

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

TEZE diplomové práce

Stres management a výkon pracovníků

Vypracovala: Ivana Tušerová

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2023

Klíčová slova: stres, stres management, pracovní výkon, Finanční úřad, prevence

Anotace: Diplomová práce je zaměřena na problematiku stresu, výkon pracovníků, stres management, příčiny vzniku stresu, stresory způsobující stres a strategie, pomocí kterých je problém stresu řešen u pracovníků na Finančním úřadě. V teoretické části jsou definovány a představeny všechny názory, pojmy a koncepty, které jsou důležité pro zpracování praktické části práce.

Průzkum byl proveden pomocí kvantifikované metody – dotazníkové šetření. Cílem bylo zjistit úroveň stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon. Vytvořit návrhy, které povedou ke snížení dopadu stresu na pracovišti s ohledem na časový vývoj a výkon.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 80% respondentů vnímá svou práci jako stresující a zatěžující. Stres vyvolává u pracovníků zdravotní potíže. Působení stresorů se v roce 2023, ve srovnání s výzkumem z roku 2021, výrazně zhoršila. Pracovníci jsou stresory mnohem více ovlivněni a sledují je důležitějšími a stresujícími než bylo zjištěno v roce 2021. Závěrem práce je navržen metod a postupů, které povedou ke snížení působení stresu na pracovníky a dojde k vylepšení pracovních podmínek, které jsou pro kvalitní pracovní výkon důležité.

Úvod

Diplomová práce pojednává o tématu Stres management a výkon pracovníků ve vybrané organizaci. Zaměstnanci stráví v zaměstnání stále více času a je více než jasné, že se drtivá většina z nich, se ve stresující situaci ocitla. Proto je nezbytné, aby se zaměstnavatel i pracovníci snažili vytvářet takové pracovní klima, prostředí a vztahy, aby to celou organizaci vedlo k vyšší motivaci k práci a ke kvalitnějším pracovním výkonům a také klima, vztahy a prostředí, které umožní předcházet stresu a stresovým situacím. Pokud už takový stav nastane, tak tento problém společně překonat. Právě proto je záměrem této diplomové práce zmapovat téma stresu, zátěže, stres managementu. Nalezení možností, jak proti tomuto problému obstát v pracovním i v soukromém životě. Také vymezení toho, jak moc stres ovlivňuje pracovní výkon.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je **zhodnocení a porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon a návrh směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti.**

Hlavní cíl práce byl rozdělen na čtyři dílčí cíle:

- Dílčí cíl 1: zhodnocení úrovně stresorů ve vybrané organizaci;
- Dílčí cíl 2: porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj;
- Dílčí cíl 3: porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem výkon;
- Dílčí cíl 4: Návrh doporučení směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti;

Metodika

1. Prostudování odborné literatury;.

Literatura byla vybrána takovým způsobem, aby byla v souladu s praktickou částí. Proto je zaměřena obecně na pojem stres, stresory, metody pro zbavení se stresu, dále na pracovní výkon, jeho hodnocení a jaké faktory ovlivňují pracovní výkon.

2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce;
3. Provedení dotazníkového šetření;

Průzkum byl proveden pomocí kvantifikované metody – dotazníkové šetření.

4. Vyhodnocení dotazníkového šetření;

Vyplňování dotazníků na přání respondentů probíhalo v papírové. Výsledky jednotlivých odpovědí byly zapisovány do tabulky.

5. Porovnání výsledků z hlediska času a vztahu k výkonu pracovníků;

Výsledkem je zhodnocení, zda jsou pracovníci ve vybrané organizaci pod vlivem působení stresorů s ohledem na časový vývoj a výkon. Výsledky z dotazníku budou porovnány s výsledky z dotazníků 2021, kdy proběhl výzkum v daném podniku. Výsledky z roku 2021 budou čerpány z kvalifikační práce (Tušerová, 2021);

6. Navržení doporučení a změn;

Poslední část metodického postupu je zaměřena na navržení doporučení a změny, které vyplynuly z vyhodnocení dotazníkového šetření.

Výsledky výzkumu

Dílčí cíl 1: zhodnocení úrovně stresorů ve vybrané organizaci

80% respondentů svou práci vnímá jako stresující. Z výzkumu vyplynulo, že největším stresorem je *množství práce*, které za stresující nebo spíše stresující označilo celkem 84 % respondentů a *pracovní podmínky*.

