2,56 % z nich uvádí zlepšení systému práce, pracovního prostředí, pracovní doby, lepší spolupráce, větší ohleduplnost a vztahy na pracovišti.

4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Tato kapitola slouží ke shrnutí výsledků, které budou podstatné pro aplikaci prevenčních opatření pro firmu. Následující tabulka zobrazuje vyhodnocení existence rizikových faktorů na pracovišti, na které jsem se dotazovala respondentů v dotazníku.⁴ Prvních 6 rizikových faktorů se týká vyhodnocených hypotéz, ve kterých se některé odpovědi slučují (hypotéza 1, hypotéza 2, hypotéza 5). Sloučené otázky v hypotézách jsou v této tabulce barevně odlišeny. U respondentů s nízkým či nižším platebním ohodnocení není počítáno s celkovým

⁴ Tabulka zahrnuje již pouze odpovědi, které jsou považovány za rizikové při vzniku syndromu vyhoření.

počtem, ale s počtem těch respondentů, kteří pociťují zároveň vysokou odpovědnost za vykonávanou práci. Ten samý případ je u další hypotézy, kdy u respondentů, kteří pociťují přílišný dohled nad sebou v pracovním prostředí, je počítáno s těmi, kteří zároveň pracují častěji pod tlakem. Tyto odpovědi jsem sloučila z důvodu lepší vypovídající schopnosti při vyhodnocování cíle práce.

Tabulka 15 - Rizikové faktory v zaměstnání - výsledky

RIZIKOVÉ FAKTORY	PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ	
	Pracovník obchodního oddělení (v %)	Pracovník skladu (v %)
Vysoká odpovědnost	72,73	56,41
Nízké a nižší platební ohodnocení	62,50	77,27
Nízké a nižší uznání kolegů a nadřízených	54,55	46,16
Práce pod tlakem	63,63	76,92
Práce pod přílišným dohledem	42,86	56,67
Nevyhovující pracovní prostředí	18,18	38,47
Nevyhovující vztahy na pracovišti	9,09	35,90
Nespravedlnost na pracovišti	36,36	58,98
Spíše špatné a špatné vztahy s nadřízeným	18,18	7,74
Nedostačující dostupnost informací k výkonu práce	27,27	15,38

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze vyvodit následující fakty:

- 1.) vyšší odpovědnost za vykonávanou práci pociťuje větší procento pracovníků obchodního oddělení než pracovníků skladů → 72,73 % (obch.) > 56,41 (sklad),
- 2.) nízké a nižší platební ohodnocení pracovníků, kteří zároveň pociťují velkou odpovědnost za vykonávanou práci, je z pohledu procentuálního zastoupení více u pracovníků skladů než u pracovníků obchodního oddělení → 77,27 % (sklad) > 62,5 % (obch.),
- 3.) nízké a nižší uznání ostatních kolegů a nadřízených pociťuje více pracovníků obchodního oddělení než pracovníků skladů → 54,55 % (obch.) > 46,16 % (sklad),

- 4.) častou práci pod tlakem vykonává dle procentuálního zastoupení více pracovníků skladů než pracovníků obchodního oddělení → 76,92 % (sklad) > 63,63 % (obch.),
- 5.) pracovníků, kteří často pracují pod tlakem a zároveň cítí vysokou míru přílišného dohledu, je více ve skladu než na obchodním oddělení → 56,67 % (sklad) > 42,86 % (obch.),
- 6.) pracovní prostředí je více nevyhovující pro pracovníky skladů než pro pracovníky obchodního oddělení → 38,47 % (sklad) > 18,18 % (obch.),
- 7.) nevyhovující vztahy na pracovišti jsou více znatelné u pracovníků skladů než u pracovníků obchodního oddělení → 35,9 % (sklad) > 9,09 % (obch.),
- 8.) s nespravedlností na pracovišti se setkává více pracovníků skladů než pracovníků obchodního oddělení → 58,98 % (sklad) > 36,36 % (obch.),
- 9.) spíše špatné a špatné vztahy s přímým nadřízeným uvádí dle procentuálního zastoupení více pracovníků obchodního oddělení než pracovníků skladů → 18,18 % (obch.) > 7,74 % (sklad),
- 10.) dostupnost informací jako nedostačující hodnotí více pracovníků obchodního oddělení než pracovníků skladů → 27,27 % (obch.) > 15,38 % (sklad).

