

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
katedra práva

Studijní program: 4101 T Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Všeobecné zemědělství



Pracovní spokojenost zaměstnanců náročných zemědělských profesí

Vedoucí diplomové práce:
PhDr: Danuše Nichtburgerová

Autor:
Kunešová Jitka
2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„ Pracovní spokojenost zaměstnanců náročných zemědělských profesí“
vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu
literatury.

V Českých Budějovicích, 28.8.2006

Podpis

Dovoluji si tímto poděkovat paní

PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení mé diplomové práce
vypracované na téma: Pracovní spokojenost zaměstnanců náročných zemědělských profesí.

Velmi ráda bych také poděkovala vedení personálního útvaru Zoologické zahrady Hluboká nad Vltavou, dále panu Mgr. Ivanu Kubatovi za poskytnutí důležitých informací a umožnění zpracování diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Úvod k psychologii práce	7
2.1. Základní pojmy	7
2.2. Vymezení pojmu “psychologie práce”	8
2.3. Poradenství v péči o pracovníky	10
2.4. Vedení porady - praktická ukázka použití psychologických poznatků	12
3. Projevy a účinky zátěže a stresu	15
3.1. Bezprostřední projevy	16
3.1.1. Psychologické reakce a krátkodobé stavy	16
3.1.2. Únava	17
3.1.3. Emoční a náladové stavy	18
3.1.4. Behaviorální reakce	19
3.1.5. Somatické reakce	19
3.2. Účinky trvalejšího charakteru	20
3.2.1. Psychologické symptomy	20
3.2.2. Poruchy duševního zdraví	21
3.2.3. Behaviorální poruchy	22
3.2.4. Somatické symptomy	23
3.2.5. Hodnocení pracovních podmínek	23
3.2.6. Hodnocení pracovní zátěže	24
4. Stresory zaměstnání	27
4.1. Míra pracovní zátěže	27
4.2. Fyzické faktory	27
4.3. Společenské postavení	28
4.4. Zodpovědnost	29
4.5. Stresory přetížení	30
5. Pracovní vztahy	34
5.1. Pojetí a význam pracovních vztahů	34
5.2. Zdroje konfliktů, problém komunikace	35
5.3. Péče o zaměstnance	36

5.3.1. Pojetí a cíle péče o pracovníky.....	36
5.3.2. Pracovní prostředí	36
5.3.3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví	38
5.3.4. Pracovní doba.....	38
5.3.5. Zaměstnanecké výhody	39
6. Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku	40
6.1.Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	40
6.2. Úkoly řízení lidských zdrojů	41
6.3. Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?.....	43
7. Metodika práce.....	44
8. Základní informace o Zoo Ohrada	46
9. Dotazník	47
10. Grafické vyhodnocení dotazníků	48
11. Komentáře k otázkám v dotazníku pro zaměstnance	67
12. Závěr.....	76
12.1. Závěrečná doporučení	79
12.1.1. Pravidelně hodnocení zaměstnanců	80
12.1.2. Komunikace a kultura přenosu informací	81
12.1.3. Pracovní vztahy	81
12.1.4. Firemní rituály.....	81
12.1.5. Vylepšení motivačního programu	82
Přílohy	82
1. Historie Zoo Ohrada.....	83
2. Organizační struktura	85
3. Pracovní smlouva	86
4. Seznam zvířat chovaných v Zoo Ohrada.....	88
5. Nebezpečné druhy zvířat v Zoo Ohrada.....	89
6. Dotazník pro zaměstnance	94
Literatura	100

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů má nové postavení v systému řízení organizace. Je to zároveň oblast řízení, která na sebe v rozvinutých zemích upoutává stále větší pozornost.

Naše personalistika během posledních desetiletí ztratila kontakt s vývojem ve světě. Navíc však došlo i k tomu, že bylo odvrženo a zapomenuto téměř vše, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před válkou, kdy česká personalistika patřila ke světové špičce.

Nové ekonomické podmínky vytvářejí i potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů, protože právě v lidských zdrojích, v racionálním hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ně, lze nalézt klíč k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti.

Člověk je největším bohatstvím, které organizace má. Pracovní síla v moderně řízených a tím i úspěšných organizacích přestává být nákladovou položkou a stává se kapitálem, stává se aktivem. Předpokladem však je, aby záležitostem pracovních sil, jejich formování, fungování a rozvoji byla věnována náležitá pozornost, a předpokladem také je, aby se záležitosti pracovních sil, záležitosti personální práce dostaly do centra pozornosti nejen personalistů, ale i všech vedoucích pracovníků organizace. Každý vedoucí pracovník tak musí zvládnout alespoň základy personalistiky a uvědomit si to, že práce s lidmi, praktická personální práce je jádrem jeho pracovních povinností. Personální útvar tu musí sehrát významnou roli vzdělavatele, poradce a usměrňovatele a jedním z jeho prvořadých úkolů je zprostředkovávat a předávat znalosti a dovednosti v oblasti personální práce všem vedoucím pracovníkům organizace. K tomu však musí být řádným způsobem vybaven a personalisté sami musejí udržovat krok se světovými trendy v personální péči.

V posledních dvaceti letech stoupá nezadržitelně význam podnikové personalistiky. Souvisí to především s růstem moderních technologií, se vzdělaností obyvatelstva, dynamickými pohyby na trhu zboží i práce, demokratizací společnosti apod.

V minulém období byla v našich podmínkách v teorii i v praxi úloha toho, kdo podnik vede a řídí, značně deformována. Totalitní systém zdeformoval i kvalitu poctivé práce, a proto před dnešním managementem stále stojí nelehký úkol, změnit nevýkonné hospodářství v progresivní systém, zvýšit výkon zaměstnanců i jejich osobní rozvoj. A právě v tomto směru úloha, funkce i role manažera tvoří nezastupitelnou roli.

K personálnímu managementu dále rovněž patří pracovní hodnocení, mzdové odměňování, odborný a osobní růst pracovníků organizace.

Podniková personalistika zajišťuje firmě potřebné a kvalitní pracovníky. Tím však její odborná činnost rozhodně nekončí. Zaměstnanci každé firmy musí vyvíjet efektivní pracovní činnost, být výkonní, plnit cíle a úkoly dané firmy. Tento složitý, mnohoúrovňový proces, tzn. vedení a motivování jednotlivců a pracovních týmů, realizují podnikatelé, vedoucí pracovníci v těsném pracovním kontaktu právě s personálním útvarem. Všichni společně tzn. majitelé, manažeři i personální útvar musí sledovat i profesní vývoj zaměstnanců, včetně jejich identity s podnikem a míru jejich spokojenosti.

Určitými výhodami dnes podporuje své zaměstnance drtivá většina zaměstnavatelů. Ale struktura výhod se značně liší. Některé firmy přispívají zaměstnancům na stravování, jiné poskytují slevy na své výrobky nebo zajišťují vzdělání, rehabilitaci, či dokonce rekreaci svých zaměstnanců.

Pokud člověk pracuje v prostředí, které podporuje jeho schopnosti, a je odpovídajícím způsobem motivován, dokáže dlouhodobě podávat vysoké výkony. Aby mohl zlepšit svoji výkonnost, potřebuje vědět, co se od něj konkrétně očekává, co musí udělat a co se stane, pokud jeho výsledky nebudou dobré. Zaměstnanec však musí také vědět, na koho se obrátit s problémy, v čem mu firma pomůže, a na čem musí naopak zapracovat sám.

Zaměstnanec by měl mít možnost získat jednou za půl roku odezvu zaměstnavatele, ujasnit si svou perspektivu ve firmě, stanovit si další cíle a znát kritéria hodnocení a odměňování. Pro zaměstnance je motivující, když si výši bonusů, která se odvozuje od splněných úkolů a úrovně pozice, na níž zaměstnanec ve firmě působí, mohou sami spočítat.

2. Úvod k psychologii práce

2.1. Základní pojmy

psychika - odráží skutečnost, zobrazuje ji a na tomto základě řídí lidskou činnost. Zajišťuje tak vzájemné působení mezi jedincem a prostředím. Základ duševního života je neurofyziologický a sociálně ekonomický.

Neurofyziologický základ duševního života je dán skutečností, že psychika je vlastnost vysoce organizované hmoty, mozku. Pro vědecké poznání duševního života mají proto stěžejní význam fyziologické procesy, které probíhají v mozku a v celé nervové soustavě. Jakmile je mozek vážně poškozen, např. při úrazu, je zákonitě postižen i psychický život dotyčného jedince.

Stejně významným základem psychiky jsou *společenské podmínky života*, které se promítají ve vědomí člověka. psychika je výsledkem života člověka ve společnosti, utváří se od nejranějšího dětství na základě styku s ostatními lidmi, pod vlivem výchovy a společenského prostředí.

úkol psychologie - studovat zákonitosti, podle kterých člověk skutečnost *poznává, prožívá a působí na ni* a které určují jeho individualitu.

psychologie práce - tradičně označuje ten obor psychologie, který se zabývá úkoly *ekonomické praxe*. Předmětem jejího studia jsou zákonitosti, kterými lidská psychika, tj. psychické procesy (pamatování), stavy (aktivační úroveň, hněv) a vlastnosti (svědomitost), *řídí pracovní činnost*. A protože psychika odráží objektivní realitu zabývá se psychologie práce i těmi stránkami skutečnosti - zvláště sociálními - jejichž vliv na lidskou činnost prostřednictvím psychiky je významný. Poznáním zákonitosti psychické regulace praktické činnosti si psychologie práce vytváří předpoklady pro účinné zasahování do společenské praxe, která se uskutečňuje právě prostřednictvím *pracovní činnosti lidí*.

2.2. Vymezení pojmu “psychologie práce”

Dunnette a Kirchner (1992) koncipují psychologii práce jakožto vědeckou metodu, která je podkladem pro správná rozhodnutí týkající se lidského chování v hospodářské praxi a využití lidských zdrojů. Tematicky pak celou její látku člení podle předmětu jednotlivých rozhodnutí týkajících se lidského chování do tří skupin. Jsou to tyto:

A, Rozhodnutí založená na požadavcích institucí.

Takováto rozhodnutí předpokládají, že určité funkce průmyslu nebo organizace jsou konstantní. Jednotlivými body v této skupině jsou:

1. Výběr a rozmístování pracovníků.

Rozhodnutí týkající se těchto personálních činností mají být, podle uvedených autorů, založena na odborném programu posuzování způsobilosti, tak aby byli vždy vybráni pracovníci, jejichž profesionální chování odpovídá požadavkům institucí.

2. Příprava pracovníků a rozvoj kádrů.

Psychologové nejenom spoluurčují předmět a způsob výuky, ale zejména připravují projekty, které mají zjistit, zda příprava pracovníků dosáhla cílů, pro které byla určena. Posuzování způsobilosti a příprava pracovníků spolu úzce souvisejí. V některých případech se psycholog přímo sám stará o výcvik pracovníků, je tomu tak tehdy, jestliže musíme brát zvláštní zřetel na úroveň schopností, zkušenost a dosavadní znalosti pracovníků, kteří mají být připravováni.

3. Personální poradenství.

Vztah personálního poradce a pracovníka, kterému radíme, je nejvíce individualizovanou a nejintimnější situací, která se týká učení a adaptace v průmyslu. Institucionální požadavky se často dostávají do konfliktu s individuálními schopnostmi a aspiracemi. V takovém případě je odborná osobní pomoc psychologa velmi žádoucí.

Personální poradenství může vycházet z konstatování rozporů mezi možnostmi pracovníka a požadavky pracovníka. Jde o praktickou oblast, kde je velmi zapotřebí důkladného výzkumu.

B, Rozhodnutí založená na individuálních charakteristikách pracovníků.

Požadavky institucí nebo jejich charakteristiky mohou nebo mají být modifikovány vzhledem k lidskému činiteli, schopnostem nebo omezením člověka. Při uznání důležitosti individuálních rozdílů se stává výzkum daleko náročnějším, než kdyby neexistovaly nebo byly ignorovány. Místo abychom se ptali, jak musí být průmysl uzpůsoben, aby vzal v úvahu schopnosti člověka, je třeba se ptát, jak musí být modifikován, aby vzal v úvahu různé schopnosti různých pracovníků.

Pozornost věnovaná individuálním charakteristikám pracovníků se v psychologii rozpadá do tří oblastí:

1. *Inženýrská psychologie* má přinést poznatky pro modifikaci technických složek průmyslových systémů za účelem plného využití schopností lidského činitele v systému.
2. Nejdůležitější rozhodnutí v průmyslu se týkají *lidské motivace*. Žádná jiná opatření týkající se člověka se nemohou plně uplatnit, jestliže byla zanedbána motivace. O teorii lidské motivace není nouze, nejsou však prakticky většinou dostatečně prověřeny.
3. Teprve v posledních deseti letech se začala věnovat pozornost *vlivu organizačních struktur* na výkonnost. Oblast organizačních struktur je nejširší a nejkompexnější oblastí aplikace psychologie v průmyslu. Organizační psycholog se snaží dosáhnout lepšího porozumění složitým organizacím z hlediska lidských interakcí, které jsou její součástí.

C, Rozhodnutí založená na skupinovém vnímání a skupinových vlivech.

Mnohá rozhodnutí vyžadují analýzu názorů, postojů skupin, které vidí často skutečnost svým specifickým způsobem. Touha po sounáležitosti se zdá jednou ze základních lidských charakteristik. Nelze nebrat v úvahu skutečnost, že každý pracovník přináší k různým skupinám (Švigová, 1996).

2.3. Poradenství v péči o pracovníky

Poradenskou péči o svěřené pracovníky vykonávají, nebo alespoň do jisté míry mají vykonávat všichni vedoucí pracovníci. Jenom ve výjimečných případech by si měli nebo dokonce musí vyžádat pomoc psychologa nebo lékaře.

Odborný psycholog je na řešení těchto zvláštních případů poznatkově i metodicky dobře připraven. Většina případů vyžaduje především důkladně osvětlit příčiny nežádoucího stavu, teprve na základě spolehlivé diagnózy je možné navrhnout nápravná opatření. Zčásti se na jejich uskutečnění podílí psycholog sám, a to tím, že v opakovaných rozhovorech vede pracovníka v jeho dalších krocích (psychoterapie).

Průmyslové poradenství můžeme rozdělit na čtyři oblasti:

1. Poradenství sloužící k adaptaci pracovníka.

Jeho cílem je pomoci pracovníkovi dosáhnout lepšího mentálního zdraví. Předpokládá řešení emocionálních potíží a neurotického chování.

2. Provozní poradenství (Executive Counseling)

Cílem tohoto poradenství je poskytnout pomoc těm jedincům v podniku, o nichž se předpokládá, že žijí ve stálém stresu.

3. Profesionální poradenství .

Obvykle předpokládá pomoc jednotlivci najít správné místo uvnitř podniku. Je velmi spjato s rozmisťováním pracovníků.

4. Poradenství pracovníkům odcházejícím do důchodu.

Zahrnuje přípravu pracovníků na přechod od práce do odpočinku, pomáhá řešit finanční otázky a dává informace organizačního i osobního charakteru.

Poradenství pro adaptaci pracovníků je bezesporu zvláštní druh poradenství, a proto vyžaduje vysokoškolsky vzdělaného, jakož i speciálně připraveného psychologa. Týká se většinou osob s emocionálními potížemi. Cílem tohoto poradenství je zlepšit duševní zdraví pracovníka. Je to dnes bezpochyby nejrozsáhlejší oblast poradenství v průmyslu. Na základě řady výzkumů byly stanoveny určité vztahy mezi absentérstvím a osobními charakteristikami pracovníků. Bylo zjištěno (Newton,..), že zaměstnanci s vysokou absencí byli méně emocionálně stálí než ti, kteří vykazovali nízký absentismus. Ukázalo se však také, že nedostatky přizpůsobení jsou jenom dočasným jevem (Švigová, 1996).

Provozní poradenství se týká vedoucích, a zvláště pracovníků v nejvyšším vedení. Charakteristickým znakem situace pracovníka v nejvyšším vedení je jeho osamělost. Jde o pracovníka, který se nemůže o řadě věcí přátelsky s nikým poradit, protože jeho znalost věcí a odpovědnost jsou jedinečné. Druhým charakteristickým znakem tohoto typu pracovníků je, že informační svět, ve kterém žije, prochází mnoha filtry, neobsahuje konfliktní negativní a nepříjemné informace. Literární prameny upozorňují na to, že vedoucí pracovníci žijí ve vysněném neexistujícím světě. Primární funkcí psychologa jakožto poradce je hrát roli dobrého naslouchače. Tomu odpovídající přístup je vysloveně nondirektivní. Vzhledem k postavení těch, kterým se radí, tj. klientům, neexistuje dostatek materiálu, který by vyhodnotil tento typ poradenství.

Poradenství pro volbu povolání se netýká jen školství a ani se netýká pouze přechodu mladých lidí za školy do práce. Týká se poradenství při přemístování pracovníků, kteří již v pracovním poměru jsou. Toto se nám může jevit jako myšlenka nová, protože rozmístování se většinou neprovádí poradenskou formou.

Ukázalo se, že ve své obecné podobě neexistuje něco jako moudrá, včasná, předvídavá, intelektuální rozhodnutí o volbě povolání, a naopak, že v průběhu doby, jak pracovník stárne, zraje, vyvíjí se, získává zkušenosti a mění se jeho zájmy, vzniká potřeba změnit původní profesionální volbu. Ani zde není možné, aby poradce zaujal direktivní roli. Volbu vlastního povolání musí provést každý pracovník sám. (Barry a Wolf, 1995).

2.4. Vedení porady - praktická ukázka použití psychologických poznatků

Značnou pozornost věnuje odborná literatura pracovním poradám, jejich organizaci a vedení. Kromě obecné tematiky porad si autoři všímají porad, které mají vyřešit nějaký nový problém, porad informačních i “pseudodemokratických”.

Gilmer věnuje zvláštní pozornost tomu, jak docházet ke skupinovým rozhodnutím. Dobrých vztahů mezi pracovníky se v podstatě dosáhlo dvojím způsobem. Největšího úspěchu při zabezpečování spokojenosti v práci a vztahu k ní se dosáhlo zlepšením práce vedoucích, stejnou důležitost však má i správná organizace porad.

Prostředky vedoucí k zaujímání skupinových rozhodnutí, které se dříve velmi osvědčily na vyšších úrovních řízení, se začínají uplatňovat stále více také na úrovni mistrů. Děje se tak při řešení každodenních problémů. Tyto porady mají několik předností: přispívají k tomu, že si uvědomujeme základní problémy, získávají se na nich různá hlediska na řešení problémů, řešení problémů se účastní širší okruh pracovníků, a tím se posilují jejich kladné postoje a zájem o řešení těchto otázek a přímo se vyhledávají cesty k řešení problémů (Balcar, 1991).

Jsou popisována čtyři stadia takové porady:

1. Studium problému.

V této etapě si vedoucí pracovník ověří, zda skutečně musí věc řešit on sám, či zda se o ní má jednat skupinově. Je důležité, aby si vedoucí pracovník předem uvědomil, zda skupina pomůže najít vhodné východisko a je-li on sám s to dodat kolektivu odvalu pro takové řešení. Jestliže ano, musí si připravit způsob, jakým skupině problém předloží a jak ho zdůvodní.

2. Účast na problému.

Otázka se musí jasně formulovat, a to v kladném, nikdy ne v negativním smyslu. Má se přednést jako “problém” nás všech, nikoli jako problém vedoucího pracovníka. V této druhé etapě se zároveň kolektivu poskytnou údaje potřebné pro řešení.

3. Diskuse o problému.

Toto stadium vyžaduje od vedoucího pracovníka, aby vytvořil takové prostředí, v němž se lidé mohou rozhovořit bez obav. Musí sledovat, jaké pocity lidé mají i co říkají. Záleží také na tom, aby byl rozhovor veden tak, že se nikdo nebude muset bránit. Vedoucí pracovník se vystříhá třeba i jen významného zvednutí obočí, protože to může vzbudit u ostatních členů porady nedůvěru.

4. Řešení problému.

V této etapě porady si musí její vedoucí uvědomit, že se ke kolektivním závěrům dochází pomalu, protože každý z přítomných musí porozumět myšlení druhého. Je třeba dospět k pocitu kolektivního souhlasu, nikoli hlasovat formálně.

Většinou se nepodaří najít řešení, které by plně uspokojovalo všechny účastníky. Neformálně se může prověřit souhlas třeba slovy: “Slyšeli jsme řadu dobrých připomínek. Myslíte si, že pomáhají řešit náš problém?”

Konečně je důležité, aby z každého závěru vyplývala nějaká akce. I když se diskuse většinou týká toho, co se má řešit, nedorozumění zaniká teprve tehdy, když se kolektiv dohodne také na způsobu.

Jako v ostatních oborech činnosti je i zde možno vyslovit na základě zkušeností určité zásady, jak si má vedoucí pracovník na poradě počínat.

Především má tedy:

- znát obecné údaje o záležitostech, které chce na poradě projednávat,
- vytvořit srdečné ovzduší,
- připravit si způsob, jak zahájit poradou,
- předložit problém v obecných rysech a dát účastníkům příležitost, aby k němu vyslovili svůj názor,
- být připraven na začátku porady na jistý odpor,
- ovlivnit účastníky porady tak, aby se nechovali agresivně,
- uznat všechny připomínky, ale ovlivnit směr myšlení, např. dalšími dotazy,

- chránit jednotlivce před kritikou od ostatních členů skupiny pozitivní interpretací připomínek,
- být si vždy vědom své pozice a nikdy se neobhajovat,
- připustit, že se mýlí, jestliže tomu tak je,
- zaměřit diskusi na problém, ne na lidi,
- respektovat názory menšiny,
- udržovat diskusi v chodu otázkami, jako např.: “Jak se na problém díváte?” apod.,
- nesnažit se vyvodit příliš brzo závěry,

3. Projevy a účinky zátěže a stresu

Z hlediska **trvání odezvy** je především třeba odlišit projevy zátěže či stresu a jejich účinky. *Projevy* jsou bezprostřední, akutní a krátce trvající reakce, vznikající v situaci, která klade určité nároky na člověka a na jeho organismus, např. vzestup srdeční frekvence, krevního tlaku či jiných fyziologických parametrů v náročné situaci, termoregulační reakce v horkém prostředí apod. Podobné parametry mohou sloužit jako ukazatelé aktuální odezvy v zátěžové situaci.

Účinky pak znamenají vlivy těchto situací na organismus v dlouhodobém měřítku, tj. důsledky chronicky se opakujících zátěží pro zdravotní stav.

Dalším hlediskem je **charakter zátěžové odezvy**, zejména to, v jakém subsystému organismu probíhá. Je třeba zdůraznit, že akutní silná stresová reakce ovlivňuje prakticky celý organismus. Abychom se vyhnuli přílišné atomizaci, považujeme za účelné rozlišit tři základní sféry:

1. **oblast prožitkovou**, která představuje percepci vnějších situačních faktorů a vnitřních zážitků,
2. **oblast somatickou**, představující souhrn fyziologických a biochemických procesů a funkcí,
3. **oblast chování**, tj. vnějších projevů a výkonů, na nichž se podílí zejména centrální nervová soustava.

Poslední hledisko představuje **povaha příčiny**, tj. co je zdrojem zátěže. Zde lze odlišit tři hlavní zdroje:

1. **samostatná pracovní činnost**
2. **psychosociální vlivy**, které představují buď aktuální stresové situace anebo chronické pracovní či životní podmínky sociálního charakteru, vycházející z organizačních a společenských podmínek

3. fyzické prostředí, tj. fyzikální, chemické a biologické faktory pracovního i životního prostředí.

Situačně mohou tyto zdroje zátěže působit buď krátkodobě anebo chronicky v dlouhodobějším časovém rámci (Majerová, 1997).

3.1.BEZPROSTŘEDNÍ PROJEVY

Bezprostřední reakce vznikají jednak při percepci podmínek, událostí, situací, jednak jako krátkodobé následky či průvodní jevy při provádění pracovní činnosti. Ergonomická literatura si všímá především pracovní činnosti a krátkodobých přechodných stavů, které mohou být použity jako ukazatelé míry pracovní zátěže. Autoři orientovaní na problematiku stresu se soustřeďují hlavně na emocionální a fyziologické reakce. Tyto krátkodobé bezprostřední reakce lze roztrždit do tří skupin podle jejich projevu ve sféře psychické, behaviorální a somatické.

3.1.1.Psychologické reakce a krátkodobé stavy

Lze rozlišit tři hlavní kategorie: tzv.“annoyance“, pocity únavy a emoční reakce.

Annoyance

Annoyance je termín do češtiny obtížně přeložitelný, označuje pocity obtěžování, rušení nepříjemnosti, diskomfortu z vnějších zdrojů, zejména činitelů pracovního prostředí. Snad nejvhodnější by byl výraz „rozlada“. Tato rozlada obsahuje prakticky pouze jednu dimenzi rušivosti či obtížnosti (např. rušivý či obtěžující hluk), kdežto diskomfort má dva póly (komfort-diskomfort). Rozlada je přímo vázaná na příčinu, pocit trvá tak dlouho, pokud je rušivá příčina přítomna a jakmile přestává působit, pocit odezní (Majerová, 1997).

Tyto pocity však mohou být zdrojem dlouhodobé nespokojenosti, jestliže se objevují často a intenzivně. V rozladě nejsou zpravidla přítomny obavy, tj. nejsou základním rysem těchto pocitů, mohou se však přidružit. Charakteristické je i to, že příčina rozlady leží zpravidla mimo možnosti člověka ovlivňovat ji, musí se jí pasivně přizpůsobit, což znamená že je omezen ve způsobu zvládnání situace (Balcar, 1991).

