

# Psychosociální rizika a stres při práci

Bc. Barbora Fanturová

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Fanturová**  
Osobní číslo: **L20420**  
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**  
Specializace: **Rizikové inženýrství**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Psychosociální rizika a stres při práci**

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k zadanému tématu diplomové práce.
  2. Charakterizujte aktuální stav psychosociálních rizik na Vámi zvoleném pracovišti.
  3. Proveďte kvantitativní šetření zaměřené na psychosociální rizika u osob pracujících ve výrobě.
  4. Na základě výsledků kvantitativního výzkumu vypracujte metodickou příručku pro snížení identifikovaných rizik.
-

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

**Seznam doporučené literatury:**

1. BAŠTECKÁ, Bohumila. *Psychosociální krizová komunikace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4195-6.
2. CHANDOLA, Tarani. *Stress at Work*. London: The British Academy, 2010. ISBN 978-0-85672-589-0.
3. PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti. 2. zpracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Veselík, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2022**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti, dne: 3.8.2022

Jméno a příjmení studenta: Barbora Fanturová

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou psychosociálních rizik a stresem u zaměstnanců pracujících ve výrobě ve vybrané organizaci. V první části diplomové práce je uvedena literární rešerše týkající se problematiky psychosociálních rizik a stresu, a to s důrazem na stres pracovního rázu, způsoby prevence stresu na pracovišti a reakce zaměstnance na již zmíněná rizika. Dále je uvedena legislativa České republiky, ale i zahraničí, vztahující se k psychosociálním rizikům. Poté následuje seznámení se s organizací samotnou, analýza současného stavu psychosociálních rizik a výběr subjektu pozorování. Data budou sbírána pomocí dotazníkového šetření a budou vyhodnocena pomocí vybraných statistických metod. Následně jsou vypracována navrhovaná opatření. Výstupem diplomové práce je metodická příručka adresována zaměstnavateli, která je vypracována na míru organizaci samotné.

Klíčová slova: Dotazníkové šetření, operátor výroby, pracovní stres, psychosociální rizika.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the issue of psychosocial risks and stress in employees working in production in the selected organization. In the first part of this diploma thesis, a literature search is presented to the issue of psychosocial risks and stress, with emphasis on work-related stress, methods of stress prevention in the workplace and employee response to the risks already mentioned. It is listed below the legislation of the Czech Republic and abroad is also listed, which marginally touches on the issue of psychosocial risks. This is followed by acquaintance with the organization itself, analysis of the current state of psychosocial risks in the company and selection of the subject of observation. The data will be collected using a questionnaire survey and will be evaluated using selected statistical methods. Subsequently, the proposed measures are developed. The output of the diploma thesis is a methodological manual addressed to the employer, which is developed to suit the organization itself.

Keywords: Questionnaire survey, Production operator, work stress, psychosocial risks

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Veselíkovi, PhD., za odborné vedení a trpělivost při zpracování této práce. Poděkování patří také mému snoubenci a rodině za podporu po celou dobu studia.

„Muž, jehož si neváží mistr, a mistr, jehož si neváží ředitel, a ředitel, jehož si neváží firma, musí hledati chybu ne ve firmě, nýbrž sám v sobě.“

- Andrew Carnegie

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
<b>1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A PRACOVNÍ STRES.....</b>	<b>15</b>
1.1 PRACOVNÍ STRES .....	21
1.2 DRUHY STRESU .....	22
1.3 PŘÍČINY A NÁSLEDKY .....	24
1.4 VLIV ZODPOVĚDNOSTI NA MÍRU STRESU.....	26
<b>2 ZPŮSOBY PREVENCE STRESU NA PRACOVIŠTI.....</b>	<b>28</b>
2.1 PODPORA DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ A POHODY NA PRACOVIŠTI.....	28
2.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	29
2.3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	30
2.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	31
<b>3 REAKCE ZAMĚSTNANCE NA PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA.....</b>	<b>32</b>
3.1 WORKOHOLISMUS .....	32
3.2 MOBBING .....	33
3.3 SYNDROM VYHOŘENÍ .....	34
3.4 SYNDROM ZNUDĚNÍ.....	35
<b>4 LEGISLATIVNÍ RÁMEC V ČESKÉ REPUBLIKY I ZAHRANIČÍ .....</b>	<b>36</b>
4.1 LEGISLATIVA V EVROPSKÉ UNII.....	36
4.2 LEGISLATIVA V ČESKÉ REPUBLICE .....	37
<b>5 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>41</b>
6.1 CÍLE ORGANIZACE .....	42
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
6.3 ORGANIZACE JAKO ZAMĚSTNAVATEL .....	45
6.4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE A STIMULACE .....	46
<b>ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>47</b>
<b>7 VÝBĚR SUBJEKTU POZOROVÁNÍ A STANOVENÍ HYPOTÉZ.....</b>	<b>47</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA SUBJEKTU POZOROVÁNÍ.....	47
7.2 STANOVENÍ ZKOUMANÝCH HYPOTÉZ .....	49
<b>8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK V ORGANIZACI.....</b>	<b>51</b>

8.1	ČETNOST JEDNOTLIVÝCH ODPOVĚDÍ .....	51
8.2	POROVNÁNÍ MEDIÁNU JEDNOTLIVÝCH POLOŽEK DOTAZNÍKU SE STANOVENÝMI KRITICKÝMI HODNOTAMI.....	56
8.3	TEST ZÁVISLOSTÍ V KONTINGENČNÍ TABULCE .....	60
8.4	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ .....	71
<b>APLIKAČNÍ ČÁST .....</b>		<b>73</b>
<b>9</b>	<b>DOPORUČENÁ OPATŘENÍ .....</b>	<b>73</b>
<b>10</b>	<b>METODICKÁ PŘÍRUČKA .....</b>	<b>76</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>		<b>86</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ .....</b>		<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>88</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>89</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>90</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>91</b>



## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá psychosociálními riziky a stresem při práci, jež nejsou mnohdy ve výrobních organizacích řešeny. V minulých letech se velmi malé množství firem zabývalo svými zaměstnanci a kvalitou jejich osobních i profesních životů. Jelikož trendy na trhu práce se postupem času měnily, jsou zaměstnavatelé čím dál více nuceni nabízet stále lepší podmínky svým zaměstnancům. Toto téma je velmi důležité také z důvodu, že dle výzkumu společnosti Ipsos MORI, Češi pracují poměrně více než je evropský průměr, proto je důležité věnovat pozornost oblasti psychosociálních rizik na pracovišti a míru stresu u pracovníků.

Teoretická část pojednává o možných rizicích spjatých s duševní pohodou a spokojeností zaměstnanců na pracovišti. V této diplomové práci nebude opomenuta teoretická rovina celé problematiky psychosociálních rizik. Stěžejní součástí těchto rizik je stres, proto byly zmíněny v této práci jeho druhy, možné příčiny a následky. Pro pochopení důležitosti vnímání psychosociálních rizik budou jmenována a následně vysvětlena důležitá psychosociální rizika, se kterými se na pracovišti lze setkat. Jelikož mají výrobní organizace za cíl především zisk a rentabilitu, je potřeba zajistit, aby fluktuace zaměstnanců nebyla příliš vysoká. Tomu lze zabránit právě prevencí samotného stresu, což bylo předmětem v následující dílčí kapitole. Pokud se ovšem míra rizika náhle zvýší, jedním z možných projevů u člověka může být reakce jako např. syndrom vyhoření, kterým je postižena nezanedbatelná část lidské populace, a to především z důvodu, že zákony zajišťující kvalitní zacházení se zaměstnanci jsou v tomto směru neúplné či v některých zemích chybí úplně. Legislativní rámec této problematiky je sestaven na stanovách evropské unie ale i přesto nejsou zákony přímo věnovány tomuto tématu. Předpisy a vyhlášky dotýkající se této oblasti jsou uvedeny v samostatné kapitole.

Praktická část je věnována konkrétní výrobní organizaci, ve které bude probíhat kvantitativní šetření aktuálního stavu již zmíněných rizik. Důležitým aspektem hodnocení bude také mj. péče o zaměstnance a forma stimulace již aplikovaná samotnou organizací. Nezanedbatelnou část tvoří i kapitola popisující společenskou odpovědnost, na které si firma zakládá a vliv činnosti příslušných odborů. Konečným výstupem diplomové práce bude metodická příručka adresovaná zaměstnavateli.

## CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnocení úrovně psychosociálních rizik u osob pracujících ve výrobě v konkrétní organizaci pomocí kvantitativního výzkumu a následné vypracování metodické příručky adresované zaměstnavateli pro snížení těchto rizik

### Pro naplnění hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Zpracování literární rešerše k problematice psychosociálních rizik a stresu.
- Charakteristika aktuálního stavu psychosociálních rizik na zvoleném pracovišti.
- Sestavení dotazníku, jeho distribuce mezi zaměstnance ve výrobě ve vybrané organizaci, následně jeho vyhodnocení.
- Na základě výsledků kvantitativního výzkumu vypracovat metodickou příručku pro snížení nejzávažnějších psychosociálních rizik.

### Omezení diplomové práce:

- Dotazníkové šetření je adresováno osobám pracujícím na pozici: *operátor výroby* ve zvolené organizaci.
- Vyplnění dotazníku je založeno na zodpovědném přístupu zaměstnanců.
- Dotazník obsahuje celkem 19 uzavřených otázek, na které je možno odpovědět na škále od 1 do 5 (příčemž 1 - *Vůbec nesouhlasím* a 5 - *Zcela souhlasím*).

### Použité metody zpracování:

- Dotazníkové šetření – V analyticko-empirické části došlo k sestavení dotazníku, a to s cílem analyzovat současný stav psychosociálních rizik zaměstnanců ve výrobě ve vybrané organizaci. Jedná se o kvantitativní průzkum zaměřený na subjektivní vnímání všech respondentů s účelem zjistit, jak z pozice operátorů výroby jsou vnímány otázky týkající se stresových faktorů. Struktura dotazníku a jeho celé znění je umístěno v příloze I. diplomové práce.

- Popisná statistika – na základě nasbíraných dat byla pomocí popisné statistiky sestavena podkapitola 8.1, ve které se nachází sumarizace všech odpovědí na jednotlivé body dotazníkového šetření. Tato sumarizace byla zpracována tak, aby poskytovala přehledný výčet všech odpovědí celé skupiny respondentů, a zvláště skupiny žen a mužů. Díky této metodě se dalo s přesností určit nejnižší a nejvyšší četnost jednotlivých odpovědí.
- Explorativní datová analýza – této metody bylo využito z důvodu lepší vizualizace nasbíraných dat a zjištěných výsledků. Cílem této metody je grafické vyjádření výsledků a zjištěných dat. Explorativní datová analýza byla užitá napříč celou analyticko-empirickou částí diplomové práce.
- Výpočet mediánu a jeho porovnání s kritickou hodnotou – kritická hodnota mediánu byla vypočítána dle Meisterova dotazníku, a to konkrétně matematickým vzorcem  $K = \bar{x} + 0,5\sigma$ , kdy K vyjadřuje míru kritické hodnoty,  $\bar{x}$  znázorňuje aritmetický průměr a  $\sigma$  je směrodatná odchylka sledované veličiny. Této metody bylo využito v podkapitole 8.2, a to z důvodu zjištění, ve kterých bodech dotazníkového šetření došlo k překročení kritické hodnoty. Pokud nedošlo k překročení kritické hodnoty byl tento bod zkoumání klasifikován jako „pozitivní“ (tedy pozitivně vnímaný ze stran dotázaných) a pokud došlo k rovnosti mezi kritickou hodnotou a mediánem nebo překročení kritické hodnoty, byl tento bod klasifikován jako „negativní“ (negativně hodnocen respondenty). V této části také došlo k zjištění, jak rozdílně byly jednotlivé otázky posuzovány muži a ženami.
- Test závislosti v kontingenční tabulce – v podkapitole 8.3 bylo zkoumáno, zda došlo k odlišnému vnímání psychosociálních rizik napříč odlišnými skupinami lidí (rozdíl mezi muži a ženami). Postup byl stanoven dle monografie Neugebauera (2021) a sestával z těchto samostatných kroků:

#### 1. Stanovení hypotéz

Dojde k určení, zda jsou výsledky závislé na pohlaví respondentů.

- H0 – Data skupina A a B v kontingenční tabulce jsou statisticky **nezávislé**.
- H1 – Data skupina A a B v kontingenční tabulce jsou statisticky **závislé**.

## 2. Kontingenční tabulka

Nejprve dojde k sestavení kontingenční tabulky součtem celkových odpovědí, tedy naměřených sdružených (skutečných) četností  $n_{ij}$  a součtem těchto hodnot v totožném řádku nebo sloupci budou známy marginální (okrajové) četnosti všech položek, suma všech marginálních četností vertikálního i horizontálního sloupce se nazývá  $n$ . Názorný příklad je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka 1 - Kontingenční tabulka

	Odpověď č. 1	Odpověď č. 2	Odpověď č. 3	Odpověď č. 4	Odpověď č. 5	Celkem
Skupina A	$n_{11}$	$n_{12}$	$n_{13}$	$n_{14}$	$n_{1s}$	$n_1$
Skupina B	$n_{21}$	$n_{22}$	$n_{23}$	$n_{24}$	$n_{rs}$	$n_r$
Celkem	$n_1$	$n_2$	$n_3$	$n_4$	$n_s$	$n$

## 3. Výpočet očekávaných četností odpovídajících součinu příslušných marginálních relativních četností. Příslušné vzorce jsou zaznamenány v tabulce č. 2.

Tabulka 2 - Výpočet očekávaných četností

	Odpověď č. 1	Odpověď č. 2	Odpověď č. 3	Odpověď č. 4	Odpověď č. 5	Celkem
Skupina A	$\frac{n_1 * n_{1'}}{n}$	$\frac{n_1 * n_{2'}}{n}$	...	...	...	$n_1$
Skupina B	...	...	...	...	$\frac{n_r * n_{s'}}{n}$	$n_r$
Celkem	$n_{1'}$	$n_{2'}$	$n_{3'}$	$n_{4'}$	$n_{s'}$	$n$

4. Výpočet testového kritéria a stanovení kritické hodnoty pomocí výpočtu Chí kvadrátu a porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou

Byl použit následující vzorec  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}')^2}{n_{ij}'}$  pro výpočet testového kritéria, jež bude dále porovnáno s kritickou hodnotou. Symboly ze vzorce mají následovný význam:

G – testové kritérium

r – počet variant proměnné X

s – počet variant proměnné Y

$n_{ij}$  – sdružené (skutečné) četnosti

$n_{ij}'$  – očekávané četnosti odpovídající součinu příslušných marginálních relativních četností

Hladina významnosti byla stanovena 5 %, tudíž  $X_{0,95}$ .

$$G \neq X_{0,95}^2$$

5. Stanovení výsledné hypotézy.

Pokud se testové kritérium nenachází v kritickém oboru:  $H_0$  – Data skupina A a B v kontingenční tabulce jsou statisticky **nezávislé**.

Pokud se testové kritérium nachází v kritickém oboru:  $H_a$  – Data skupina A a B v kontingenční tabulce jsou statisticky **závislé**.

- Analýza a syntéza – na základě dekompozice celku a zkoumání aktuálního stavu jednotlivých faktorů psychosociálních rizik v organizaci došlo k sumarizaci všech zjištěných výsledků v analyticko-empirické části diplomové práce a na základě toho byla sestavena část aplikační.
- Stanovení hypotéz a jejich ověření – došlo k sestavení zkoumaných hypotéz v dílčí podkapitole 7.2, dále došlo k jejich potvrzení či vyvrácení v podkapitole 8.4 na základě testu závislosti v kontingenční tabulce a porovnáním chí kvadrátu s testovacím kritériem.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A PRACOVNÍ STRES

Problematika oboru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je velmi rozsáhlá oblast a zabývá se jí mnoho publikací. Ale jen málokdo si uvědomuje nedílnou součást tohoto vědního oboru a tím je vliv psychosociálních rizik na jedince v pracovním procesu a k tomu přidružená míra stresu. Je sice jednodušší se zaobírat odvětvím BOZP jako souhrnem technických požadavků na korektní plnění pracovních úkonů s důrazem na zdraví jedince, ale tato vědní disciplína nebude nikdy komplexně pochopena bez náhledu na psychično daného subjektu pozorování.