Pokud k těmto uvedeným faktům přidáme ještě míru spokojenosti se zaměstnáním, výskyt zdravotních potíží v důsledku pracovní činnosti a počet odpovědí u otázky změny pracovního prostředí, můžu poté zhodnotit dosažení dílčího cíle práce.

Absolutní spokojenost i relativní spokojenost se zaměstnáním uvádí celkem 90,91 % zaměstnanců obchodního oddělení a 82,05 % pracovníků skladů. Relativní nespokojenost pak uvádí pouze 1 zaměstnanec obchodního oddělení, což činí 9,09 %. Naopak relativní i absolutní nespokojenost celkem uvádí celkem 7 zaměstnanců skladů, tedy 17,95 %. V tomto případě tedy můžeme vyvodit fakt, že více nespokojeni se zaměstnáním jsou pracovníci skladů než pracovníci obchodního oddělení → 17,95 % (sklad) > 9,09 % (obch.).

Pokud hodnotíme výskyt zdravotních potíží u pracovníků skladů a pracovníků obchodního oddělení, celkem zodpovědělo otázku 34 respondentů, z nichž 6 pracovníků obchodního oddělení uvedlo nějaké zdravotní potíže, což činí celkem 17,65 % z celkového počtu

dotazovaných. Pracovníků skladů odpovědělo kladně celkem 28, což činí 82,35 % dotazovaných, kteří se potýkají s nějakými zdravotními obtížemi v důsledku práce. Z tohoto mohu opět vyvodit fakt, že práce ve skladu vyvolává více zdravotních potíží u jejich zaměstnanců než práce v kanceláři na obchodním oddělení → 82,35 % (sklad) > 17,65 % (obch.).

Co se týká změn na pracovišti, odpovědělo celkem 25 zaměstnanců, z toho 6 zaměstnanců obchodního oddělení, tedy 24 % ze všech zúčastněných této otázky a 19 zaměstnanců skladů, tedy 76 % ze všech zúčastněných této otázky. Z tohoto faktu tedy vyplývá, že více změn na pracovišti by uvítalo více pracovníků skladů než pracovníků obchodního oddělení → 76 % (sklad) > 24 % (obch.).

Nyní již mohu určit jeden z cílů práce, a to porovnání, u které skupiny zaměstnanců je výskyt stresu na pracovišti (či eventuální výskyt syndromu vyhoření) vyšší. Jak již bylo řečeno, porovnávat můžeme pouze pracovníky skladů a pracovníky obchodního oddělení.

Z celkového počtu rizikových faktorů objevujících se na pracovišti, kterých jsem určila celkem 10, dosahují vyšších hodnot pracovníci skladů, a to v 6 z nich. Pracovníci obchodního oddělení pouze ve 4 rizikových faktorech z 10. Pokud přidáme následující fakta o změnách na pracovišti, zdravotních problémech a spokojenosti na pracovišti, vyšších hodnot ve všech případech dosáhli pracovníci skladů. U pracovníků skladů se tedy celkově objevuje více rizikových faktorů, které mohou vést až k syndromu vyhoření.

Celkově dotazníkové šetření nedosáhlo nijak alarmujících výsledků a pro firmu dopadlo relativně pozitivně. Rizikové faktory nejsou uvedeny v takové míře, že by některý z pracovníků syndromem vyhoření již trpěl.

V následující části práce navrhuji preventivní opatření pro snížení výskytu stresu a stresových faktorů na pracovišti.

4.5 Návrh na řešení

Mezi jednotlivými odděleními ve firmě vznikají rozdíly v prožívaném stresu na pracovišti. Každá z pracovních pozic potřebuje upravit pracovní podmínky tak, aby bylo možno omezit stresové faktory na minimum. Každý vedoucí, každého oddělení, by měl mít své pracovníky dobře motivované, měl by mít pracovníky, kteří se s ním chtějí podílet na řešení úkolů.

Tato kapitola je zaměřena na aplikaci opatření, která by mohla vést ke snižování stresových faktorů na pracovišti a zároveň by tak bylo zabráněno vzniku syndromu vyhoření u pracovníků firmy. Vzhledem ke zjištěným výsledkům se zaměřím na pracovníky skladů, u kterých bylo objeveno největší procento stresových faktorů.