3.1.2. Únava

Rozlišuje se mentální únava a únavě podobné stavy.

Mentální únava je definována jako dočasné zhoršení mentální a fyzické funkční výkonnosti v závislosti na intenzitě, trvání a časových charakteristikách předchozího mentálního strainu. Tato snížená funkční výkonnost se manifestuje např. pocity unavenosti, méně příznivými vztahy mezi výkonem a úsilím, četností chyb apod.

Únavě podobné stavy jsou účinky strainu v důsledku situací, poskytujících málo rozmanitosti. Rychle zmizí při změně úkolu, prostředí či situace. Zahrnují monotonii, sníženou bdělost a mentální přesycení. V těchto stavech se objevuje zpravidla i pocit únavy lišící se však od mentální únavy svou prchavostí. *Monotonie* je definována jako ponaáhlu se vyvíjející stav snížené aktivity, která se může objevit v průběhu dlouho trvajících uniformních a repetitivních úkolů či činností. Je spojena s pocity ospalosti, únavy, poklesem a kolísáním výkonu, sníženou reakční pohotovostí a adaptabilitou, a současně zvýšenou variabilitou srdeční frekvence. *Snížená bdělost* (vigilance) je pomalu se vyvíjející stav, charakterizovaný sníženým výkonem při detekci signálu v monitorovacích úlohách, které poskytují málo rozmanitosti (např. při monitorování obrazovek radaru anebo přístrojových panelů). Monotonii a sníženou bdělost lze rozlišit pouze vzhledem k okolnostem jejich vzniku, ne však, co do jejich účinků. *Mentální přesycení* je stav nervózně neustáleného, avšak silného emocionálního odmítání repetitivního úkolu či situace, v nichž se projevuje zážitek „vlekoucího se času“ či „nemožnosti prokousat se množstvím“.

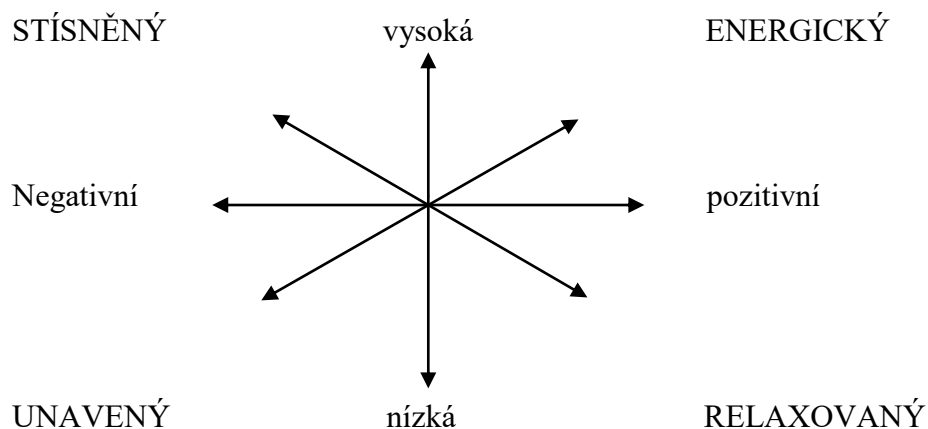
Přidatnými symptomy jsou podrážděnost, snížení výkonu, tendence uniknout a pocit únavy. Na rozdíl od monotonie a snížené bdělosti je mentální přesycení charakterizováno nezměněnou či dokonce zvýšenou aktivační úrovní spojenou s negativní emoční kvalitou.

3.1.3. Emoční a náladové stavy

Existují různě dlouhé seznamy různých emočních kvalit, které bývají sestavovány do metodických nástrojů ve formě dotazníků či checklistů. Tyto různorodé položky byly v průběhu času redukovány, až Watson a Tellegen (1985) dospěli k závěru, že jde v podstatě o dvě dimenze nálad. Na základě jejich zjištění vytvořili Kjellberg a Iwanowski (1989) škálu, v nichž se kombinací dvou dimenzí (aktivace a hodnocení) vytvářejí bipolární adjektiva, vystihující různé kvality emocí, jak je uvedeno v grafickém zobrazení.

Tento způsob je velmi užitečný pro pracovní studie, neboť krátkost metody přispívá k spolehlivějším výsledkům u pracující populace nežli sáhodlouhé seznamy afektivních adjektiv a poskytuje prakticky stejné výsledky (Majerová, 1997).

AKTIVACE



3.1.4. Behaviorální reakce

Behaviorální reakce charakterizují projevy funkčního stavu centrálního nervového systému v oblasti pracovní výkonnosti. Projevují se poruchami kognitivních funkcí, výpadky pozornosti, chybovostí a poklesem pracovního výkonu.

3.1.5. Somatické reakce

Somatické reakce se projevují jednak v percepci, jednak v objektivně měřitelných fyziologických či biologických změnách. Pocity somatických potíží se týkají vnímané námahy projevující se v respiračním a oběhovém systému, v lokálních bolestivých či tlakových pocitech v pohybové soustavě, v difusních bolestech hlavy (způsobovaných celkovou aktivací CNS, zrakovou únavou tensí krčních, šíjových a zádových svalů i změnami v průtoku krve v mozkových cévách), tlakem či bolestmi v oblasti oko-hybného aparátu, percepcemi symptomů stresových a fyziologických reakcí při stresových emocích (palpitace, dušnost, pocení, gastrointestinální potíže, sucho v ústech apod.)

Fyziologicky měřitelné projevy zahrnují celou řadu změn endokrinních, kardiovaskulárních, respiračních, metabolických, imunitních atd. Freud a Dupuis (1973, 1977) zjišťovali biochemické a korpuskulární změny v krvi při emoční, intelektové a fyzické zátěži u lidí v laboratorních pokusech. Emoční zátěž vedla ke zvýšení koncentrace glukózy a mobilizace neesterifikovaných mastných kyselin v krvi. Akutní stres vedl k vzestupu počtu leukocytů i trombocytů, přičemž vzestup leukocytů přetrval nadále při setrvalé činnosti, kdežto trombocyty při dlouhodobé zátěži jevíly tendenci k poklesu. Při tělesné svalové práci došlo k vzestupu leukocytů při každé expozici, nedocházelo k návyku, kdežto při psychické činnosti se projevil vzestup při první expozici, při dalších již ustoupil, takže došlo k návyku (Majerová, 1997).

Červinka et al. (1980) při pokusech s aplikací testu koncentrace pozornosti v rušivých podmínkách zjistili vzestup koncentrace sacharidů v krvi i při opakování činnosti, kdežto u kontrolní skupiny bez rušivých elementů došlo při opakování k poklesu ve srovnání s první expozicí. Při prvním testovém pokusu se u všech osob projevil též vzestup koncentrace cholesterolu.

3.2. ÚČINKY TRVALEJŠÍHO CHARAKTERU

Zatímco krátkodobé přechodné reakce a stavy jsou přítomny v akutních zátěžových či stresových situacích a po jejich pominutí odeznějí, reakce trvalejšího rázu jsou důsledky trvalých chronických podmínek. Tyto stavy nepodléhají reparačním procesům, pokud podmínky trvají, spíše dochází k jejich zhoršování a stupňování v závislosti na dalších okolnostech. Obdobné jako krátkodobé reakce je lze klasifikovat do tří oblastí: psychologické, behaviorální, somatické.

3.2.1. Psychologické symptomy

Týká se to především problematiky pracovní nespokojenosti. Ačkoli někteří autoři zjišťují závislost mezi subjektivními krátkodobými reakcemi a pracovní nespokojeností, jiní zjišťují nezávislost spokojenosti na stresu (v tomto případě jde spíše o percepci stresorů).

Zatímco pracovní nespokojenost lze označit za mírnější formu psychologické symptomatologie stresu, **burnout** (vyhasnutí) je vystupňovaným afektivním stavem. Tento koncept zavedla Maslachová (1979, 1982) a označila jím stav, charakterizovaný třemi komponenty:

1) emocionální vyčerpání, pocity emocionálního přetažení, vyhasnutí, 2) depersonalizace, odosobněný a negativní vztah k lidem, s nimiž člověk pracovně jedná, 3) nedostatek osobního vztahu k práci, cynický postoj k pracovním cílům, přehnaná sebedůvěra, vyjadřovaná chováním. Tato reakce je charakteristická pro profesionální činnosti spočívající v určitých službách lidem, anebo jejichž náplní je přímé jednání s lidmi např. lékaři, zdravotní sestry, policisté. (Maslachová,1982).

3.2.2.Poruchy duševního zdraví

Východiskem zkoumání vztahů mezi psychickým stresem jako příčinou a poruchou duševního zdraví jako následkem jsou dva přístupy: klinický a epidemiologický.

Klinický přístup spočívá v zobecnění jednotlivých případů duševních poruch a jejich vztahu k předchozím epizodám psychosociálního stresu.

Všimáme-li si pouze dospělé (pracující) populace pak lze uvést následující poruchy

- krátká reaktivní psychóza, kde psychotické symptomy jsou vyvolány bezprostředně poznatelným psychosociálním stresorem, který by mohl zřetelné příznaky nepohody a rozrušení vyvolat u většiny lidí. Klinický obraz obsahuje emoční rozrušení a aspoň jeden z dalších symptomů (bludy, halucinace, chování silně desorganizované nebo katatonní). Psychotické symptomy trvají déle než několik hodin, kratší dobu než dva týdny, pak dojde k návratu na premorbidní úroveň
- posttraumatická stresová porucha (akutní či chronická nebo opožděná), jejímiž charakteristickými příznaky jsou: existence rozpoznatelné zátěžové situace, která by vyvolala význačné symptomy tísně téměř u každého, znovuprožívání traumatu, lhostejná odezva nebo snížené zaujetí k okolnímu světu začínající nějakou dobu po traumatu, přítomnost některých symptomů, které před traumatem nebyly přítomny.

- Poruchy přizpůsobení, klasifikované podle symptomů: s depresivní náladou, s úzkostnou náladou, se smíšenými emočními projevy, s poruchou chování, se smíšenou poruchou emocí a chování, s pracovní či studijní inhibicí, se stažením, s atypickými projevy. Jde o maladaptivní reakci, která se projeví v průběhu tří měsíců po rozpoznatelné psychosociální zátěži. Maladaptace je určena jedním z následujících kritérií: zhoršení ve výkonu běžných sociálních nebo pracovních funkcí, nebo symptomy, které jsou přehnané vzhledem k normální a očekávané reakci na určitou zátěž (Tomšík, 1986).

3.2.3. Behaviorální poruchy

Mezi ně bývají řazeny problémy jako kouření, alkoholismus, poruchy stravovacích zvyklostí, pracovní výkonnost, fluktuace.

Kouření je zvykem, který má četné vnitřní i vnější motivy. Vztahy mezi stresem v práci a kouřením, zejména rozhodnutí přestat kouřit, má negativní korelaci s různými pracovními stresy (Kalimová a Mejman, 1987). Naproti tomu v jiné studii nebyly zjištěny žádné rozdíly mezi kuřáky, bývalými kuřáky a nekuřáky co do míry pracovního stresu. Změny stravovacích návyků, zejména přejídání, jsou reakce, pozorované často během období intenzivního stresu. Zvýšená či excesivní konzumace alkoholu a únikové pití jsou obecně pokládány za možné reakce na psychosociální problémy v práci.

Pracovnímu výkonu není ve studiích stresu a zdraví věnována velká pozornost. Vztah mezi stresovým stavem a výkonem je pokládán za nelineární, obvykle je přijímán model, popisující závislost výkonu na aktivaci ve formě křivky obráceného U, tj. jako pozitivní kvadratická funkce stresu (Majerová, 1997).

3.2.4. Somatické symptomy

Někteří autoři hovoří o psychosomatických potížích či symptomech vzhledem k jejich prokázané souvislosti s psychickým stresem. Mezi ně jsou počítány

- potíže pohybového aparátu, svalové bolesti, napětí tlak,
- gastrointestinální symptomy, např. dyspepsie, nevolnost, zvracení, pálení žáhy,
- srdeční symptomy, např. palpitace, arytmie, bolesti na hrudníku,
- respirační symptomy, např. dušnost, hyperventilace,
- symptomy centrálního nervového systému, např. poruchy spánku, bolesti hlavy, chronická únavnost, slabost,
- sexuální symptomy, např. poruchy menstruace, frigidita, impotence

Ačkoli podobné každodenní potíže bývají lékaři často pokládány za banální, mohou způsobovat samy o sobě distres, čímž se tak celá situace pro pracovníka stává bludným kruhem.

3.2.5. Hodnocení pracovních podmínek

Základem hodnocení pracovní zátěže je soubor objektivních údajů o práci, pracovní činnosti, prostředí a podmínkách. Řada metod a postupů, používaných k získávání údajů o práci, je společná pro celou oblast disciplín, zabývajících se lidskou prací a může tak sloužit pro různé účely, jako je profesionální poradenství, výcvik, odměňování, racionalizace práce apod.

První pokusy o uplatnění vědeckých metod při studiu lidské práce jsou spojeny se jmény Taylor a Gilberth, kteří se zaměřili na analýzu pracovních pohybů s cílem dosažení jejich maximální ekonomičnosti a efektivnosti a vypracování výkonových norem.

Měření

V psychologii práce se tradičně používá měření pracovního výkonu za časovou jednotku, což je u řady pracovních činností problematické a obtížně použitelné, i když pro zhodnocení pracovní zátěže jednotlivců může být tento ukazatel užitečný.

Pro analýzu psychické pracovní zátěže jsou důležitými měřitelnými skutečnostmi některé faktory pracovního prostředí, zejména hluk, vibrace, tepelně-vlhkostní parametry mikroklimatických podmínek a osvětlení. Pro hodnocení senzorní zátěže je užitečné měřit např. velikost kritického detailu a pozorovací vzdálenosti, osvětlenost a kontrasty jasů. Hluk na pracovišti, který sice nedosahuje nejvýše přípustné hladiny, bývá zdrojem nespokojenosti a neurotizace pracovníků.

Rozeznávání důležitých zvukových signálů v akustickém šumu představuje mnohdy značnou zátěž, která může neurotizovat. Při hodnocení účinků hluku je třeba vedle úrovně brát v úvahu i jeho významovou složku – např. lidský šepot je pro duševně soustředěného pracovníka daleko rušivější než podstatně silnější bílý šum. Rovněž vibrace, nedosahující úrovně nejvýše přípustných hodnot, mohou být zdrojem neurotizace a popřípadě i zvýšené zrakové zátěže. Teplo může vést k útlumovým procesům v centrálním nervovém systému a k ospalosti. Silnější proudění vzduchu bývá zdrojem diskomfortních pocitů. Přehřátost místnosti pracovníky a nábytkem může být zdrojem neurotizace, i z tohoto hlediska je třeba dbát na minimální plošné a prostorové rozměry, připadající na jednoho pracovníka (Majerová, 1997).

3.2.6. Hodnocení pracovní zátěže

Slavina a Makušín (1974) se spolupracovníky vytvořili hodnotící systém, v němž je pracovní zátěž podle působení na organismus člověka tříděna do 6 kategorií. V hrubší klasifikaci jsou tyto kategorie vymezeny takto:

1. a 2. kategorie zátěže: zachovává se normální stav organismu, nenarušený žádnými nepříznivými podmínkami.

3. a 4. kategorie zátěže: dochází ke stavům organismu na hranici mezi normálními a patologickými projevy (předpatologické stavy). Charakteristické je kolísání fyziologických reakcí, které mohou lehce přecházet na stranu zlepšení či horšení vlivem dalších doplňkových faktorů.

4. a 6. kategorie zátěže: dochází k patologickým stavům organismu v jemnějším třídění jsou v konkrétnější podobě popsány jednotlivé kategorie. Podstata klasifikačního systému tkví v tom, že jednotlivé faktory práce jsou hodnoceny jedním z těchto šesti stupňů. Hodnoceny jsou tyto skupiny činitelů:

a) hygienické faktory pracovního prostředí (fyzikální, chemické a biologické), b) psychofyziologické faktory (tj. pracovní činnost), c) medicínsko-fyziologické faktory (ukazatelé funkčního stavu organismu). Jsou klasifikovány tyto prvky:

- ❑ *fyzická zátěž*: dynamická práce, váha břemene, energetický výdej.
- ❑ *Pracovní poloha*: vnucenost polohy, úhel náklonu těla, časové trvání poloh.
- ❑ *Nervově psychická zátěž*: doba trvání soustředěného pozorování
počet objektů pozorování
počet pohybů za hodinu
intelektová zátěž (počet sdělení za hodinu, odhad množství dostatečnosti informací)
- ❑ *Nervově emocionální napětí*: odhad jednoduchosti či složitosti činnosti
odhad možnosti korigovat vlastní chyby
odhad osobního rizika a nebezpečnosti situací
odhad kontaktů s lidmi
- ❑ *Zátěž analyzátorů*: zátěž zraku (hrubost.přesnost práce)
zátěž sluchu (slyšitelnost řeči na určitou vzdálenost)

- *Monotonie*, klasifikovaná dle: počtu elementů v práci
 - trvání opakujících se operací
 - trvání monotónní práce v průběhu směny
 - počtu operací za hodinu
- *Režim práce a odpočinku*: popisný, zda režim práce a odpočinku byl stanoven na základě fyziologických šetření či ne
 - křivky pracovní schopnosti
 - směnnosti – 1,2 či 3 směny

(Slavina, Makušín, 1974).

4. STRESORY ZAMĚSTNÁNÍ

Existuje řada faktorů, které dávají člověku pocit spokojenosti v zaměstnání, anebo mohou být zdrojem stresu. Ty hlavní jsou:

4.1. MÍRA PRACOVNÍ ZÁTĚŽE

Tento faktor by měli mít na mysli jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Na jeho správné míře závisí nejen zdraví a spokojenost zaměstnanců, ale i jejich efektivnost a produktivita. Na té jistě každému manažerovi a podnikateli záleží, a proto by měl dbát, aby pracovní zátěž byla realistická. To znamená, aby nepřesahovala lidské možnosti, nevedla k vyčerpání, nevzbuzovala úzkost, frustraci a bezmocnost stihnout to, co je nemožné. Při tom je opět nutné objektivně přihlížet k individuálním možnostem lidí a brát na ně ohled. Sami zaměstnanci by měli zůstat na místech, kde se vyžaduje víc, než umí a jsou ochotni se naučit. Není ostuda přiznat, že je něco nad naše síly, nad naši kapacitu přizpůsobit se tempu či fyzickým podmínkám. Každý z nás se hodí na něco jiného a nemusíme se s nikým srovnávat ani soutěžit. Je pouze třeba správně si vybrat podle svých dispozic a talentu.

Tak, jako lze trpět stresem z velké nálože práce, tak naopak i malé pracovní zatížení může vyvolat stres. Nejenže nuda je pro organizmus stresorem, ale člověk je navíc frustrován pocitem méněcennosti. Má pocit, že není nikomu užitečný, že jeho čas planě plyne, zatímco by mohl být produktivněji využit. Cítí, že jeho schopnosti leží ladem, že se zastavil na životní cestě vpřed (Hladký, 1993).

4.2. FYZICKÉ FAKTORY

Fyzické faktory vytvářené našim pracovním a někdy i domácím prostředím často vytvářejí značný stres, se kterým toho moc nezmůžeme.

Nad těmito faktory nemáme většinou kontrolu. Jsou to : teplota, vlhkost vzduchu, sluneční paprsky, znečištění vzduchu, hluk, vibrace, chemikálie poškozující kůži atd.

Je třeba, abychom kontrolovali alespoň ty faktory, které můžeme a druhým se vyhnuli. Hluk znamená zvuk, a proto i hudba přesahující míru tolerance našeho sluchového aparátu a nervového systému je škodlivá a vytváří stres. Tolerance je individuální, a proto je třeba mít ohled jeden na druhého a držet hluk ve snesitelné míře.

Je nepochopitelné, že při cvičení aerobiku je někdy hlasitost hudby tak velká, že až bolí v uších a bodavá bolest přetrvává. Tou trpí i zaměstnanci na diskotékách. Hluk jistě zdraví nepodporuje, a tím ruší záměr cvičení i zdravé zábavy.

Obdobné nepříjemné pocity strachu působí i naprosté ticho. Člověk potřebuje určitou stimulaci podnětů zvenčí.

Teplotu na pracovištích můžeme také kontrolovat a měla by vždy být regulována tak, aby nikdo nemusel pracovat v zimě nebo v horku. Bohužel na mnoha pracovištích není ještě umělé větrání a zaměstnanci trpí fyzickým stresem z teploty a jejich produktivita je tak snížena. Na zavádění těchto zařízení by se proto nemělo šetřit.

Pokud někdo musí pracovat venku, měl by se chránit před slunečním zářením, a také doba činnosti venku by se měla řídit jeho intenzitou.

4.3. SPOLEČENSKÉ POSTAVENÍ

Společenské postavení plynoucí z určitých druhů zaměstnání může být také zdrojem stresu a je nutné brát tento faktor v úvahu. Některé lidi stresuje pocit, že ostatní k nim nemají náležitý respekt. Většinou proto, že práce, kterou dělají, je málo placená, nevyžaduje vysokou kvalifikaci, je špinavá atd. Tito lidé se obvykle sami podceňují, a proto mají dojem, že i ostatní se na ně dívají svrchu. Stres nastává hlavně u zaměstnanců, kteří přišli z míst na vyšším stupni společenského žebříčku na nižší. Jejich ego trpí, cítí se ohroženo a organismus to automaticky řeší nám známými stresovými reakcemi. Pocit svého Já, tedy identita, kterou lidé spojují s výše postaveným místem,

je ohrožen a stresová pohotovost má člověku pomoci v boji proti nespravedlnosti osudu nebo k útěku z tohoto, v jejich očích tak ponižujícího místo (Hladký, 1993).

4.4. ZODPOVĚDNOST

Stres často vzniká z pocitů přílišné zodpovědnosti. Tedy u lidí, kteří na sebe berou větší odpovědnost za všechny a za všechno, nebo u těch, na jejichž hlavu opravdu veškerá zodpovědnost padá. Ti první musejí udělat změnu ve své osobnosti, pravděpodobně typu A, a ti druzí se s ní musejí naučit žít. Záleží na individuálním pohledu na svět, na práci a na sebe.

Sebejistý, zralý člověk snáší důležité místo daleko lépe než někdo s pocity méněcennosti, nejistoty, neschopnosti se rozhodovat a plný strachu z kritiky. Záleží ovšem opět na míře odpovědnosti. Vysoce odpovědná místa, kde se rozhoduje o zdraví nebo dokonce o životě ostatních, jsou stresující. Lidé na těchto místech by měli dostávat časté úlevy, používat protistresové metody a občas by měli svou práci prostrídat s méně významnými funkcemi.

Opak, tedy nedostatek zodpovědnosti, dávající člověku pocit bezvýznamnosti v zaměstnání, je také stresující. Ten, kdo vykonává práci, při které nemůže uplatnit všechny své schopnosti a tvořivost, se cítí časem frustrován. Má dojem, jako by byl pátým kolem u vozu, a že v podniku "pouze" pracuje. Tlak práce nepochybně zvyšuje distres jak u nižší kategorie zaměstnání, tak u vedoucích pracovníků. Důkazy o tom jsou zachyceny v četné literatuře na téma distresu v průmyslu způsobeného povýšením nebo nepovýšením a nevěšimavostí managementu k osobním problémům zaměstnanců. Podle četných studií velké procento distresu v průmyslové práci může vést i k sexuální impotenci a neplodnosti (Šimek, 1997).

Zodpovědné funkce s sebou nepochybně přinášejí mnoho distresu se somatickými a psychickými manifestacemi. Ale i v těchto případech si musíme uvědomovat, že nezáleží na tom, jak vysoko je osoba postavená a kolik důležitých rozhodnutí dělá, ale jak svou práci pojímá. Nezáleží na tom, co se děje, ale na tom, jaký postoj k dané situaci zaujímáme a jak na ni reagujeme (Hladký, 1993).

Tato skutečnost vysvětluje, proč se někteří lidé ve stejné funkci se stejnou pracovní zátěží zhroutní a jiní zůstávají nedotčeni. Proto nemá cenu dohadovat se, zda je méně stresující být šéfem nebo podřízeným, jde spíše o subjektivní pocity jedince a jeho osobnost.

Důležité je pouze, aby každý dělal práci, která mu sedí, ke které má přirozenou dispozici a chuť, a ne to, co mu druzí přisoudili. Problémem je, že lidé jsou mnohdy vedeni falešnou motivací určovanou společností nebo rodinou, která očekává od svých členů úspěšnost za každou cenu, peníze či slávu. Proto je nutí do pozic, které neodpovídají jejich osobnosti, a tím je ovšem vydávají na milost a nemilost distresu.

Rozumní a inteligentní zaměstnanci dovedou zvážit nejen své schopnosti, ale i psychickou sílu a odmítnout povýšení, když zjistí, že by si neuměli udržet přípustnou a zdravou míru stresu.

Často se stává, že kompetentní pracovníci jsou povyšováni tak dlouhou, až skončí ve stavu nekompetentnosti. Taková zkušenost je určitě distresová sama o sobě. Proto se doporučuje nechat pracovníky nejdříve zastupovat někoho ve vyšší funkci a pak, teprve až si sám ověří, jestli bude reagovat distresem, nebo vše klidně zvládne, ho povýšit. Tím se ušetří nejen city, všech zúčastněných, ale také peníze za chyby, které by mohl nově povýšený pracovník napáchat.