Již v minulých letech Tomáš Baťa chápal koncept spokojeného zaměstnance. Byl si plně vědom souvislostí mírou zameškaných dní pracovníků z důvodu stresového vypjetí na pracovišti. Zastával názor, že pouze zaměstnanec spokojený a vděčný je schopen svou práci vykonávat, jak nejlépe umí a rád. Tato filozofie byla naprosto revoluční a mimo to, je stále aktuální. Jen tak se Tomášovi Baťovi podařilo vybudovat největší obuvnické impérium v Československu.

Jednou z organizací, věnující pozornost psychosociálním rizikům je Světová zdravotnická organizace WHO (World Health Organization), která mimo jiné aktivně publikuje odborné písemnosti s novými vědeckými poznatky na toto téma. V publikaci WHO (2016) je uvedeno, že lze vymezit 10 nejdůležitějších psychosociálních rizik a těmi jsou: charakter práce, pracovní zátěž, pracovní tempo, rozvržení práce, možnost rozhodování o práci, pracovní prostředí a vybavení, firemní kultura, mezilidské vztahy na pracovišti, role v organizaci, karierní postup, sladění práce a soukromí.

Tato psychosociální rizika se mohou projevat dle VÚBP (Výzkumného Úřadu Bezpečnosti Práce) například: zvýšenou mírou stresu, zhoršením vztahů na pracovišti i mimo něj, vyšším výskytem násilí až šikanou, zvýšenou chybovostí a sníženou výkonností, zvýšenou úrazovostí a nemocností, a dále dochází k vyšší míře fluktuace (VÚBP, 2021).

### **Charakter práce**

Vnímání samotného charakteru práce je velmi individuální, a to dle preferencí každého zaměstnance. Předpoklad pro spokojenost zaměstnance je naplnění svého skrytého potenciálu. Uchazeč by se měl při výběru nové práce sám sebe ptát na tyto otázky:

- **Jaká je lokace výkonu práce?** Pro mnoho lidí je velmi důležité kupříkladu samotné prostředí, ve kterém budou práci vykonávat. V minulých letech byl tento parametr značně omezen jako např. kancelář, dílna, kamenný obchod, kyberprostor aj. Dnes již firmy častěji nabízejí možnost částečného či úplného home-office, a to, protože lze značnou část zaměstnání vykonávat přímo z domu. Zaměstnanec se mj. může setkat s rizikovými faktory v pracovním prostředí, kterými jsou například: fyzikální, chemické, biologické a/nebo fyziologické, nebo třeba prašnost na pracovišti.
- **Jaký nástroj je při výkonu práce potřeba?** Preference při výběru zaměstnání může mj. spočívat také ve volbě nástroje (např. člověk, kterého zajímají počítače, upřednostňuje práci s nimi), nebo způsobu vykonávání činnosti. Díky pokroku doby se čím dál častěji objevuje práce s informacemi či elektronikou. Taková práce může být dosti vyčerpávající a nemusí docházet z uspokojení po dokončení práce hlavně z důvodu, že nelze měřit množství odvedených úkolů.
- **Jaká je povaha činnosti, kterou musí zaměstnanec ovládat?** Zde je potřeba si uvědomit samotné kvality osoby, jež bude práci vykonávat. Lidé s dominující levou hemisférou tíhnou častěji k racionálnímu uvažování, často zjišťují kauzalitu událostí (příčiny a následky), jsou schopni graficky či numericky vyjadřovat skutečnost a zaměřují se na fakta. Je tedy významné podporovat logický potenciál volbou zaměstnání například typu IT specialista, vědec, úředník, programátor, elektrikář, konstruktér atd. Osoby se silnější pravou hemisférou jsou naopak tvořiví, velmi emocionálně zaměřeni, mají dobrou představivost a rozhodují se na základě vlastní intuice. Takoví jedinci si mnohdy volí profese uměleckého rázu, tedy kupříkladu malíř, kadeřník, aranžér, designér, architekt, ošetřovatel, číšník (Plotbase.cz, 2008).

### **Pracovní zátěž, pracovní tempo**

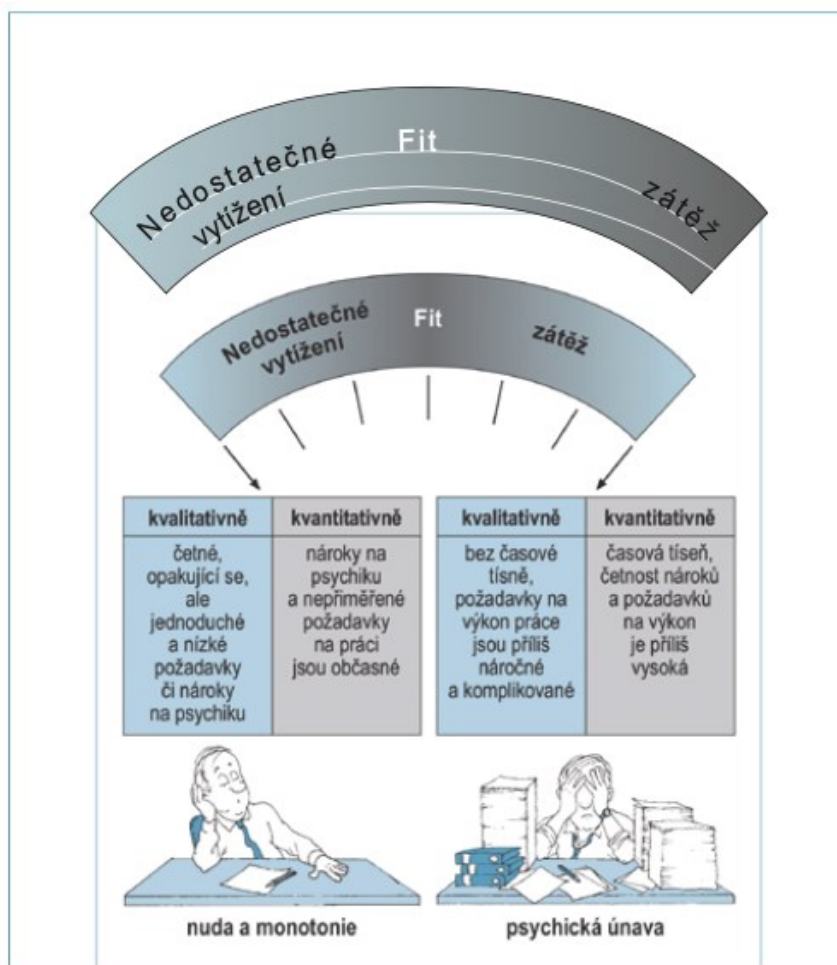
Psychickou pohodu zaměstnance přímo ovlivňuje míra pracovní zátěže. Je-li zaměstnanec přetížen ať už fyzicky či psychicky samotnou prací, brzy dojde k apatii a otupění všech reakcí na motivační stimuly. Nebude-li ovšem naplněn potenciál zaměstnance, bude se jednat o ztrátu času a příležitosti, a to jak zaměstnance, tak i samotné organizace. Ideální stav je najít rovnováhu mezi požadavky, které má firma a potřebami jedince, který práci vykonává. Ne vždy ale dochází ke kompromisu. Dle Mikuláščíka (2015) lze za pracovní zátěž považovat požadavky na výkon pracovní činnosti a dle toho, zda je práce fyzicky či psychicky náročná lze očekávat stav nerovnováhy.



- **Fyzická práce** se měří procentuální vyčerpání svalů organismu a aby se výkon činnosti dal považovat za fyzicky náročný musí dojít k zatížení alespoň 50 % tělesné hmoty. Dalšími měřitelnými aspekty je vervetická náročnost pomocí váhy energetického výdeje, následně i faktorem srdeční činnosti. (Kočí, 2013)
- **Psychická náročnost práce** je velmi často se vyskytujícím faktorem ve většině organizací. Jedná se o překročení mezní hodnoty nároků na psychiku jedince způsobenou vysokými nároky, pozorností, zodpovědností nebo náročností postupů. (Vévoda, 2013)

### Rozvržení a rozhodování o práci

Závažným elementem je samotné rozvržení práce a možnost si jej upravovat dle svých potřeb. Mezi hlavní faktory patří: práce na směny (dvousměnný, třisměnný či nepřetržitý provoz), rutinní stránka práce, jednotvárnost, možnost upřednostnit jednotlivé úkony před jinými, individuální docházka či přestávky.

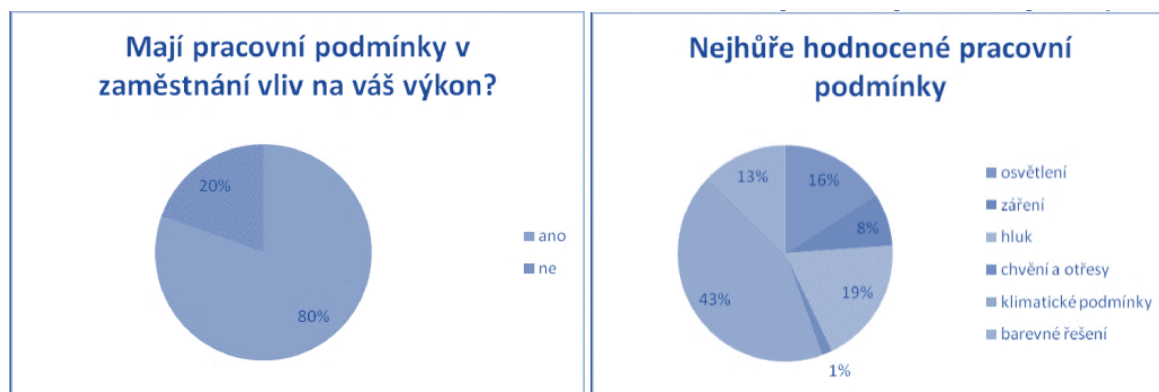


Obrázek 1 – Nízké požadavky a vysoké požadavky (ISSA, 2020)

Velmi častým jevem zejména ve výrobních organizacích je monotonie a cyklicky se opakující pracovní činnosti. Aby nedocházelo ke ztrátě příležitostí a času ve výrobních procesech, jsou normy nastaveny tak, aby byly plněny, pokud možno na maximum plány produkce. O nestabilních výkyvech vysoké monotonie nebo naopak psychickému vyčerpání je uvedeno na obrázku č.1.

### Pracovní podmínky, prostředí a vybavení

Pracovní prostředí je tvořeno mimo stojů a zařízení také potřebnými pomůckami či nástroji. Trendy vybavení firem se ve světě mohou značně lišit, nejčastěji to jsou: šatny, toalety, vybavené kuchyňky, kávovar či automat na kávu, stravovací automaty, kantýna, závodní jídelny, odpočívárny, kuřácké koutky aj. Je poměrně běžná volba veselých barev podporující produktivitu a dobrou náladu, kombinace různých materiálů, květinová výzdoba a nástěnky atd. V moderních organizacích je možné najít lehárny, soukromé fit centrum a jiné ne tolik běžné novinky. Dle sociologického výzkumu vlivu pracovních podmínek v grafu č. 1 80 % respondentů hodnotilo, že v pracovní podmínky mají vliv na výkon zaměstnanců a jako nejdůležitější klimatické podmínky s relevantní četností 43 % a hluk 19 % (Hrubá, 2011).



Graf 1 – Vliv pracovních podmínek na výkon zaměstnance  
a nejhůře hodnocené pracovní podmínky (Hrubá, 2011, s. 36)

### **Firemní kultura**

Jedním ze sociálních požadavků skupiny je velmi přesně daná struktura, charakter firmy, hierarchie, vnitřní život ovlivňující myšlení spolupracovníků a postavení každého ze zúčastněných (Vysekalová, 2020). Každý jedinec se cítí lépe ve skupině, v níž je srozumitelně známa jeho pozice. Musí si být tedy jistý svým vlastním postavením a postavením ostatních osob. Tento ideální stav působí jako jistá prevence před možným nedorozuměním a to např. bojem o dominanci ve skupině nebo sabotáží. Je velmi důležité, aby byl tým lidí, kteří spolu pracují, různorodý a čítal jedince všech charakterových vlastností. Mezi tyto společenské jistoty patří bezpochyby také jasný vůdce, tedy alfa celého oddílu. Podstatný je i pocit důvěry ve vůdce, v tomto případě vedoucí či manažery. Je pochopitelné, že zaměstnanci nemusí vždy souhlasit s rozhodnutím svého nadřízeného, ale musí jej plně respektovat.

### **Mezilidské vztahy**

Jedním z nejdůležitějších aspektů ovlivňující život každého člověka jsou sociální interakce s ostatními jedinci v okolí. Člověk odjakživa žije pohromadě v tlupách, tedy ve společnosti jiných osob, a proto je velmi důležité, aby i v pracovním prostředí měl jedinec kolem sebe kolektiv, se kterým si do značné míry rozumí. Na straně jedné se může jednat o sociální vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti, a na straně druhé vztahy s kolegy skrze organizační strukturu. Pro zaměstnance komunikujícího např. se zákazníky, dodavateli nebo pacienty je nezbytně nutné udržovat kladné vztahy napříč zúčastněnými. Role personálního oddělení je v tomto případě opravdu nenahraditelná, a to z důvodu, že má za cíl nového pracovníka účinně a rychle adaptovat na pracovní pozici a do kolektivu na pracovišti. Nesmírně důležité je také, aby každý zaměstnaný bezpečně věděl, na koho se obrátit v případě jakéhokoliv problému, ať už pracovního, administrativního či sociálního charakteru. Mezi spolupracovníky v týmu může dojít ke spolupráci nebo opačnému jevu a tím je soupeřivost. Oba z těchto pojmů mohou být vnímány jak pozitivně, tak i negativně, a to v závislosti na požadovaném výstupu. Soupeřivost na pracovišti může vést ke stimulaci pracovníka a zlepšování kvality a míry práce, ale může mj. také dojít ke zhroucení celé společnosti.

## **Role v organizaci**

I role v organizaci může ovlivňovat přístup zaměstnanců k práci. Z pohledu sociálního statusu jsou pozice ve středním nebo vyšším managementu vnímány velmi pozitivně, málo kdo si ale uvědomuje vrůstající zodpovědnost či tlak na pracovníky ve vedoucích pozicích. „Reálná role každého člověka v organizaci je tedy souhrnem jeho formálních pozic a neformálních rolí“ (Bednář, 2013, s. 32). Kladnými dopady těchto pozic mohou být již zmíněný společenský status, kvalita života, blahobyt a finanční stabilita. Avšak organizace klade důraz na suverenitu manažerů, a to pokyny spjatými s diplomatickým vystupování nebo třeba předepsaným dress code (oděv). Tuto skutečnost podporuje i myšlenka Jana Wericha: „Šaty dělají člověka“. Pravidla ohledně oblékání se ale mohou týkat i zaměstnanců, kteří nejsou na pozicích řídicích, nýbrž výrobních či pomocných. Takoví jsou nejčastěji nuceni nosit ochranný oděv (např. uniformy, montérky, rukavice aj.) a jsou již na první pohled odlišní od pracovníků na vyšších postech (Plamínek, 2014). I tento sociální rozdíl může charakterizovat značné riziko. Zaměstnanec na pozici výrobní či pomocné se může cítit nedoceněný, lehce nahraditelný či dokonce zbytečný. Proto je velmi důležité si plně uvědomovat důležitost každého ze zaměstnaných a firma by se měla zásadně podílet na spravedlivém hodnocení a oceňování za kvalitně odvedenou práci v podobě prémie, příplatků nebo podílem na zisku z prodeje. V dnešní době se na trhu čím dál častěji vyskytují organizace, které pracovníkům zakazují se navzájem oslovovat vysokoškolskými tituly, a to z toho důvodu, aby neprohlubovaly rozdíly mezi zaměstnanci.

## **Karierní postup**

Nelze přímo určit, zda jsou obecně lepší pozice s možným karierním postupem (ať už nuceným či přirozeným vývojem) nebo pozice takové, ve kterých je povýšení zcela nemožné vše tedy záleží na nastavení organizační struktury a velikosti organizace (Šnýdrová, 2021). Vše záleží na osobní preferenci každého ze zaměstnanců. Pokud je pro jednoho cílem se karierně posouvat směrem vpřed, pro jiného tento parametr může být nepodstatný či dokonce nechtěný. Takový zaměstnanec, pro kterého je pracovní pozice prostředkem k rozvoji sebe samotného, by nemohl být nikdy zcela šťasten a uspokojen s pozicí, ze které se jen velmi obtížně postupuje směrem vzhůru v hierarchii podniku. Pro správné začlenění pracovníka na konkrétní typ pozice slouží opět personální útvar, asistenční centra či školící střediska. Samotná možnost povýšení tedy může být stimulačním prostředkem pro dosažení lepších pracovních výkonů jedince jednoho, ale i faktorem negativně ovlivňující psychické rozpoložení jedince druhého.