Na základě zjištěných výsledků je nejvyšším procentuálním zastoupením nízké platební ohodnocení u těchto pracovníků, kteří zároveň pocítují vysokou odpovědnost za vykonávanou práci, častá práce pod tlakem a existence pocitů nespravedlnosti na pracovišti. Největším procentuálním zastoupením u otázky změny na pracovišti byla taktéž změna platových podmínek. Tyto rizikové faktory souvisí především s tématem odměňování pracovníků, kteří jsou dle mnou zjištěných výsledků nespokojeni především s výsledným hodnocením své vykonané práce.

4.5.1 Analytické hodnocení práce

Následující řádky jsou věnovány aplikaci návrhu hodnocení pracovníků, které by mohly přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a tím i nižšímu výskytu stresu na pracovišti. Hodnocení práce je nástrojem, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce odrážely především v odměně pracovníka. Hodnocení práce má významný vliv na odměňování pracovníků. Aplikací metody hodnocení práce je poskytnout pracovníkovi správný poměr odměny k vykonané práci.

Pro tuto práci bude aplikována analytická metoda hodnocení práce, konkrétně metoda bodových stupňů neboli bodovací metoda. Jedná se o nejpoužívanější typ analytického zhodnocení práce a z hlediska výsledků je považována také za nejobektivnější. Je založena na rozčlenění prací na faktory, které představují požadavky kladené na konkrétní skupiny pracovníků. Předpokládá, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře. Používají se numerické stupnice, které každému z faktorů přidělují body podle míry, jak je faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty se poté sčítají a vyjadřují tak celkové skóre, které představuje hodnotu práce. Tato metoda je založena na lidském úsudku podléhajícímu určité systematičnosti. (Armstrong, 2007)

4.5.2 Aplikace analytického hodnocení práce bodovací metodou

Tato kapitola se věnuje konkrétní aplikaci analytické bodovací metody hodnocení práce. Metoda bude aplikována a interpretována na pracovnících skladů, kteří uvádějí největší nespokojenost se svým hodnocením a následným odměňováním.

Analytické hodnocení práce bodovací metodou proběhne v následujících 5 krocích:

1.) Stanovení klíčových prací

Toto stanovení vychází z cíle mé práce, a tudíž porovnání 3 odlišných stupňů pracovních činností. Klíčové práce pro výsledné hodnocení práce pracovníků skladů jsou: vedoucí pracovník, pracovník obchodního oddělení a pracovník skladu.

2.) Analýza pracovního místa – pracovník skladu

Pracovník skladu vykonává příslušné aktivity při skladování a zacházení se zbožím. Mezi jeho činnosti patří především přejímání zboží a kontrola dokumentů, které je nutné s tímto zbožím převzít. K další pracovní činnosti patří ukládání a skladování zboží. Dále na základě dokumentace vydané obchodním oddělením vydává a připravuje zboží k distribuci na jednotlivé příslušné pobočky. Průběžně vede a aktualizuje údaje o zásobách, vede příslušné záznamy o pohybu zásob. K manipulaci používá také mechanizační prostředky, z nichž u některých je potřeba příslušná kvalifikace (např. vysokozdvizný vozík, atd.).

K základnímu výkonu práce – vydávání či uskladňování zboží není zapotřebí speciálního školení či vzdělání. Na této pozici působí také pracovníci se základním vzděláním. Ne všichni ale bez kvalifikace mohou ve skladu pracovat. Při některých činnostech je nutné disponovat příslušnými kurzy či školeními pro manipulaci s určitými stroji či pojízdnými prostředky. Vyžadována praxe je jen u některých druhů práce, například při manipulaci se složitější technikou. Pro práci skladníka je zapotřebí fyzická zdatnost. Někteří z pracovníků se také musejí potýkat se ztíženými pracovními podmínkami, jako je například hluk, a především pak chlad (sklady mrazírenského zboží).

3.) Vytvoření kvantitativní bodovací stupnice pro hodnocení práce

Vytvoření bodovací stupnice zahrnuje vytvoření tzv. placených faktorů práce, jejich vah, subfaktorů a stupňů.

Nyní je nutno stanovit placené faktory práce a subfaktory práce. Placené faktory práce a jejich subfaktory jsem stanovila následujícím způsobem:

Nároky na znalosti a dovednosti (subfaktory: kvalifikace a zkušenosti), odpovědnost (subfaktory: za práci s jinými lidmi, za manipulaci se zbožím, za manipulaci s penězi, za komunikaci s veřejností), náročnost práce (subfaktory: fyzické a psychické) a pracovní podmínky (subfaktory: rizika práce a pracovní podmínky).