4.5. STRESORY PŘETÍŽENÍ

Stres z přetížení pochází z nadměrné stimulace, kdy mozek a nervový systém je nucen pracovat nad své přirozené možnosti zpracovávání informací. Když požadavky

na přizpůsobování přesáhnou adaptační schopnost, nastává distres z nadměrné stimulace, který vede k poruše celého systému a ke zhroucení.

Přetížení je problémem většiny lidí v naší civilizaci a dokonce už i dětí. Život má dnes na každého takové množství požadavků, že každý je zavalen nadmírou osobní a profesní zodpovědnosti a tolika povinnostmi, že sotva dýchá

Zejména život ve městě je plný situací, které musí náš organizmus zvládat. Neustále se musí přizpůsobovat zrychlujícímu se tempu, narůstajícímu hluku, přelidnění a dalšímu množství podnětů. Denně honíme dopravní prostředky nebo na ně netrpělivě čekáme, mají-li zpoždění. V jednom kuse pospícháme a závodíme s časem. Strkáme se, mačkáme se, bojujeme o místo, přešlapujeme ve frontách, překřikujeme rachot aut, jsme bombardováni světly, barvami, reklamami.

Nervová soustava je přetížena vším tím děním, spěchem a úzkostí o osobní bezpečnost. Člověk může být snadno okraden, poražen autem, či dokonce zabit. Je nutné být neustále ve střehu. To všechno jsou stresory vyvolávající distres. Někteří lidé narození a celý život žijící ve městě se částečně přizpůsobí. Proto ti, kteří se přistěhují z venkova, jsou na tom hůře. Často i vážně onemocní, cítí se nešťastni a projevují se u nich signály distresu, varující je, že v tomto prostředí, kde se cítí jako ryba na suchu, dlouho nevydrží.

Přetížení v zaměstnání je způsobováno časovou tísní a mírou zodpovědnosti, kterou člověk nese. Jestliže úkoly, které si člověk vytyčí, nebo mu jsou nadřízenými přiděleny, jsou nad jeho možnosti, vzniká distres. Zaměstnanci je jasné, že bojuje marný boj, který nelze vyhrát. Napřed už ví, že splnění úkolu není možné, a přesto se od něho žádá, aby ho splnil (Hladký, 1993)

Stres také vzniká v zaměstnání, kde úkoly nejsou jasně stanoveny a zaměstnanci přesně nevědí, co se od nich očekává. Při špatné komunikaci nikdo neví, na čem je, zda nebude přeřazen nebo dokonce ztratí zaměstnání. Tato stálá nejistota je zdrojem distresu.

V amerických studiích bylo zjištěno, že v době daňových přiznání, která je vrcholem pracovní sezóny účetních, jim stoupá v krvi cholesterol, jehož zvýšená hladina vede až k srdečním a mozkovým mrtvicím

Nejvíce symptomů distresu bylo naměřeno u letištních kontrolorů. Jejich práce je nejen zodpovědná (malá chyba by mohla znamenat i smrt mnoha lidí), ale jsou také pod neustálým tlakem času, který hraje důležitou roli při jejich rozhodování. Stres, který toto zaměstnání přináší, se projevuje častým onemocněním žaludečními vředy, kardiovaskulárními poruchami a hypertenzí. Každý stres spěšné, koncentrované práce má tendenci působit únavu, bolesti v zádech, v rukou a ramenou. Stres se mění v distres.

Akademické přetížení může začít už v útlém věku, jestliže škola a rodiče nakládají na dítě víc, než může unést. Nezdravý perfekcionismus, ambice a soutěžení mohou u mnohých jedinců vést k přetížení.

Strach ze zkoušek a úzkost z neúspěchu ve studiu vedou k distresu, protože je ohrožen pocit vlastní identity, svého Já, své představy o sobě. Trpí také sebedůvěra a sebejistota. Stres z akademického přetížení se u malých dětí může projevovat pomočováním, bolestmi hlavy, nespavostí, únavou, častými nemocemi, zažívacími potížemi. V pozdějších letech může vést k žaludečním vředům, neurotickým poruchám, sexuálním problémům, poruchám spánku, zažívání, apod. V Japonsku, kde jsou studenti podrobeni vysokému akademickému stresu, roste i sebevraždnost.

Ambiciózní rodiče často ničí dítě tím, že je nutí vedle školní zátěže, která je často příliš vysoká, studovat jazyk, pěstovat závodně nějaký sport, jako je tenis, krasobruslení, fotbal apod. To vše se dá těžko stačit a na hru či zábavu nezůstává čas. Je smutné vidět v terapii dítě, které nemá čas býti dítětem, hrát si, bavit se a je u konce se svými silami. A to vše jen proto, že se snaží dělat radost rodičům a být ve všem na prvním místě. Ovšem nejen očekávání rodičů, ale i požadavky školy, by měly být realistické (Koubek, 2000).

Je-li dnes více látky, kterou musejí žáci zvládnout, musí se na učení přidat čas. Je nutné respektovat, že každý má jinou toleranci stresu, a poukazovat na skutečnost, že pár jedinců ve zdraví školu přežije, není ještě důkazem správné míry zátěže. Přetížení způsobuje nejen nemoci, ale některé zdravé jedince odradí. Pud sebezáchovy je přiměje k opuštění školy, přestože by za rozumných podmínek mohli uspět. Učení není radostí, ale noční můrou.

Domácí přetížení vzniká při soužití početné rodiny v malém prostoru, kde její členové nemají soukromí. Stresu přibývá obzvláště, když mladá generace nepřetržitě vyhrává hlučnou hudbu, starší nedoslýchavá generace pouští naplno televizi, a to vše ostatní členové překřikují. Ale jsou i finanční starosti, těžkosti s nákupem, který se někdy musí nosit zdaleka a do horních pater, boj s nmoderním, starším bytem, kde je stále co spravovat

Několik generací žijících pohromadě vytváří stres ze stále potřeby přizpůsobovat své životní názory, zvyky a styly. V případě odlišných osobností žijících pohromadě se stres zvyšuje. Lidé se snaží jeden druhého přimět ke svému životnímu stylu, myšlení a způsobům. Většinou to nefunguje a vznikají tak hádky a konflikty. Jedinci nezvládají přetížení tolika problémy a ztrácejí kontrolu nad svými city a chováním.

5. PRACOVNÍ VZTAHY

5.1. Pojetí a význam pracovních vztahů

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoli lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, ale i o vztahy neformální, upravované nejrůznějšími pravidly.

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- a) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou aj.
- b) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- c) vztahy k zákazníkům a veřejnosti, upravované řadou podnikových obecných či zvláštních pravidel
- d) vztahy mezi pracovními kolektivy
- e) vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální, a tudíž neupravené žádnými zvláštními předpisy

Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů. (Koubek, 1997).

5.2. Zdroje konfliktů, problém komunikace

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména s nedostatky v personální práci.

Zdroje konfliktů mohou spočívat:

1. v osobnosti a sociálním chování jedinců. Jde zejména o chronické „potížisty“, kverulanty, nesnášenlivce, osoby se sklonem k násilí, moralisté, osoby nedbalé, líné, neukázněné atd.
2. v nedorozumění. Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel.
3. v nedostacích personální práce. Příčinou mohou být nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo.
4. ve stylu vedení lidí v organizaci. Příčinou mohou být sklony k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv zaměstnanců.
5. ve způsobu formování týmů. Při formování týmů se přihlíží spíše k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, ale už se málo pozornosti věnuje charakteristikám osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu.
6. v příčinách nacházejících se mimo podnik. Jsou to příčiny související s životními podmínkami zaměstnance, s jeho stávající životní situací, rodinnými či bytovými problémy, nemocí jeho či jeho blízkých.

Mnohé konflikty na pracovišti a individuální problémy zaměstnanců může odstranit nebo zmírnit instituce poradenské služby a poskytování pomoci zaměstnancům, zejména služby schopného psychologa a sociálního pracovníka. Vhodné je pochopitelně vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde o to, aby zaměstnanci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem týká či co by je mohlo v organizaci

zajímat. Způsobů informování zaměstnanců existuje řada: podnikové noviny, počítačová síť, vývěsky, oběžníky, pracovní porady.

5.3. Péče o zaměstnance

5.3.1. Pojetí a cíle péče o pracovníky

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici a v tržním prostředí je zpravidla i zdrojem nejdražším, zejména pokud jde o pracovní sílu kvalifikovanou.

Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost, jejím pracovním chování, její spokojenost a jejím vztahu k zaměstnavateli. (Koubek 1997)

Pokud jde o nejširší pojetí péče o pracovníky, pak tato personální činnost zahrnuje:

- a) pracovní dobu a pracovní režim
- b) pracovní prostředí
- c) bezpečnost práce a ochranu zdraví
- d) personální rozvoj pracovníků
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- f) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- g) péče o životní prostředí

5.3.2. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce) vytváří faktory- fyzikální, chemické, biologické sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i stav zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní

prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli (Hütlová, 1995).

Pokud jde o prostorové řešení pracoviště je nezbytné pracovníkovi zajistit:

- a) vhodnou pracovní polohu
- b) optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce
- c) vhodnou výšku pracovní plochy
- d) optimální pohybové prostory pro práci rukou (manipulační prostor) i pro práci nohou (pedipulační prostor).
- e) pohodlný přístup na pracoviště

Ve všech případech je nezbytné dbát na bezpečnost práce a ochrany zdraví pracovníka.

Fyzikální podmínky práce je zpravidla možné objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy. Patří mezi ně:

- a) pracovní ovzduší tvořené teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu. Důležité je zajištění tepelné rovnováhy, tj. stavu, při kterém okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla. Kolik právě produkuje. Tepelná produkce závisí na fyzické náročnosti práce, tělesné konstituci, hmotnosti, výšce, atd. důležitá je i přiměřená vlhkost vzduchu – nadměrná zhoršuje pracovní prostředí a porušuje tepelnou rovnováhu pracovníků, nízká vede k vysychání sliznic, nervozitě a podráždění.
- b) osvětlení, u něhož se zejména sleduje osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění a barva světla.
- c) hluk, který je definován jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Hlavní nebezpečí hluku je v tom, že působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a jeho účinky se kumulují. V případě duševní práce ruší stejný hluk více než při práci fyzické.
- d) barevná úprava pracoviště. Je vhodné respektovat druh práce, tvar velikost a polohu prostoru, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost, popř. i pohlaví (muži preferují studené barvy, ženy teplé), věk (mladší pracovníci preferují syté barvy v teplých tónech).

5.3.3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. Dozorem nad bezpečností práce je u nás pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Orgány státního dozoru jsou při výkonu své činnosti oprávněny kdykoli vstupovat do prostorů organizací a vyžadovat potřebné doklady a informace, nařizovat, aby byly v přiměřených lhůtách odstraněny přiměřené závady, zakázat užívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví pracovníků, ukládat pokuty apod. (Koubek, 1997).

Zaměstnavatelé jsou povinni seznámit pracovníky s předpisy bezpečnosti práce a pravidelně kontrolovat jejich dodržování, nedopustit, aby pracovník vykonával práci jemu nezpůsobilé, ohrožující na jeho zdraví, zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání, nahradil fyzicky namáhavé práce stroji a zařízení.

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce. Jsou oprávněni odmítnout práci, u níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život a zdraví, popřípadě život a zdraví jiných osob. (Koubek, 1997).

Zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnostní předpisy, oznamovat zaměstnavateli závady a nedostatky, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví osob, používat při práci ochranné pomůcky, nepožívat alkoholické nápoje a neužívat omamné látky v pracovní době.

5.3.4. Pracovní doba

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Součástí pracovní doby není doba odpočinku. Délka pracovní doby činí obvykle nanejvýš 40 hodin týdně. Pracovní doba je zpravidla rozvržena do pětidenního pracovního týdne. Zaměstnavatel by měl poskytnout zaměstnavateli po 4,5 hodin nepřetržité práce přestávku na oddech a jídlo v trvání nejdéle třiceti minut.

Do 15-ti odpracovaných let má zaměstnanec nárok na 4 týdny řádné dovolené za odpracovaný kalendářní rok. Po odpracování těchto 15-ti let a více má nárok na 5 týdnů.

5.3.5. Zaměstnanecké výhody

Stravování zaměstnanců

Rozhodující forma zajišťování této služby je poskytování závodního stravování v místě výkonu práce. Zaměstnanci si buď vybírají několika druhů jídel nebo funguje systém stravenek.

Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek

Zaměstnavatel má povinnost poskytnout zaměstnanci ochranné oděvy a pracovní pomůcky, pokud to jeho práce vyžaduje. Jsou poskytovány také mycí, čistící a dezinfekční prostředky dle kritéria čistoty práce.

Zařízení k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí

Měly by být k dispozici sprchy, pro ženy a pro muže. Dále oddechová místnost. Každý zaměstnanec by měl mít svou osobní skříňku na klíč, kam si může ukládat své osobní věci.

6. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

6.1. Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

1. materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
2. finanční zdroje,
3. informační zdroje a
4. lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a vyžívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, fungování, využívání jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

V tržních podmínkách je samozřejmé, že o způsobu řízení lidských zdrojů rozhoduje podnik sám, že do jeho výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení tohoto řízení v podnikové hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude podniková personální politika a strategie, kolik a jaké pracovníky bude podnik zaměstnávat apod. Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a jeho zásahy by měly sloužit především tomu, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nebyly poškozovány oprávněné zájmy ani jedné z obou stran.

6.2. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnější pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. Materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly lidských zdrojů přece jen poněkud méně obecně, došli bychom k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

- a) zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa, byl flexibilní.
- b) optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. Především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- d) personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce.
- e) dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.
- f) zatímco první tři úkoly sledují především zájmy samotného podniku, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince – zaměstnance. Odráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníku není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly podnikového řízení lidských zdrojů. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace (nedostat se do potíží), tak zájmy zaměstnance

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí podnikové řízení lidských zdrojů zejména provést:

1. analýzu pracovních míst, tj. pořizování popisu pracovních míst. Specifikace pracovních míst aktualizace těchto materiálů.
2. personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. získávání a výběr pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru aj.
4. rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků
5. hodnocení pracovníků tj. hodnocení pracovního výkonu pracovníků
6. odměňování a další nástroje odměňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. podnikové vzdělávání pracovníků, tedy identifikace potřeb vzdělávání
8. pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku apod.
9. péče p pracovníky, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, záležitost sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, životních podmínek pracovníků apod.
10. personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce a mezd
11. zdravotní péče o pracovníky, vycházející z podnikového zdravotního programu zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

6.3. Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?

Uvedené úkoly a činnosti směřující k jejich plnění jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci, byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností.

Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce apod. V malých podnicích tuto práci zpravidla zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) či dokonce zvláštní personální útvary, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí (Koubek, 2000).

7. Metodika práce

V Zoologické zahradě Ohrada jsem prováděla výzkum, který se týká spokojenosti a bezpečnosti práce zaměstnanců pracujících v psychicky a fyzicky náročné profesi.

Hlavním cílem personální politiky této organizace je zajištění kvalifikovaného personálu ve všech příslušných oborech a vytvoření co nejlepších pracovních podmínek pro každého zaměstnance.

Od pracovníků zase naopak vedení čeká poskytování toho nejlepšího ze svých znalostí a schopností, iniciativu a otevřenost vůči všemu novému.

Motivace zaměstnanců je nedílnou součástí personálního managementu. Oceňují vynikající výkonnost a profesionalitu v oboru a snaží se, aby se všichni zaměstnanci cítili úspěšně a spokojeně.

Důležité je také, jaké jsou mezi zaměstnanci pracovní vztahy a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

K ověření svých poznatků o spokojenosti zaměstnanců jsem použila dotazníkové šetření. Před vlastním šetřením jsem si jasně stanovila na jaké otázky potřebuji znát odpovědi a na tomto základě jsem poté otázky dotazníků vytvořila. Stanovila jsem si několik okruhů otázek, např. o oblasti spokojenosti s úrovní mezd, jak se jednotliví zaměstnanci staví ke své práci, zda jsou v ní spokojeni, zda jsou spokojeni s přístupem nadřízených, dále také jak jim vyhovuje pracovní prostředí a mnoho dalších otázek.

Před vlastním shromažďováním dat jsem dbala na některé aspekty, jako např. na stejný obsah. Všechna data musela být shromážděna ve stejném období, aby se dala slučovat. Dále jsem se také snažila o co největší účast respondentů při vyplňování zmíněného dotazníku. Také jsem se snažila, aby data byla nezávislá. Jde o získání informací od jednotlivce, nikoli o informace ovlivněné při sběru vytvářením společného názoru v rodině či ve skupině.

Zjištěná data jsem zpracovala do textu, tabulek a grafů na PC v programech Microsoft Word a Microsoft Excel.

V závěrečné části své diplomové práce jsem navrhla dle výsledků zjištěných z vyhodnocení dotazníků nový vylepšený motivační program, který by vedl k lepší spokojenosti zaměstnanců.

8. ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZOO OHRADA

ZOO OHRADA Hluboká nad Vltavou leží v těsné blízkosti města a zámku Hluboká nad Vltavou, vedle loveckého zámku. Díky poloze v rovinaté krajině na břehu rybníka poskytuje možnost pohodlné procházky.

Parkoviště je přímo před vchodem areálu, k dispozici je občerstvení (mimo zimní měsíce) i možnost zakoupení suvenýrů.

Založena: 1939

Rozloha: celkem 6 ha - z toho expoziční část 1,8 ha a 3 ha k dalšímu rozvoji

Návštěvnost (2004): 215 516 návštěvníků

Chová: 116 savců ve 32 druzích, 561 ptáků ve 118 druzích, 160 plazů ve 21 druzích, 5 obojživelníků ve 2 druzích, kolem 36 ryb v 15 druzích a 21 bezobratlých ve 4 druzích.

Specializace: fauna ČR

Zajímavé expozice: vodní ptáci, plameňáci, vydry říční, australská fauna

Nejvýznamnější chovatelské úspěchy: želvy zelenavé, želvy bahenní, plameňáci růžoví, arasari řasnatí, satyři obecní, ary zelenokřídlí, puštíci bělaví, krkavci, snovači zahradní, lžičáci pestří, bernešky rudokrké, srnci evropští, medvědi hnědí, jezevci lesní

Další významné druhy: puštík bělavý, výreček malý, čáp černý, kolpík bílý, hohol severní, jeřáb popelavý, vydra říční

Zapojení do evropských chovných programů EEP: ZOO se účastní 3 programů

Počet chovaných ohrožených druhů z Červené knihy IUCN: 17

Počet chovaných ohrožených druhů fauny ČR podle jednotlivých kategorií: ohrožený druh - 12, silně ohrožený druh - 18, kriticky ohrožený druh - 15

Chovatelské aktivity: Ohrožené druhy fauny ČR.

ZOO se významně zasloužila o zachování genofondu reintrodukcí puštíků bělavých.

Zoologická zahrada je zapojena do **Národní sítě stanic pro zraněné a handicapované živočichy** koordinované Českým svazem ochránců přírody. Zajistíme odbornou první pomoc a další péči o nalezené zraněné či jinak handicapované volně žijící živočichy.

9. Dotazník

Cílem dotazování bylo určit analýzu pracovní spokojenost zaměstnanců v Zoologické zahradě Ohrada.

Celý systém dotazování bylo písemné a anonymní. Respondenti měli dostatek času dotazník vyplnit.

Písemné dotazování jsem provedla v srpnu 2005. respondentům jsem dotazníky rozdala osobně a dva týdny jsem si pro ně přišla.

Dotazník má 35 otázek s pěti možnými volbami odpovědi. Použila jsem zde rozlišovací stupnici, od plně souhlasím až do plně nesouhlasím (pět možných odpovědí). Uvedený dotazník uvádím do přílohy.

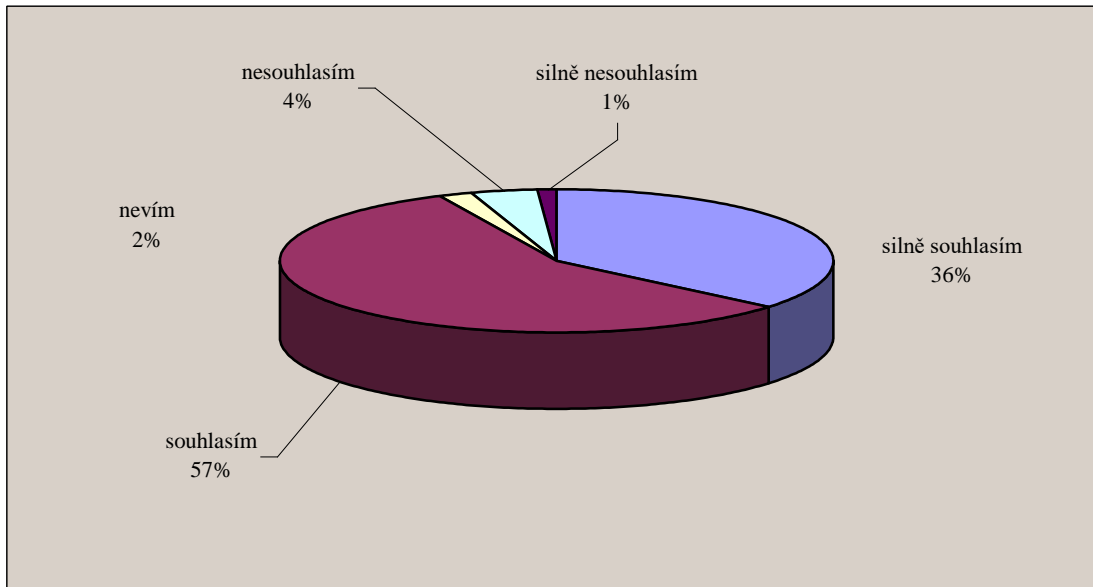
Všechna zjištěná data jsem zpracovala do textů, tabulek a grafů na PC v programech Microsoft Word a Microsoft Excel.

9.1. Zadání dotazníku

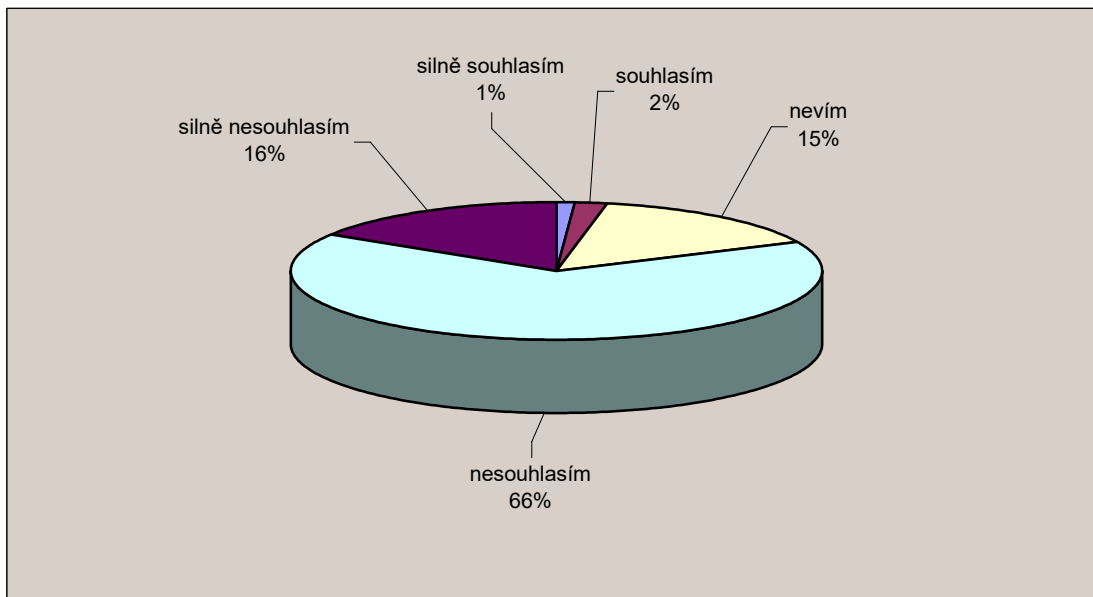
Z celkových třiceti zaměstnanců mi bylo ochotno dotazník vyplnit 29 respondentů (jeden ze zaměstnanců byl dlouhodobě nemocen), což je velmi vysoká návratnost. Celková návratnost je tedy 97%, což je velmi slušné.