Návrh změny: Získání nových, kvalitních zaměstnanců, které povede ke snížení práce. V návaznosti se sníží i pocit z odpovědnosti za odvedenou práci. Pracovník bude mít na daný úkol více času a bude tak moc pracovat v klidu. Nábor by proběhl prostřednictvím výběrového řízení.

Kalkulace návrhu: Nábor nových zaměstnanců prostřednictvím výběrového řízení, poté modelová situace v Assessment centru. Vybraný kandidát proškolen na týdenním školení v prostorách FÚ od externí firmy nebo bývalých zaměstnanců. V jeden den dva školící po třech hodinách. Za týden 10 školících, 5 školených zaměstnanců. Průměrná cena za školená 2 500 Kč. Školení na 5 dnů **125 000 Kč**.

Tabulka 1 Školení nových pracovníků

	Cena za jednoho zaškolovaného	Celková cena za všechny
Školení nových pracovníků	2 500 Kč	125 000 Kč

Zdroj: Vlastní šetření

Školení prostřednictvím bývalých pracovníků. Školení každý den 6 hodin – 500 Kč/h. Za týden 30 hodin. Školení na 5 dnů **90 000 Kč**.

Tabulka 2 Školení nových pracovníků bývalými pracovníky

	Cena za jednu hodinu školení	Celková cena za všechny
Školení nových pracovníků	500 Kč	90 00 Kč

Zdroj: Vlastní šetření

Kombinaci těchto dvou možností. Tři dny externí firma - 75 000 Kč. Dva dny bývalí zaměstnanci - 6 000 Kč. Celkový náklad na školení **111 000 Kč**.

Tabulka 3 Školení prostřednictvím externí firmy a bývalých pracovníků

	Cena za jednotku	Celková cena za všechny
Školení pomocí externí firmy	2 500 Kč	75 000 Kč
Školení bývalými pracovníky	500 Kč	36 000 Kč
Celkem		111 000 Kč

Zdroj: Vlastní šetření

Dílčí cíl 2: porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj

K porovnání vybraných stresorů s ohledem na časové hledisko je využit vlastní výzkum, který probíhal v roce 2021.

Celková úroveň stresu

Práce je pro 64 % respondentů spíše stresující a zatěžující, což z dlouhodobého hlediska není určitě správně (Tušerová, 2021). V roce 2023 počet respondentů, kteří vnímají svou práci jako stresující a zatěžující je 80 %. Vytvořením průměrů z hodnot dojde ke zjištění, že celkové stresové zatížení, které na respondenty působí se během dvou let zvýšilo. Celkem se jedná o 10 % nárůst.

Porovnání stresorů

V tabulce jsou jednotlivé stresory seřazeny od toho nejvíce stresujícího k nejméně stresujícímu pro každý rok.

Tabulka 4 Porovnání stresorů v roce 2021 a 2023

2021			2023		
Pořadí	Stresor	%	Pořadí	Stresor	%
1.	Rychlé tempo práce	67 %	1.	Množství práce	84 %
2.	Množství práce	64 %	2.	Velká odpovědnost za odvedenou práci	83 %
3.	Velká odpovědnost za odvedenou práci	53 %	3.	Úroveň pracovního prostředí	80 %
4.	Špatná informovanost	52 %	4.	Termíny pro splnění úkolů	78 %
5.	Riziko napadení klientem	23 %	5.	Špatné metodické řízení	76 %
6.	Komunikace s klientem	22 %	6.	Nespolehlivý spolupracovník	69 %
7.	Délka pracovní doby	20 %	7.	Rychlé tempo práce	68 %
8.	Pracovní podmínky	19 %	8.	Nový úkol	64 %
9.	Komunikace s nadřízeným	17 %	9.	Komunikace s klienty	51 %
10.	Konflikty na pracovišti	16 %	10.	Vtahy na pracovišti	33 %
11.	Vztahy na pracovišti	14 %	11.	Zánik pracovního místa	27 %
12.	Strach ze ztráty zaměstnání	13 %	12.	Strach ze ztráty zaměstnání	20 %
13.	Nedostatek kontroly	3 %	13.	Komunikace s nadřízeným	18 %

Zdroj: Vlastní šetření

Porovnáním hodnot procent v obou letech lze zjistit, že roce 2023 jsou vyšší než v roce 2021, tzn. respondenti jsou stresory ovlivněni více, sledávají je více důležitými a stresujícími než v roce 2021. Například *množství práce* v roce 2021 zatěžovalo a stresovalo 64 % respondentů, zatímco v roce 2023 už se jedná o největší stresor s 84 %. Je o celých 20 % větší než v roce 2021.