Poté jsem stanovila 3 stupně, na kterých se konkrétní faktor i subfaktor může nacházet. Tyto stupně byly stanoveny níže uvedeným způsobem, který vyjadřuje tabulka:

Tabulka 16 - Stupně vyjadřující specifikace jednotlivých subfaktorů

Subfaktor	I.	II.	III.
Kvalifikace	žádná nebo minimální kvalifikace pro výkon práce	je potřeba určitá kvalifikace - kurzy, vzdělání, ...	je nutné mít vysokou kvalifikaci, bez které nelze práci vykonávat
Zkušenosti	práci lze vykonávat i bez praxe a s minimálními zkušenostmi	práce je potřeba určitého povědomí a zkušenosti s prací, připouští se ale i určité nedostatky	zkušenosti jsou velmi důležité pro výkon této práce, bez nich nelze tuto práci vykonávat
Odpovědnost za práci jiných lidí	osoba je odpovědná pouze sama za sebe	malé množství kontroly - osoba je oprávněna kontrolovat malé množství lidí	osoba je oprávněna řídit více pracovníků či celé útvary pracovníků
Odpovědnost za manipulaci se zbožím	osoba je odpovědná pouze za uskladnění zboží bez dalších vazeb	osoba je odpovědná za správný pohyb zboží	osoba je odpovědná za koordinaci veškerého stavu zboží
Odpovědnost za manipulaci s hotovými penězi	minimální nebo žádná odpovědnost	odpovědnost za manipulaci s penězi v přiměřené míře	denní odpovědnost za velké množství peněz
Odpovědnost za komunikaci s veřejností	osoba má minimální nebo žádnou odpovědnost za vytváření vztahů s veřejností	osoba má odpovědnost a denně komunikuje s veřejností	osoba má velký vliv na vytváření vztahů s veřejností a mnoho závisí pouze na ní
Fyzická náročnost práce	minimální fyzická náročnost	střední fyzická náročnost	vysoká fyzická náročnost
Psychická náročnost práce	minimální náročnost na psychiku	střední psychická náročnost	vysoká psychická náročnost
Rizika při práci	minimální rizika při výkonu práce	při výkonu práce mohou nastat nějaká rizika a ovlivňovat chod práce	při výkonu práce hrozí vysoká rizika
Pracovní prostředí	vhodné a příjemné, ničím nerušené pracovní prostředí	pracovní prostředí je ovlivněno některými rušivými faktory	pracovní prostředí se potýká s velkou řadou rušivých faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní je možné již stanovit váhy, které představují maximální počet bodů, které mohou být placeným faktorům přiřazeny. Dále jsou přiděleny ke každému stupni placeného faktoru i subfaktoru body dle důležitosti. Tyto body i váhy byly stanoveny na základě mého úsudku.

Tabulka 17- Kvantitativní bodová stupnice hodnocení práce

Placené faktory	Váhy (max. bodů)	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým stupňům		
			I.	II.	III.
Nároky na znalosti a dovednosti	200	Kvalifikace	40	60	90
		Zkušenosti	50	70	95
Odpovědnost	300	Za práci jiných lidí	50	80	100
		Za manipulaci se zbožím	50	90	120
		Za manipulaci s penězi	30	60	100
		Za komunikaci s veřejností	40	70	105
Náročnost práce	220	Fyzická	30	60	100
		Psychická	40	70	95
Pracovní podmínky	280	Rizika	45	70	95
		Pracovní prostředí	50	80	100
CELKEM	1000	x	425	710	1000

Zdroj: vlastní zpracování

4.) Přiřazení bodového hodnocení k pracovní pozici – pracovník skladu

Po stanovení stupnice je již možné přiřadit ke konkrétní skupině pracovníků přidělené stupně a příslušné počty bodů dle zvolené stupnice.