10. Grafické vyhodnocení dotazníků

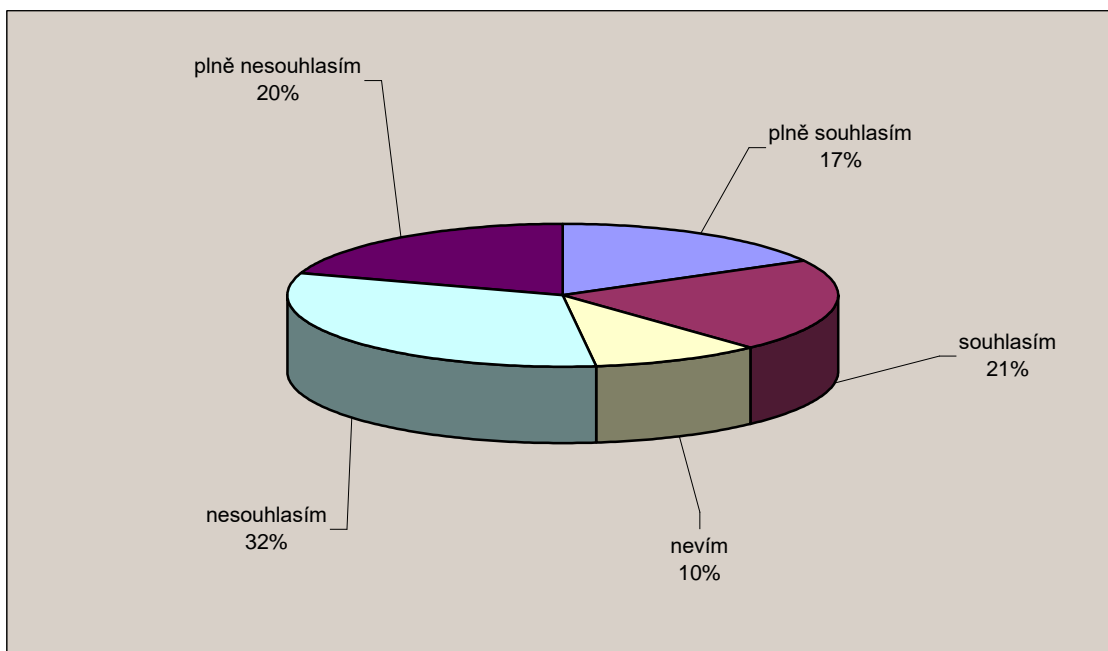
Otázka č.1 Jsem spokojen se svým zaměstnáním?



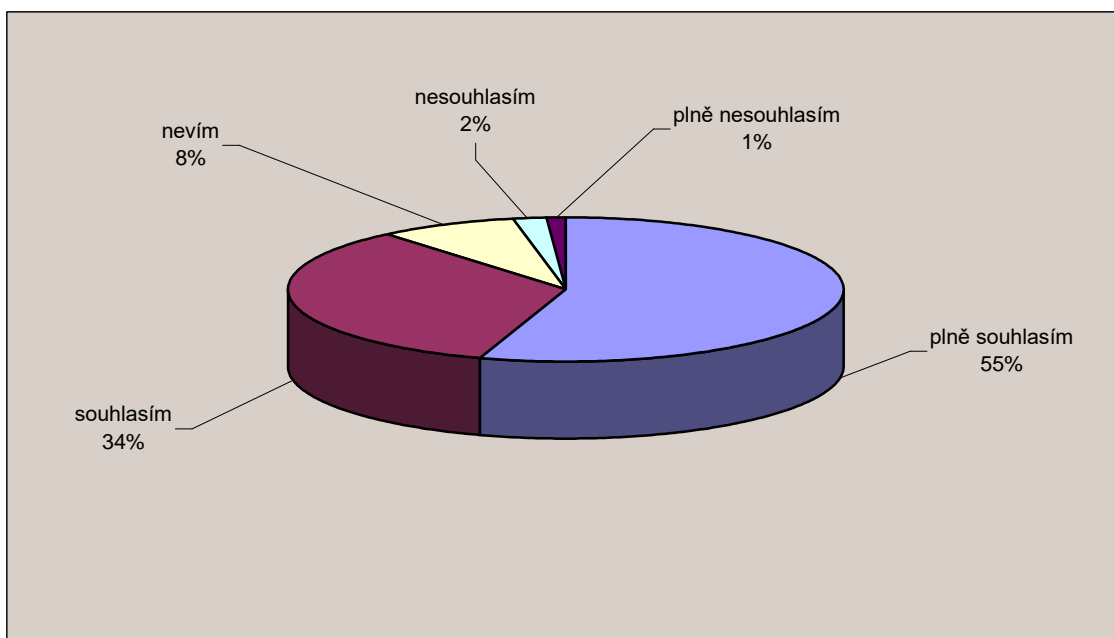
Otázka č.2 Uvažuji o odchodu jinam, o změně zaměstnání nebo zaměstnavatele?



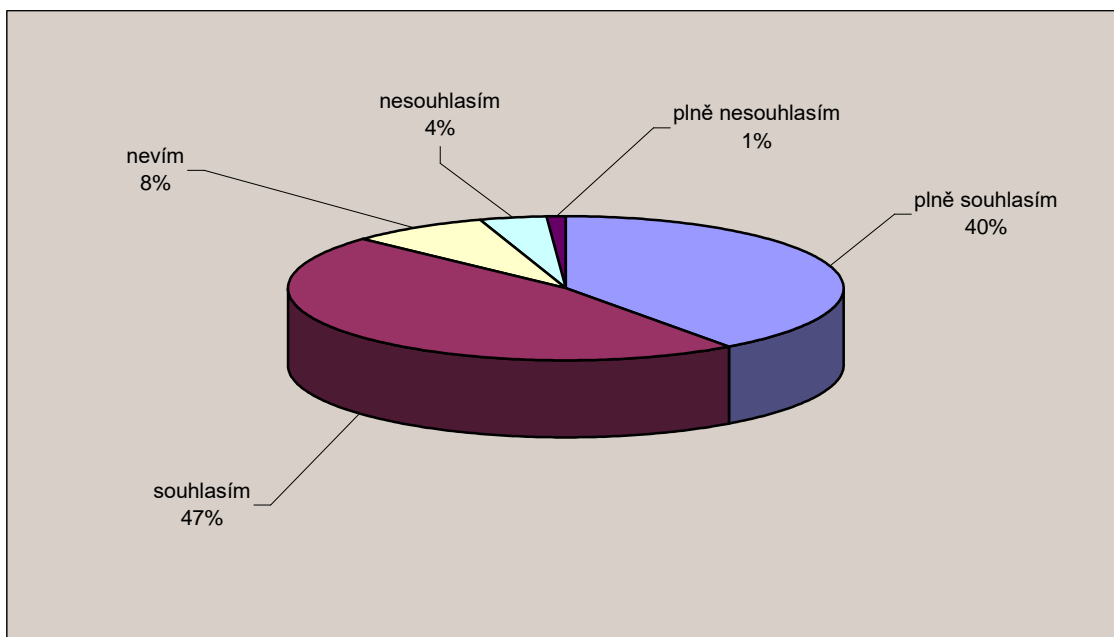
Otázka č.3 Jsem spokojen s výší mé mzdy?



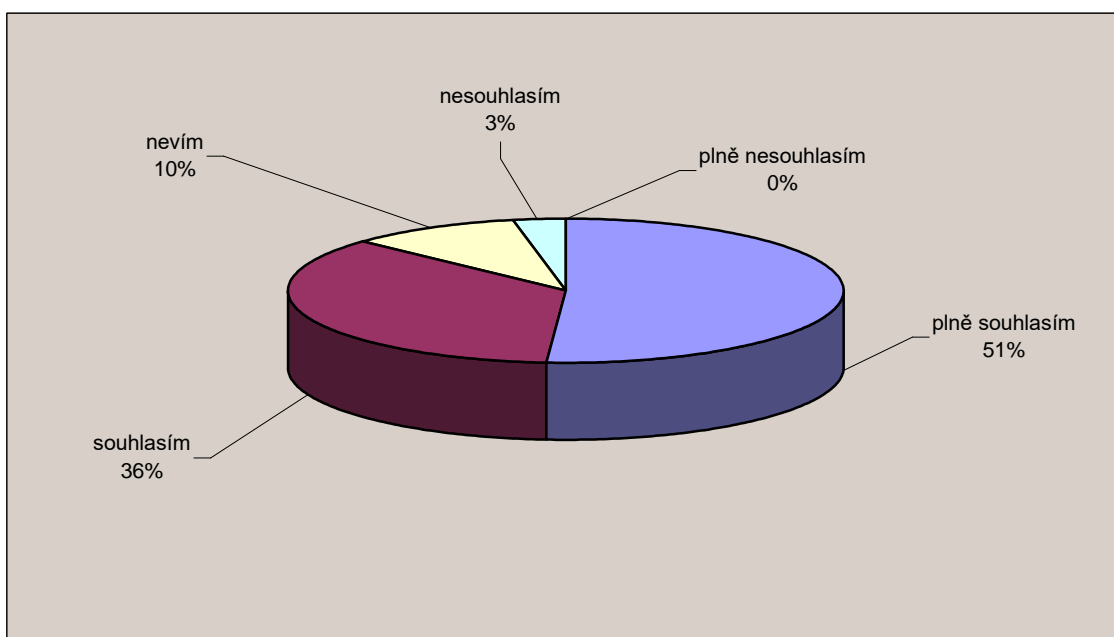
Otázka č.4 Mám zájem o další vzdělávání a kvalifikaci v rámci podniku?



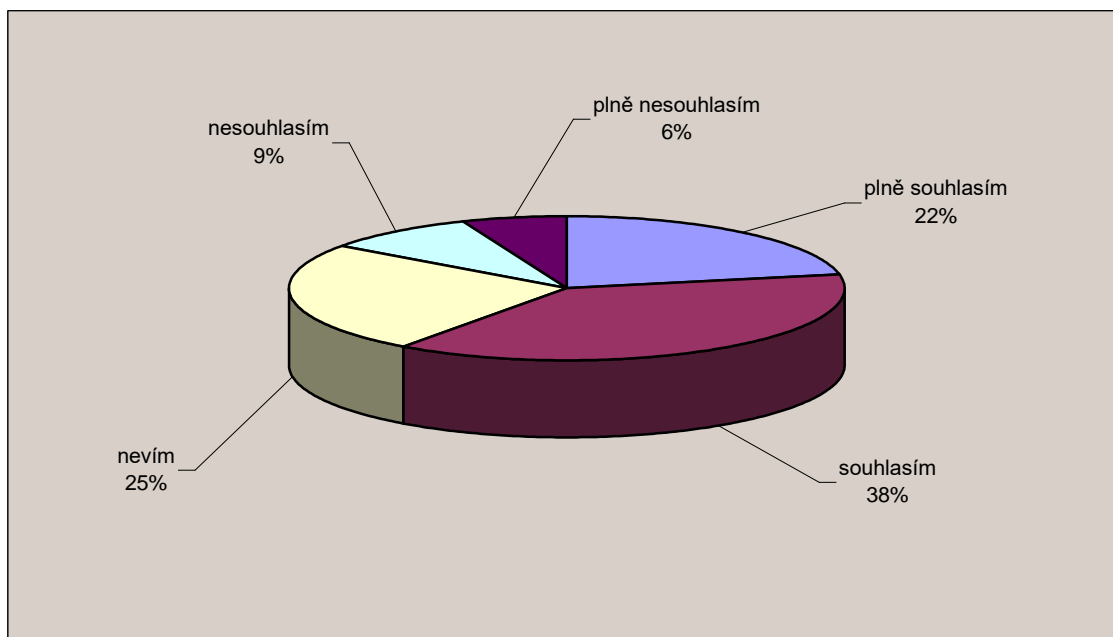
Otázka č.5 Je pro mě důležité, aby má práce byla zajímavá?



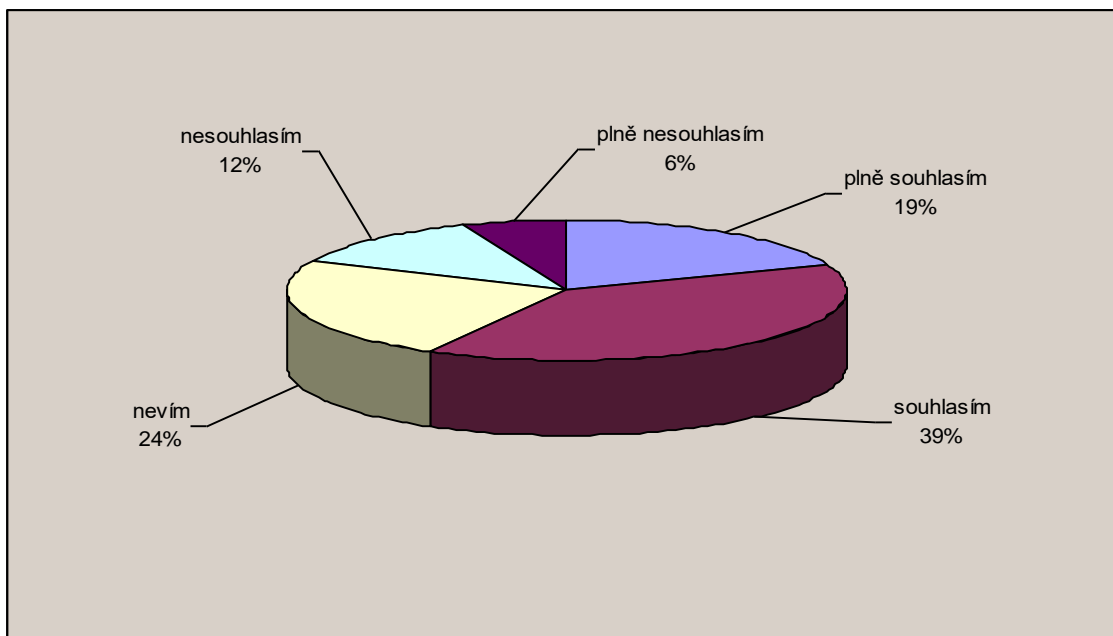
Otázka č.6 Jsem hrdý a šťastný, že mám práci?



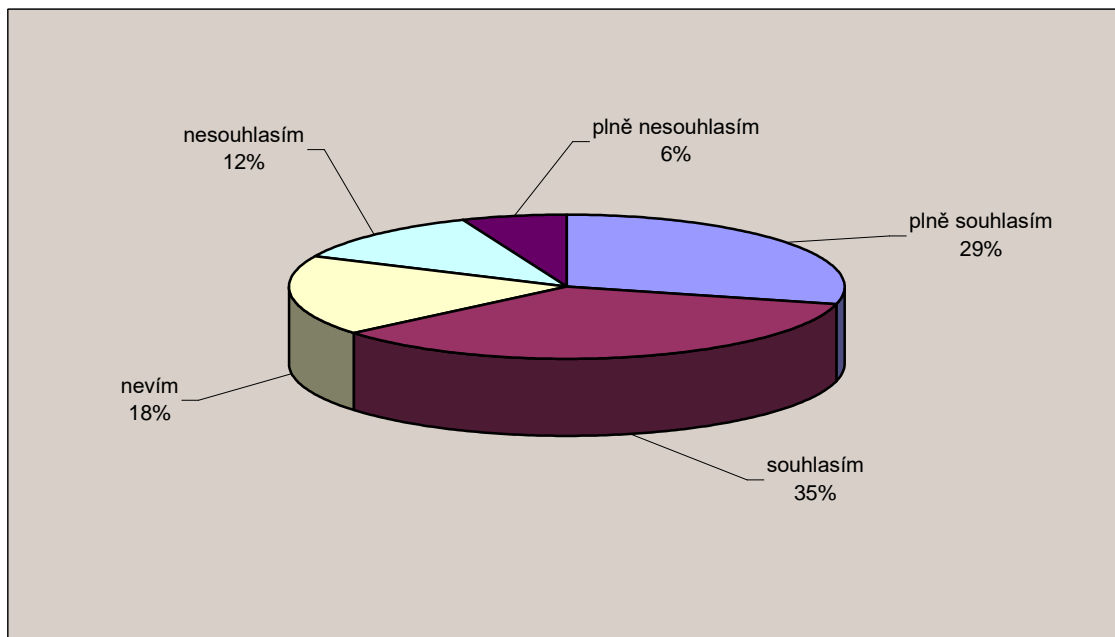
Otázka č.7 Zlobí mě, když někdo dokáže něco lepšího než já?



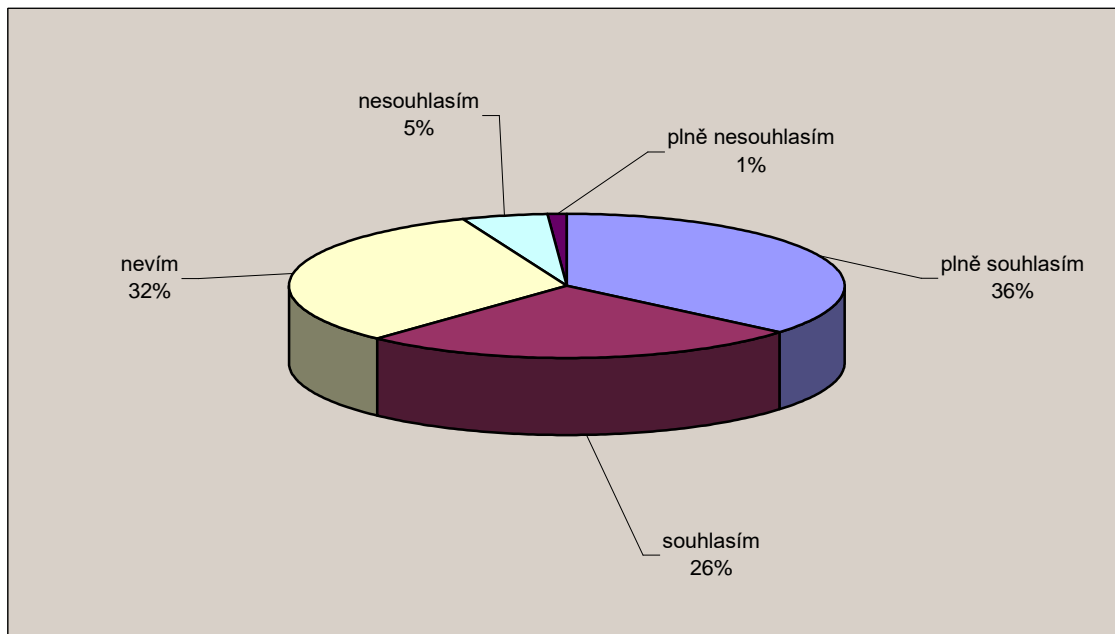
Otázka č.8 I před náročným úkolem vždy počítám s tím, že svého cíle dosáhnu?



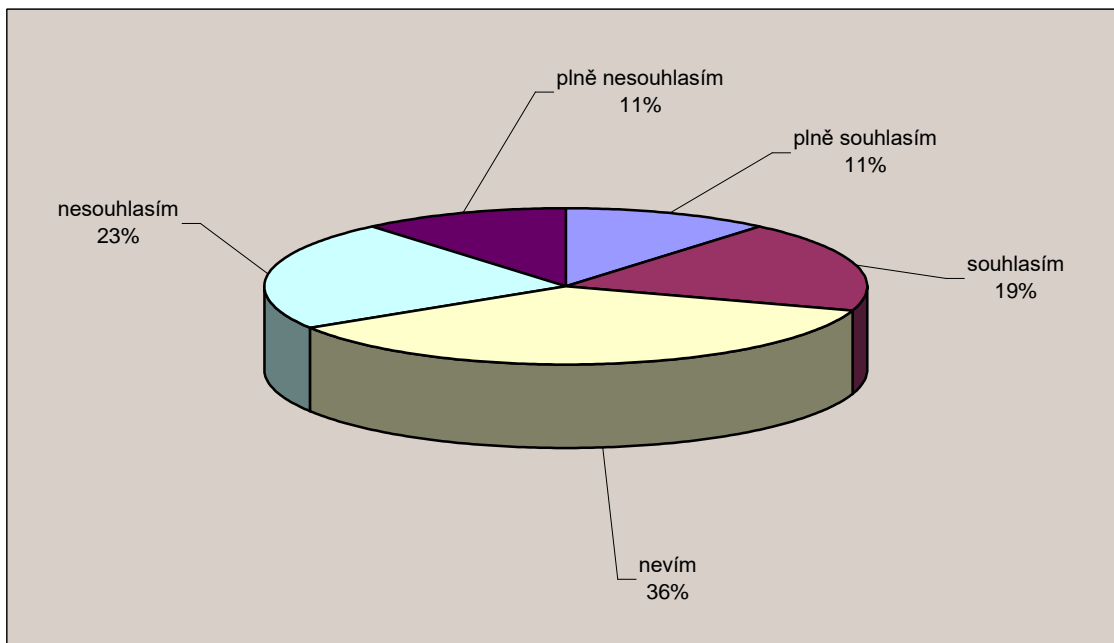
Otázka č. 9 Při řešení těžkého úkolu jsem raději, pokud nesu odpovědnost společně s dalšími lidmi, než abych ji bral sám na sebe?



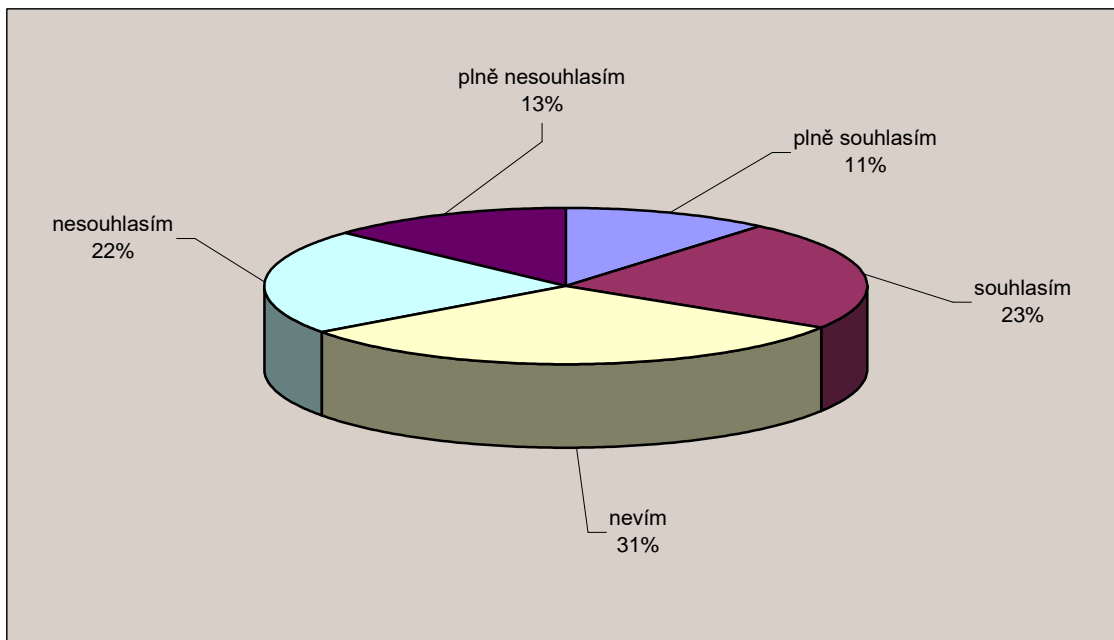
Otázka č. 10 Vím přesně, jaké pozice v zaměstnání bych za 5 let chtěl/a dosáhnout?



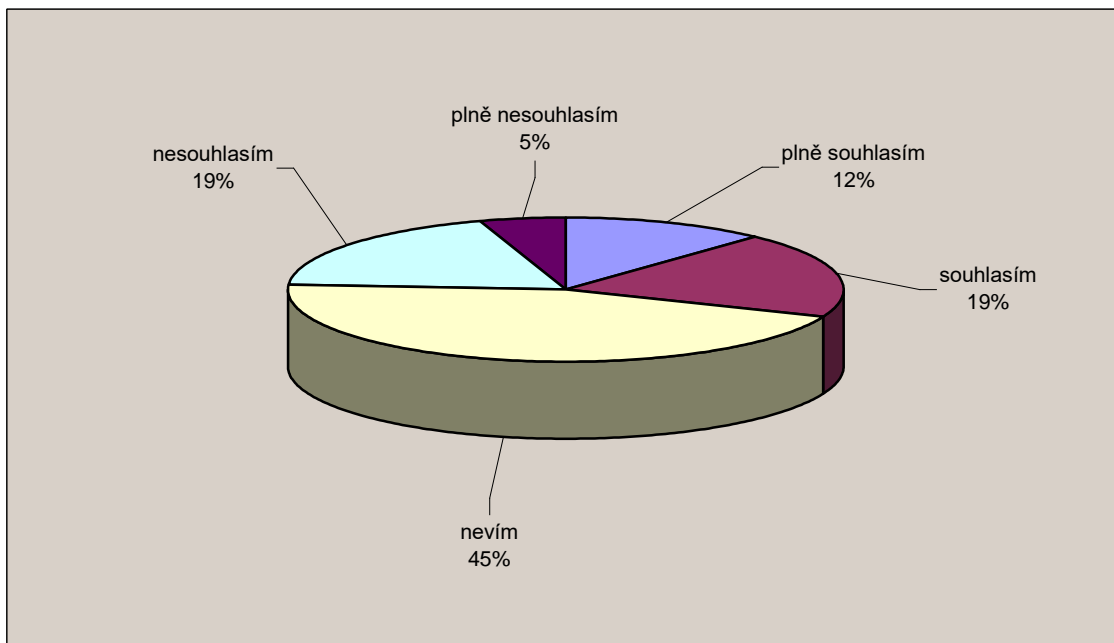
Otázka č.11 Předsevzal/a jsem si, že to v zaměstnání dotáhnu daleko?