## Sladění práce a soukromí

Z hlediska soukromí je práce velmi ovlivňujícím parametrem, a to nejspíše z důvodu, že běžný Čech odchází do důchodu až okolo 60. roku svého života. Přesněji průměrný věk odchodu žen do důchodu je 58,9 kdežto u mužů 61,3let (Český statistický úřad, údaje k roku 2004). Je nezbytné si uvědomit nezastupitelnou roli práce v životě a vnímat ji nejen jako prostředek k zisku kapitálu, ale i jako něco čemu je věnována velká část života.

Poměrně známým pojmem je „My life and work“, jak mimo jiné nazval Henry Ford své paměti psané téměř před smrtí, které popisují nedílnou součást jeho existence – práci. Díky jeho rozvahám nad životem a prací si mnoho leaderů firem uvědomilo, že tzv. životní rovnováha je cílem ke spokojenému zaměstnanci. Vždyť která z organizací by si vědomě udržovala zaměstnance podrážděné, nešťastné či dokonce s averzí k práci? Takový model zaměstnance musí bezpodmínečně chybovat v pracovním procesu a ku příkladu vyrobí nekvalitní kus nebo nutně musí dojít k pochybení vedoucímu ke vzniku pracovního úrazu. V takovém případě se na dotyčného nelze plně spolehnout. Personální střediska si mj. všila, že je výhodnější zaměstnávat člověka, který má ve firmě přátele nebo dokonce rodinu, protože taková osoba častěji setrvává v pracovním poměru mnohem delší dobu. Proto již spousta organizací nabízí svým pracovníkům náborový příspěvek, když pomohou získat nového zaměstnance z řad svých známých. Tento krok se může zdát velmi prozíravý, a to hned z několika důvodů: rodinná atmosféra na pracovišti, soudržný tým, nízká míra konfliktů, rychlá adaptace, kolegiálnost a loajálnost, sdílená doprava atd.

### 1.1 Pracovní stres

Původ samotného slova sahá až do Velké Británie, kdy je toto slovo stalo synonymem pro situaci napětí či přílišné zátěže. Dle Vágnerové (2008) lze stres z psychologického hlediska chápat jako stav nadměrného zatížení či ohrožení. Jedná se o velmi individuální směs reakcí na podnět či podněty ať už vnějšího či vnitřního původu. Termín stres bylo originálně zapůjčen v roce 1939 z technického slovníku kanadským vědcem maďarského původu Hansem Selyem a následně pak využito pro lékařské účely. Tento termín popisoval nadměrnou zátěž a jeho význam se v medicíně zachoval již do dnes (Honzák, 2020). Dle Chandoly (2010) má pracovní stres dva zjevné významy: pracovní podmínky a reakce jednotlivce na stres. Soubor preventivních opatření a zacházení se stresem se začalo nazývat „coping“, jedná se tedy o výčet aktivit vedoucích k eliminaci či zmírnění samotného průběhu

(Honzák, 2017; Paulík, 2017). Hlavním znatelným původem pracovního stresu je pracovní proces, jeho špatná organizace, struktura, řízení atd. (EU-OSHA, 2021). Mezi zjevné příčiny lze zařadit vlastní sklon uvažování, které jedince odvádí od úkolů podstatných a důležitých pro splnění pracovní povinností. Velmi běžné je odkládání povinností na dobu neurčitou s prvotní motivací, že později se úkol vyřeší sám nebo se jeho charakter změní a vážnost se bude v závislosti na čase snižovat (Urban, 2016). „Pracovní stresory zvyšují riziko depresí a úzkostných poruch, sebevražd, pracovních úrazů a nehod a kardiovaskulárních příhod. To má za následek pracovní neschopnost zaměstnanců s pracovním stresem“ (Chandola, 2010, s. 15).

## 1.2 Druhy stresu

Činnost mozku a celého těla se ve stresových situacích mění hlavně z důvodu ztráty stability a potřebné rovnováhy v životě. Za těchto okolností nám mozek nastiňuje všemožné „černé scénáře“ a myšlenky se mívají jedna za druhou (Greenberg, 2019). „Stres je normální a okamžitá fyziologická reakce na tlak, který je spuštěn situačním, fyzickým, mentálním nebo emočním napětím. Nezáleží na tom, zda je hrozba skutečná nebo domnělá. Stres se k nám může pomalu vkrádat nebo může přijít zničehonic. Projevuje se jak zjevnými, tak jemnými způsoby“ (Lusk, 2015, s.67).

Tento fakt je úměrně vázán na vrozený temperament každé osoby. Situace vysoce stresového rázu pro člověka jednoho, může být vnímána jako stav reality nijak stresující pro člověka druhého. Také samotné reakce se velmi liší dle subjektivního posouzení stresovanou osobou. Vnímání stresu podle Peška a Práška (2016) závisí na těchto faktorech: doba a četnost působení stresu, způsobu nastavení mysli postiženého, na schopnostech stres redukovat či ovládnout samotnou situaci. Mezi nejčastější strategie jednání na nadměrnou dobu či sílu působení stresové situace můžeme řadit tyto projevy: přijetí situace, odmítnutí reality, útok, únik, resignace, nadbytečná záplava emocí a emocionální projevy, apatie, racionální řešení situace, vytěsnění informace atd.

Příčinou stresu se rozumí podnět, jež rozněcuje stresové reakce v organismu, skrytý pod názvem stresor. V závislosti na jedinci a dané situaci se stresor liší. V dobách minulých nám tento citový tlak pomáhal k přežití. Stres byl nápomocen evoluci hlavně v případech, kdy došlo k ohrožení života, a tudíž se pravěký člověk musel vypořádat se situací útokem, nebo útekem. V dnešních dobách ale tato dříve nezbytná vlastnost sebeochrany organismu působí spíše škodlivě. Mezi nejčastější spouštěče dnešní doby řadíme např. Čas – neustálý spěch,

dyskomfort z nedodržení závazků včas, nebo ve vzácných případech nadbytečné množství nevyužitého času; Odpovědnost – přílišná, nebo žádná uvážlivost; Fyzické či psychické vypětí všech možných příčin; Nedostatek psychohygieny aj.

### Druhy stresu:

- **Eustres** – jedná se o stres mající na jednotlivce obzvláště pozitivní účinky, jedná se o stres, který je potřeba pro přežití a adaptaci (Pirk, 2021). Taková forma stresu organismus nabudí a přiměje ho k rychlým ale přesným reakcím na aktuální situaci. Tento druh reakce na stresor je kladný pouze pokud je mu člověk vystavován v malé míře a v kratším časovém intervalu.
- **Distres** – jde o stres především negativně působící na správnou funkci organismu (Pirk, 2021). Není žádoucí časté a nadměrné vystavování se stresorů způsobujících distres, a to kvůli přímé spojitosti s výskytem zdravotních, psychických či psychosomatických obtíží vystavovaného subjektu. „To, zda určité napětí vnímáme jako eustres nebo distres, závisí na naší aktuální náladě. Na události nereagujeme vždycky stejně“ (Stenger, 2015, s. 89).
- **Akutní stres (krátkodobý)** – jedná se o situaci působení většinou jednoho stresoru okamžitým a intenzivním způsobem. Většinou se jde o přímé ohrožení života nebo při navození pocitů možnosti újmě na zdraví jako např. havárie v podniku, nehody aj. Projevuje se omezením některých tělesných funkcí, jež tělo vyhodnotí jako „nedůležité pro přežití“. Dochází k ovlivnění také emoční stránky jedince a otupuje možnost vnímat situaci objektivně a v reálném čase. Vnímání stresogenních situací stejně jako reakce na ně je subjektivní a odvíjí se od charakterových rysů a zkušeností daného jedince (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016 a).
- **Posttraumatický stres** – souhrn reakcí organismu na traumatický zážitek, ale i dlouho po něm. V případě vážného ohrožení organismu se spouští stresové reakce: útek, útok, ba naopak ztuhlost a nemožnost pohybu svalů. Běžnou reakcí je nával různorodých emocí a myšlenek, dochází k iracionálnímu uvažování a zkreslenému vnímání reality. Pojem o čase se v situacích, kdy dojde k probuzení spouštěče posttraumatického stresu stává neobjektivní (Mareš, 2012; Paulík, 2017).
- **Chronický stres (dlouhodobý)** – takový stres se cyklicky opakuje a neustále se navrácí. Je založen na jednom a více stresorů a jeho intenzita se v závislosti na časem neustále mění délka působení stresu je pokaždé jiná. Stresory mohou být neustále

stejně či obměněné za nové, charakter stresorů ovšem bývá obdobný. Nejčastějšími stresogenními situacemi bývají konflikty na pracovišti, neustále se stupňující požadavky na pracovníka nebo třeba krátká doba pro splnění úkolů (deadline) (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016 a). „Dlouhodobý stres vyvolává duševní únavu chronického charakteru. Je aktuálním problémem u mladých pracovníků, kteří si neudělají čas na relaxaci.“ (Běťáková, 2011, s. 21).

- **Anticipační stres** – jedná se o stres plynoucí z budoucnosti, obavy, co bude nadcházet, založeno na nejistotě, nebo naopak vycházející z nesouhlasu s nastávající jistotou např. vědomí, že člověk bude vyhozen z práce, nezvládne již zadaný úkol, nesplní předem daný plán atd. (Novák, 2015).

### 1.3 Příčiny a následky

Hlavní zjevnou příčinou pracovního stresu je špatná organizace a její nezdravý způsob fungování. Nesprávné řízení, chybné pracovní systémy a nevhodně zvolená pracovní místa, to vše přispívá toxické atmosféře, která podněcuje stresové reakce organismu (WHO, 2003). Velmi častou příčinou stresu v práci je role v organizaci, a to jak z příčin pocitu nedostatečného uznání, nebo objemu nároků na danou profesi. Velmi frustrující je často nenaplněný nebo naopak uspěchaný vývoj kariéry jedince.

**Tělesný stresor** je označení pro podmět vycházející z porušení welfare, tedy životní pohody osoby, jež stresem trpí. Mezi stresory tělesné řadíme: biologické, chemické a environmentální činitele, nebo nutriční stav jedince (Příroda léčí, 2015). Nejčastějším podmětem ke vzniku stresu bývá hlad a žízeň, bolest, infekce, tělesné přetížení, alkohol a sexualita. Míru stresu může zvýšit jak postupné, tak i náhlé vystavení organismu například: extrémním teplotám, tedy nadměrnému chladu či teplu, hypo nebo hyperbarickému prostředí (vystavení organismu nízkému, nebo nepřírodně vysokému atmosférickému tlaku), gravitační přetížení, aj (Fakulta sportovních studií Masarykovy University, 2013).

**Psychický stresor** je vázán na samotné psychické rozpoložení jedince, a to tím, jak vnímá emoce – jako jsou např.: obavy, hněv, strach, stesk, smutek, zodpovědnost, touhu atd. Mezi nejčastější podměty ke stresu se řadí: duševní onemocnění, deprese nebo duševní traumata (Příroda léčí, 2015).

**Sociální stresor** může mít za následek stres, který si jedinec často nosí v sobě a nemusí, ale může se projevat i na povrch. Mezi stresogenní situace patří nedorozumění, konflikty,



neoprávněná kritika, zodpovědnost, či náhlé životní situace (Kelnarová, 2014). Dále to mohou být sociální fobie, rozpory v názorech a ideách, špatná adaptace, nesouhlas se sociálním či sociálně ekonomickým zařazením, diskriminace (genderová, věková, profesní, rasová a etnická) (Práško, 2017).

Mezi konkrétní nejčastější stresory moderního člověka dle Křivohlavého (2008) jsou: zaměstnání, časový stres, nezaměstnanost, hluk a nedostatek spánku, dlouhodobá napětí, obava z kriminality, přetížení velkým množstvím práce, nevyjasnění pravomocí, vysilující snaha o kariéru, kontakt s lidmi a konfliktní vztahy, neúměrně velká odpovědnost, nesvoboda nebo pocit bezmoci.

**Následky stresu** jsou mnohdy dražší než samotná preventivní opatření. Ve spojeném království jsou náklady na řešení následků 0,5 – 1,2 % hrubého domácího produktu a náklady jsou často nižší pro zaměstnavatele než pro jednotlivce (Chandola, 2010).

- **Emocionální** – jedná se nejčastěji o nespavost, duševní nerovnováhu, podrážděnost, časté změny nálad, lehčí či horší formy deprese, snížené sebevědomí, úzkosti, únava až apatie, vztahové problémy, neustávající obavy a starosti, přehnané reakce jedince na podměty, aj (ABZ.cz, 2005-2022).
- **Behaviorální** – nadměrná potřeba upadat závislostem (konzumace alkoholu, drog, léků, kouření), přejídání se, kousání nehtů, skřípání zubů, sebepoškozování, aj (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2021).
- **Kognitivní** – nejčastěji zde patří problémy s krátkodobou i dlouhodobou pamětí, potíže s učením, snížená pozornost a pomalé reakce, neschopnost rozhodovat, negativní přístup a myšlení, koktání / rychlá mluva, aj (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2021).
- **Psychosomatické projevy** – psychosomatika je vědní obor odvozený od slova psyché, tedy duševno a slova „soma“, což znamená tělo (Poněšnický, 2014). Z názvu je tedy značné, že se jedná o interdisciplinární pojem zasahující do odvětví psychologie a moderního lékařství. Narušením rovnováhy jednoho faktoru přímo ovlivňuje funkce toho druhého, proto nejčastěji dochází k těmto změnám zdravotního stavu: onemocnění CNS (centrální nervové soustavy), výskyt muskuloskeletální a kardiovaskulární onemocnění, rychlejší bušení srdce, infarkt, snížená imunita a obranyschopnost, třes rukou, střevní obtíže a častější potřeba navštívit toaletu, kožní problémy, rakovina, obezita a diabetes, nechutenství, PPP

(poruchy příjmu potravy), deprese, zažívací obtíže, časté křeče, zčervenání / zblednutí tváře, ztráta vlasů, nespavost, migrény, menstruační či reprodukční potíže, snížení libida, aj (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2021).

#### 1.4 Vliv zodpovědnosti na míru stresu

Odpovědnost je souhrn morálních závazků vůči společnosti. Osoby, na které jsou kladeny vysoké požadavky často podléhají stresu ve vyšší míře než osoby, které nenesou tolik závazků. V práci to nejčastěji jsou povinnosti vztahující se k časovému presu např. termíny deadline dokončení práce, závažné porady a uzávěrky, závazek udržet chod firmy a neustále inovovat, pokus o stabilizaci firmy v dobách krize, konkurenceschopnost na trhu, nebo třeba finanční nároky např. plnění plánů prodeje. Stresu vlivem zodpovědnosti častěji propadají zaměstnanci na vyšších postech, tedy týmoví vedoucí a pracovníci na manažerských pozicích. Na nižších postech se stres v souvislosti se zodpovědností může vyskytovat např. v situacích kdy zaměstnanec chce firmu opustit, ale má pocit, že nemůže z důvodu morálních závazků vůči spolupracovníkům s obavami, že bez něj práci nezvládnou, nenajdou včas náhradu a práce bude přespříliš. Vysoké požadavky na nadměrný pracovní výkon zaměstnance se následně může projevovat nespokojeností, apatií, vysokou fluktuací zaměstnanců, absencí, nestabilní výkonnost, často se opakující překročení míry nemocnosti zaměstnanců, problémy s motivací a syndromy vyhoření (Staňková, 2009). Pro pochopení celé problematiky odpovědnosti a proč stres způsobuje je nutné si ujasnit všechny dimenze odpovědnosti. Dle Ondriové (2021) lze odpovědnost rozdělit do třech dílčích skupin: primární, retrospektivní a perspektivní odpovědnost.

##### Primární odpovědnost

Remišová (2011) rozděluje tuto kategorii na tři dílčí druhy:

- Odpovědnost za sebe – zaměstnanec nese zodpovědnost za sebe, svá jednání, rozhodování a vystupování.
- Kolektivní odpovědnost – pracovník nese zodpovědnost za kolegy, komunitu, podřízené, rodinu.
- Odpovědnost za zainteresované strany – zodpovědnost za dodavatele, organizaci.

### Retrospektivní odpovědnost

Jedná se o nesení zodpovědnosti za jich vzniklé jednání v dobách minulých, které již nelze nijak ovlivnit. Zaměstnanec tak musí počítat s následky, jež sebou rozhodnutí přinese anebo sjednat jeho nápravu.