Tabulka 18- Analytické hodnocení bodovací metodou u pracovníků skladů

Faktor	Subfaktor	Přidělený stupeň	Počet bodů
Požadavky na znalosti a dovednosti	Kvalifikace	II.	60
	Zkušenosti	I.	50
Odpovědnost	Za práci jiných lidí	I.	50
	Za manipulaci se zbožím	III.	120
	Za manipulaci s penězi	I.	30
	Za komunikaci s veřejností	I.	40
Náročnost	Fyzická	III.	100
	Psychická	II.	70
Pracovní podmínky	Rizika	II.	70
	Pracovní prostředí	III.	100
CELKEM			690

Zdroj: vlastní zpracování

Stejným způsobem jako byly stanoveny body pro pracovníky skladu, jsou stanoveny body pro pracovníky vedoucích pozic na střední úrovni řízení a pracovníky obchodního oddělení. Vzhledem k tomu, že tyto pracovní pozice ale nejsou součástí této analýzy, uvádím pouze konečné počty bodů, tabulky jsou poté k nahlédnutí v příloze č. 2 této práce.

Bodové hodnocení pracovníků skladů → celkem 690 bodů.

Bodové hodnocení vedoucích pozic na střední úrovni řízení → celkem 785 bodů.

Bodové hodnocení pracovníků obchodního oddělení → celkem 705 bodů.

5.) Přirazení peněžní částky na 1 bod a závěrečné hodnocení

Dle mého úsudku za adekvátní považuji přiřadit 1,50 Kč za 1 bod. Výsledkem v tomto případě je $690 * 1,50 = 1035$ Kč. Tato částka vyjadřuje hodnotu práce, kterou by pracovníci dle mého návrhu měli do mzdy navíc dostávat, aby byli v tomto ohledu spokojenější.

5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematiku syndromu vyhoření u zaměstnanců firmy COOP družstvo HB, konkrétně v distribučním centru v Chotěboři. Syndrom vyhoření je jakýmsi vyústěním dlouhodobě působícího stresu, v tomto případě stresu pracovního. Stres na pracovišti se vyskytuje v každém podniku, ať již v menší či větší míře. Každý podnik by se měl tedy o jeho výskyt zajímat, analyzovat jej a v první řadě se věnovat prevenci. V průběhu let byla provedena řada studií, které ukázaly, že úroveň psychického vyhoření není všude stejná. Rozdílů jsou jak mezi podniky, tak mezi různými odděleními. Proto jsem se v rámci výše zmiňované firmy rozhodla provést výzkum u různých stupňů pracovního zaměření.

Práce se skládala z teoretické a z praktické části. Teoretická část se zabývala syndromem vyhoření obecně, co k němu může vést, jakým způsobem rozpoznat jeho výskyt i jeho jednotlivé fáze. Byly zmíněny také nejčastější oběti syndromu vyhoření a diskuze o syndromu vyhoření jako nemoci z povolání. Zahrnuta byla také teorie stresu na pracovišti a pozornost byla věnována konkrétním rizikovým faktorům. Další částí byla kapitola zaměřená na řízení lidských zdrojů a lidský kapitál obecně. Tyto kapitoly byly především teoretickým východiskem pro analytickou část této práce.

Praktická část byla zaměřena na zjištění míry vyhoření u pracovníků výše zmíněné firmy. Byl proveden kvantitativní výzkum, konkrétně dotazníkové šetření, které zkoumalo výskyt stresu na pracovišti, který by mohl vést ke vzniku syndromu vyhoření. Bohužel však dotazník nevyplnil žádný z vedoucích pracovníků, tudíž se moje porovnání omezilo pouze na porovnání úrovně stresu u pracovníků obchodního oddělení a pracovníků skladů. Výzkum nebyl zaměřen na jedince, nýbrž na skupiny zaměstnanců.

K vyhodnocení dotazníkového šetření bylo formulováno 7 hypotéz, z nichž se 3 potvrdily, 2 vyvrátily a 2 nemohly být vyhodnoceny z důvodu nedostupnosti informací ze strany vedoucích pracovníků. Na základě jejich vyhodnocení bylo zjištěno, že výskyt syndromu vyhoření se nepotvrdil ani u jedné ze skupin. Pro tento fakt tedy bylo zkoumáno, které faktory jsou obsaženy v takové míře, že by ke vzniku vyhoření vést mohly.

Porovnáním stresových faktorů, které se na pracovišti vyskytují a pracovníky nějakým způsobem ovlivňují, bylo zjištěno, že více je rizikovými faktory na pracovišti ohrožena

skupina pracovníků skladů. Z celkového počtu 10 rizikových faktorů dosahují vyšších hodnot pracovníci skladů, a to v 6 faktorech. 4 zbývající rizikové faktory trápí na pracovišti více pracovníky obchodního oddělení. Největším procentuálním zastoupením při porovnávání těchto faktorů u pracovníků skladů byly následující fakty:

- Celkem 77,27 % pracovníků skladů, kteří pociťují zároveň velkou míru odpovědnosti ve vykonávané práci, považuje své platební ohodnocení za nedostačující a neodpovídající jejich pracovnímu zaměření.
- Celkem 76,92 % pracovníků skladů pracuje často pod tlakem.
- Celkem 58,98 % pracovníků skladů se často setkává s nespravedlností na pracovišti.