Dílčí cíl 3: Porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem výkon

Stresorem, který ovlivňuje pracovní výkon je *úroveň pracovního prostředí* – 80 % respondentů. Z rozhovoru s jedním z pracovníků plyne, se bude jednat hlavně o teplotu v letních. Žaluzie, které jsou v oknech, nedostačují.

Kalkulace návrhu:

Tabulka 5 Nové žaluzie

	Cena za jednotku	Celkem
Žaluzie	2 900 Kč	72 500 Kč
Montáž	250 Kč	6 250 Kč
Celkem		78 750 Kč bez DPH

Zdroj: Vlastní tvorba

U 89 % respondentů, je pracovní výkon negativně ovlivňován stresem. Návrhem je zavedené školení na téma – práce v krizových a stresujících situacích.

U 90 % respondentů by se zvýšila pracovní výkonnost, kdyby se snížilo působení stresu. Návrhy a kalkulace pro práci se stresem jsou obsaženy v dílčím cíli 4.

Ke zvýšení výkonnosti by dle výsledku výzkumu přispělo *zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, mezi vedením a podřízenými* – s tímto problémem se potýká 87 % respondentů.

Návrh změny: Školení zaměřené na komunikaci pro vedoucí pracovníky. Proškolení vedoucí by nabyté znalosti předali svým podřízeným.

Kalkulace změny: Kurz – *Efektivní komunikace ve firmě*. Dvoudenní kurz online, cena 9 700 Kč bez DPH. Cena pro 4 vedoucí pracovníky.

	Cena za jednoho účastníka	Celková cena za všechny
Školení zaměřené na komunikaci	9 700 Kč	38 800 Kč bez DPH

Zdroj: Vlastní tvorba

Dílčí cíl 4: Návrh doporučení směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti

96 % pracovníků se snaží stresu zbavit. Respondenti dávají přednost procházkám, sportu, masážím a četbě.

Návrh změny: Podpořit tento pozitivní výsledek tím, že pracovníkům bude poskytnut benefit ve formě poukázek do určitých obchodů se sportovními potřebami, do knihkupectví a do relaxačních center.

Kalkulace návrhu: Doporučení bylo 250 Kč měsíčně pro jednoho pracovníka. Celková cena **11 250 Kč/měsíc. Ročně 135 000 Kč/rok.**

Tabulka 6 Poukazy

	Cena za jednotku	Celkem
Poukazy na měsíc	250 Kč	11 250 Kč
Poukazy na rok	250 Kč	135 000 Kč

Zdroj: Vlastní šetření

83 % respondentů pociťuje příznaky způsobené stresem.

Tabulka 7 Příznaky stresu

Příznak	Hlasy	Procento
Bolest hlavy	12	27 %
Zvýšené pocení	9	20 %
Agresivita a podráždění	17	38 %
Zažívací potíže	11	24 %
Nespavost	16	36 %
Jiné	2	4 %
Žádné	8	17 %

Zdroj: Vlastní tvorba

Návrh změny: Zavedení pravidelného školení na rozšíření znalostí a dovedností o relaxačních technikách, které se dají provádět přímo v pracovním prostředí, ve své kanceláři. Zajímavým projektem a doporučením by bylo vybudování pasivní odpočinkové zóny přímo v budově Finančního úřadu.

Kalkulace návrhu: Kurz: *Stres management, relaxační techniky a prevence syndromu vyhoření.* Kurz je jednodenní a probíhá online, takže nejsou žádné náklady na dopravu na místo konání. Náplní kurzu je – stres a jeho působení, snižování vnitřního napětí, udržování osobních hranic, zaměření na vlastní zdroje. Cena za jednoho je 6 500 Kč bez DPH. Organizaci by toto školení vyšlo na **292 500 Kč bez DPH.**

Tabulka 8 Školení na prevenci proti stresu

	Cena za jednoho účastníka	Celková cena za všechny
Školení na prevenci proti stresu	6 500 Kč	292 500 Kč bez DPH

Zdroj: Vlastní tvorba

Závěr

Cílem diplomové práce bylo **zhodnocení a porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj a výkon a návrh směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti.**