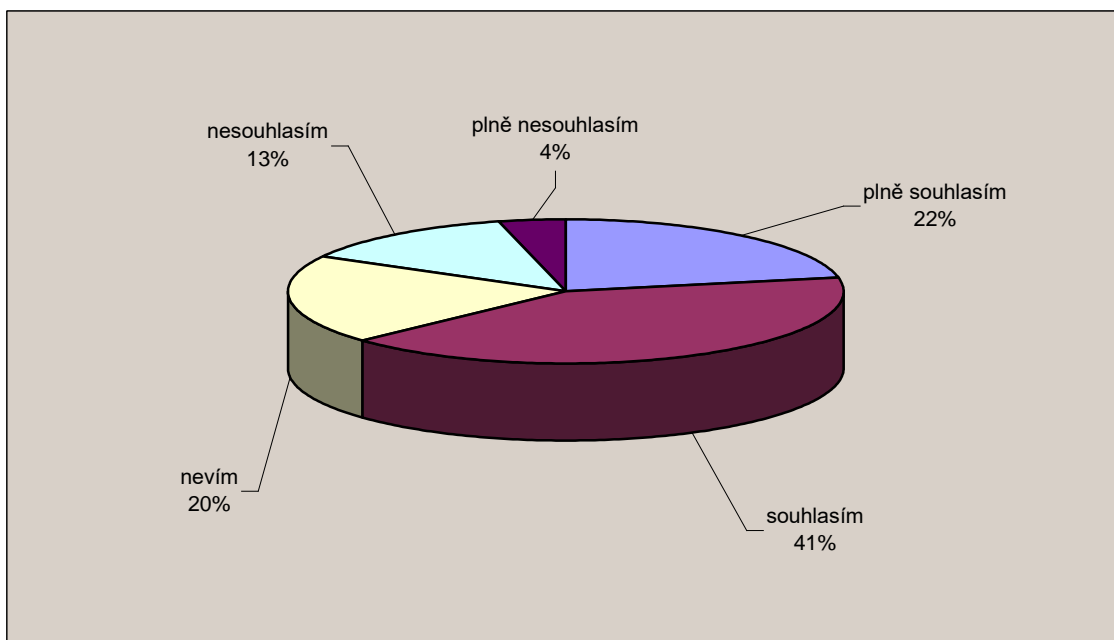
Otázka č.12 Pokud nemám nic na práci, necítím se dobře?



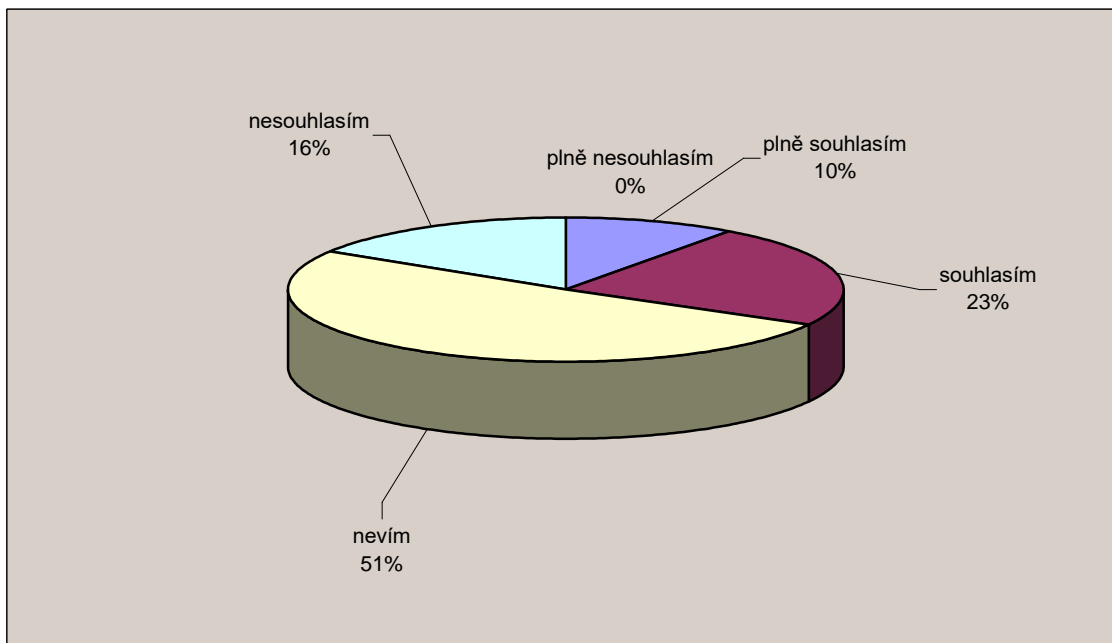
Otázka č.13 Při stejném výdělku dávám přednost práci zaměstnance před samostatně výdělečnou činností?



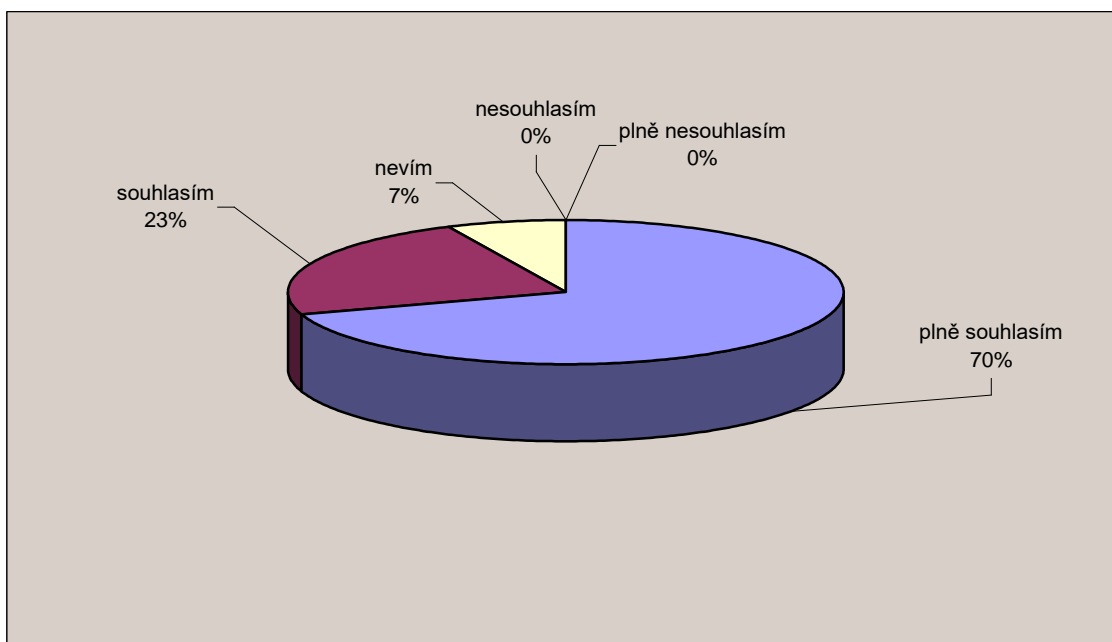
Otázka č.14 Dokážu se soustředit na práci i v případě, kdy na ni právě nemám náladu?



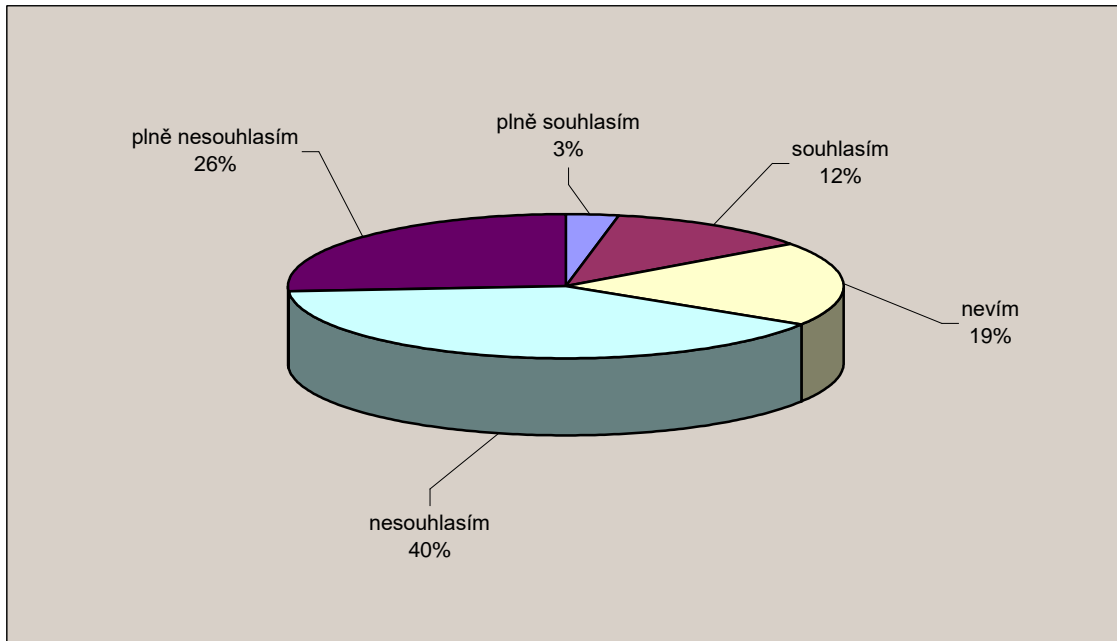
Otázka č. 15 Rád/a bych měl/a úkol, pro který by mě ostatní obdivovali?



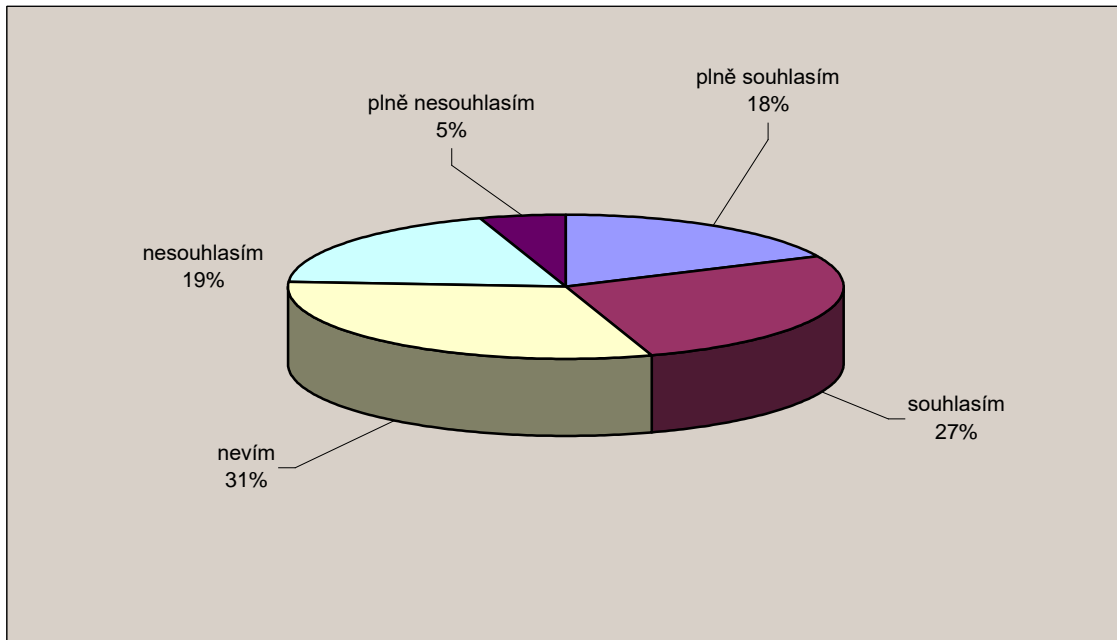
Otázka č.16 Abych byl/a se svou prací spokojen/a, musím mít pocit, že jsem udělal/a maximum?



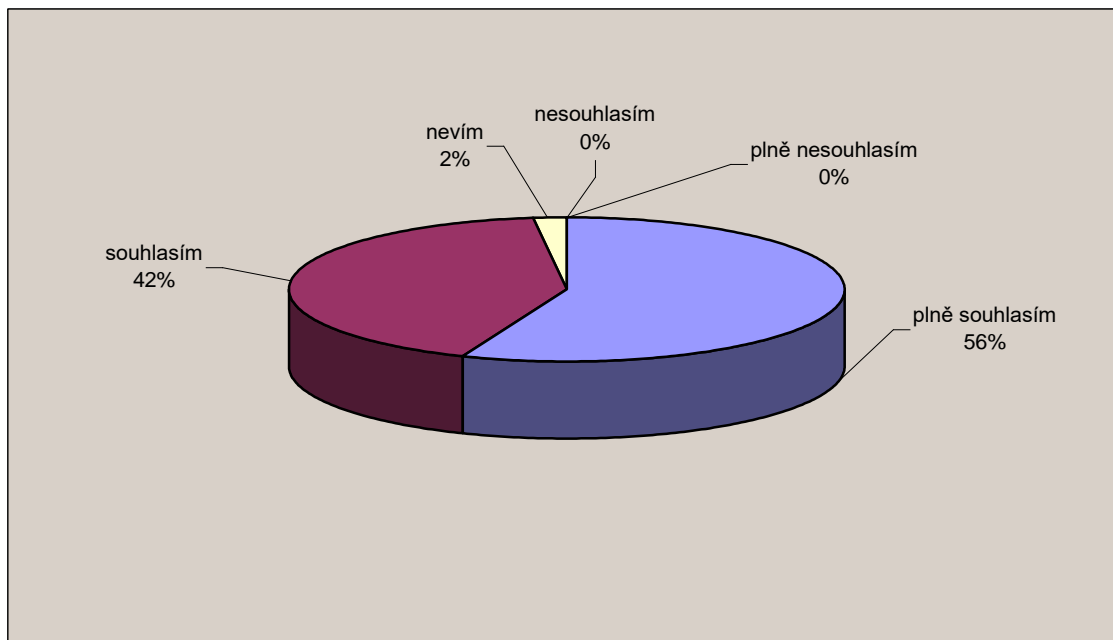
Otázka č.17 Je má práce adekvátně ohodnocena?



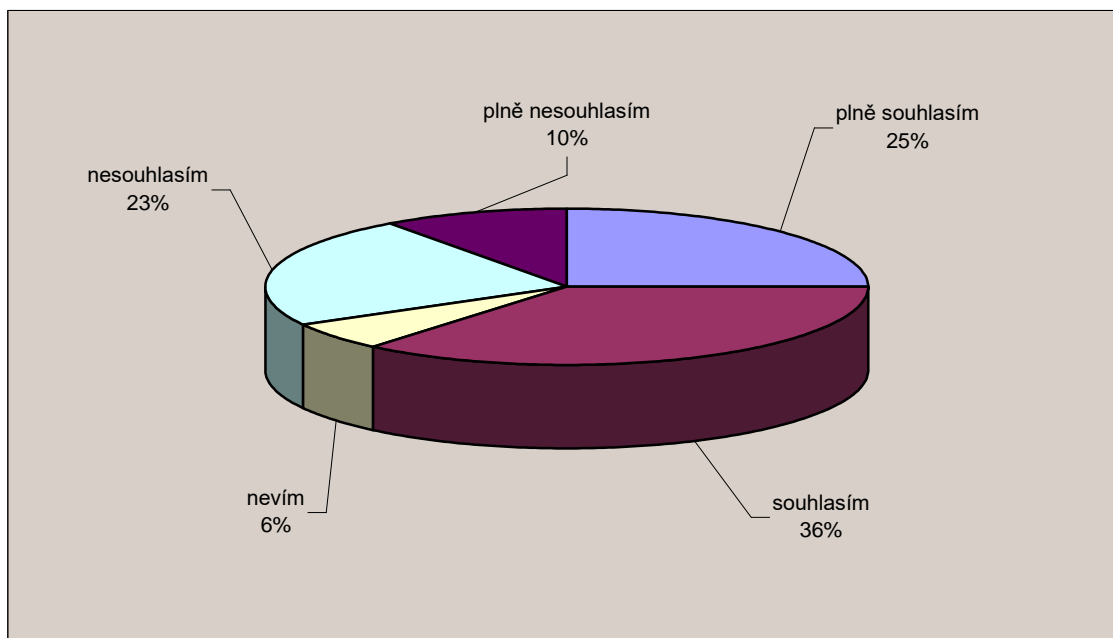
Otázka č.18 Často jsem se dostal/a do potíží, protože jsem odsouval/a důležité věci až na poslední chvíli?



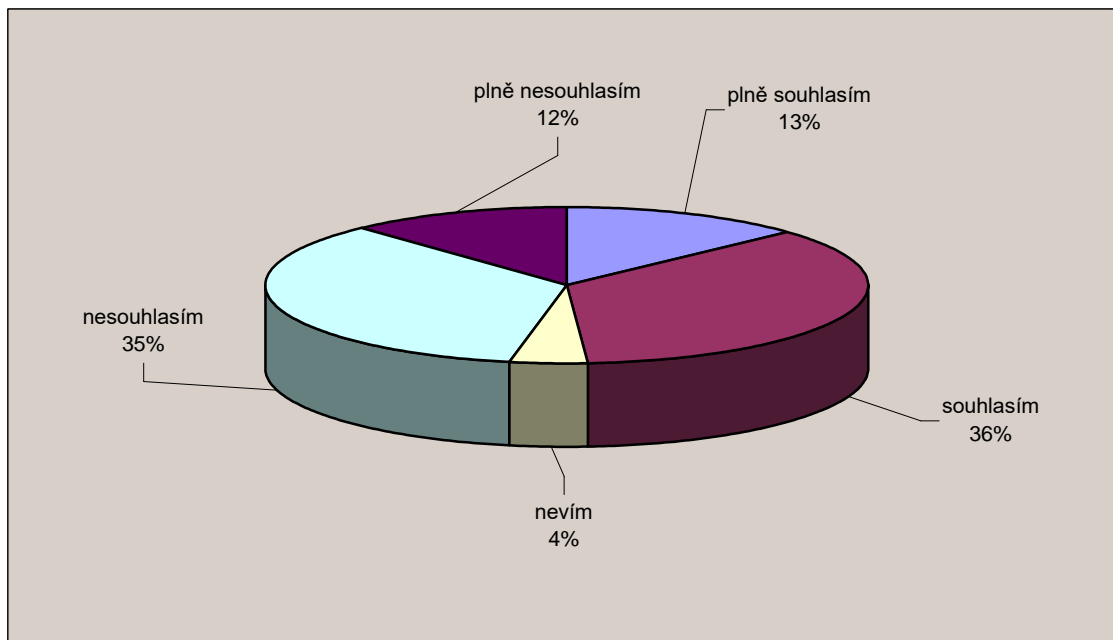
Otázka č.19 Pokud vidím, že druzí dokážou víc než já, pak je to povzbuzení, abych se příště víc snažil/a?



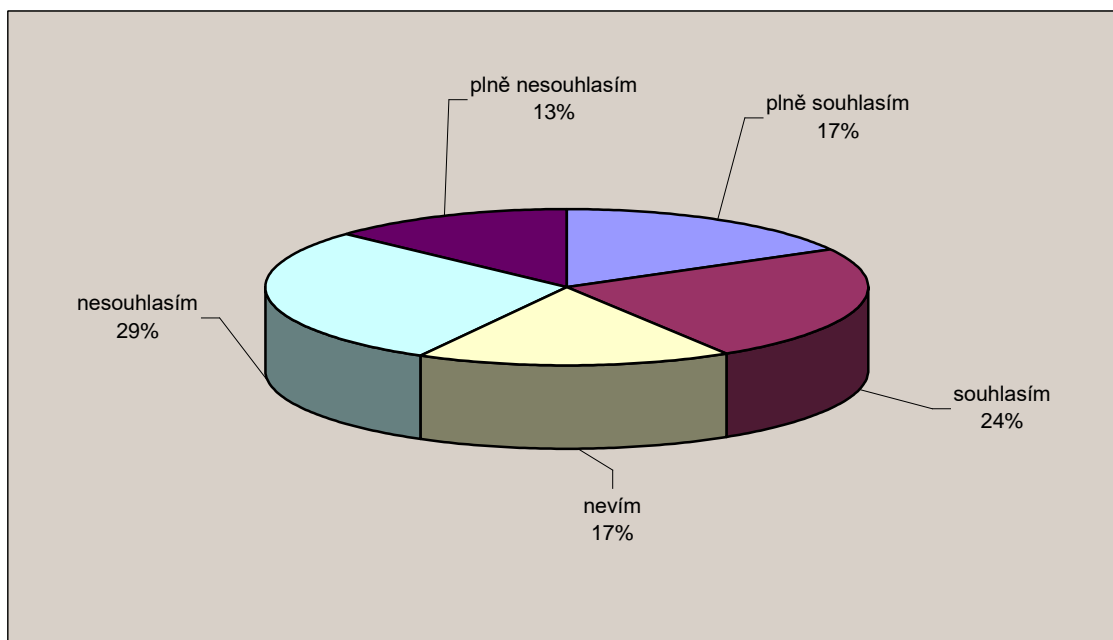
Otázka č.20 Chtěl/a bych sklízet větší obdiv od svých nadřízených za svou práci?



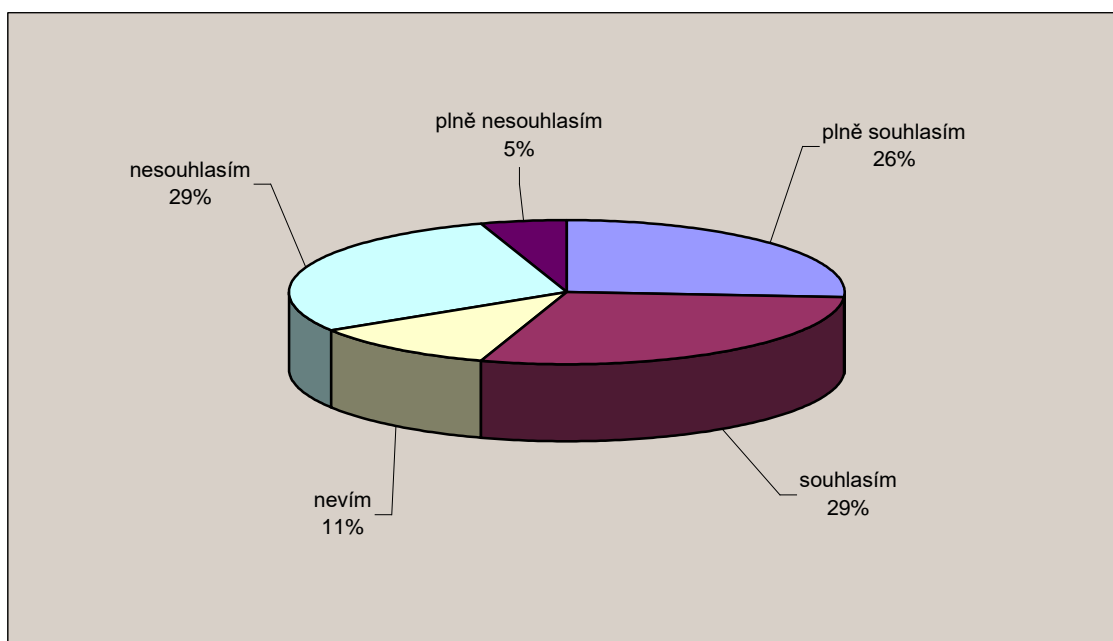
Otázka č.21 Než začnu s novou prací, udělám si vždy nejdříve plán práce?



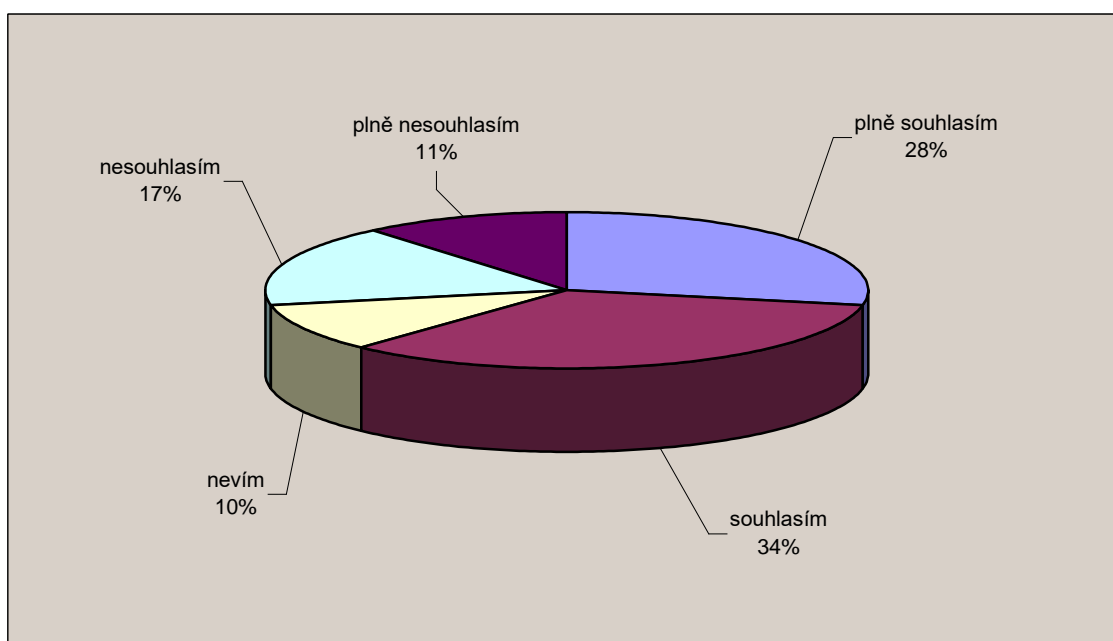
Otázka č.22 Pociťuji ve své práci každý den stres?