Stejně faktory uváděly největším zastoupením také pracovníci obchodního oddělení, avšak přidávalo se ještě nízké uznání ostatních spolupracovníků.

V případě, že by na pracovišti dlouhodobě působily tyto faktory, mohlo by to mít zásadní vliv na fungování podniku. Proto by se firma dle mého názoru měla podílet více na prevenci rozšiřování tohoto stresu.

Na základě výše uvedeného jsem vyhodnotila, že rizikové faktory, které se na pracovišti objevují, souvisí především z odměňováním pracovníků, které je považováno za nedostatečné. Proto jsem se v další části práce, kterým byla analýza prevenčních opatření, zaměřila na hodnocení pracovníků, které souvisí právě s jejich hodnocením. Bylo použito analytického hodnocení práce bodovací metodou. Hodnocení bylo zaměřeno právě na nejvíce ohroženou skupinu pracovníků – pracovníky skladů. Výsledkem mého návrhu je, aby pracovníci dostávali ke své mzdě navíc 1035 Kč, které považuji za adekvátní k jejich vykonané práci. Věřím, že tato změna by pracovníkům jistě prospěla, je však pouze na firmě, zda mého doporučení využije a peněžních prostředků takto zainvestuje.

Celkově dotazníkové šetření nedosáhlo nijak alarmujících výsledků pro sledovanou firmu. Neznamená to však, že by firma o své pracovníky neměla dále pečovat. Prevence je nejdůležitější formou zamezování rozvoje stresu.

Jelikož jsem firmou byla požádána o zpětnou vazbu, považuji za velmi pozitivní existenci jejího zájmu o spokojenost svých zaměstnanců. Věřím, že změna ohledně vyššího ohodnocení by pracovníkům prospěla, což by znamenalo i prospěch pro celou firmu.

I. SUMMARY AND KEYWORDS

This bachelor thesis deals with the issue of burnout syndrome which is currently a very serious frequent problem. The rate of working stress, which can finally lead to burnout syndrome, is investigated in selected groups of staff in company „COOP družstvo Havlíčkův Brod“. The thesis is focused on the economical aspects which are reflected particularly in human capital.

The theoretical part explains a theory of burnout syndrom. It also contains a theory of human capital and human resources management. The most frequent victims of burnout are also mentioned in this part. Discussion about burnout syndrome as an occupational disease is included afterwards.

A real case of study is introduced in the practical part and it contains a questionnaire research. The evaluation of questionnaires is based on responses of workers in various job positions.

The purpose of this thesis is to find out whether the employees of this company are threatened by a burnout syndrome and who is threatened the most. The work concludes with suggestions for prevention for the company.

Key words: burnout syndrome, phases, victims of burnout, occupational disease, working stress, human capital, human resources, prevention

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

KNIŽNÍ PUBLIKACE:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Frenzel, R. (2013). *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada.
- Kameníček, J. (2012). *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. Praha: Karolinum.
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. Praha: Státní zdravotní ústav.
- Kočí, M., Kopecká M. & Stiebitz, J. (2013). *Průvodce odborně způsobilých osob problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: ANAG.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada.
- Mazouch, P. & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Pelclová, D. (2014). *Nemoci z povolání a intoxikace*. Praha: Karolinum.

- Potterová, B. (1997). *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia.
- Poschkamp, T. (2013). *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika.
- Prašková, H. & Praško, J. (2007). *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing.
- Stock, Ch. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- COOP družstvo HB (2015). *Hlavní distribuční centrum Chotěboř*. Dostupné z: <http://www.coophb.cz/dcchotebor/>
- Lidovky (2015). *Nový seznam nemocí z povolání: Odškodné za bolavá záda i rakovinu z kouře*. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/odskodne-za-bolava-zada-i-rakovinu-z-koure-fg8-/zpravy-domov.aspx?c=A150920_165434_ln_domov_ELE

III. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1 – Vyrovnaná životní situace.....	7
Obrázek 2 – Průběh procesu stresu podle Hanse Selyeho.....	8
Obrázek 3- Fáze syndromu vyhoření dle Edelwische a Brodského	11

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1- Pohlaví respondentů.....	34
Graf 2- Pracovní zařazení respondentů	35
Graf 3- Četnost pohlaví vůči pracovním pozicím	36
Graf 4 - Vzdělání respondentů.....	36
Graf 5- Počet odpracovaných let respondentů ve firmě	37
Graf 6 - Vyhodnocení hypotézy č. 1 a 2.....	40
Graf 7- Vyhodnocení hypotézy č. 4.....	42
Graf 8 - Vyhodnocení hypotézy č. 5.....	45
Graf 9- Vyhodnocení hypotézy č. 7.....	47
Graf 10 - Jste spokojen se svým zaměstnáním?	48
Graf 11 - Jste spokojen se vztahy na pracovišti?.....	49
Graf 12 - Setkáváte se na pracovišti s nespravedlností?.....	51
Graf 13 - Jaký máte vztah se svým nadřízeným?	52
Graf 14 - Jak hodnotíte dostupnost informací potřebných k výkonu Vaší práce?	53
Graf 15 – Co Vás nejvíc obtěžuje při práci?	55
Graf 16 - Objevují se u Vás v důsledku práce nějaké zdravotní potíže?.....	56
Graf 17 - Co byste si na Vaší práci přáli změnit nejvíce?	58

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1 – Jak hodnotíte Vaši práci z hlediska míry odpovědnosti?	38
Tabulka 2- Myslíte si, že Vaše platební ohodnocení odpovídá Vašemu pracovnímu zařazení?	39

Tabulka 3 - Dostává se Vám od kolegů či nadřízených dostatek uznání za Vaše pracovní výkony?	41
Tabulka 4-Pracujete často pod tlakem?	43
Tabulka 5 - Myslíte si, že jste pod přílišným dohledem?	44
Tabulka 6 - Jste spokojen se svým pracovním prostředím?	46
Tabulka 7- Jste spokojen se svým zaměstnáním?	48
Tabulka 8 - Jste spokojen se vztahy na pracovišti?	49
Tabulka 9 - Setkáváte se na pracovišti s nespravedlností?	50
Tabulka 10 - Jaký máte vztah se svým přímým nadřízeným?.....	52
Tabulka 11 - Jak hodnotíte dostupnost informací potřebných k výkonu Vaší práce?.....	53
Tabulka 12 – Co Vás nejvíce obtěžuje při práci?	54
Tabulka 13 – Objevují se u Vás v důsledku práce nějaké zdravotní potíže?	56
Tabulka 14 - Co byste si na Vaší práci přáli změnit nejvíce?	57
Tabulka 15 - Rizikové faktory v zaměstnání - výsledky	59
Tabulka 16 - Stupně vyjadřující specifikace jednotlivých subfaktorů	64
Tabulka 17- Kvantitativní bodová stupnice hodnocení práce	65
Tabulka 18- Analytické hodnocení bodovací metodou u pracovníků skladů	66
Tabulka 19 - Analytické hodnocení práce - pracovníci obchodního oddělení	79
Tabulka 20 - Analytické zhodnocení práce - vedoucí pracovníci	79

IV. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 – Dotazník

- Příloha č. 2 – Analytické zhodnocení práce ostatních klíčových skupin

V. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník

VÝSKYT SYNDROMU VYHOŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Nela Blahová a studuji Ekonomickou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Nyní se věnuji výzkumu syndromu vyhoření a jeho prevenci u pracovníků firmy COOP Družstvo Havlíčkův Brod, konkrétně v distribučním centru Chotěboř.

Dotazník poslouží ke zjištění míry rizikových faktorů výskytu syndromu vyhoření u pracovníků této firmy. Výsledek tohoto výzkumu bude použit pro účely mé bakalářské práce, kde budou na základě zjištěných výsledků navržena preventivní opatření. Dotazník samozřejmě může posloužit i Vám jako pomůcka pro zjištění, jak si na tom v této oblasti stojíte.

Vyplnění dotazníku Vám zabere jen pár minut a je anonymní.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1. JSTE SPOKOJEN SE SVÝM ZAMĚSTNÁNÍM?