### Perspektivní odpovědnost

Vztahuje se k přítomnému času a zaměstnanec tedy nese zodpovědnost za náležitosti, jež se právě dějí. Ve výjimečných případech lze považovat závazek k věcem, které se teprve dít budou, toto není ovšem běžné (Ondriová, 2021).



Obrázek 2 – Zodpovědnost (Vlastní zpracování draw.io.com)

## 2 ZPŮSOBY PREVENCE STRESU NA PRACOVIŠTI

Cílem prevence stresu na pracovišti je zajištění kvalitního a zdravého prostředí organizace, snížení fluktuace a stabilita stálých zaměstnanců. Samotný způsobů prevence je nespočet. Dle Chandoly (2010, s. 21) „existují dva hlavní přístupy ke snížení stresu na pracovišti: školení zvládání stresu (které se zaměřuje na zvýšení schopnosti člověka vypořádat se se stresem) a organizační zásahy na pracovišti. Komplexní přístupy, které zahrnují jak školení zvládání stresu, tak organizační zásahy, mají tendenci přinášet pozitivní výsledky pro jednotlivce i organizace.“ Hlavními zásadami je docílit pohody na pracovišti a zajistit duševní zdraví každého zaměstnance, zaručit adekvátní pracovní podmínky, nastavit účinný motivační řád a odměnový systém, nabídnout možnost dalšího rozvoje a vzdělávání.

K součinnosti těchto aspektů lze docílit pouze za pomoci správné funkce firemní kultury, stanovením a striktním dodržováním jejich základních hodnot. Hodnoty organizace by měly být založeny na tom, že každý zaměstnanec musí mít právo na vlastní názor, možnost jej vyjádřit, prostor pro progres, úspěch a uznání. Mělo by mu být zajištěno tvůrčí zázemí a kvalitní pracovní podmínky. Podle Carnegie (2011) je možné se stresem bojovat a ovládat jej za pomoci příhodné mnemotechnické pomůcky „Stress“, jedná se o akronym (jednotlivá písmena tohoto slova jsou tvořena počátečními písmeny slov jiných v tomto případě slov nesoucí význam, jak stresogenním situacím čelit). Význam této mnemotechnické pomůcky je následovný: **S** = sebedisciplina, **T** = tlak na péči o tělo i duši, **R** = relaxace a uvolnění, **E** = efektivní protažení těla, **S** = smysl pro humor a **S** = spolehnutí na pomoc přátel.

### 2.1 Podpora duševního zdraví a pohody na pracovišti

Investicí do ochrany nejen duševního zdraví zaměstnanců lze docílit snížení četnosti či délky pracovní neschopnosti. Jedná se o souhrn strategických aktivit týkající se organizace, vzdělávání nebo motivace k dosažení nižší nemocnosti zaměstnanců, ale i jejich rodinných příslušníků. Mezi konkrétní formy pomoci k lepšímu zdraví může být distribuce vitamínů, slevy na léčiva např. pomocí stravenkových karet, podpora rekreačních činností, finanční náhrady ozdravných pobytů, boj proti kouření, nadstandardní lékařská péče, rehabilitace, očkování aj (Janošová, 2015). Jedním z faktorů ovlivňující pracovní spokojenost může být samotné prostředí, ve kterém je práce vykonávána, ať už se může jednat o volbu barevné kombinace či samotného vybavení. Tyto funkční nebo čistě estetické aspekty podporují činnost hormonů podněcující pozitivní pocity v organismu. Klíčovou roli mohou hrát motivační programy jako jsou např. pochvala za odvedenou práci, poděkování verbální či

písemnou formou nebo třeba finančním ohodnocením nad rámec smluvené mzdy (Švamberg, 2018). Duševního zdraví nelze dosáhnout dlouhodobou absencí mentální hygieny či psychohygieny. Je zásadní se zaměřit na zdravý životní styl a podporovat jej u zaměstnanců, a tím se rozumí správná životospráva, vyvážená a zdravá strava dávkována po malém množství v průběhu dne, využití poradenství a terapie, pravidelný pohyb, sebe rozvoj a sebenaplnění, podpora zásad zdravého spánku a jeho doba (mezi 7-8 hodinami). Zásadní je také podniková (firemní) hygiena, dodržování ergonomických principů, zásad BOZP, antistresové programy umožňující odolávat vnějším i vnitřním stresorům, rozpoznat stresor a manipulovat s ním, ovládat samotné stresogenní situace a být si vědom účinků stresu na organismus (Průcha, 2014).

## 2.2 Pracovní spokojenost

Základním stavebním kamenem zdravého podniku jsou zaměstnanci, kteří se do práce rádi vrací. Tento stav není ovšem ani zdaleka roven realitě ve valné většině podniků po celém světě, proto by se měla personální střediska zaměřit na podmínky panující v organizaci a na to, zda jsou k tomuto požadovanému cíli uzpůsobeny podmínky. Míra vysoké pracovní spokojenosti je závislá na tvůrčím zázemí a možnosti seberealizace jednotlivce v pracovním procesu. Nižší míra spokojenosti je pravidelná u zaměstnanců vykonávající profese s vysokou monotonií, v nečistém prostředí a zaměstnaní vykazující vysokou fyzickou a psychickou náročnost (Pauknerová, 2012). Zaměstnanec postrádající smysl v práci může podléhat stresu o dost častěji, proto je tento důležitý tento problém řešit. Dle Baštecké (2013) je smysl lékem, který může uzdravovat nemoci na duchu a v malé míře i na těle.

Mezi hlavní předpoklady pro pracovní spokojenost se můžou řadit:

- Odměny a mzda – prvotní motivace k lepším životním podmínkám.
- Srozumitelné požadavky – prevence před chaosem, chybami a nedorozuměním.
- Veřejné uznání a karierní růst – forma odměny, tvorba pocitu nenahraditelnosti, ujištění o spravedlivosti.
- Odpovědnost – ve správné míře, jež se může lišit působí jako závazek.
- Spolupráce – uspokojuje poptávku po sociálních interakcích.
- Zdravá soutěživost – pozitivní stimul a pohon ke zlepšení.
- Různorodost práce – podněcuje činnost rychlé adaptace na nové situace.

### 2.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Finanční ohodnocení může v mnoha směrech působit jako forma uznání a jedná se o prvotní vnější motivaci ke zkvalitnění a zefektivnění pracovního výkonu jedince. Výše mzdy ovšem nemusí hrát až tak důležitou roli ve spokojenosti zaměstnance, tak jako platová relevance ve stejné sociální skupině, v níž se jednotlivce nachází (Pauknerová, 2012). Nemusí se ale jednat o jednoznačně motivační nástroj, a to v případech nadhodnocení pracovní činnosti finanční odměnou, v takových případech může docházet k absenci zájmu takovou činností provádět a stává se nadále zdrojem negativních pocitů (Armstrong, 2015). Mezi základní finanční odměny za odvedenou práci patří: čistá mzda, pravidelné prémie, bonusy nad rámec mzdy, podíly na zisku, poukázky, třináctý a čtrnáctý plat aj. Veškeré z uvedených závisí mj. na kvalitě odvedené práce, rozsahu zisků a finanční situaci organizace, solidaritě zaměstnavatele či pověřené osoby peněžní odměny rozdělovat. Mezi nepeněžní zaměstnanecké benefity patří: příspěvek na penzi, cestování, bydlení, služební telefon, firemní tarify, závodní stravování, pružná pracovní doba, placené team-buildingy a firemní večírky či osobní automobil a mnoho dalších. Stejně tak důležité, jako výše mezd je rovnocennost platové výše žen a mužů na stejných pozicích.



Obrázek 3 – Rovnocenné odměňování zaměstnanců (Bohutínská, 2018)

## 2.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Nevyhnutelným procesem růstu každého podniku je rozvoj a vzdělání, které by mělo patřit mezi hlavní priority. Vede ke zvýšení profesionality personálu, nárůstu atraktivity zaměstnání na trhu práce, snížení fluktuace, zefektivnění a zkvalitnění práce. Jelikož je lidský kapitál vnímaný jako nejdůležitějším aktivem, je nesmírně důležité do něj investovat. Toto tvrzení dále potvrzuje výzkumná činnost autora knihy „Personalistika pro manažery a personalisty“, která poukazuje na vnímání zaměstnanců jako největší bohatství firmy, kterou se mj. zabýval i Šikýř a výsledky jeho zkoumání jsou graficky znázorněny v grafu č. 2.



Graf 2 – Lidé (zaměstnanci) jako nejcennější zdroj a největší bohatství (Šikýř, 2016)

Větší povědomí o konkrétní problematice týkající oboru se práce probouzí silnější zájem u zaměstnanců o dané odvětví a vzbuzuje pocit nezastupitelnosti. Společná školení působí na kolektiv motivačně a otevírá další příležitosti ke stmelení vztahů na pracovišti. Mimo běžná periodická školení lze do nabídky zahrnout také nadstandardní jazykové kurzy, kroužky s užším zaměřením, exkurze do jiných firem aj. Nezbytná je také adaptace a výchova nově příchozího zaměstnance, kterou utváříme osobnost člověka a učíme jej novému stereotypu chování na základě nedávných poznatků (Vodák, 2011). Adaptační systémy organismu se vyskytují v rovinách „**instinktivní** (pudové, nepodmíněně reflexní), **zvykové** (automatizované, naučené) a **volní** (záměrné, úmyslné)“ (Paulík, 2017, s. 19) a na tyto je potřeba cílit a formovat je, aby došlo ke kvalitnímu přizpůsobení nového člena v zaměstnání.

### 3 REAKCE ZAMĚSTNANCE NA PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA

Při řešení stresových situací záleží na souhrnných, ale i individuálních faktorech každého jedince a jeho osobitého vnímání sebe i prostředí (Poněšnický, 2014). Je nutné brát v potaz veškeré procesy, které stres přináší, a to jak ty pozitivní, tak negativní. Kladné rysy, ač je jich často méně, je potřeba zachovat a pracovat s nimi. Negativní projevy jako jsou např. workoholismus, mobbing, syndrom znužení nebo vyhoření, je potřeba si plně uvědomovat a soustavně pracovat na jejich úplné eliminaci (Plamínek, 2013). V každém případě je nejdůležitější komunikace s vedoucím, k němuž chová zaměstnanec důvěru či obrátit se na odborníka, a to hlavně z důvodů, že řeč je zvláštní médium, které napomáhá se vyrovnat s nejrůznějšími problémy, tedy i s problematikou, kterou stres s sebou nese (Baštecká, 2013).

#### 3.1 Workoholismus

Jedná se o podstatný následek pracovního stresu, kdy je jednatel závislý na adrenalinu, který se mu na pracovišti dostává a je zcela pohlcen svou prací. V první fázi jde o zdravý zájem o procesy související s jeho povinnostmi, později ale dochází ke kompulzivním pocitům mít vše pod kontrolou, a to nepřiměřeným způsobem. Tento stav je doprovázen pocitem nenahraditelnosti, které jednotlivce nutí vykonávat práci nad požadovaný rámec s motivací neustále postupovat „kupředu“ (Yalom, 2020). V této fázi jedinec práce naplňuje a nestále trpí domem, že pracují méně, než by měl, ač je vytížen na maximum (Šnýdrová, 2019). Tato novodobá nelátková závislost je vnímána lidmi zpravidla pozitivně, dopady této choroby ovšem nejsou nijak pozitivní pro nositele, a to chorobnou nedostatečností uznání, moci, úspěchu či autoritě (Fischer, 2014).

#### Symptomy:

- Jednatel upřednostňuje práci před jakoukoliv jinou činností.
- Nepřipouští možnost si vzít dny volna.
- Workoholik neustále přemýšlí o práci a myšlenek se není schopen ani ochoten zbavit.
- Nepřipouští možnost, že má problém s workoholismem.
- Pracuje i doma, na dovolené nad rámec svých povinností.
- Jedinec vykazuje abstinenci příznaky v období pracovní absence

(Slavík, 2012).



## 3.2 Mobbing

Původně se termín mobbing v přesnějším znění „to mob“ používal v psychologii jako vyjádření útoku smečky na cizího jedince. O tomto pojmu nejprve informoval rakouský etolog Konrád Lorenz, význam se ovšem vlivem doby měnil a dnes se pod tímto názvem skrývá psychické obtěžování, teror a nepřiměřená zaujatost vůči jedinci. V dnešní době se jedná o velmi rozšířenou formu šikany na pracovišti páchanou mezi kolegy. Nejedná se o výjimečné či občasné konflikty na pracovišti, ale o souhrn několika po sobě jdoucích útoků na jeden cíl, které nejsou nahodilé ani předvídatelné. Zpočátku se jedná o množství nemístných žertů a v pozdějším stádiu nepřímé hrozby graduji (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016 b).

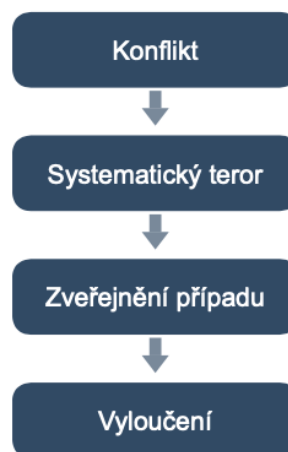
### Fáze mobbingu:

- **Konflikt** – prvotní fází je konfrontace zúčastněných, která počíná pomluvami, naschvály, slovní agrese, zarputilou opozicí v názorové rovině, záměrné nešíření informací či opačný jev a tím může být reprodukce lživých sdělení za účelem vyloučit jednotlivce ze sociální skupiny, uškodit mu a zesměšnit jej. Nejedná se o připravené chování a vychází spíše z neopodstatněné a nahodilé motivace útočníka poškodit oběť. Toto chování postupem času graduje nebo se intervaly výskytu stupňují (Doležal, 2012). Pokud se v této etapě konflikt nevyjasní, neproběhne preventivní opatření, aby se incident neopakoval a nedojde k podpoře ze strany kolegů a vedoucích, jedná se o zrod plánu konflikty opakovat (Wagnerová, 2011).
- **Systematický teror** – přestupná fáze plánovaných útoků s jasným cílem a sofistikovaným postupem. Oběť již vykazuje vlastnosti, na které útočník záměrně atakoval, které v počáteční fázi nebyly nijak opodstatněné. Postižený přijímá roli „psance“ a mění vnímání sebe samého tak, jak je mu předkládáno (Doležal, 2012).
- **Zveřejnění případu** – rozsah teroru překročil hranice dané sociální skupiny a je nyní oficiální. Přejít do tohoto stádia nelze časově odhadnout ale jeho důležitost je příznačná, a to hlavně z důvodu šíření problematiky mezi vedení společnosti. Odpovědnost je tedy rozložena na větším společenskou skupinu obohacenou o nové zainteresované osoby. Jedná se o období, kdy je vedení či kolegové povinno zasáhnout a zamezit šíření nenávisti vůči oběti. Pokud nedojde k opatření eliminující

tento stav, je zřejmé, že všichni ze zúčastněných dávají svou pasivní reakcí najevo souhlas s touto formou psychického teroru na jednotlivci (Wagnerová, 2011).

- **Vyloučení** – po zveřejnění případu se zkoumá jeho rozsah a újma způsobená působením psychického teroru agresorem. Zaměstnavatel je stavěn do pozice soudce a je na něm kterou formu opatření zvolí, aby se daná situace dále neopakovala. Jedním z postihů útočnicka může být vypovězení pracovní smlouvy, kárné, důtka nebo přerazení zaměstnance na jiné pracoviště. Jako kompenzace za psychickou újmu oběti je možné ze strany zaměstnavatele nabídka odškodného, přerazení na jinou pozici či odloučené pracoviště, veřejná omluva jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany mobberů. Nejčastěji ovšem dochází k dobrovolnému odstoupení z pracovní smlouvy z důvodu, že postižený již nemá zájem v organizaci pracovat (Wagnerová, 2011).

Veškeré fáze mobbingu jsou níže graficky znázorněny v obrázku č. 4.



Obrázek 4 – Fáze mobbingu podle H. J. Kratze (Spurný, 2021)

### 3.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření, termín známý pod pojmem ‚Burnout syndrom‘ představil již v roce 1974 americký psychoanalytik Herbert J. Freudenberger. Vyznačuje se pocity vyčerpání, negativity, apatie, cynismu, jedná se mj. o pracovní neschopnost, selhání organismu z důvodu nadměrné stresové zátěže, a to výhradně v oblastech profesních. Jedinec není způsobilý nadále vykonávat stejné, mnohdy ani nižší nasazení v pracovním procesu, není schopen či ochoten věnovat svou energii práci. Aby nedošlo k chybnému zařazení je nutno podotknout, že spínačem je výlučně zaměstnání, nikoliv jiné faktory z ostatních sfér života.