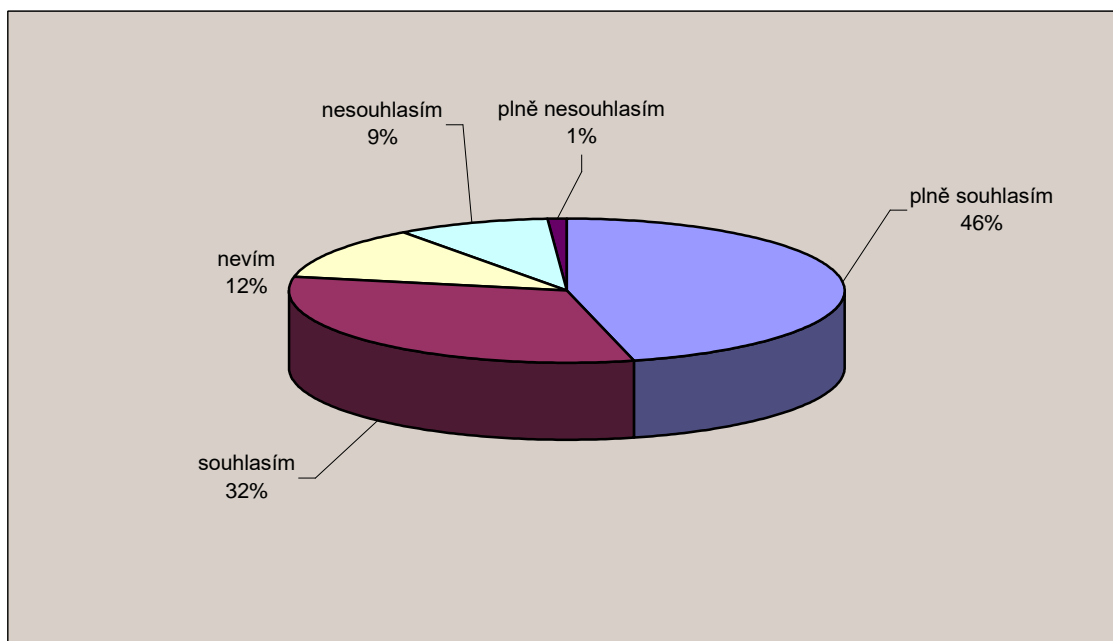
Otázka č.23 Fyzicky mě má práce vyčerpává?



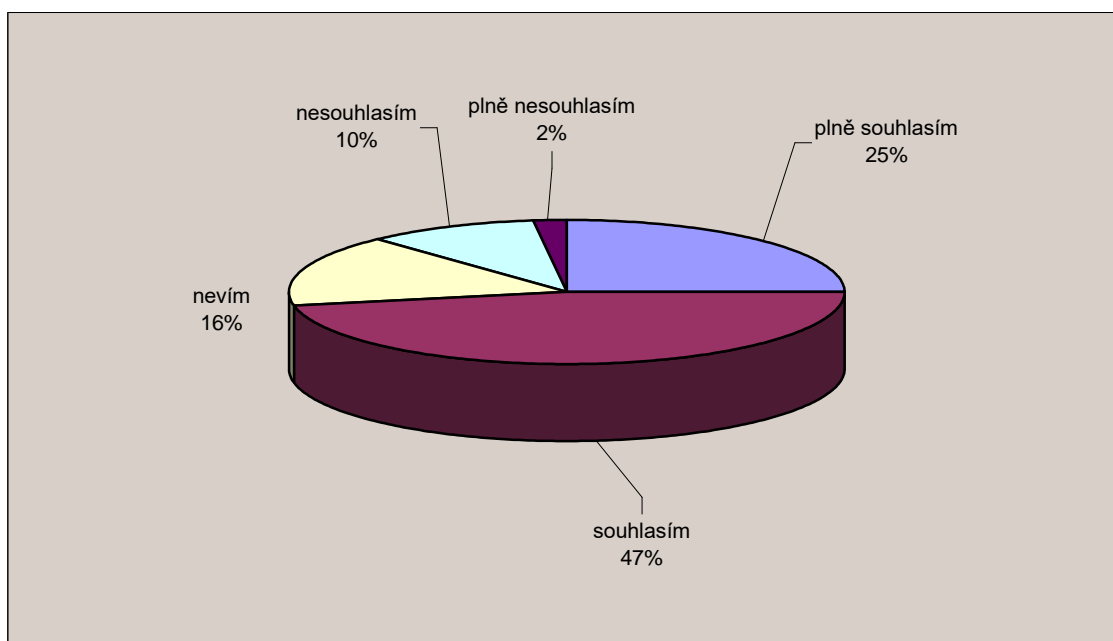
Otázka č.24 Psychicky mě má práce vyčerpává?



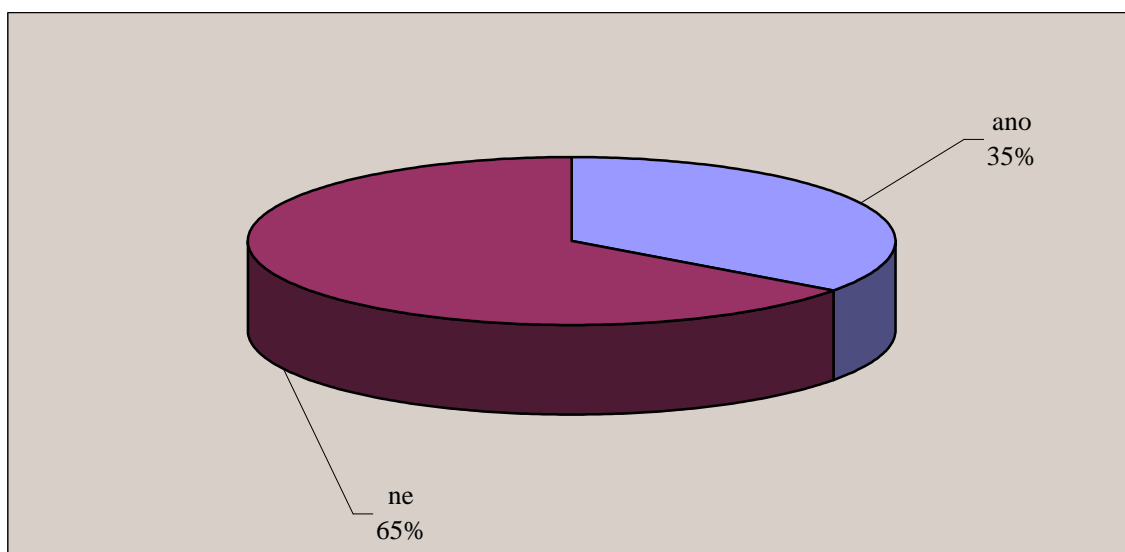
Otázka č.25 Délka mé pracovní doby mě vyhovuje?



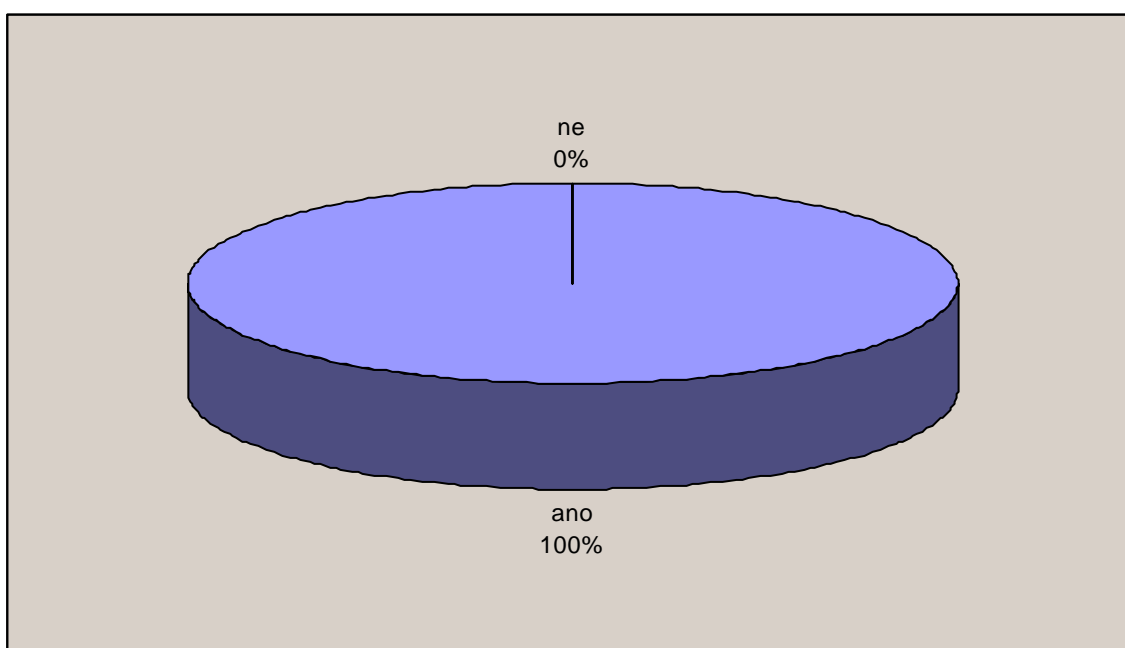
Otázka č.26 Na pracovišti jsou vytvořené dobré bezpečnostní opatření?



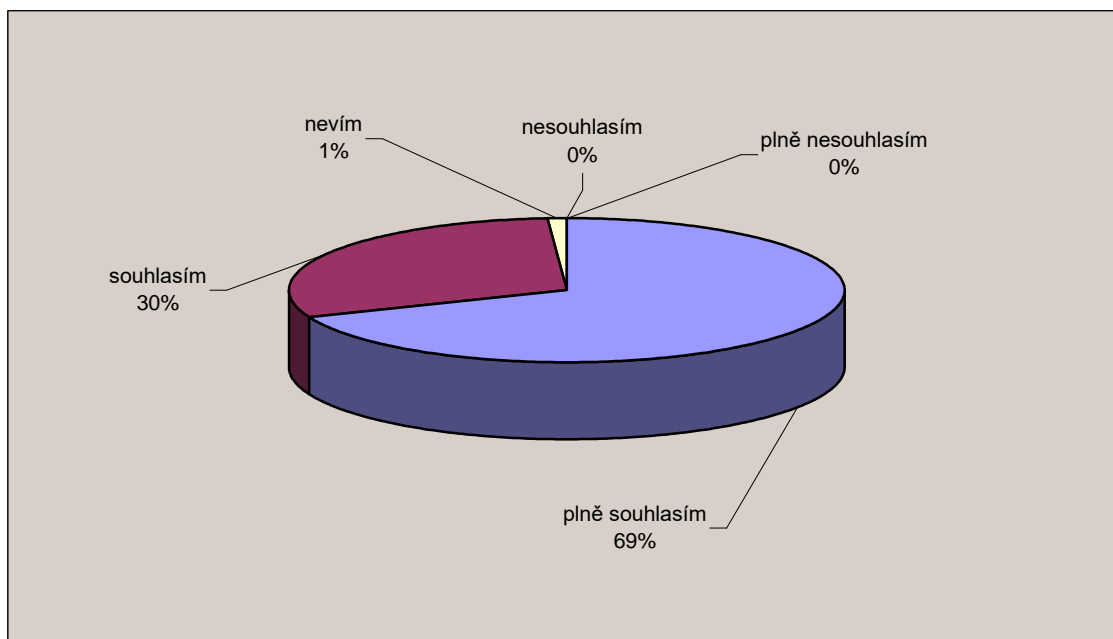
Otázka č.27 **Už jsem utrpěla úraz na pracovišti způsobený napadením zvířete?**



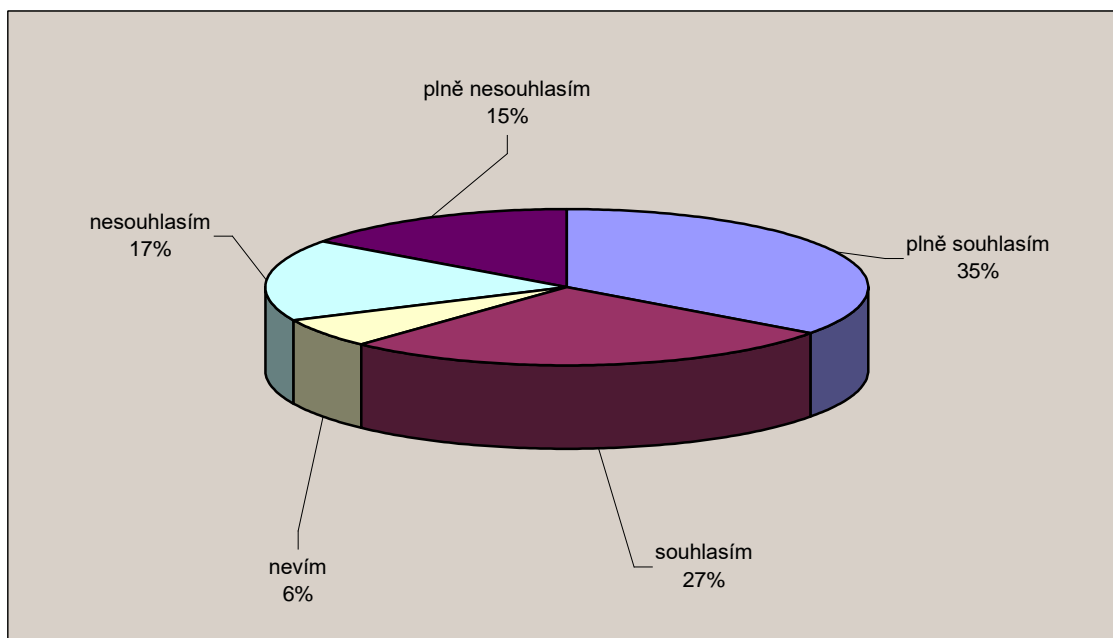
Otázka č.28 **Mám rád/a zvířata?**



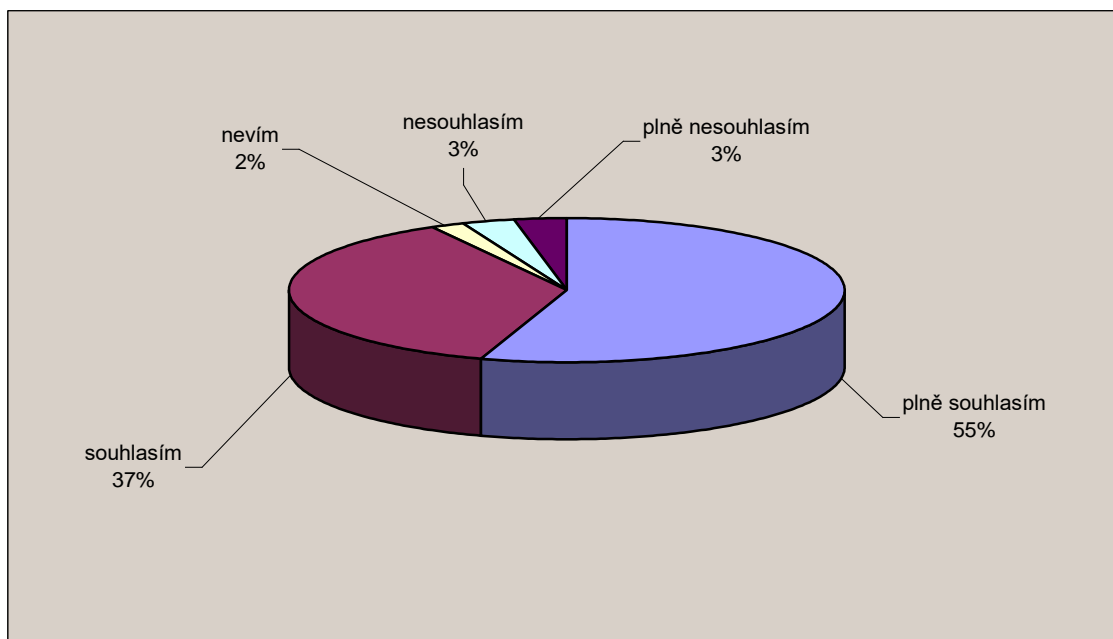
Otázka č.29 Péče o zvířata je mým koníčkem?



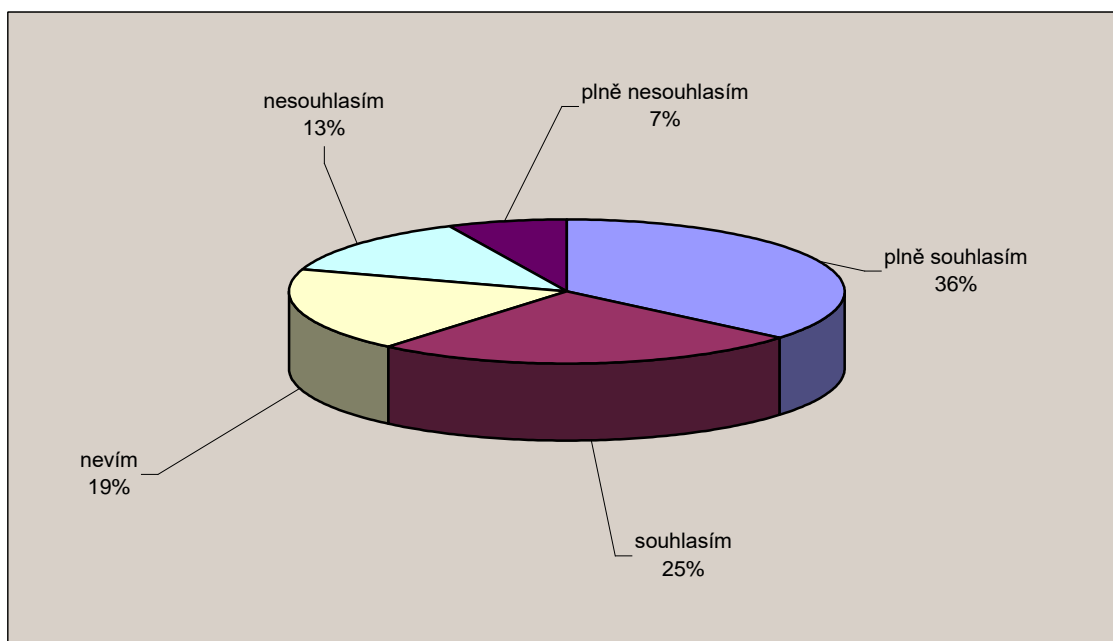
Otázka č.30 Podílím se na nových návrzích co se týče péče o zvířata?



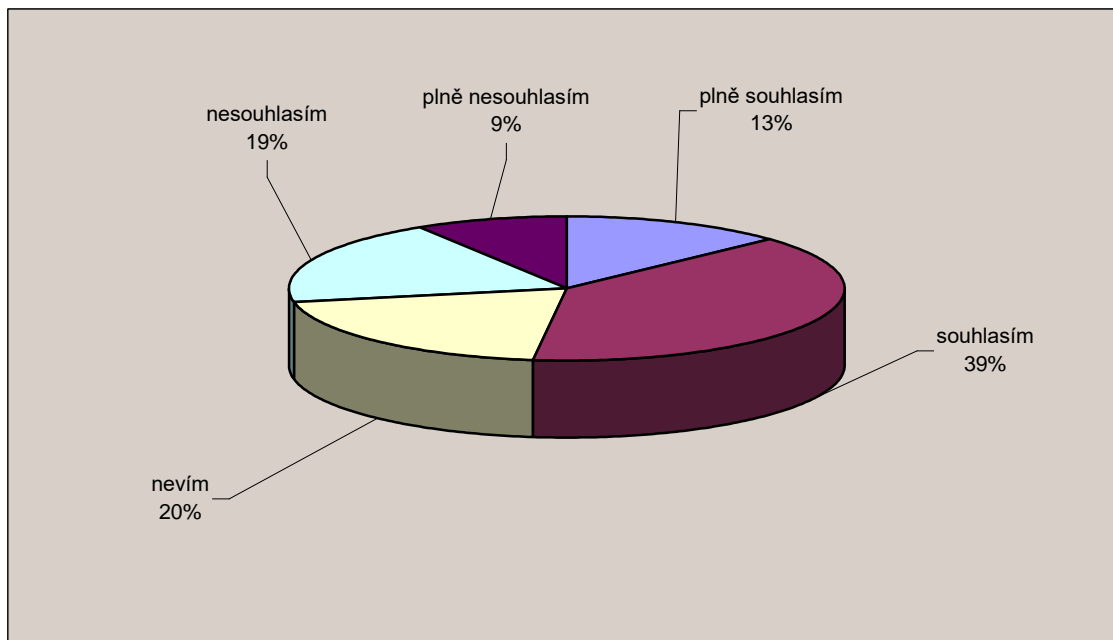
Otázka č.31 S kolegy na pracovišti vycházím dobře?



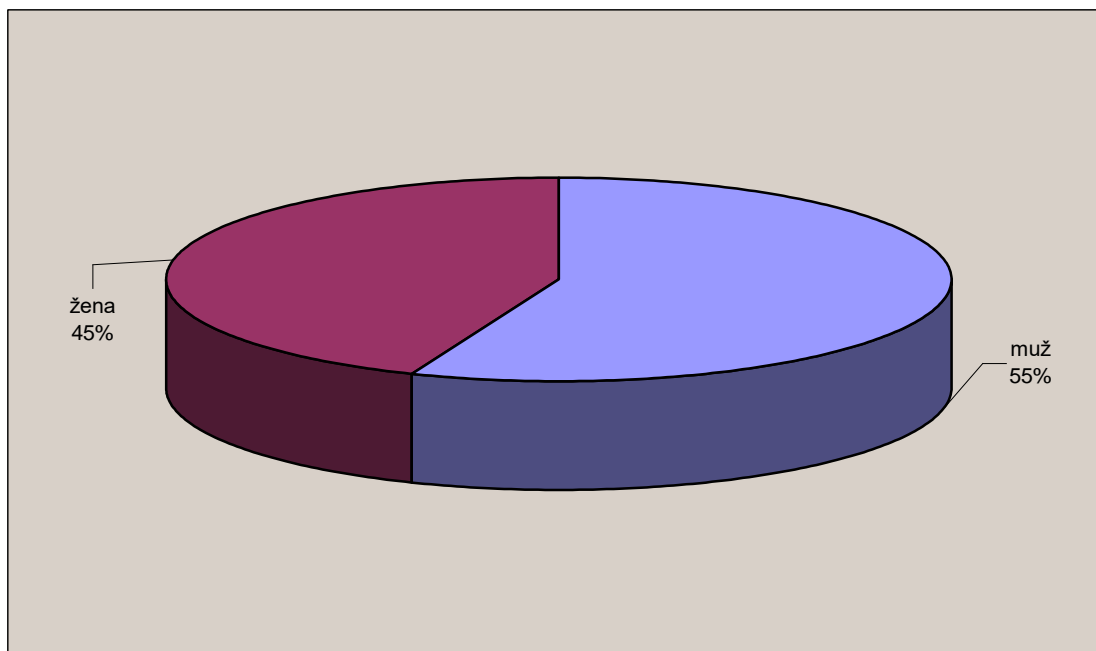
Otázka č.32 Jsem spokojený/á s informovaností o podniku?



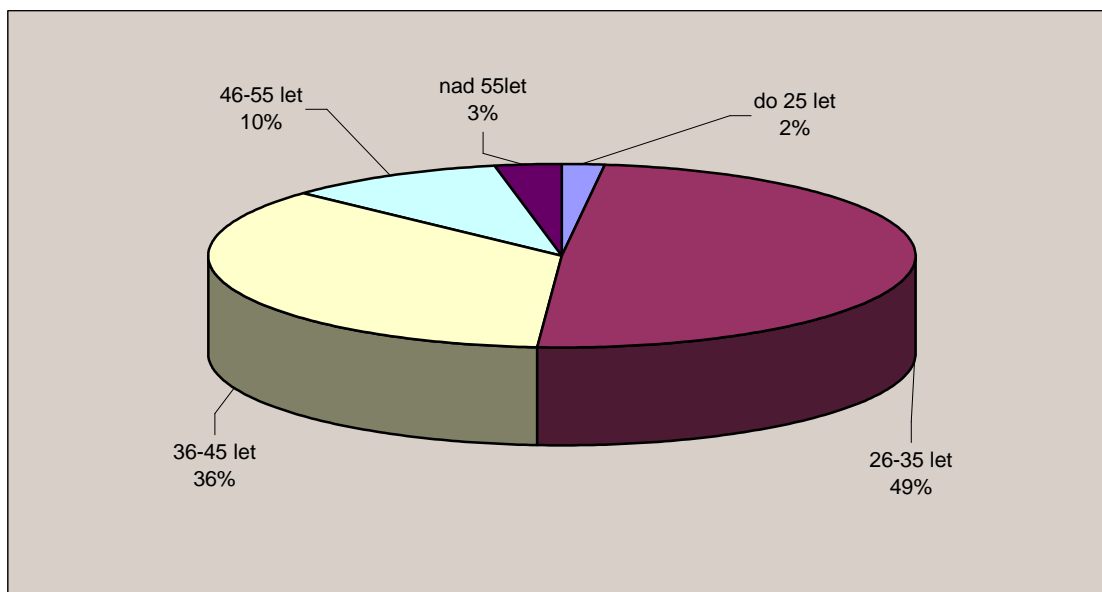
Otázka č.33 Jsem spokojený/á se zacházením a jednáním vedoucích zaměstnanců?