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen

2. JSTE SPOKOJEN SE VZTAHY NA PRACOVIŠTI?

- Zcela spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen

3. DOSTÁVÁ SE VÁM OD KOLEGŮ ČI NADŘÍZENÝCH DOSTATEK UZNÁNÍ ZA VAŠE PRACOVNÍ VÝKONY?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. SETKÁVÁTE SE NA PRACOVÍŠTI S NESPRAVEDLNOSTÍ?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. JAKÝ MÁTE VZTAH SE SVÝM PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM?

- dobrý
- spíše dobrý
- spíše špatný
- špatný

6. MYSLÍTE SI, ŽE JSTE POD PŘÍLIŠNÝM DOHLEDEM?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. PRACUJETE ČASTO POD TLAKEM?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. MÁTE POCIT, ŽE JSOU NA VÁS KLADENY PŘÍLIŠ VYSOKÉ NÁROKY?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. JAK HODNOTÍTE DOSTUPNOST INFORMACÍ POTŘEBNÝCH K VÝKONU VAŠÍ PRÁCE?

- dostačující
- spíše dostačující
- spíše nedostačující
- nedostačující

10. JAK HODNOTÍTE VAŠI PRÁCI Z HLEDISKA MÍRY ODPOVĚDNOSTI?

- velká odpovědnost
- střední odpovědnost
- nízká odpovědnost

11. MYSLÍTE SI, ŽE VAŠE PLATEBNÍ OHODNOCENÍ ODPOVÍDÁ VAŠEMU PRACOVNÍMU ZARAŽENÍ?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. JSTE SPOKOJEN S VAŠIM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍM?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. CO VÁS NEJVÍCE OBTĚŽUJE PŘI PRÁCI?

- Hluk
- teplo
- zima
- osvětlení
- špatná technika
- nic
- jiné (uved'te)

14. OBJEVUJÍ SE U VÁS V DŮSLEDKU PRÁCE NĚJAKÉ ZDRAVOTNÍ POTÍŽE?

- ne
- ano (uved'te jaké)
 - bolesti hlavy
 - bolesti zad
 - nevolnost
 - zažívací obtíže
 - potíže s tlakem
 - bušení srdce
 - jiné (uved'te)

15. CO BYSTE SI NA VAŠÍ PRÁCI PŘÁLI ZMĚNIT NEJVÍCE?

.....

• JAK DLOUHO PRACUJETE U FIRMY COOP DRUŽSTVO HAVLÍČKŮV BROD?

- do 1 roku
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- více než 5 let

- JAKÉ JE VAŠE PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ VE FIRMĚ?

- vedení distribučního centra
- obchodní oddělení
- pracovník skladu
-

- JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

- JAKÉ JE VAŠE POHLAVÍ?

- žena
- muž

Prosím Vás o vložení vyplněného dotazníku do obálky, ve které jste dotazník dostali a důkladné zalepení z důvodu posílení anonymity.

Děkuji za Vaši ochotu i čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Blahová Nela, EF JCU České Budějovice

Příloha č. 2 - Analytické zhodnocení práce ostatních klíčových skupin

Pracovníci obchodního oddělení

Tabulka 19 - Analytické hodnocení práce - pracovníci obchodního oddělení

Faktor	Subfaktor	Přidělený stupeň	Počet bodů
Požadavky na znalosti a dovednosti	Kvalifikace	II.	60
	Zkušenosti	II.	70
Odpovědnost	Za práci jiných lidí	II.	80
	Za manipulaci se zbožím	III.	120
	Za manipulaci s penězi	I.	30
	Za komunikaci s veřejností	II.	70
Náročnost	Fyzická	II.	60
	Psychická	III.	95
Pracovní podmínky	Rizika	II.	70
	Pracovní prostředí	I.	50
CELKEM			705

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí pracovníci

Tabulka 20 - Analytické zhodnocení práce - vedoucí pracovníci

Faktor	Subfaktor	Přidělený stupeň	Počet bodů
Požadavky na znalosti a dovednosti	Kvalifikace	III.	90
	Zkušenosti	III.	95
Odpovědnost	Za práci jiných lidí	III.	100
	Za manipulaci se zbožím	II.	90
	Za manipulaci s penězi	I.	30
	Za komunikaci s veřejností	III.	105
Náročnost	Fyzická	II.	60
	Psychická	III.	95
Pracovní podmínky	Rizika	II.	70
	Pracovní prostředí	I.	50
CELKEM			785

Zdroj: vlastní zpracování