Následky se ovšem často promítají i do osobního života postiženého (WHO, 2019). Podle Gartona (2017) jsou nejočividnějšími dopady počtu vyhořelých zaměstnanců v USA výdaje zdravotnictví na psychické a fyzické problémy postižených, které činí odhadem 125 až 190 miliard dolarů ročně.

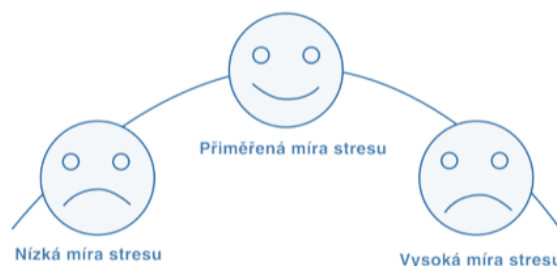
Světová organizace WHO jako první představila syndrom vyhoření jako závažný problém, jež se rozhodla definovat a aktivně šířit do povědomí oboru psychologie, ač se nejedná o stav zdravotního stavu, ale přesto jde o civilizační „nemoc“ z povolání, a to dle MKN-11 (11. revize mezinárodní klasifikace nemocí). Budoucí kroky nejspíše budou směřovat k úplnému uznání diagnózy jako civilizační choroby, na níž by měly být brány větší ohledy.

Dle Arezese lze syndrom vyhoření obvykle charakterizovat těmito prvky:

- Emoční vyčerpání,
- depersonalizaci (necitlivá reakce na ostatní),
- nedostatek pocitu úspěchu (Arezes, 2019).

### 3.4 Syndrom zrudění

Opakem syndromu vyhoření je bore-out, syndrom zrudění. I když tedy člověk přistupuje ke stresovým situacím s klidem může dojít k překročení únosné míry stresu a reakce jednotlivce může být spíše apatická a neutrální. Jedná se tedy o nedostatečné vytížení, nebo vnímání stresu jako neustálého tlaku jež je neměnný a organizmus na něj přestane reagovat. K syndromu zrudění dochází nejčastěji když není zjevné východisko ze situace a jedinec považuje stres za normální, nebo mu chybí motivace a sebereflexe. Samotné pracovní výsledky již jedince neuspokojují a ač jedná jakkoliv, tak míra stresu je konstantní. K probuzení zdravých reakcí na stresogenní situace je potřeba vyšší dávka stresu než u ostatních osob (Stock, 2010). Obrázek č. 5 simuluje únosnou míru stresu, jež je přijatelná pro dlouhodobou stimulaci zaměstnance pro dosahování adekvátních výkonů.



Obrázek 5 – Vliv stresu na emoční pohodu a výkon (Pešek, 2016)

## 4 LEGISLATIVNÍ RÁMEC V ČESKÉ REPUBLIKY I ZAHRANIČÍ

Zaměstnavatelé mají zákonnou povinnost vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění nebo minimalizování. „Všechna opatření, vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik“ (Česko, 2006). Ochrana před psychosociálními riziky není specificky v celé šíři pokryta žádným legislativním opatřením.

Jedná se bezesporu o nejvíce opomíjenou oblast, která zasahuje do funkce všech organizací na celém světě. Zákony jsou sepsány tak, aby zahrnovaly pouze nejdůležitější informace, proto není divu, že se nejen česká legislativa přímo nezabývá těmito problémy. Zaměstnavatelé mají většinou za cíl vysokou produktivitu lidského kapitálu a zisk, spokojenost zaměstnanců jde tedy na druhou kolej. Naštěstí veškeré zákony na území ČR popisující pracovněprávní vztahy jsou vypracovány na základě listiny lidských práv a svobod a jsou úměrně vázány na legislativním uspořádání evropské unie (dále jen jako EU). Pochopitelně i zde platí, že co není zakázané nemusí být morální. Ovšem čím dál méně dochází k tomu, že jsou pracovní podmínky takové, aby byli pracovníci nespokojení, a to hlavně z důvodu silné konkurence zaměstnání na trhu práce. Již při volbě povolání mnoho osob pohlíží na možné benefity poskytované zaměstnavatelem, a zvláště na to, jak bude s pracovníkem v organizaci zacházeno.

### 4.1 Legislativa v Evropské Unii

Česká legislativa přímo navazuje na evropské parametry, je nutno zmínit některé z norem vydaných světovými organizacemi pod záštitou EU. ČR je členem tohoto nadnárodního uskupení je povinna řídit se směrnicemi a nesmí dojít k jejich porušení či absenci. **Evropská dohoda o duševním zdraví a životní harmonii** vydána v Bruselu v roce 2018 uznává, že jedním z hlavních práv každého občana je psychické zdraví a pokládá ji za hlavní z priorit politických činitelů a ostatně všech osob, kterých se tato oblast dotýká (Brusel, 2008).

Konkrétně o stresu spjatém s výkonem práce je **Rámcová dohoda o stresu** z roku 2004, která si klade za cíl informovat o celé problematice a důležitosti osvěty. Přenáší zodpovědnost za stres na celou společnost nýbrž na jednotlivce. Vymezuje a definuje pojem pracovní stres, jaké jsou jeho příčiny, následky v případě, že nastane a poukazuje na jednotlivá preventivní opatření (BRUSEL, 2004).

**Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí v zaměstnání** (2007) definuje formy násilí, které může být konáno v zaměstnání a pojednává o důležitosti této problematiky. Tato forma eticky i morálně nepřijatelného chování jedinců i celé společnosti je považována za souhrn fyzického, psychického ale i sexuálního přečinu vůči oběti ať už se vyskytuje ojediněle či periodicky. Všechny zainteresované osoby i pozorovatel jsou povinni tuto skutečnost nahlásit příslušným orgánům a zabránit dalšímu výskytu (Brusel, 2007).

Na psychosociální problémy v práci poukazuje mj. i **Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci** (EU-OSHA), jež aktivně publikuje nové poznatky o tomto jevu a neustále reprodukuje osvětu formou nových metodických příruček a plakátů. Nadále také informuje o nových legislativních úpravách a novelách spjatých s tímto oborem.

Dobrovolným pilířem BOZP stojí norma **ISO 45001:2018**, která si klade za cíl vymezit parametry zajištění bezpečnosti práce ve všech strukturách organizace a pro všechny pracovníky podniku. Poskytuje organizaci souhrn opatření ke snížení pravděpodobnosti vzniku úrazů při výkonu práce a následně tedy pracovní neschopnosti (Mezinárodní organizace pro normalizaci, 2018).

Závazek zaměstnavatele realizovat preventivní opatření proti stresu je podotknuto také v rámcové směrnici **č. 89/391/EHS**, která mj. hovoří o důležitosti dílčích povinností ve vztahu s BOZP a stresu na pracovišti (Rada Evropského společenství, 1989).

Je nutno zmínit mj. také certifikaci **ISO 26 000**, která si klade za cíl zapojení organizací soukromého i veřejného sektoru do společenské odpovědnosti. Hlavními pilíři této certifikace je vedení organizace s ohledem na životní prostředí, lidská práva a rozvojem na úrovni regionální i daleko za její hranice (Mezinárodní organizace pro normalizaci, 2010).

## 4.2 Legislativa v České republice

Středem celého legislativního ukotvení pracovněprávních vztahů v ČR je zákon **č. 262/2006 Sb. Zákoník práce** (dále jen jako ZP). V němž je možno najít veškeré náležitosti týkající se vztahu mezi zaměstnavatelem, zaměstnancem a případně také výskytu třetích osob. Celý ZP je složen ze čtrnácti částí, kdy každá z nich popisuje a vymezuje rozsah práv zaměstnance a společnosti poskytující zaměstnání, ale i povinnosti obou ze zúčastněných. Stanovuje základní podmínky pro vznik, zachování, přerušování či zánik pracovní smlouvy. V problematice týkající se psychosociálních rizik ZP napomáhá k dodržování např.

maximální možné délky pracovní doby, minimálního trvání a pravidelnosti přestávek určených k odpočinku, dále stanovuje minimální počet dní dovolené, určuje povinnost zaměstnavatele poskytovat množství náhrad výdajů spjatých s výkonem práce, definuje odměny za odvedenou práci a určuje jejich minimální výši, mj. také ukotvuje povinnost péče o zaměstnance a nutí poskytovatele zaměstnání dodržovat pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví, aj. Jedná se tedy bezpochyby o nejdůležitější zákon vycházející z ústavy ČR ustanovující základní požadavky na kvalitní pracovní prostředí (Česko, 2006).

Je nezbytné připomenout také vyhlášku č. 432/2003 Sb., která kategorizuje jednotlivé pracovní činnosti, a to dle několika aspektů hodnocení. Jedním z nich je délka trvání pracovní doby, jež může ale nemusí být přímo specifikovaná (kategorie 1 a 4). Nejčastěji se ale jedná o práci v délce 4 a více hodin (kategorie 2 a 3) a to s těmito rozdíly: jestliže je zaměstnanec vystavován práci monotónní nebo v nuceném tempu nebo práci na směny či v nepřetržitém provozu, hovoříme o skupině číslo 2; pokud ale dochází ke kombinaci těchto faktorů (2 a více), nebo práci vykonává mezi 22. a 6. hodinou jedná se o kategorii číslo 3 (Česko, 2003).

Velmi důležitým ustanovením v oboru BOZP je bezesporu nařízení vlády č. 361/2007 Sb. pojednávající o rizikových faktorech, hodnocení zdravotních rizik a hygienických limitech. Dále definuje a popisuje zdraví nebezpečné látky jako je např. azbest a ukotvuje povinnost chránit zaměstnance před nebezpečnými karcinogeny, mutageny a látkami ovlivňující reprodukci. Tato písemnost se mj. zabývá fyzickou a psychickou náročností práce samotné (Česko, 2007).

Nelze opomenout Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb., který poukazuje na sociálně odlišné skupiny lidí a chrání je před diskriminací v pracovním procesu. Do skupiny, které se týká tento zákon patří zejména lidé odlišné národnosti, rasy, pohlaví, sexuální orientace, náboženské vyznání, ženy i muži na rodičovské dovolené, lidé se zdravotním postižením aj (Česko, 2009).

Je tedy zřejmé, že zákony a legislativní úprava jsou velmi podstatným pilířem pro vymezení celé problematiky a pro šíření osvěty do řad organizací, ale i k jednotlivcům. Za vhodné lze považovat novelizaci stávajících zákonů a připuštění varianty, že některé zákony se specifickým cílem definovat problematiku psychosociálních rizik by se měly řádně doplnit, a to jako na úrovni evropské, ale i na území jednotlivých dílčích států. Reakce na psychosociální rizika by měla být vázána samostatným souborem zásad a založena zproštění dobrovolnosti, měla by se tedy zakládat na zákoně dané povinnosti každého z nás.

## 5 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je rozvržená do čtyř kapitol, které popisují čtenáři problematiku psychosociálních rizik a všech náležitostí, které s touto problematikou úzce souvisí.

V první kapitole byly vymezeny psychosociální rizika a pracovní stres, pojednávala také o tom, co je to stres a jaké druhy stresu mohou být. Jedna ze samostatných podkapitol byla věnována konkrétním příčinám ať už psychického či fyzického rázu a také samostatným následkům, které může účinek stresu vyvolat. Mezi zjevné následky byly zařazeny emoční, behaviorální, kognitivní a psychosomatické jevy. Celou kapitolu uzavírá podkapitola věnující se souvislostí mezi stresem a zodpovědností v pracovním procesu.

Pro pochopení možných opatření k prevenci stresu na pracovišti byla vymezena druhá kapitola, zabývající se tím, jak lze předejít pracovnímu stresu, a to např. podporou duševního zdraví a pohody na pracovišti, jak docílit pracovní spokojenosti, dále řeší otázku vlivu hodnocení a odměňování zaměstnanců. V neposlední řadě tato kapitola popisuje nezastupitelný faktor, kterým je rozvoj a vzdělávání po profesní stránce. Ke každému z těchto důležitých bodů je přiřazen jednoduchý návod, jak zvýšit jejich kvalitu a odůvodňuje proč je každý z těchto aspektů důležitý.

V případech nesprávné aplikace preventivních opatření velmi často dochází k výskytu již zmíněného stresu, a proto je nutné nevynechat možný dopad psychosociálních rizik a pracovního stresu na zaměstnance. Mezi některé projevy překročení mezní hranice stresu lze předpokládat workoholismus, mobbing, syndrom znudění a v opačném případě syndrom vyhoření, jež jsou definovány v kapitole 3.

Jelikož je v české, ale i evropské legislativě mnoho zákonů a vyhlášek, které se dotýkají této problematiky, do teoretické rešerše byla zahrnuta kapitola mající za úkol vymezit legislativní ukotvení. Je nutné ovšem podotknout, že ač je souborů zásad týkajících se BOZP nespočet, neexistuje konkrétní zákon, který by v celé šíři pokryl oblast psychosociálních rizik a stresu, jejich definice, jak se měří mezní hodnoty, formy prevence, způsoby ošetření již vzniklých následků a možnost státu sankcionovat organizace, které tato rizika neřeší.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍ ORGANIZACE

Tato organizace dlouhodobě přispívá svou výrobou a distribucí již do několika průmyslových oborů. Jedná se o organizaci neustále vyvíjející a rozšiřující své drahocenné know-how v oboru leteckého a automobilového průmyslu. Jejich dlouholetá působnost na trhu a dlouholeté zkušenosti přináší dnešnímu světu neustále nové výrobky nebo vylepšené verze již ověřených a zaběhlých produktů. Jejich prioritou je nejen zisk a rentabilita, ale i spokojenost všech zaměstnanců, a to i těch, kteří byť nepřímo spadají pod jejich organizační strukturu. Tato firma vyniká nejen svým rozsahem, ale i četností procesů jež zajišťuje. Mimo vývoj a výrobu se zabývá distribucí, prodejem, ale i opravou všech nabízených komponentů. Výrobků, jež jsou např. zastaralé nebo nevyhovují časem se měnícím normám, zajišťují dlouhodobou podporu, a to neustálou produkcí náhradních dílů pro snížení vytváření odpadu. V některých ohledech funguje jako samostatný článek na celosvětovém trhu jimi vyráběných komodit, ale i formou outsourcingu pro ostatní podniky. Tato organizace disponuje velkým množstvím evropských norem (dále jen jako EN) i mezinárodních certifikátů jako jsou např.:

- IATF 16949:2016 (standard řízení kvality pro automobilový průmysl),
- Normy VDA (Německé normy kvality pro automobilový průmysl z německého „Verband der Automobilindustrie“ - Sdružení automobilového průmyslu),
- EN ISO 9001:2015 (zavedení systémů kvality),
- EN ISO 45000:2018 (dodržování stanov a požadavků na BOZP),
- EN ISO 14001:2015 (norma potvrzující dodržování systémů řízení ochrany životního prostředí),
- A mnoho dalších.

### Historie organizace

K založení společnosti došlo v 19. století s primárním cílem opravovat automobily a produkovat náhradní i nové díly. Nejprve tato společnost spolupracovala s tehdejšími českými výrobci automobilů, posléze expandovala na trh s vlastními produkty. V tomto období se jednalo o ryze českou firmu, která svým působením ovlivňovala dění na trhu se

součástkami a náhradními díly automobilového průmyslu. Ve 20. století byla organizace prodána nadnárodní společnosti a došlo ke sloučení organizace s ostatními závody po celém světě. V tomto období zažívala organizace největší rozkvět a došlo k renovaci zastaralých částí areálu. Došlo k inovaci a výzkumu pro dosažení nejvyšší spokojenosti všech zákazníků. Mezi první mezinárodní kontrakty patřily dohody s automobilkami z Francie, Ruska, Číny atd. I přes to, že firma prosperovala a umístila se v žebříčku 100 nejvýdělečnějších firem české republiky, byla po roce 2000 opět prodána. Spolu s novým majitelem přišla další vlna inovací a strategické cíle organizace se postupně měnily do dnešní podoby. V dnešní době do cílových produktů nespádají pouze komponenty do automobilů nejvýznamnějších značek, ale i do zemědělských strojů a letadel. V budoucnu by organizace chtěla usilovat o získání významných patentů, snížení produkce náhradních dílů, zvýšit produkci dílů pro sériovou výrobu motorových vozidel všeho druhu a zvýšení své působnosti na trhu.