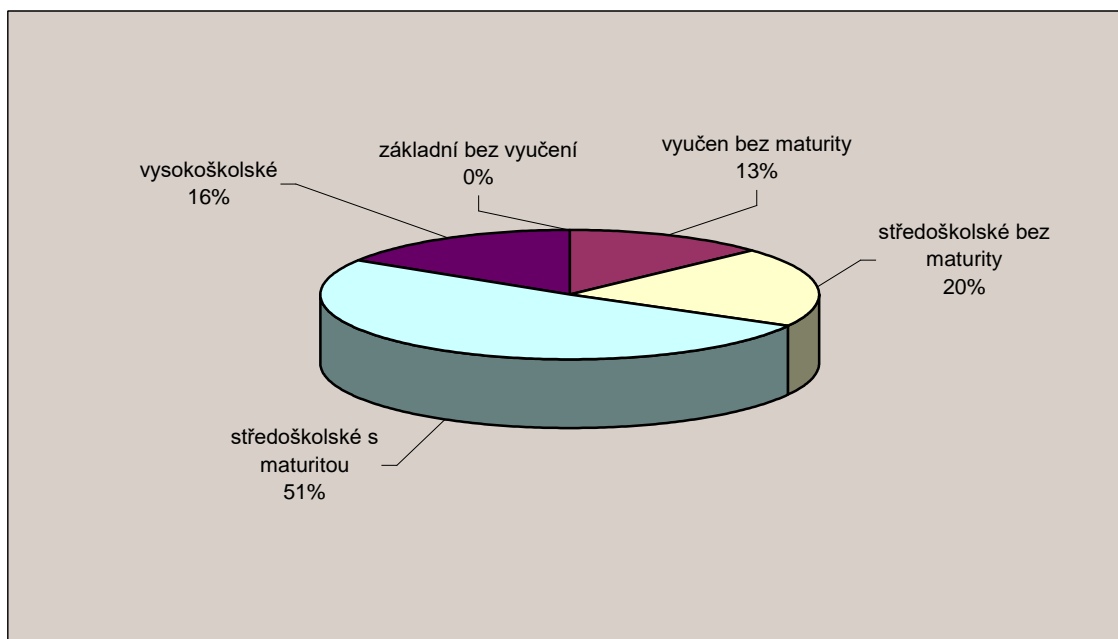
Otázka č.34 Jste muž nebo žena?



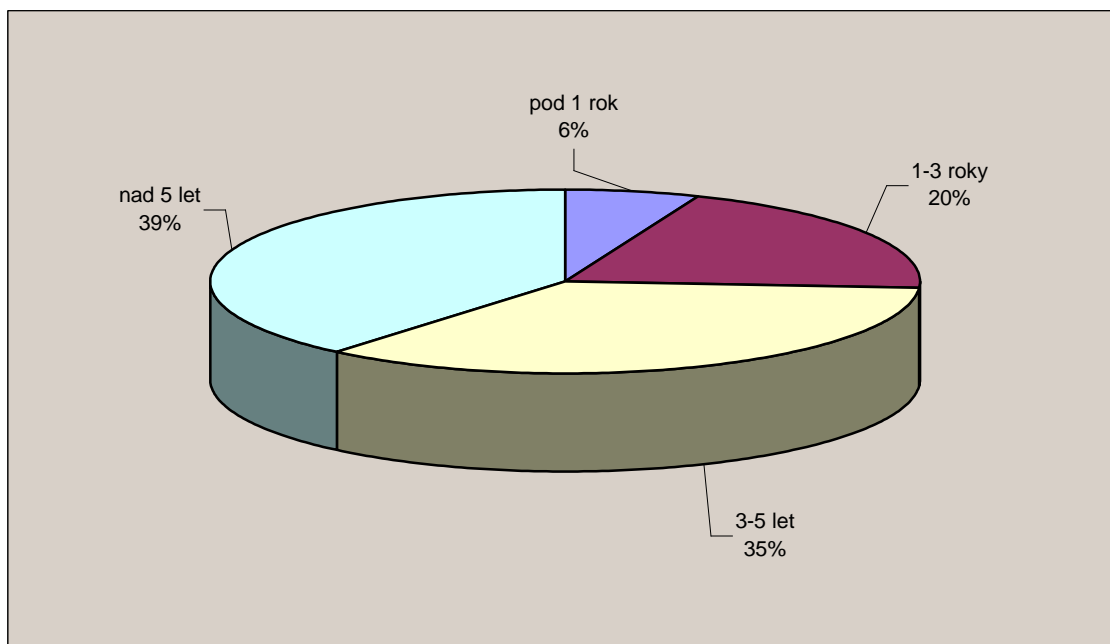
Otázka č.35 Kolik je Vám let?



Otázka č.36 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Otázka č.37 Jak dlouho již pracujete v Zoo Ohrada?



11. KOMENTÁŘE K OTÁZKÁM V DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE

Otázka č.1

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci dělají svou práci rádi, neobtěžuje-li je tuto práci vykonávat a zda-li jsou s touto prací spokojeni. Převážná většina zaměstnanců odpověděla, že jsou se svou prací spokojeni a neměnili by. Jen málo procent přiznalo, že berou svou práci jen jako zdroj obživy a určitou stabilní složku svého života. Pro ně je práce nezajímavá a nenaplňující.

Otázka č.2

Tato otázka se zabývá fluktuační tendencí. Většina zaměstnanců o odchodu ze zaměstnání neuvažuje, pouze 3 procenta z nich přemýšlí o změně zaměstnání. Překvapivé bylo zjištění, že celých 15 procent zaměstnanců ještě nikdy nepřemýšlelo o tom, zda by toto zaměstnání vyměnili za jiné.

Otázka č.3

Přes polovinu zaměstnanců vyjádřilo nespokojení s výší svého platu, nicméně jen kvůli tomu by zaměstnání nevyměnilo. Pro ně je daleko přednější, že se mají dobře zvířata, o které pečují a uvedli, že svou práci dělají pro dobrý pocit, nikoli pro peníze.

Otázka č.4

Téměř 90 procent dotázaných by uvítalo další vzdělávání a kvalifikaci, protože informovanost o konkrétních živočiších je neúplná a zaměstnanci si sami mnohdy musejí literaturu nastudovat ve svém volném čase.

Otázka č.5

Opět podobně jako v otázce č.4 řada respondentů přikládá velkou váhu na to, jakou práci odvádějí a kladou důraz na náplň práce.

Otázka č.6

Mnoho zaměstnanců uvedlo, že jsou na svou práci patřičně hrdí, protože to, že jsou zvířata spokojená, je naplňuje pocitem štěstí. Chtějí udělat vše proto, aby zvířata nikdy netrpěla, aby jim nebylo ubližováno a aby je ani návštěvníci nijak zvlášť nestresovali. Zaměstnanci uvedli, že si tuto práci vybrali zcela dobrovolně, a že by si nedokázali představit, že by tuto práci již nevykonávali.

Otázka č.7

V Zoo Ohrada nevykazuje tato odpověď nijak zvlášť velkou rivalitu vůči tomu, kdo dokáže něco lepšího. Zaměstnancům je to většinou jedno a jeden druhého si většinou moc nevnímá. Když nějaký zaměstnanec dosáhne nadstandardních výkonů, je v očích druhých považován za uznaného a téměř všichni mu úspěch přejí.

Otázka č.8

Většina zaměstnanců si věří, že daný i obtížný úkol zvládne. Zaznamenala jsem zde tzv. pozitivní myšlení, což také přispívá k lepšímu zvládnutí daného úkolu. Jen cca 20 procent zaměstnanců uvedlo, že se podceňují a daný úkol raději přenechají někomu jinému, nebo na něm pracují společně. Je to možná díky tomu, že nemají dostatek uznání od vedoucích zaměstnanců.

Otázka č.9

Více než polovina zaměstnanců odpovědnost přijímá. Odpovědnost obvykle přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe. Tuto odpovědnost jsou většinou schopni přijímat lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat a uvažovat.

18 procent dotázaných přiznalo, že nemají rádi odpovědnost. Chápou ji jako závazek a povinnost, které nejsou schopni plnit. Vyplývá to hlavně z malého sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem.

Otázka č.10

32 procent respondentů neví jaké pozice by v budoucnu chtěli dosáhnout. Vesměs jsou v rámci možností spokojeni se svou pracovní pozicí a další postupy odmítají. Polovina zaměstnanců ale uvedla, že dělají vše proto, aby se na žebříčku dostali výše

Otázka č.11

Většina z nich neví, jestli chtějí postoupit v kariéře, spíše nemají zájem zúčastňovat se seminářů a školení, vyhovuje jim pozice, na které jsou. Ti, kteří jsou ambicióznější se zúčastňují různých školení a konferencí a jdou cílevědomě za tím, co si předsevzali. Tito lidé se ale spíš nacházejí již ve vyšších funkcích.

Otázka č.12

U této otázky se respondenti rozdělili spravedlivě do tří skupin. 1/3 tázaných odpověděla, že jim nevadí, když práce není, věnují se jiným věcem, např. pijí kávu, vyřizují si osobní věci apod. 2/3 tázaných vůbec neví, jestli jim vadí když pracují nebo ne, hlavně, že dostanou svou výplatu pravidelně a bez větších srážek a nakonec ti ostatní se přiznali, že by bez práce nemohli být a neustále ji vyhledají.

Otázka č.13

Celá polovina dotázaných mi neuměla na tuto otázku odpovědět. Přiznali se, že o tom nikdy nepřemýšleli. Později mi však sdělili, že raději pracují u zaměstnavatele, protože potřebují mít pocit jistoty a až na výjimky by nikdo nechtěl mít svůj vlastní podnik a být „sám sobě pánem“.

Otázka č.14

Zde je dokázáno, že zaměstnanci jsou schopni se oprostit od osobních problémů a plně se soustředit na práci. Jelikož je to práce se zvířaty, nemůže si nikdo dovolit chybovat. Protože i chvilka nepozornosti může vyvolat zmatky a problémy.

Otázka č.15

Opět zde můžeme pozorovat nám známý jev. Zaměstnanci chtějí být obdivováni, ale v podstatě stále za to samé. Nejsou přístupni novým věcem a změnám, ale zároveň by chtěli být pochváleni a uznáváni. Tato skutečnost se promítá v nejedné otázce tohoto dotazníku.

Otázka č.16

V této otázce téměř 100 procent respondentů potvrdilo, že mají jasno ve své práci a také jsou si vědomi svých schopností a znalostí. Všichni přiznávají, že pro pocit spokojenosti potřebují udělat práci co nejlépe.

Otázka č.17

66 procent respondentů mi sdělilo, že nejsou spokojeni se svým příjmem, chtěli by zvýšit základ hrubé mzdy, anebo aspoň nějaké prémie, ale na druhou stranu přiznávají, že tato práce je špatně ohodnocena všude a nejenom v České republice. Proto tento problém zatím neřeší a jsou rádi, že mohou pomoci zvířatům. Kdyby chtěli pracovat pro peníze, určitě by odešli do jiného zaměstnání. Výši své hrubé měsíční mzdy mně nezdělili.

Otázka č.18

45 procent ze všech dotázaných se přiznalo, že se už někdy aspoň jednou dostali do potíží, ale prý proto, že se dostávali do stresových situací souvisejících s nadměrným množstvím úkolů a dali přednost řešení méně podstatnému problému než měli. Poté si slíbili, že příště si napřed vše promyslí.

Otázka č.19

Téměř 100 procent dotázaných souhlasilo. Zaměstnanci mezi sebou pocít'ují vzájemnou sympatii, náklonnost, ale také nevraživost a nelibost. Současně každý jedinec chce být ostatními pozitivně ohodnocen a vnímán. Tím vnáší do skupiny své sociální potřeby, především potřebu afiliace, pozitivních vztahů, potřeby úcty, uznání a chce je uspokojovat. Ve skupině pak může dojít ke konfliktům názorů, hodnot a postojů. Na jedné straně respondenti uvádějí, že mívají občas pocity zášti a nenávisti, když má někdo lepší výsledky, ale na druhou stranu přiznávají, že je to motivuje k jejich lepším vlastním výkonům.

Otázka č.20

Opět převážná část zaměstnanců by si přála větší ohodnocení o svých nadřazených. Za efektivní povzbuzování bývá zaměstnanci obvykle považováno to, co je vedoucímu snadno dostupné, nákladově přijatelné, kontrolovatelné a dá se v praxi opakovaně uplatňovat. Zaměstnanci by uvítali všelijaké způsoby ohodnocení, např. osobní poděkování, informování vyššího vedoucího o výsledcích zaměstnance, zvýšení zodpovědnosti apod.

Otázka č.21

Polovina respondentů s touto otázkou souhlasí a polovina nesouhlasí. Ti, co si plán práce nedělají, často pocít'ují stres, napětí, nervozitu a celkové vypětí. A to se pak projevuje na výsledcích jejich práce.

Otázka č.22

Opět 41% respondentů souhlasí, tvrdí, že trpí na pracovišti neustále stresem. Mají pocit, že nedokáží řídit svůj život. Když jsem s několika zaměstnanci konzultovala výsledky této otázky, zajímaly mě hlavně příčiny stresu. Často se shodovali, že příčinou stresu je strach ze změny. Proto se raději drží osvědčených postupů a nejsou ochotni akceptovat nové systémy.

Velká část zaměstnanců také projevila negativní myšlení a podceňování se. Automaticky dopředu předvídají špatný konec. Mají hlavně obavy z toho, že práci zkaží, že se vystaví kritice z řad nadřízených a také posměchu od kolegů. Všimla jsem si, že stres projevují i navenek tím, že si koušou nehty, zrychleně hovoří, nedokáží stát na místě apod.

Otázka č.23 a č.24

Přesně 55% dotázaných uvedlo, že je jejich práce fyzicky vyčerpává. Všimla jsem si, že jsou to lidé, kteří se starají o zvířata, tedy chovatelé. Sdělili mi, že nejvíce námahy mívají při čištění kotečů, navezení nové podestýlky a někdy i při krmení. Také práce zaměstnanců, starajících se o zahradnický úsek je značně námáhavá. Naopak ti, kteří se starají o chod a administrativu podniku, mají sedavé zaměstnaní a stěžují si na psychickou únavu. Navíc v budově nejsou vytvořené takové podmínky, aby zpříjemnili práci úřednic. Nejvíce si stěžují na to, že není nainstalovaná klimatizace a vůbec zařízení je zastaralé a nepohodlné.

Otázka č.25

Co se týče délky pracovní doby, tak nejsou problémy. Administrativa má pevnou pracovní dobu, která činí 40 hodin týdně, což je v souladu se zákonem a chovatelé a ti, co se pohybují v terénu musejí svou pracovní dobu přizpůsobit sezónně. V létě má zoologická zahrada otevřeno až do 19.00 a poté musejí ještě vše zkontrolovat.

Otázka č.26

Převážná většina respondentů mi potvrdila, že na pracovišti jsou vytvořené dobré bezpečnostní podmínky bezpečnost. Zvířata se poeýhují v dobře zajištěných výběžích, tam, kde se pracuje s vodou, jsou protiskluzové rohože, pravidelně se pořádají školení o bezpečnosti práce, kde je účast povinná a každý svým podpisem potvrdí, že školením prošel.

Otázka č.27

Pouze 31% respondentům se stal úraz na pracovišti, který byl způsoben zvířetem. Jednalo se o lehká zranění, a to spíše z nepozornosti, nebo při krmení, kdy jsou zvířata agresivnější vlivem soupeření o potravu. Drobná poranění také vznikají pokud jsou návštěvníci neukáznění, hlavně děti, a strkají prsty do kotečů.

Otázka č.28

Jednoznačně 100% souhlasu. Tuto otázku jsem položila záměrně, abych si ověřila, že všichni zaměstnanci zvířata milují. Pokud by někdo odpověděl ne, pak by zřejmě neměl v zoologické zahradě pracovat.

Otázka č.29

Tato otázka navazuje na předchozí a taktéž je téměř jednotný kladný hlas. Zaměstnanci mi prozradili, že mimo jiné mají doma ještě několik zvířat od psů počínaje, přes kočky a jiné zvířectvo až po neobvyklá zvířata jako zvířata terarijní a exotická.

Otázka č.30

Většina chovatelů se na zkvalitnění péče o zvířata podílet musejí. Každý chovatel se stará o svá určitá zvířata, a proto musí o nich vědět co nejvíce. Studují literaturu, shánějí materiály ke studiu i v cizím jazyce a přicházejí neustále s novými návrhy především k hlavnímu zoologovi. Takže s otázkou souhlasilo 62%, což výhradně chovatelé.

Otázka č.31

92% respondentů odpovědělo kladně. Při výzkumu jsem si všimla, že zde nevznikají téměř žádné konflikty, pouze při výměně názorů. V tomto podniku je malý počet zaměstnanců, všichni se dobře znají a mají k sobě až téměř přátelský vztah. Jistě se ale i tady rivalita najde.

Otázka č.32

Přes 60% všech dotázaných potvrzují velmi dobrou informovanost o svém podniku. Hodnotí velmi pozitivně, že jsou k dispozici nástěnky, zpravodaje, dále také informační kanceláře, poradenské služby.

Otázka č.33

Nadpoloviční většina je za jedno, co se týká přístupu nadřízených vůči nim. Nejvíc jsem zaznamenala spokojenost, kde zaměstnanci pracují v úzkém kruhu a tudíž jejich vztahy i vzájemná pomoc jsou vynikající. Mají možnost a čas si vše říci, prodiskutovat a jejich vztah je na přátelské úrovni.

Otázka č.34

V Zoologické zahradě Ohrada pracuje celkem 31 zaměstnanců, včetně ředitele. Procentický poměr mezi muži a ženami činí 55% ku 45%. Tedy přesně zde pracuje 17 mužů a 14 žen. Nejvíce pracovníků je v oddělení zoologickém. Jako ošetřovatel zde pracuje 13 zaměstnanců, z toho 6 mužů. Ženy tedy zde nepatrně převládají. Zato v jiných odděleních převažují muži, např. technický úsek.

Muži více než ženy snášejí fyzické i psychické napětí. Ženy mají tendenci ve vypjatých situacích jednat přehnaně emotivně a impulzivně, což vede nezdědky ke špatným rozhodnutím. Zato jsou více citově založeny a od toho se odvíjí kladný vztah ke zvířatům.

Otázka č.35

Mezi staršími zaměstnanci se obecně vyskytuje více zkušeností a schopností. Nicméně v Zoo Ohrada pracuje převážně mladý kolektiv a své práci opravdu rozumějí. Souvisí to také s tím, že mají snahu se neustále zdokonalovat a rovněž jsou flexibilnější. Přes 70% zaměstnanců se pohybuje ve věkovém rozmezí 18 – 45 let. Pouze 2 pracovníci se chystají v nejbližší době k odchodu do důchodu.

Otázka č. 36

51% zaměstnanců má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, většinou zemědělského směru, 16% zaměstnanců jsou vysokoškolsky vzdělání a zastávají vyšší vedoucí funkce.

Otázka č. 37

Úměrně s délkou zaměstnaneckého vztahu kladně korelují nekonfliktní a přátelské vazby mezi kolegy a podřízenými na jedné straně a nadřízenými na straně druhé. Začleněním nového pracovníka do skupiny může vzniknout konflikt, a to i mezi skupinou a vedením. Nicméně to může být pro společnost či organizaci přínosem. Konflikt totiž zprostředkovává vzájemné poznání protivníků, uvolňuje napětí a ukazuje na nutnost řešení (Švigová, 1995). Plných 74% zaměstnanců pracuje v této organizaci již přes tři roky, tudíž se zde vytvořil přátelský vztah.

12. Závěr

Současné pracovní procesy stále ve větší míře působí na psychiku člověka – moderní přístroje a technologie, práce s počítači, požadavky na komunikaci, vysoká odpovědnost a nároky na řízení. To vše zvyšuje nároky na duševní činnost a ovlivňuje celkové zdraví člověka. Zásadní roli zde hraje míra uspokojení člověka v pracovním procesu, zejména závisí na pracovním začlenění, postojích k práci, motivaci, sociálních vazbách a vztazích s lidmi

Pracovní spokojenost závisí na motivaci. Motivace nemusí být nic těžkého, základní principy jsou založeny na zdravém rozumu a v případě konkrétních akcí se nám nabízí řada možností, z nichž mnohé jsou jednoduché a přímočaré a všechny vedou k vytyčenému cíli. Jako největší překážka ve spokojenosti zaměstnanců se jeví skutečnost, jak vše časově zvládnout a efektivně dovézt do požadovaného cíle. Musíme si uvědomit, že lidé jsou nejcennějším kapitálem podniku. Závisí pak pouze na vedení toho podniku, jak s tímto kapitálem naloží ve svém záměru. Tento úsudek potvrdili všichni z vedení organizace, kde byla analýza prováděna. Postrádají kvalifikované zaměstnance, kteří by byly schopni situaci zlepšit. Jak jsem zde již uvedla, je zde absence personálního útvaru, který by utvářel efektivní personální politiku.

Vzhledem k hospodářské situaci organizace nelze ihned realizovat změny náročné na finanční prostředky, podnik by se tedy měl zaměřit a soustředit na oblasti nevyžadující velké finanční vklady. Můžeme zmínit např. informovanost o podniku, hodnocení vykonané práce apod.

Hodnotím kladně, že 93% všech respondentů přiznává, že je pro ně důležité, aby pro ně jejich práce byla zajímavá a smysluplná. Z dalších odpovědí dotazníku vyplývá, že jsou ochotni práci obětovat téměř vše. Většina zaměstnanců nevykonává svou práci jako nutný zdroj obživy a nejsou k ní nuceni. Všichni se shodují v tom, že by uvítali další vzdělávání.

Také je pozoruhodné, že přes 80% zaměstnanců by vůbec neuvažovalo o změně zaměstnání. Své zaměstnání berou jako povinnost a poslání postarat se o zvířata a jsou ochotni jim poskytnout veškerou péči, i na úkor přesčasových hodin.

Více než polovina respondentů se v dotazníkovém šetření shodla, že by uvítala zvýšení mzdy. Nicméně jen kvůli tomu by zaměstnání nevyměnilo. Daleko více preferují Welfare zvířat, o která pečují a uvedli, že svou práci dělají pro dobrý pocit, nikoli pro peníze.

Jako účinný a efektivní se jeví způsob osobního ohodnocování nadřízenými. Vždy je lepší individuální hodnocení od nadřízeného, který je neustále v kontaktu se svými podřízenými, než aby tyto odměny byly rozdělovány např. personálním oddělením, účetním nebo plošně.

Důležitou věcí je zde fakt, aby zaměstnanci nebyly zakomplexováni, a aby byly přístupní novým věcem a změnám. Pokud se přednese návrh, že dojde k určitým změnám a bude třeba se naučit novým věcem a poznatkům, zaměstnanci se většinou nebrání, mají zájem o další školení a semináře. Jsem přesvědčena o tom, že zvyšování pracovního sebevědomí patří také k úkolům vedoucího. Je to velmi důležitá součást pracovního konání.

Dále jsem nejen dotazníkovým šetřením, ale i rozhovorem se zaměstnanci zjistila, že až na vzácné výjimky jsou všichni často vystaveni stresu. Hlavním sresorem působícím na zaměstnance je fyzické a psychické vyčerpání. To, že se zaměstnanci dostávají do stresu, ovlivňuje i chování a cítění samotných zvířat. Zvířata jsou velmi vnímavá k prostředí a vycítí jakoukoli změnu v chování ošetřovatele. Pokud se ošetřovatelé dostanou do vypjaté situace, mohou zvířata zaútočit a způsobit úraz popřípadě smrt. Východiskem a řešením této situace je podpora vedení. Je třeba vytvořit přátelskou atmosféru a nesmí být problém s komunikací a pomocí.

Přátelskou atmosférou a nevytváření komunikačních bariér kladně ovlivňuje fakt, že v této organizaci je velmi úzký okruh zaměstnanců. Bez problémů se vytvářejí přátelské vztahy a není zde prostor pro pomluvy či odbíhání od práce. Také je to dáno dobrým vedením, které má přirozenou autoritu a respekt. Dokáží verbálně pochválit i dobře vymotivovat k dobrému výkonu. Stojí za svými zaměstnanci a váží si jejich kvalit.

Větší počet zaměstnanců na pracovišti může rušit mezilidské vztahy a vazby. V úrovni komunikace mezi útvary se odráží míra rozpětí mezi pracovními pozicemi, respektování týmové spolupráce a efektivita informačních toků v jiných útvarech.

Z hlediska odezvy na názor v pracovních vztazích by bylo dobré doporučit, aby se zaměstnanci dozvíдали odezvu na své názory na pravidelných a dobře organizovaných poradách. Porady by měli být též prostředníkem ke kooperaci mezi útvary s vymezeným prostorem pro připomínky, dotazy a diskuze k případným problémům.

Velmi kladně zaměstnanci hodnotí přístup svých nadřízených a vztah ke své práci. Kladně se vyjádřili i k zázemí, které jim zaměstnavatel poskytuje (stravování, ochranné pracovní pomůcky, zajištění kulturních akcí).

12.1. Závěrečná doporučení

Po vyhodnocení dotazníků a celkové situace spokojenosti zaměstnanců jsem navrhla určité možnosti řešení a změny. Jak jsem již podotkla, cílem personální politiky je zajištění kvalifikovaného personálu ve všech příslušných oborech a vytvoření co nejlepších pracovních podmínek pro každého zaměstnance.

Od zaměstnanců je očekávána utilizace jejich znalostí a schopností, iniciativa a otevřenost vůči vůči novým informacím.