Teoretická část práce byla členěna do čtyř částí. První část obsahuje obecné pojetí pojmu stres, druhy stresu a rozdělení jednotlivých stresorů. Ve druhé kapitole byl podrobněji přiblížen stres management, kde byly rozebrány jednotlivé metody, pomocí kterých se lze bránit stresu a také pojmy Adaptace a Coping. Dále byl rozebrán koncept Duševní hygieny a Work-life balance – tedy správně nastavené rozhraní mezi prací a volným časem. V další části byla práce zaměřena na stres na pracovišti, jaké jsou zdroje pracovního stresu, pracovní zátěž a na problém Workoholismu. V poslední kapitole teoretické části, byl řešen problém pracovního výkonu, jeho řízení, hodnocení a do jaké výše může stres ovlivnit pracovní výkon jednotlivců.

Empirická část obsahovala výzkum samotný a posouzení provedeného šetření. Výzkum proběhl ve zvolené organizaci, kterou byl Finanční Úřad. Výsledků šetření bylo dosaženo pomocí dotazníkového zkoumání a také rozhovorem se jedním z respondentů, výsledek z tohoto rozhovoru sloužil k doplnění diskuse. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 45 respondentů. Dotazník byl rozdělen do tří částí, první část sloužila k získání základních informací o respondentech. V druhé části byl dotazník směřován na problematiku stresu a na prevenci proti působení stresu. Třetí část obsahovala otázky zaměřené na pracovní výkon. Hlavní cíl práce byl rozdělen na čtyři dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení úrovně stresorů ve vybrané organizaci. Z výsledků zkoumání je zřejmé, že takřka všichni respondenti, jsou vystavováni působení stresu v pracovním prostředí. Působení stresu je dokonce častější a intenzivnější než je pro lidské tělo zvládatelné. 80 % respondentů vnímá svou práci jako stresující, cítí se pod časovým tlakem a někteří pracovníci řeší stresové působení užíváním návykových látek a část působení stresu zcela přehlíží. Stres vyvolává u respondentů zdravotní potíže. Pozitivním faktorem je to, že se pracovníci snaží zbavovat stresu alespoň několika málo metodami, jako jsou procházky

v přírodě, čtení či trávení času s rodinou a vnoučaty. Důležitý je procentní nárůst využívání těchto metod, které vyplynulo z porovnání výsledků výzkumu z roku 2021 a z roku 2023.

Druhým dílčím cílem bylo porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na časový vývoj. Toho bylo dosaženo pomocí vlastního výzkumu, který proběhl v roce 2021. Výsledky jsou takové, že došlo ke zhoršení ve zkoumaných oblastech. Respondenti jsou v roce 2023 daleko více ovlivňováni působením stresorů a přiřazují jim mnohem vyšší hodnoty než v roce 2021.

Třetím dílčím cílem bylo porovnání úrovně stresorů ve vybrané organizaci s ohledem na výkon. 76 % pracovníků uvedlo, že stres negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Jedním ze zádních faktorů snižující pracovní výkonnost je nedostatek zaměstnanců. V rozhovoru s jedním z respondentů dokonce zaznělo, že každý jeden respondent pracuje za tři chybějící zaměstnance. Ovšem je nutné podotknout, že taková to situace není aktuální na všech odděleních. Nicméně v návaznosti na nedostatek zaměstnanců jde i velké množství práce, které každý musí zvládat. Tato situace je naprosto „ideální“ pro vznik stresu a stresových situací.

Čtvrtý dílčí cíl obsahoval návrh doporučení směřující k snížení dopadu stresu na pracovišti. Obsahuje návrhy, které pomohou respondentům zvýšit povědomí o některých technikách, které mohou využívat v prostorách kanceláře, ale i v pohodlí svého domova. Obsahuje také vylepšení pracovních podmínek, které jsou velmi stěžejní pro pracovní výkon, ale hlavně je nastíněn způsob, kterým lze nabrat nové zaměstnance, jejichž potřeba, je v některých případech až žalostná.

Pro všechny případy, které jsou více zmíněné je důležité, aby každý uměl pracovat se stresem a znal metody, které pomohou ulevit od jeho vlivu. Protože předcházet působení stresu, naučit se správně odpočívat a využívat správné metody je mnohem jednodušší, než pak čelit následkům.

Zdroje

Tušerová, I (2021). *Stres management ve vybrané organizaci*. České Budějovice. Dostupné z: https://theses.cz/id/0go29g/Bakalarska_prace_Tuserova_.pdf