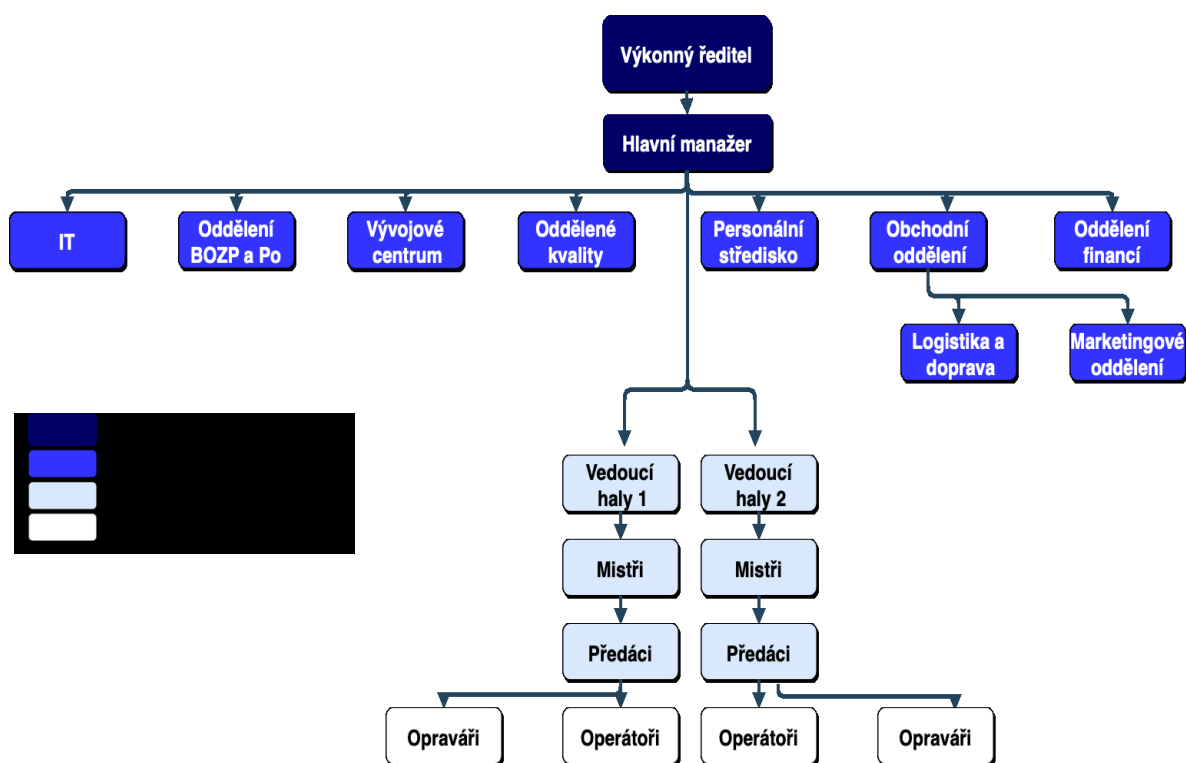
## 6.1 Cíle organizace

Pro pochopení mnohých rozhodnutí a požadavků organizace je zapotřebí znát její strategické cíle, mezi které patří:

- Pevný zisk a rentabilita.
- Udržení stabilních zákazníků a rozšíření odběratelské komunity.
- Minimalizace nákladů.
- Minimalizace odpadního materiálu a jeho znovu použití.
- Zachování expanze lokálního i globálního rázu.
- Vysoká konkurenceschopnost na trhu.
- Zvyšování podílu produkce na trhu.
- Plnění závazků v předpokládaném čase a požadované kvalitě.
- Nízká fluktuace zaměstnanců.
- Vysoký zájem ze strany potencionálních zaměstnanců.
- Dobré jméno společnosti.
- Rozšiřování know-how, získávání nových certifikací a patentů.

## 6.2 Organizační struktura

Organizace je dělená do samostatných oddělení. Každé oddělení pracuje na svém definovaném cíli a dílčích projektech. Jednotlivá odvětví navzájem úzce spolupracují a jejich uspořádání je v dnešních dnech stabilní, a to v závislosti na ustáleném zaměření celé výrobní společnosti. Ač je počet a struktura všech oddělení nyní neměnná, nebylo tomu tak vždy, a to hlavně z důvodu úpravy strategických cílů a zaměření závodu. Posledním, tedy nejmladším sektorem je oddělení IT, které bylo do firemního uspořádání zařazeno z důvodu modernizace společnosti, snazšího uchování velkého množství dat, měření traceability (vysledovatelnosti konkrétního výrobku a všech procesů, které byly aplikovány v procesu výroby včetně oprav a přidaných komponentů) a kybernetické bezpečnosti. Organizační struktura je graficky znázorněna na obrázku 6. pomocí diagramu, ve kterém lze vyčíst hierarchické uspořádání jednotlivých profesních pozic ve společnosti.



Obrázek 6 – Organizační struktura organizace (Vlastní zpracování dle interní směrnice společnosti)

**Vrcholový management** – Pomyslnou hlavou celého závodu je ředitel, který plní funkci nejen reprezentativní ale částečně i výkonnou. Ten odpovídá za rentabilitu a celkovou produkci závodu jež spravuje a pravidelně se zodpovídá majiteli a jednatelům celé organizace. Jako oporou mu stojí hlavní manažer, který zajišťuje hladký chod celého závodu, a to proaktivní činností controllingu a řízením středního managementu. Vrcholový management zajišťuje komunikaci se sesterskými organizacemi a hlídá tok kapitálu mezi nimi.

**Střední management** – Jedná se o rozsáhlou skupinu manažerů zajišťující jednotlivé činnosti, které je nezbytné udržovat v chodu. Mezi jejich hlavní činnosti patří plánování, organizování a kontrola vývoje, výroby, kvality, distribuce, nákupu, BOZP, zajišťování lidského kapitálu aj. Každý z těchto manažerů si pravidelně reorganizuje a udržuje vlastní tým, za který je přímo odpovědný. Veškerá oddělení, těchto manažerů, spolu úzce komunikují a společně pracují v symbióze. Odpovědnost těchto manažerů sahá také do schvalování a rozdělování finančních budgetů.

**Manažeři první linie** – Jejich prioritou je zajistit samotný průběh a základní kontrolu výroby, dodržování všech potřebných parametrů, technologických postupů a BOZP na pracovišti. Tito manažeři práci delegují, kontrolují její provedení, management výroby a provádějí dokumentaci o provedených činnostech, dále také kontrolují stav pracoviště a vypracovávají podněty ke zlepšení.

**Operátoři výroby a opraváři** – Jsou jedním z nejdůležitějších článků organizace přímo zajišťující přípravu materiálu, dílčí výrobní procesy, kompletace, opravy, kontrolu kvality, testování dodržení požadavků na výrobek, funkci produktu, bezpečnost strojního zařízení, balení a samotnou přepravu po výrobním závodě.

### 6.3 Organizace jako zaměstnavatel

Organizace již od 50. let 20. století působí jako významný zaměstnavatel v regionu. V dnešních dnech v organizaci pracuje přes 300 zaměstnanců napříč profesním zaměřením a výše vzdělání. Tato organizace klade velký důraz na ekologii a hospodárnost, proto vede každého ze zaměstnanců k proaktivní činnosti ať už na území organizace i mimo ni.

Mezi základní hodnoty této organizace patří důraz na zaměstnance, zákazníky a investory. Pro nábor nových zaměstnanců byl sestaven originální školicí plán tak, aby ve fázi adaptace zaměstnanec nebyl opomenut jediný aspekt, jehož znalost je požadována při výkonu práce. Školení jsou dělena dle účelu: adaptační (absolvuje každý nově nastupující zaměstnanec), periodická, výjimečná (např. z důvodu snahy o získání nové certifikace), operativní (např. z důvodu výskytu ohrožení z hlediska BOZP) a doplňující (např. z důvodu profesního vývoje zaměstnanec); dle doby trvání: krátká (v řádech minut nebo hodin), celodenní, vícedenní a dlouhodobá (např. tříměsíční adaptační plán); dle místa konání: na území organizace nebo mimo ni; dle typu školení: zajišťováno interně nebo externě. V adaptačním plánu jsou zahrnuty exkurze, teoretické a praktické přednášky. Veškeré školicí akce, i ty periodické pro stálé zaměstnance jsou zajišťovány jak zkušenými kmenovými pracovníky, tak i externími firmami a jsou organizovány pro celá oddělení i jedince. Každé školení je zaměřeno na specifickou oblast a je zakončeno testem pro ověření způsobilosti školeného pracovníka a/nebo podpisem školicí listiny. Jen tak lze zajistit, že každý absolvent těchto školení či adaptačního plánu je schopen vykonávat svou práci ve smluvený čas a v nejvyšší kvalitě.

V organizační struktuře v podkapitole 6.2 nebylo opomenuto vývojové centrum, disponující nejnovějšími technologiemi, které zajišťuje nejen konkurenceschopnost na trhu a expanzi napříč trhy, ale i nábor nových nadějných talentů. Toto tvrzení potvrzuje také pravidelný nábor absolventů lokálních středních a vysokých škol.

V areálu organizace se ale nachází také zaměstnanci, kteří přímo nespádají pod tuto firmu, jelikož mnoho prací je zajištěno jinými společnostmi na bázi outsourcingu. Také etnická vyváženost není opomenuta. Národnosti jednotlivých zaměstnanců jsou velmi rozmanité, a to díky náboru pracovníků nejen evropského původu. Pro zajištění neustálého toku nových nápadů a trendů jsou zaměstnanci draftováni z celého světa. Největší zastoupení je zde české národnosti.

## 6.4 Péče o zaměstnance a stimulace

Mezi hlavní motivační programy a zaměstnanecké výhody, jež organizace svým pracovníkům nabízí jsou obdobné jako v konkurenčních firmách. Jelikož se jedná o významného zaměstnavatele v regionu, jsou zaměstnancům umožněny benefity, jež jsou celosvětově dostupné i v jiných organizacích s tím rozdílem, že jejich četnost je nadprůměrná v porovnání s firmami v blízkém okolí.

Těmito benefity jmenovitě jsou: nadstandartní platové ohodnocení, dny neplaceného volna navíc (a to jak bez udání důvodu, ale i třeba na dny svatby, pohřbu, narození dítěte pro otce až 2 týdny, nebo třeba dny stěhování), sick-days, třináctý a čtrnáctý plat, příplatky za směnnost, osobní či plošné prémie (za dosažení cílů kvality, BOZP, dosažení hospodářských cílů, výhra v konkurzu o zakázku aj.), finanční odměny za nadměrný pracovní výkon či přesčasové práce, peněžité odměny za návrhy na kaizen (zlepšení výrobních procesů) a podněty na zvýšení kvality či BOZP, zprostředkování zvýhodněných služeb jako např. firemní telefonní tarify, závodní stravování, jídelní automaty, kávovary, kantýna, v případě odběru chlazených polotovarů a jídel je nabízené částečné pokrytí nákladů v časech směn, firma mj. kompletně hradí vánoční večírky, team buildingy a služební cesty, dále nabízí příspěvky na dopravu, na „školkovné“, zimní a letní tábory, školy v přírodě pro děti zaměstnanců, důchodové připojištění, pojištění zodpovědnosti, odbory vyjednávají zvýšení platového ohodnocení a organizují lukrativní zájezdy a exkurze, pracovníkům jsou příležitostně poskytovány dary či poukázky (ke dni MDŽ, ke dni mužů, vánocům, při narození dítěte, odchodu zaměstnance do důchodu, životnímu jubileu, dárcům krve atd.), permanentky na sportovní, kulturní, rekreační vyžití nebo příspěvek na tyto akce, jednorázově odbory také zajišťují pro členy volné vstupy na koupaliště či na místní kulturní akce. Pro zaměstnance na vyšších postech je zajištěn firemní osobní vůz nebo příspěvek na benzín, služební notebooky, telefony a pružná pracovní doba.

Organizace má také speciální plán hrazení pohotovosti v případě nutnosti řešení urgentních problémů mimo pracovní dobu, ať už dojde k využití této možnosti či nikoliv. V případě, že zaměstnanec doporučí nového pracovníka je možné uplatnit náborový příspěvek, kterého hodnota je odlišná v závislosti na začlenění nového zaměstnance v organizační struktuře.

## ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST

### 7 VÝBĚR SUBJEKTU POZOROVÁNÍ A STANOVENÍ HYPOTÉZ

V této části diplomové práce dojde k výběru subjektu pozorování, jež bude vymezen v podkapitole 7.1. Jako subjekt pozorování byli vybráni zaměstnanci ve zvolené organizaci na pozici *operátor výroby*, a to hlavně z důvodu, že autorka přepokládá časté opomíjení důležitosti opatření proti psychosociálním rizikům na této úrovni organizace. Následně se ovšem tato diplomová práce neobejde bez stadia stanovení hypotéz, které budou sloužit jako základ pro tvorbu dotazníkového šetření. Dotazník bude sestaven tak, aby četnost sbíraných dat hypotézy vyvrátila anebo potvrdila jejich tvrzení. Celkový výčet hypotéz bude popsán v podkapitole 7.2 a k jejich výslednému vyhodnocení dojde v podkapitole 8.4.

#### 7.1 Charakteristika subjektu pozorování

Jako výběrový soubor byli vybráni zaměstnanci výrobní organizace působící ve Zlínském kraji na pozici *operátor výroby*. Mezi jejich pracovní povinnosti patří zejména výroba, montáž, kontrola kvality materiálu určeného ke zpracování, kontrola a měření požadovaných vlastností vyprodukovaného výrobku, balení, skladování a příprava na expedici.

K distribuci dotazníku došlo písemnou i elektronickou formou prostřednictvím webových stránek [www.survio.com](http://www.survio.com) v období od 13. března do 4.dubna. 2022. Vyplnění dotazníků, čítajícího 19 otázek, bylo anonymní, založeno zejména na dobrovolnosti a odpovědnosti každého z oslovených. Celkový počet oslovených respondentů bylo 79 s přesným počtem vyplněných dotazníků 61 a návratnost dotazníků byla 77 %. Došlo k započtení všech navrácených vzorků, a to díky vyplnění veškerých otázek. Korespondenti nejčastěji patřily do věkové skupiny 18-29 let, zastoupení této věkové kategorie bylo celkem 31 respondentů, tedy 51 %, z toho 14 mužů a 17 žen. Nejmenší zastoupení mezi dotazovanými měla věková skupina 60 a více let, těchto respondentů bylo 4, celkem tedy 3 ženy a 1 muž. Dotazník častěji vyplňovali muži s celkovou četností 34 (tedy 56 %) než ženy s celkovou četností 27 (tedy 44 %). Data s četnostmi žen a mužů, jejich zastoupení dle věkových kategorií je sumarizováno v tabulce č. 3.

Tabulka 3 - Pohlaví a věková skupina

Pohlaví	18-29 let	30-39 let	40-49 let	50 a více let	Celkový počet
Žena	17	2	6	3	27
Muž	14	12	6	1	34
Procentuální počet	51 %	23 %	20 %	6 %	100 %

Na základě navrácených dotazníků bylo také zjištěno, že nejčastěji respondenti pracují na pozici operátora výroby v rozmezí 1-2 roky s procentuálním zastoupením 28 %. Tato skupina dotázaných byla složena ze 7 mužů a 10 žen. Nejméně zastoupenou skupinou z pohledu délky pracovního poměru na pozici operátor výroby byla kategorie zaměstnaných do 1 roku s procentuálním vyjádřením 12 %. Tato skupina byla složena ze 2 mužů a 5 žen. Na základě rozdělení zkoumaných vzorků do skupin na ženy a muže se ukázalo, že muži častěji setrvávají na pozici operátora výroby delší dobu než ženy. Zjištěné hodnoty nejpočetnějších odpovědí mužů a žen jsou detailně sepsány v tabulce č. 4.

Tabulka 4 - Délka pracovního poměru respondentů na pozici operátor výroby

Pohlaví	Do 1 roku	1-2 roky	2-3 roky	3-5 let	Déle než 5 let	Celkový počet
Žena	5	10	3	7	2	27
Muž	2	7	6	5	14	34
Procentuální počet	12 %	28 %	16 %	20 %	24 %	100 %



## 7.2 Stanovení zkoumaných hypotéz

Pro správné určení cílů zkoumání a jako podklad pro tvorbu dotazníkového šetření poslouží výčet níže jmenovaných hypotéz. Dotazník bude sestaven tak, aby došlo k vyvrácení či potvrzení všech ze zmíněných hypotéz. Otázky budou tvořeny tak, aby stručně a jasně poukazovaly na problematiku týkající se psychosociálních rizik a stresu na zvoleném pracovišti. Došlo ke stanovení celkem 5 hypotéz, k jejichž testování dojde pomocí testu závislosti v kontingenční tabulce v podkapitole 8.3.