Mezi problematické okruhy patří zejména:

zoologické oddělení:

- nespokojenost s platovým ohodnocením zaměstnanců
- mezilidské vztahy
- nedůsledné hodnocení a kontrola vykonané práce
- styl organizace práce a řízení
- fyzické podmínky práce
- nedostatečné zabránění nepříznivým sociálním jevům ve skupinách
- pravidelná setkání pracovníků s představiteli managementu

oddělení ekologické výchovy a propagace:

- nespokojenost s platovým ohodnocením zaměstnanců
- omezený profesní růst
- mezilidské vztahy

provozní oddělení:

- práce vykonávaná nad rámec svých povinností
- nedostatečné uplatňování morálních stimulů
- nespokojenost s platovým ohodnocením zaměstnanců

hospodářsko-správní oddělení:

- mezilidské vztahy
- styl organizace a práce řízení

Kladně hodnocené oblasti:

zoologické oddělení:

- záliba ve vykonávané práci
- respektování týmové spolupráce a její rozvoj
- identifikace s cíly podniku

oddělení ekologické výchovy a propagace:

- znalost systému odměňování
- velmi dobrá úroveň podnikového stravování

provozní oddělení:

- dobré zacházení vedoucích zaměstnanců
- velmi dobrá úroveň podnikového stravování

hospodářsko-správní oddělení:

- identifikace s cíly podniku
- zaměstnanecké výhody
- dobrá znalost systému odměňování

12.1.1. Pravidelně hodnocení zaměstnanců

Je velmi nezbytné pravidelné hodnocení zaměstnanců. K tomu hodnocení je vhodné využívat za tímto účelem vytvořený formulář či dotazník. Hodnoceny by měli být následující okruhy:

- znalost práce
- kvalita prováděné práce
- kvantita vykonané práce
- psychická odolnost
- psychická stabilita
- spolehlivost a vstřícnost
- osobní kvality (zájem o práci, sebekontrola, fyzická odolnost,...)
- komunikativnost
- dodržování pravidel a pokynů

12.1.2. Komunikace a kultura přenosu informací

- zaměření se na kvalitu a úroveň dokumentů a předpisů
- důraz na odbornou úroveň informací
- užívání společného jazyka
- komunikování o cílech, úkolech, o požadavcích na zaměstnance a o kvalitě jejich práce
- důraz na komunikaci o plánovaných inovacích, o způsobech, jak se vyrovnat se změnami a s překážkami, o plánovaných změnách úkolů a o změnách v rámci organizace
- komunikování o konkrétních pravomocech a odpovědnosti
- zaměření se na druhy, pravidelnost, kooperaci, informační toky k jiným útvarům
- prezentace vlastní činnosti před jinými útvary

12.1.3. Pracovní vztahy

- míra rozpětí mezi pracovními pozicemi – jako hierarchie pojmenování subkultur
- respektování týmové práce a její rozvoj
- pravidla sankcionování a odměňování (odměn a postihů)
- návrh vytváření konkrétních pracovních vztahů v oblasti nadřízenosti a podřízenosti

12.1.4. Firemní rituály

- pravidelná setkání zaměstnanců s představiteli organizace (účast na vzdělávacích akcích, prezentací nových vizí zaměstnanců apod.)
- den otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců
- rozloučení s pracovníky, kteří odcházejí do důchodu

12.1.5. Vylepšení motivačního programu

- uplatňování pečlivého kvalifikovaného výběru a rozmístování zaměstnanců, jde hlavně o umístění správných lidí na vhodné místo
- zajištění školení, výcvik a další formy zvyšování kvalifikace pro optimální výkon zaměstnanců
- zabezpečení vyhovujících pracovních podmínek
- zajištění zaměstnancům zdravotní, sociální a kulturní péči
- zajištění spravedlivé a adekvátní finanční ohodnocování, dále také zajistit příležitosti k pracovním postupům a odpovídající uznání za odvedenou práci
- kladení větší důraz na komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími
- odstranění nepříznivých sociálních jevů ve společnosti
- zvyšování pestrosti, různorodosti práce
- důraz na celistvost pracovních úkonů
- posilování zpětné vazby, tzn. zvýšení množství informací, které jedinec dostává o výsledcích vlastní práce apod.

HISTORIE ZOO OHRADA

Slavný začátek

ZOO Ohrada byla založena ze soukromé iniciativy Dr. Adolfa Schwarzenberga a jeho manželky v parku u loveckého zámku Ohrada.

Výstavba ZOO byla započata brzy po rozhodnutí, na podzim roku 1937, a v průběhu následujícího roku již bylo v provozu množství voliér a výběhů, včetně terárií. Pro veřejnost byla ZOO otevřena 1. května 1939 a ještě v tomto roce ji navštívilo 33.076 návštěvníků.

Podmínky k chovu zvířat nebyly nejvhodnější a zoologická zahrada existovala izolovaně od ostatních československých zoologických zahrad., které byly v té době u nás nově. ZOO byla udržována spíše na úrovni jednoduchého zookoutku bez chovatelských ambicí, přičemž ani rozsah jejího areálu (přibližně 0,5 ha) se od doby založení v podstatě nezměnil

V současné době činí celková rozloha areálu ZOO 6 ha, ale zatím jen 1,8 ha tvoří expoziční část přístupná návštěvníkům a přibližně 1,2 ha technické a hospodářského zázemí. Zbývající 3 ha je území určené pro rozvoj. V současné době je zde již vybudován velký seník a připravuje se zahájení prvních stavebních prací – výstavba komunikací a založení inženýrských sítí.

Početnost chovaných zvířat vzrostla do roku 1999 na 360 jedinců ve 115 druzích a do roku 2001 na více než 550 jedinců ve více než 150 druzích.

Chovatelské aktivity a zaměření ZOO Ohrada

Při svém založení nebyla koncepce ZOO nijak vyhraněná. Již před jejím vznikem chovali Schwarzenbergovi ve svém parku, na jehož místě zahrada stojí, množství různých druhů zvířat jako medvědy, nosály, papoušky, drobné cizokrajné ptáky a různé druhy asijských bažantů.

V době otevření ZOO pro veřejnost k nim přibyly i různé druhy cizokrajných kachen, nandu, několik druhů papoušků, kočkodani husarští a také tradiční druhy lovné zvěře nebo některé druhy plazů, například velká skupina sedmdesáti želv bahenních. Ve válečných letech se v souvislosti s tehdejším správcem ZOO, cestovatelem Bedřichem Machulkou, mluvilo o jejím možném zaměření vedle naší zvěře také na africkou faunu.

Také v poválečných letech byl výběr chovaných zvířat spíše náhodný. Podle dostupných záznamů byli chováni například medvědi, dikobrazi, emu, sedm druhů opic, později i bobři.

Pod správou Zemědělského muzea byly podle tehdejší nové koncepce od roku 1962 až na výjimky odstraňovány exotické druhy zvířat a postupně nahrazovány pouze zástupci fauny žijícími na území Československa, včetně druhů vyhubených nebo nově zavedených.

K zajímavým a významným chovatelským úspěchům ZOO Ohrada po roce 1972 patří například pravidelné odchovy medvědů (od roku 1981 celkem 14 mlád'at), vlků (od roku 1975 celkem 23 mlád'at) a koček divokých (od roku 1976 celkem 3 vrhy) nebo jezevců (celkem 4 mlád'ata). Z ptačích druhů je to zejména opakovaný odchov arasari řasnatých, které ZOO Ohrada v roce 1996 a 1997 odchovala pravděpodobně jako první na světě, ale i odchovy lžičáků pestrých, arů ararauna nebo pravidelné odchovy snovačů zahradních. Významné chovatelské zkušenosti získala ZOO Ohrada také s odchovy želv zelenavých a želv bahenních (1998, 1999 a 2001).

Na konci 70. a začátkem 80. let bylo odchováno 9 krkavců, kteří byli vypuštěni do volné přírody v rámci posílení populace tohoto, tehdy vzácného, druhu ptáka. V současné době je ZOO Ohrada zapojena do programu reintrodukce puštíka bělavého na Šumavě, kde bylo od roku 1995 do roku 2001 vypuštěno 14 mlád'at, odchovaných v ZOO Ohrada. ZOO se podílí také na projektu posílení populace veverka obecné v okrese Česká Lípa, kam jsou poskytována odchovaná mlád'ata.

Organizační struktura

Ředitel ZOO:	Ing. Vladimír Pokorný	
Sekretariát:	Zdeňka Dubská	sekretářka
Zoologické oddělení:	Mgr. Ivan Kubát	zoolog, vedoucí oddělení
	Jitka Králíčková	zástupce zoologa, kurátor
	Radmila Čížková	kurátor
	Josef Diesner	zásobovač - technický pracovník zoologického oddělení
	Martin Nátr	chovatel
	Martin Drha	chovatel
	Jana Chrtová	chovatel
	Dalibor Krigar	chovatel
	Lenka Kümmelová	chovatel
	Jana Marková	chovatel
	Pavčina Tichá	chovatel
	Marie Zigová	chovatel
	Zdeněk Dráb	chovatel
Oddělení ekologické výchovy a propagace:		
	RNDr. Roman Kössl	vedoucí oddělení, zástupce ředitele
	Ing. Zuzana Štětková	referent propagace a vzdělávání
	Michaela Jerhotová	referent propagace a vzdělávání
	Martin Švihel	referent propagace a vzdělávání
Provozní oddělení:	Václav Bařka	vedoucí oddělení
Technický úsek:	Ivan Jordák	údržbář
	Pavel Čížek	údržbář
	Tomáš Mejda	údržbář
	Jaromír Vácha	údržbář
Zahradnický úsek:	Martin Fučík	zahradník, zástupce vedoucího oddělení
	Božena Jindrová	zahradník
	Ladislav Kočvara	zahradník
Hospodářsko-správní oddělení:	Ing. Milan Daněk	ekonom, vedoucí oddělení
	Ljuba Daňková	účetní
	Dana Bubelová	pokladní
	Miroslava Cvachová	pokladní

PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená dle zákoníku práce

Smluvní strany

Zaměstnavatel

Zoologická zahrada Ohrada, Hluboká nad Vltavou

Ohrada 47, 37341 Hluboká nad Vltavou

IČ: xxxxxxxx, DIČ: CZxxxxxxx

(dále jen zaměstnavatel)

Zaměstnanec

XY

(dále jen zaměstnanec)

uzavírají tuto
PRACOVNÍ SMLOUVU

Předmět smlouvy

Zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy.

Zaměstnanec je povinen dle pokynů zaměstnavatele konat přidělené pracovní úkoly osobně podle pracovní smlouvy.

Druh práce

Zaměstnanec bude pracovat ve funkci

Den nástupu do práce

Zaměstnanec nastupuje do pracovního poměru dnem

Místo výkonu práce

Zaměstnanec bude vykonávat práci v *Hluboké nad Vltavou*.

Doba trvání pracovního poměru

Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou.

Zkušební doba se sjednává v délce tří měsíců.

Výpovědní doba se řídí ustanovením § 45 zákoníku práce.

Mzda

- a) Mzda je stanovena interním mzdovým předpisem zaměstnavatele.
- b) Mzda je vždy sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.
- c) Týdenní pracovní doba je 40hodinová a je rozložena rovnoměrně po 8 hodinách do 5 dnů v kalendářním týdnu.

Splatnost a výplata mzdy

- a) Mzda je splatná po vykonání práce, ve výplatním termínu zaměstnavatele. Mzda je stanovena jako měsíční a její splatnost je každý 20. den po uplynutí měsíce, v němž byla práce vykonána. Mzda se vyplácí ve 20. dnu následujícího měsíce po vykonání práce za měsíční období.
- b) Výplata mzdy bude provedena vždy na bankovní účet zaměstnance. Zaměstnanec sdělí zaměstnavateli číslo svého účtu a včas vždy oznámí jeho případnou změnu.

Další ujednání

- a) Zaměstnanec má nárok na *dovolenou* v rozsahu a za podmínek stanovených v § 100 a násl. zákoníku práce.
- b) Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytně nutné potřeby na *pracovní cestu*.
- c) Zaměstnanec se zavazuje dodržovat při výkonu obecně závazné předpisy, zejména bezpečnostní předpisy.
- d) Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

Závěrečná ustanovení

- a) Před uzavřením smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy a s pracovními a mzdovými podmínkami.
- b) Tuto smlouvu lze měnit pouze formou písemného dodatku.
- c) Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V Hluboké nad Vltavou dne

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

SEZNAM ZVÍŘAT CHOVANÝCH V ZOO

Berneška rudokrká

Čáp bílý

Čáp černý

Hohol severní

Jeřáb popelavý

Holub doupňák

Kavka obecná

Klokan rudokrký

Kočka divoká

Kuna skalní

Kvakoš noční

Labuť černá

Ledňák obrovský

Lžičák pestrý

Medvěd hnědý

Muflon

Mýval severní

Nosál červený

Ovce ouessantská

Ostralka štíhlá

Papoušek patagonský

Puštík bělavý

Rys ostrovid

Snovač zahradní

Sova pálená

Sovice sněžná

Srnec evropský

Tetřev hlušec

Ťuhýk šedý

Veverka

Vlk

Volavka popelavá

Vydra říční

Výr velký

Výreček malý

Zmije obecná

Želva bahenní

NEBEZPEČNÉ DRUHY ZVÍŘAT CHOVANÝCH V ZOO OHRADA

MEDVĚD HNĚDÝ

Medvěd hnědý, *Ursus arctos*

Řád:	Šelmy
Čeleď:	Medvědovití
Věk:	25 až 30 let v přírodě, v zajetí až 50 let
Váha:	samci 80 - 800 kg, samice 60 - 350 kg
Potrava:	všežravec (maso tvoří 25 % potravy, zbytek je rostlinného původu - borůvky, jahody, maliny, jeřabiny, žaludy, bukvice, traviny)
Biotop:	listnaté a jehličnaté lesy, planiny
Způsob života:	většinou samotář, aktivní ve dne i v noci
Rozmnožování:	1x za 2 roky vrhá samice po 6 - 9 měsíční březosti 2 - 3 mláďata, která mohou vážit i pouhých 0,5 kg
Výskyt:	Severní Amerika, Asie, původně také po celé Evropě



Medvěd hnědý denně spotřebuje 10 až 25 kg potravy.

V zimě dodržuje období klidu, nejedná se ale o skutečný zimní spánek - jeho tělesná teplota klesá jen velmi nepatrně. Jako všechny medvědovité šelmy nemá vyvinutou obličejovou mimiku, výraz jeho obličeje je tedy prakticky pořád stejný a nelze z něj

poznat jeho náladu (strach, hrozba a pod.) jako u jiných šelem. V ČR kriticky ohrožený druh.

Napadení ošetřovatele bylo způsobeno při krmení.

MUFLON

Muflon, *Ovis musimon*

Řád:	Sudokopytníci
Čeleď:	Turovití
Věk:	až 15 let
Váha:	samci 35 až 55 kg, muflonky jsou menší a lehčí
Potrava:	býložravec - traviny, byliny, lesní plody
Biotop:	horské oblasti, u nás lesní pahorkatiny a obory
Způsob života:	muflonky s muflončaty a mladými muflony žijí ve skupinách, vedených starou zkušenou samicí, samci žijí většinou v malých skupinkách odděleně
Rozmnožování:	období říje říjen až listopad, samice je březí 21 až 23 týdnů, v březnu až květnu vrhá 1 až 2 mláďata, vážící asi 2 kg
Výskyt:	původem z Korsiky a Sardinie, vysazen v mnoha částech Evropy

Muflon je jediná divoká evropská ovce, u nás se objevil poprvé v polovině minulého století v oboře v Hluboké nad Vltavou. **Napadení ošetřovatele bylo způsobeno samicí při narození mláďat.**



VLK

Vlk, *Canis lupus*

Řád:	Šelmy
Čeleď:	Psoví
Věk:	12 - 14 let
Váha:	30 - 65kg
Délka:	100 - 130cm, ocas 30 - 60cm
Potrava:	různě velcí savci od hlodavců po kopytníky, ptáci, hmyz
Biotop:	velice různorodý od arktické tundry přes rozsáhlé lesy až po stepi
Způsob života:	v rodinách nebo menších smečkách, do kterých se sdružují zejména v zimě, loví společně, mezi členy funguje přísná hierarchie, vytrvalí běžci
Rozmnožování:	březost trvá 62 - 75 dnů, na jaře samice vrhá obvykle 3-7 mláďat, která jsou schopna samostatného života až v 6 měsících, na péči o potomstvo se často podílejí i ostatní členové smečky
Výskyt:	Evropa, Asie, Severní Amerika



V mnoha oblastech svého původního rozšíření byl již zcela vyhuben.

Do současné doby vymizelo sedm unikátních forem tohoto druhu. V západní a střední Evropě zůstaly jen ostrůvkovité populace v horských oblastech.

Trvalá populace již nežije ani na našem území.

Poslední vlci zde vymizeli na konci 19. (Šumava) a na začátku 20. století (Morava).

Několik jedinců se k nám občas zatoulá ze Slovenska nebo z Bavorska. V ČR

kriticky ohrožený druh

Při dodání nového přírůstku mladého vlka do smečky vyvolalo ze strany 13-ti letého vlka agresivní chování, musel být vykastrován.

ZMIJE OBEČNÁ

Zmije obecná, Vipera berus

Řád:	šupinatí
Čeleď:	zmijovití
Věk:	i přes 20 let
Potrava:	drobní savci, ještěrky, žáby
Biotop:	výslunná a vlhká místa v lesnatých krajinách - zarostlé kamenité stráně, okraje lesů, paseky, rašeliniště, vřesoviště
Způsob života:	aktivní je od března až dubna do poloviny října, mnoho času tráví sluněním; na jaře a na podzim loví potravu i ve dne, v létě spíše v noci; zimu přečkávají v úkrytech v klidovém stavu
Rozmnožování:	páření předchází souboje samců, samice rodí obvykle 1x za dva roky 3 až 24 mláďat, zárodek v těle samice je vyživován jednoduchou placentou
Výskyt:	Evropa (bez středomořské oblasti), Asie až po Sachalin a severní Koreu



Náš jediný jedovatý had, ale nebezpečnost uštknutí zmijí bývá přeháněna, jen ve výjimečných případech může dojít ke komplikacím (např. alergie); často bývá zaměňována s užovkami. Napadení bylo způsobeno nepozorností ošetřovatele.

RYS OSTROVID

Rys ostrovid, *Lynx lynx*

Řád:	Šelmy
Čeleď:	Kočkovití
Věk:	15 let
Váha:	kolem 30kg
Délka:	80 - 115cm, ocas 15 - 31cm
Potrava:	savci od velikosti myši až po srnčí zvěř, ptáci
Biotop:	lesní oblasti s hustými porosty a skalami
Způsob života:	samotář, v páru žije pouze v období říje, loví především za soumraku z vyvýšeného místa
Rozmnožování:	březost trvá 67-74 dny, v květnu vrhá samice obvykle 2 - 3, někdy až 5 mláďat, která vidí po 16 dnech, mateřské mléko sají asi 6 měsíců, ale již od 2 měsíce přijímají tuhou potravu, s matkou zůstávají do 1 roku
Výskyt:	Euroasie



V Čechách byla původní populace rysů vyhubena již začátkem minulého století. Zpětně k nám zčásti proniká ze Slovenska a z Bavorska. Na Šumavě byl zpětně vysazen a v současné době zde již opět existuje stabilní populace. **Pokus o napadení při krmení.** V ČR silně ohrožený druh.

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Tento dotazník je cíleně určen pro analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců v zemědělských profesích, které bych se ráda věnovala ve své závěrečné diplomové práci.

Chci Vás předem ujistit o anonymitě těchto dotazníků, není nutné dotazníky podepisovat, chci Vám zaručit absolutní diskrétnost a ujistit Vás, že jsou distribuovány náhodným výběrem.

K vyplnění dotazníku: stačí vybrat variantu, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru nebo zkušenosti a její číslo zakroužkovat. V některých případech vypíšete odpověď buď přímo nebo číslem, popřípadě stručně vlastními slovy.

Za Váš čas a trpělivost Vám předem mnohokrát děkuji.

Kunešová Jitka
Studentka 5 VZ, ZF, JCU České Budějovice
(Zemědělská fakulta, Jihočeská univerzita)

1. Jsem spokojen se svým zaměstnáním
 - a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
2. Uvažuji o odchodu jinam, o změně zaměstnání nebo zaměstnavatele
 - a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
3. Jsem spokojen s výší mojí mzdy
 - a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
4. Mám zájem o další vzdělávání a kvalifikaci v rámci podniku
 - a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím

5. Je pro mě důležité, aby má práce byla zajímavá
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
6. Jsem hrdý a šťastný, že mám práci
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
7. Zlobí mě, když někdo dokáže něco lepšího než já
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
8. I před náročným úkolem vždy počítám s tím, že svého cíle dosáhnou
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
9. Při řešení těžkého úkolu jsem raději, pokud nesu odpovědnost společně s dalšími lidmi, než abych ji bral sám na sebe
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
10. Víím přesně, jaké pozice v zaměstnání bych za 5 let chtěl/a dosáhnout
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
11. Předsevzal/a jsem si, že to v zaměstnání dotáhnu daleko
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím

12. pokud nemám nic na práci, necítím se dobře
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
13. Při stejném výdělku dávám přednost práci zaměstnance před samostatně výdělečnou činností
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
14. Dokážu se soustředit na práci i v případě, kdy na ni právě nemám náladu
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
15. Rád bych měl/a úkol, pro který by mě ostatní obdivovali
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
16. Abych byl/a se svou prací spokojen/a , musím mít pocit, že jsem udělal/a maximum
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
17. Má práce je adekvátně ohodnocena (finančně, ústní pochvalou, vyznamenáním apod.)
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
18. Často jsem se dostal/a do potíží, protože jsem odsouval/a důležité věci až na poslední chvíli
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím

19. Pokud vidím, že druzí dokážou víc než já, pak je to povzbuzení, abych se příště víc snažil/a
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
20. Chtěl/a bych sklízet větší obdiv od svých nadřízených za svou práci
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
21. Než začnu s novou prací, udělám si vždy nejdříve plán práce
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
22. Pociťuji ve své práci každý den stres (pracovní zátěž, šikana, pracovní klima)
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
23. Fyzicky mě má práce vyčerpává
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
24. Psychicky mě má práce vyčerpává
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
25. Délka mé pracovní doby mě vyhovuje
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím

26. Na pracovišti jsou vytvořené dobré bezpečnostní opatření
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
27. Už jsem utrpěl/a úraz na pracovišti způsobený napadením zvířetem
- a) ano
 - b) ne
28. Mám rád/a zvířata
- a) ano
 - b) ne
29. Péče o zvířata je mým koníčkem
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
30. Podílím se na nových návrzích co se týče péče o zvířata
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
31. S kolegy na pracovišti vycházím dobře
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím
32. Jsem spokojený/á s informovaností i podniku
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím

33. Jsem spokojený/á se zacházením a jednáním vedoucích zaměstnanců
- a) plně souhlasím
 - b) souhlasím
 - c) nevím
 - d) nesouhlasím
 - e) plně nesouhlasím

A v závěru dotazníku vás poprosím o několik osobních údajů pro statistické vyhodnocení

34. Jste muž nebo žena
- a) muž
 - b) žena
35. Kolik je Vám let
- a) do 25 let
 - b) 26 – 35 let
 - c) 36 – 45 let
 - d) 46 – 55 let
 - e) nad 55 let
36. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání
- a) základní bez vyučení
 - b) vyučen bez maturity
 - c) středoškolské bez maturity
 - d) středoškolské s maturitou
 - e) vysokoškolské
37. Jak dlouho pracujete v Zoo Ohrada
- a) méně než 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-5 let
 - d) nad 5 let

LITERATURA:

1. BALCAR K.: Úvod do studia psychologie osobnosti,
SPN Praha 1983, 231 s.
2. BEDRNOVÁ E. a kol.: Psychologie a sociologie řízení,
Management Press a.s. 2002, 586 s.
3. BUREŠ Z.: Psychologie práce a její užití,
Práce Praha 1973, 291 s.
4. ČAKRT M.: Typologie osobnosti pro manažery,
Management Press a.s., Praha 2000, 257 s.
5. ČERVINKA A.: Práce a odpočinek,
Nakladatelství politické literatury 1966, 181 s.
6. DLOUHÁ D.: Psychologie práce,
Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně 1998, 62 s.
7. DOLEŽAL J. a kol.: Hygiena duševního zdraví,
Orbis Praha 1961, 378 s.
8. HAVLÍK R.: Úvod do sociologie,
Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum Praha 2003, 128 s.
9. HLADKÝ, A.: Zdravotní aspekty zátěže a stresu,
Karolinum Praha 1993, 173 s.
10. KELLER J.: Úvod do psychologie,
SLON Praha 1997, 156 s.
11. KOUBEK J.: ABC praktické personalistiky,
LINDE nakladatelství s.r.o. 2000, 400 s.
12. KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky,
Management Press a.s., Praha 1997, 350 s.
13. MAJEROVÁ M.: Stres, motivace a výkonnost,
Garda Praha 1997, 151 s.
14. NAKONEČNÝ M.: Psychologie osobnosti,
Academica Praha 1995, 336 s.

15. SHEIN E. Psychologie organizace (malá moderní encyklopedie),
z anglického originálu přeložila Milnerová J. Orbis Praha 1969, 161 s.
16. SMÉKAL V.: Psychologie osobnosti
SPN Praha 1989, 176 s.
17. ŠIMEK D.: Sociologie práce,
Vydavatelství Univerzity Palackého Olomouc 1997, 82 s.
18. ŠVIGOVÁ M.: Základy podnikové personalistiky I,
Fakulta sociálně ekonomická UJEP, Ústí nad Labem, 1996, 77 s.
19. ŠVIGOVÁ M.: Základy podnikové personalistiky II,
Fakulta sociálně ekonomická UJEP, Ústí nad Labem, 1996, 81 s.
20. ŠVIGOVÁ M.: Základy podnikové personalistiky III,
Fakulta sociálně ekonomická UJEP, Ústí nad Labem, 1996, 74 s.
21. TOMŠÍK M.: Sociologie a psychologie práce,
Vysoká škola ekonomická v Praze 1988, 284 s.