**Jako podklad pro tvorbu dotazníku byly stanoveny tyto hypotézy:**

**Hypotéza č. 1** – Na muže je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž více než na ženy.

Tato hypotéza vnikla na základě předpokladu, že na pozici operátor výroby dochází pravidelně např. k manipulaci s břemeny. Bylo bráno v potaz, že jsou v organizaci striktně dodržovány limity dle nařízení vlády č. 101/2005 Sb. Tento zákon hovoří o maximálních limitech při manipulaci s břemeny, kdy: Za občasného zvedání je maximální limit pro muže 50 kg a pro ženy 20 kg. Při pravidelném častém zvedání jsou limity pro muže 30 kg a pro ženy 15 kg. Při práci v sedě nesmí břemeno překročit váhu 5 kg u mužů a 3 kg u žen. Kumulativní hmotnost ručně manipulovaných břemen nesmí za 8 hodinovou pracovní dobu překročit váhu 10 000 kg u mužů a 6 500 kg u žen. (Česko, 2005)

**Hypotéza č. 2** – Ženy hodnotí práci jako psychicky náročnou více než muži.

Hypotéza vznikla na základě předpokladu, že ženy méně častěji zaujímají pracovní činnosti vyžadující fyzickou náročnost, proto jsou přiřazovány mnohdy k činnostem vyžadující detailní práci či vizuální kontrolu, a naopak muži zastupují práce, které nejsou z jistých důvodů vhodné pro ženy (jako např. fyzická náročnost při procesu, limity při práci s břemeny, práce zakázané ženám atd.).

**Hypotéza č. 3** – Muži hodnotí benefity, jež nabízí organizace jako nedostatečné, kdežto ženy jako dostatečné.

Existuje předpoklad, že ženy jsou si mnohdy vědomy, jaké benefity jim jsou poskytovány a jak tyto výhody čerpat, kdežto muži jsou v tomto pohledu spíše pasivní.

**Hypotéza č. 4** – Muži mají lepší vztahy s nadřízeným než ženy.

Hypotéza spočívá v předpokladu, že vedoucí funkce zastávají v organizaci častěji muži než ženy a na základě toho vznikla tato hypotéza. K této hypotéze přispívá fakt, že muži pracují v organizaci déle než ženy. Organizace má vyšší procento zaměstnaných mužů než žen, a to hlavně z důvodu, že je se jedná o automobilový a letecký průmysl.

**Hypotéza č. 5** – Strach z nákazy virem covid-19 mají častěji ženy než muži.

Tento předpoklad vznikl na základě toho, že jsou ženy společností vnímány za více senzitivní, kdežto muži mohou jsou mnohdy k této problematice lhostejní.

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK V ORGANIZACI

Tato kapitola slouží sumarizaci zjištěných dat pomocí dotazníkového šetření a dle následných statistických metod dojde k analýze současného stavu psychosociálních rizik v organizaci.

Podkapitola 8.1 přehledně vymezuje absolutní a relevantní četnost jednotlivých odpovědí. Aby došlo ke srovnání všech nasbíraných dat od respondentů, byly sestaveny tři samostatné tabulky popisující četnost odpovědí těchto skupin: celá skupina (všichni dotázaní), muži a zvlášť ženy.

V podkapitole 8.2 dojde ke zhodnocení rizik pomocí výpočtu mediánu podle jednotlivých položek dle četnosti odpovědí dotazovaných rozdělených do třech skupin: všichni respondenti dohromady, zvlášť ženy a muži, a to v porovnání se zvolenou mírou kritické hodnoty každé z položek.

Dále došlo ke zhodnocení výsledků dotazníkového šetření podle kontingenční tabulky závislosti v podkapitole 8.3, ve které bylo zkoumáno, nakolik se lišily výsledné odpovědi mužů a žen na jednotlivé otázky.

Výstupem aplikování zvolených statistických analýz došlo k souhrnnému zhodnocení současného stavu psychosociálních rizik v organizaci a k následnému potvrzení či vyvrácení hypotéz v podkapitole 8.4, jež byly stanoveny v kapitole 7.1.

### 8.1 Četnost jednotlivých odpovědí

V této podkapitole je sepsán výčet jednotlivých odpovědí a jejich celková četnost. Respondentů bylo celkem 61, tedy 34 mužů a 27 žen. Počet jednotlivých odpovědí je v tabulce č. 3, 4 a 5 zaznamenán v absolutních a relevantních hodnotách. Pro sestavení tabulek četností odpovědí na jednotlivé otázky byly samostatné otázky zkráceny a jejich celkové znění se nachází v příloze č. I. Otázky byly formulovány tak, aby odpověď „zcela souhlasím“ poukazovala na negativní vnímání každého z bodů a „vůbec nesouhlasím“ na pozitivní vnímání dané problematiky (např. otázka č. 6: Je na Vás vyvíjena nadměrná pracovní zátěž?). Nejčastěji respondenti odpovídali „Spíše nesouhlasím“ celkem 246krát, což je 25,2 % z celkového počtu odpovědí. Nejméně často všichni respondenti odpovídali „Nevím, někdy“ a „Zcela souhlasím“, a to s přesným počtem odpovědí 163, což je 16,7 %

z celkového počtu odpovědí. Veškeré četnosti odpovědí skupiny složené ze všech respondentů se nacházejí v tabulce č. 5.

Tabulka 5 - Četnost jednotlivých odpovědí – Celá skupina

Otázky (zkráceně)		Získaná data (celé skupiny respondentů)									
		Vůbec nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Nevím, někdy		Spíše souhlasím		Zcela souhlasím	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1.	Obor vyučení	10	16,4	8	13,1	4	6,6	15	24,6	24	39,3
2	Přesnost postupu.	2	3,3	11	18	1	1,6	25	41	22	36,1
3.	Fyzická náročnost.	9	14,8	14	23	15	24,6	16	26,2	7	11,5
4.	Psychická náročnost.	4	6,6	12	19,7	19	31,1	15	24,6	11	18
5.	Vysoká pozornost.	1	1,6	10	16,4	2	3,3	27	44,3	21	34,4
6.	Nadměrná zátěž.	2	3,3	8	13,1	28	45,9	9	14,8	14	23
7.	Vynucené tempo.	7	11,5	14	23	13	21,3	16	26,2	11	18
8.	Pracovní prostředí.	14	23	24	39,3	13	21,3	8	13,1	2	3,3
9.	Vybavení společnosti.	18	29,5	20	32,8	6	9,8	16	26,2	1	1,6
10.	Zaměstnanecké benefity.	14	23	13	21,3	11	18	13	21,3	10	16,4
11.	Nespokojenost.	17	27,9	16	26,2	9	14,8	16	26,2	3	4,9
12.	Možnost vzdělání.	5	8,2	21	34,4	5	8,2	14	23	16	26,2
13.	Vztah s vedoucím.	13	21,3	20	32,8	8	13,1	14	23	6	9,8
14.	Vztahy na pracovišti.	19	31,1	30	49,2	5	8,2	4	6,6	3	4,9
15.	Karierní růst.	9	14,8	17	27,9	7	11,5	18	29,5	10	16,4
16.	Strach z nákazy Covid-19.	27	44,3	8	13,1	17	27,9	7	11,5	2	3,3
Celkový počet		171	17,5	246	25,2	163	16,7	233	23,9	163	16,7

Pro poukázání na rozdílnost vnímání psychosociálních rizik žen a mužů, byly odpovědi respondentů filtrovány také dle pohlaví. Autorka této diplomové práce očekává rozdíly v četnosti jednotlivých odpovědí mužů a žen. Nejčastěji muži odpovídali „Spíše

nesouhlasím“, a to celkem 128krát, což tvořilo 23,5 % ze všech odpovědí této skupiny. Nejméně ovšem muži odpovídali „Vůbec nesouhlasím“, a to přesně 91krát což je 16,7 % ze všech odpovědí skupiny. Četnosti odpovědí dotázaných mužů jsou sepsány v tabulce č. 6.

Tabulka 6 - Četnost jednotlivých odpovědí mužů

Otázky (zkráceně)		Získaná data (Muži)									
		Vůbec nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Nevím, někdy		Spíše souhlasím		Zcela souhlasím	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1.	Obor vyučení.	8	23,5	6	17,6	4	11,8	4	11,8	12	35,3
2	Přesnost postupu.	0	0	5	14,7	0	0	13	38,2	16	47,1
3.	Fyzická náročnost.	2	5,9	7	20,6	8	23,5	11	32,4	6	17,6
4.	Psychická náročnost.	2	5,9	6	17,6	13	38,2	7	20,6	6	17,6
5.	Vysoká pozornost.	0	0	3	8,8	2	5,9	13	38,2	16	47,1
6.	Nadměrná zátěž.	1	2,9	1	2,9	15	44,1	4	11,8	13	38,2
7.	Vynucené tempo.	1	2,9	10	29,4	8	23,5	7	20,6	8	23,5
8.	Pracovní prostředí.	9	26,5	9	26,5	9	26,5	5	14,7	2	5,9
9.	Vybavení společnosti.	11	32,4	11	32,4	3	8,8	8	23,5	1	2,9
10.	Zaměstnanecké benefity.	6	17,6	5	14,7	6	17,6	11	32,4	6	17,6
11.	Nespokojenost.	8	23,5	10	29,4	6	17,6	9	26,5	1	2,9
12.	Možnost vzdělání.	3	8,8	14	41,2	1	2,9	7	20,6	9	26,5
13.	Vztah s vedoucím.	7	20,6	10	29,4	3	8,8	8	23,5	6	17,6
14.	Vztahy na pracovišti.	9	26,5	19	55,9	4	11,8	2	5,9	0	0
15.	Karierní růst.	4	11,8	9	26,5	5	14,7	10	29,4	6	17,6
16.	Strach z nákazy Covid-19.	20	58,8	3	8,8	8	23,5	2	5,9	1	2,9
Celkový počet		91	16,7	128	23,5	95	17,5	121	22,3	109	20

Dle tabulky č. 5 lze ověřit odlišné vnímání psychosociálních rizik a stresu ženami. Předpokládá se, že dopad psychosociálních rizik a celkové vnímání stresu žen a mužů je rozdílné. Skutečností, že data se budou lišit, přispívá fakt, že ženy v organizaci zastávají

často jiné pracovní činnosti, ač jsou na stejné pozici jako muži, a to například z důvodu mezních hodnot určených legislativou (např. práce zakázané ženám Vyhláška č. 180/2015 Sb. a maximální povolená váha břemen u žen a mužů je stanovena v Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.). Nejčastější odpovědí žen bylo „Spíše nesouhlasím“ s celkovou četností 118, tedy 27,3 % z celkového počtu odpovědí této skupiny. Nejméně často ženy odpovídaly „Zcela souhlasím“ celkem 54krát, což z celkového počtu všech odpovědí žen činilo 12,5 %. Celková i relevantní četnost odpovědí žen byla zpracována v tabulce č. 7.

Tabulka 7 - Četnost jednotlivých odpovědí žen

Otázky (zkráceně)		Získaná data (Ženy)									
		Vůbec nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Nevím, někdy		Spíše souhlasím		Zcela souhlasím	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1.	Obor vyučení	2	7,4	2	7,4	0	0	11	40,7	12	44,4
2	Přesnost postupu.	2	7,4	6	22,2	1	3,7	12	44,4	6	22,2
3.	Fyzická náročnost.	7	25,9	7	25,9	7	25,9	5	18,5	1	3,7
4.	Psychická náročnost.	2	7,4	6	22,2	6	22,2	8	29,6	5	18,5
5.	Vysoká pozornost.	1	3,7	7	25,9	0	0	14	51,9	5	18,5
6.	Nadměrná zátěž.	1	3,7	7	25,9	13	48,1	5	18,5	1	3,7
7.	Vynucené tempo.	6	22,2	4	14,8	5	18,5	9	33,3	3	11,1
8.	Pracovní prostředí.	5	18,5	15	55,6	4	14,8	3	11,1	0	0
9.	Vybavení společnosti.	7	25,9	9	33,3	3	11,1	8	29,6	0	0
10.	Zaměstnanecké benefity.	8	29,6	8	29,6	5	18,5	2	7,4	4	14,8
11.	Nespokojenost.	9	33,3	6	22,2	3	11,1	7	25,9	2	7,4
12.	Možnost vzdělání.	2	7,4	7	25,9	4	14,8	7	25,9	7	25,9
13.	Vztah s vedoucím.	6	22,2	10	37	5	18,5	6	22,2	0	0
14.	Vztahy na pracovišti.	10	37	11	40,7	1	3,7	2	7,4	3	11,1
15.	Karierní růst.	5	18,5	8	29,6	2	7,4	8	29,6	4	14,8
16.	Strach z nákazy Covid-19.	7	25,9	5	18,5	9	33,3	5	18,5	1	3,7
Celkový počet		80	18,5	118	27,3	68	15,8	112	25,9	54	12,5

**Celkové porovnání odpovědí mužů, žen a celé skupiny respondentů**

Celková i relevantní četnost odpovědí mužů a žen se lišila napříč odpověďmi, což bylo očekáváno. Rozdíly mezi počtem jednotlivých odpovědí bylo sepsáno v tabulce č. 8. Nejvíce ale došlo k rozdílu u odpovědi „Zcela souhlasím“, kdy celkový počet odpovědí všech respondentů byl 163 muži odpověděli 109krát (20 %) a ženy 54krát (12,5 %), což je o 55 odpovědí méně než muži. Nejnižší rozdíl počtu byl u odpovědi „Spíše souhlasím“ s celkovým počtem označení 233 dotazovaných z celkové skupiny všech respondentů, kdy muži tuto odpověď označili 121krát (22,3 %) a ženy 112krát (25,9), což znamená, že ženy odpověděly pouze o 9x méně často než muži.

Tabulka 8 - Porovnání dat odpovědí mužů a žen

Otázky (zkráceně)	Porovnání dat odpovědí mužů a žen									
	Vůbec nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Nevím, někdy		Spíše souhlasím		Zcela souhlasím	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muži	91	16,7	128	23,5	95	17,5	121	22,3	109	20
Ženy	80	18,5	118	27,3	68	15,8	112	25,9	54	12,5
Celá skupina respondentů	171	17,5	246	25,2	163	16,7	233	23,9	163	16,7

## 8.2 Porovnání mediánu jednotlivých položek dotazníku se stanovenými kritickými hodnotami

V této podkapitole byla užita statistická metoda výpočtu mediánu podle Meistera, kdy se hodnotí jednotlivé položky ve srovnání s mírou kritické hodnoty. Míra kritické hodnoty je ukazatel, jehož překročením je možné určit, zda jsou psychosociální rizika ve vyšších hodnotách, než je přijatelné. Postup je takový, že se nejprve vypočte medián jednotlivých položek a míra kritické hodnoty. Na základě vyhodnocení tabulky č. 9 lze názorně vidět, ve kterých bodech došlo k překročení nebo k pouhému dosažení kritické hodnoty. Hodnoty, které dosahovaly míry kritické hodnoty, jsou v tabulce značeny oranžově, hodnoty, které míru překračovaly, jsou označeny červeně a hodnoty, jež jsou v přijatelných mezích jsou zapsány zeleně. Dále jsou tyto hodnoty opatřeny písmenem P a N, kdy P znamená, že tento faktor respondenti hodnotí pozitivně a N negativně.

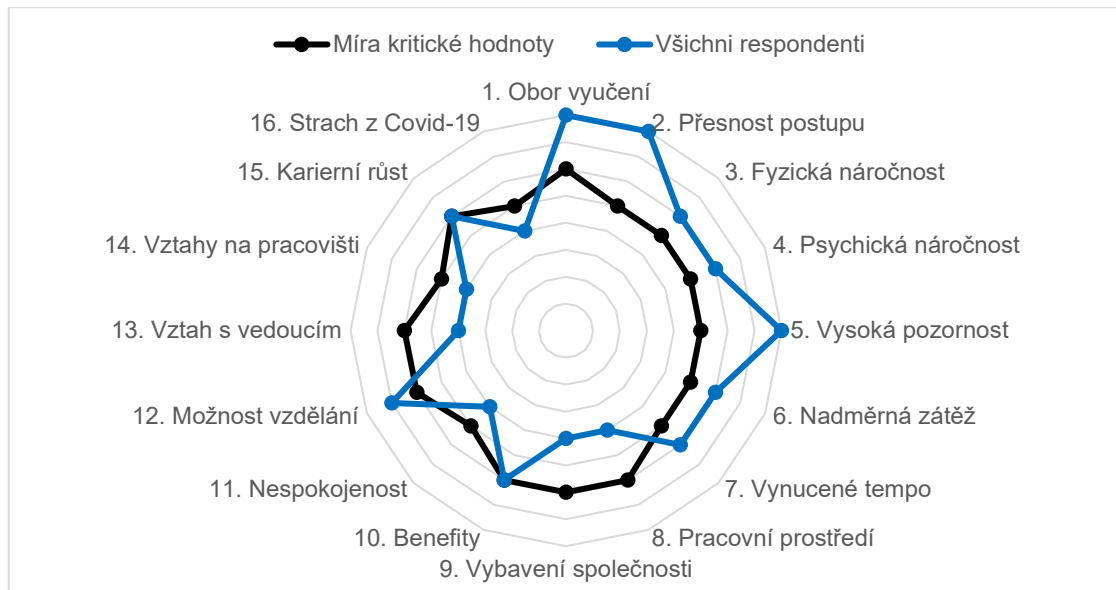
Tabulka 9 - Hodnocení percepce pracovní zátěže a míra kritické hodnoty

Otázky (zkráceně)		Hodnota mediánu			
		Všichni respondenti	Muži	Ženy	Míra kritické hodnoty
1.	Obor vyučení	4 N	3 N	4 N	3
2.	Přesnost postupu.	4 N	4 N	4 N	2,5
3.	Fyzická náročnost.	3 N	3 N	2,5 N	2,5
4.	Psychická náročnost.	3 N	3 N	3,5 N	2,5
5.	Vysoká pozornost.	4 N	4 N	4 N	2,5
6.	Nadměrná zátěž.	3 N	4 N	3 N	2,5
7.	Vynucené tempo.	3 N	3 N	3 N	2,5
8.	Pracovní prostředí.	2 P	2 P	2 P	3
9.	Vybavení společnosti.	2 P	2 P	2 P	3
10.	Zaměstnanecké benefity.	3 N	4 N	2 P	3
11.	Nespokojenost.	2 P	2 P	2 P	2,5
12.	Možnost vzdělání.	3,5 N	3 N	4 N	3
13.	Vztah s vedoucím.	2 P	3 N	2 P	3
14.	Vztahy na pracovišti.	2 P	2 P	2 P	2,5
15.	Karierní růst.	3 N	3 N	3 N	3
16.	Strach z nákazy Covid-19.	2 P	1 P	3 N	2,5



### Sumarizace výsledků porovnání kritických hodnot všech respondentů dle výpočtu mediánu:

Na základě porovnání mediánu a kritické hodnoty dle tabulky č. 6 byla sestavena sumarizace výsledků v grafu č. 3, kde lze určit, ve které ze zkoumaných faktorů došlo častěji k překročení kritické hodnoty. Míra kritické hodnoty je na grafu zaznačena černě a odpovědi všech respondentů modře.



Graf 3 - Srovnání hodnot mediánu a kritické hodnoty (všech respondentů)

### Oblasti, ve kterých odpovědi všech respondentů nepřekročili kritickou hodnotu mediánu:

Lze tedy předpokládat, že tyto faktory jsou v přijatelných mezích a není třeba aplikace opatření pro snížení hodnoty mediánu.

- Pracovní prostředí působí na operátory výroby kladně.
- Vybavení společnosti hodnotí operátoři jako dostatečné.
- Nespokojenost byla vyvrácena, zaměstnanci chodí do práce rádi.
- Vztahy s vedoucím jsou dobré a zaměstnanci se nebojí požádat o pomoc při řešení osobních problémů svého nadřízeného.
- Vztahy na pracovišti hodnotí operátoři jako kladné, je tedy zajištěna dobrá atmosféra v kolektivu na pracovišti
- Operátoři nemají strach z nákazy Covid-19 v souvislosti s výkonem zaměstnání.

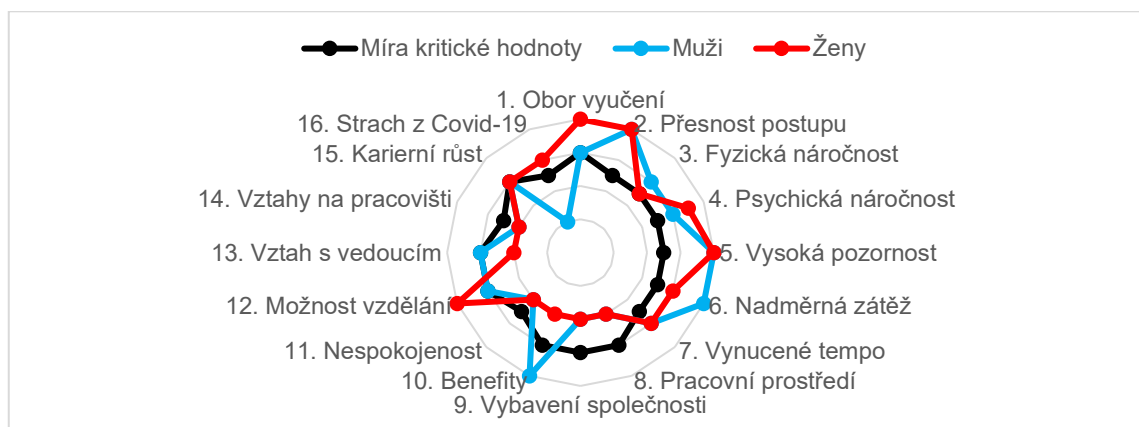
**Hodnota mediánu všech respondentů dosáhla či překročila kritickou hodnotu v těchto bodech:**

Těmto bodům hodnocení by měla organizace věnovat větší pozornost a uplatnit taková opatření, jež povedou ke snížení hodnoty mediánu.

- Zaměstnanci pracují v jiném oboru, než v kterém byli vyučeni.
- Je kladen velký důraz na přesnost technologického postupu při práci.
- Práce operátora výroby je velmi fyzicky náročná.
- Psychická náročnost při práci je velmi vysoká.
- Je potřebná vysoká pozornost při výkonu práce.
- Při práci zaměstnanci pociťují nadměrnou pracovní zátěž.
- Pracovníci vykonávají práci ve vynuceném tempu.
- Nejsou jim zajištěny dostačující zaměstnanecké benefity.
- Operátorům není zajištěna možnost širšího vzdělání.
- Kariéerní růst není na pozici operátora výroby možný.

**Sumarizace výsledků porovnání kritických hodnot zvláště mužů a žen dle výpočtu mediánu:**

Pro porovnání odlišného vnímání psychosociálních rizik muži a ženami byly sestaveny graf č. 4. V tomto grafu lze vyčíst míru kritických hodnot jednotlivých otázek a subjektivního vnímání obou skupin.



Graf 4 - Srovnání hodnot mediánu a kritické hodnoty (ženy a muži)

**Mezi muži ženami došlo ke shodě v těchto bodech:**

Muži i ženy hodnotí **negativně** tyto body:

- Otázka č. 1 - Muži i ženy pracují v jiném oboru, než v jakém se vyučili (míra kritické hodnoty: 3; medián muži: 3; medián ženy: 4). Medián žen překročil kritickou hodnotu, kdežto medián mužů je roven kritické hodnotě. I přesto obě skupiny hodnotí tento bod jako negativní.
- Otázka č. 2 - Práce je náročná na přesnost technologického postupu (míra kritické hodnoty: 2,5; medián muži: 4; medián ženy: 4). U obou skupin došlo k překročení kritické hodnoty.
- Otázka č. 3 – Práce je fyzicky náročná (míra kritické hodnoty: 2,5; medián muži: 3; medián ženy: 2,5). Medián žen je roven s kritickou hodnotou a medián mužů kritickou hodnotu překročil. Hodnocení tohoto bodu je oběma skupinami negativní.
- Otázka č. 4 – Práce je psychicky náročná (míra kritické hodnoty: 2,5; medián muži: 3; medián ženy: 3,5). U obou skupin došlo k překročení kritické hodnoty.
- Otázka č. 5 – Při práci je požadována vysoká pozornost (míra kritické hodnoty: 2,5; medián muži: 4; medián ženy: 4). U obou skupin došlo k překročení kritické hodnoty.
- Otázka č. 6 – Na operátory výroby je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž (míra kritické hodnoty: 2,5; medián muži: 4; medián ženy: 3). U obou skupin došlo k překročení kritické hodnoty.
- Otázka č. 7 – Operátoři výroby pracují v nuceném tempu (míra kritické hodnoty: 2,5; medián muži: 3; medián ženy: 3). U obou skupin došlo k překročení kritické hodnoty.
- Otázka č. 12 – Operátorům výroby není zajištěna možnost širšího vzdělávání (míra kritické hodnoty: 3; medián muži: 3; medián ženy: 4). Míra kritické hodnoty byla mediánem mužů dosažena, kdežto mediánem žen překročena. V obou případech je hodnocení negativní.
- Otázka č.15 – Operátorům výroby není zajištěn kariérní růst (míra kritické hodnoty: 3; medián muži: 3; medián ženy: 3). U obou skupin došlo k zjištění, že hodnota

mediánu je rovna kritické hodnotě. V obou skupinách je tento bod hodnocen negativně.

Muži i ženy hodnotí **pozitivně** tyto body:

- Otázka č. 11 – Na základě toho, že medián mužů a žen nepřekročil a ani nedovršíl míry kritické hodnoty, bylo zjištěno, že obě tyto skupiny hodnotí pozitivně otázku týkající se spokojenosti se zaměstnáním na pozici operátora výroby.
- Otázka č. 14 – Medián mužů ani žen nepřekročil a ani nedovršíl míry kritické hodnoty u otázky týkající se vztahů na pracovišti. Bylo zjištěno, že vztahy na pracovišti jsou operátory výroby vnímány pozitivně.

**K rozdílným výsledkům došlo v těchto bodech:**

Muži hodnotí negativně a ženy pozitivně tyto body:

- Otázka č. 10 – Medián mužů překročil míru kritické hodnoty, kdežto medián žen se nerovnal a ani nepřekročil míru kritické hodnoty. Muži tedy hodnotí zaměstnanecké benefity nabízené organizací jako nedostatečné, kdežto ženy jako dostačující.
- Otázka č. 13 – U otázky týkající se vztahu s nadřízeným ženský medián nepřekročil míru kritické hodnoty, a tudíž lze předpokládat, že ženy hodnotí pozitivně tuto položku. Muži naopak od žen překročili míru kritické hodnoty a hodnotí tento bod zkoumání negativně.

Ženy hodnotí negativně a muži pozitivně tyto body:

- Otázka č. 16 – Dle překročení ženského mediánu míru kritické hodnoty lze očekávat, že ženy hodnotí negativně otázku strachu z nákazy nemocí Covid-19 v zaměstnání a muži naopak hodnotí tento bod zkoumání pozitivně.

### **8.3 Test závislosti v kontingenční tabulce**

Pro vyhodnocení dat byla vybrána metoda testu závislosti v kontingenční tabulce, kdy dojde ke zkoumání, zda se odpovědi liší v závislosti na pohlaví zaměstnance pracujícího na pozici operátor výroby. Existují hypotézy, že ženy vnímají psychosociální rizika odlišně než muži. Očekává se, že míra psychosociálních rizik bude vyšší u žen než u mužů. Celý postup byl sestaven podle předlohy Neubaruera (2021)

**Hypotéza č. 1** – Na muže je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž více než na ženy.

### 1. Sestavení kontingenční tabulky

Na základě stanovené hypotézy č. 1 (Na muže je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž více než na ženy) došlo k sestavení kontingenční tabulky č. 10 sumarizující naměřené sdružené četnosti (v bílých rámečcích) a součtem těchto hodnot v řádcích a sloupcích jsou nyní známy okrajové četnosti (hodnoty ve světle modrém řádku / sloupci)

znak X = zkoumaná skupina (muži, ženy),

znak Y = odpověď (vůbec nebo spíše nesouhlasím, nevím/někdy, spíše nebo zcela souhlasím)

Tabulka 10 - Kontingenční tabulka – nadměrná pracovní zátěž

X\Y	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	2	15	17	34
Ženy	8	13	6	27
Celkem	10	28	23	61

### 2. Stanovení hypotéz

H<sub>0</sub> – Nulová hypotéza:                      Znaky X a Y jsou nezávislé  
(odpovědi na tuto otázku nezávisí na pohlaví)

H<sub>1</sub> – Alternativní hypotéza:                Znaky X a Y jsou závislé  
(odpovědi na tuto otázku závisí na pohlaví)

### 3. Výpočet očekávaných četností odpovídajících součinu příslušných marginálních relativních četností

Pomocí vzorce  $\frac{n_1 * n_1'}{n}$  došlo v tabulce č. 11 k výpočtu relativních četností pro test hypotézy H0 a H1, že na muže je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž více než na ženy. Okrajové četnosti zůstávají neměnné.

Tabulka 11 - Tabulka marginálních četností – nadměrná pracovní zátěž

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	5,57	15,6	12,8	34
Ženy	4,43	12,4	10,2	27
Celkem	10	28	23	61

### 4. Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou

Byl použit následující vzorec  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ijr})^2}{n_{ijr}}$  pro výpočet testového kritéria, jež bude dále porovnáno s kritickou hodnotou  $G \neq X_{0,95}^2$  v tabulce č. 12.

Tabulka 12 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – nadměrná pracovní zátěž

spolehlivost	$\chi^2$	$\chi^2 \in W_\alpha$	st. volnosti	Kritická hodnota	p-hodnota	H0	H1
95 %	8,310	ano	2	5,991	0,016	zamítá se	se přijme

### 5. Výsledná hypotéza

Závislost v tabulce je statisticky významná, H0 se zamítá a H1 se přijme. Na muže je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž více než na ženy.

**Hypotéza č. 2** – Ženy hodnotí práci jako psychicky náročnou více než muži.

### 1. Sestavení kontingenční tabulky

Na základě stanovené hypotézy č. 2 (ženy hodnotí práci jako psychicky náročnou více než muži) došlo k sestavení kontingenční tabulky č. 13 sumarizující naměřené sdružené četnosti (v bílých rámečcích) a součtem těchto hodnot v řádcích a sloupcích jsou nyní známy okrajové četnosti (hodnoty ve světle modrém řádku / sloupci)

znak X = zkoumaná skupina (muži, ženy),

znak Y = odpověď (vůbec nebo spíše nesouhlasím, nevím/někdy, spíše nebo zcela souhlasím)

Tabulka 13 - Kontingenční tabulka – psychická náročnost

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	8	13	13	34
Ženy	8	6	13	27
Celkem	16	19	26	61

### 2. Stanovení hypotéz

H<sub>0</sub> – Nulová hypotéza: Znaky X a Y jsou nezávislé

(odpovědi na tuto otázku nezávisí na pohlaví)

H<sub>1</sub> – Alternativní hypotéza: Znaky X a Y jsou závislé

(odpovědi na tuto otázku závisí na pohlaví)

### 3. Výpočet očekávaných četností odpovídajících součinu příslušných marginálních relativních četností a výpočet testového kritéria

Pomocí vzorce  $\frac{n_1 * n_1'}{n}$  došlo v tabulce č. 14 k výpočtu relativních četností pro test hypotézy H0 a H1, že ženy hodnotí práci jako psychicky náročnou více než muži. Okrajové četnosti zůstávají neměnné.

Tabulka 14 - Tabulka marginálních četností – psychická náročnost

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	8,92	10,6	14,5	34
Ženy	7,08	8,41	11,5	27
Celkem	16	19	26	61

### 4. Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou

Byl použit následující vzorec  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ijr})^2}{n_{ijr}}$  pro výpočet testového kritéria, jež bude dále porovnáno s kritickou hodnotou  $G \neq X_{0,95}^2$  v tabulce č. 15.

Tabulka 15 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – psychická náročnost

spolehlivost	$\chi^2$	$\chi^2 \in W_\alpha$	st. volnosti	Kritická hodnota	p-hodnota	H0	H1
95 %	1,799	ne	2	5,991	0,407	nezamítá se	x

### 5. Výsledná hypotéza

Závislost v tabulce je statisticky nevýznamná, H0 se nezamítá. Ženy tedy nehodnotí práci jako psychicky náročnou více než muži.



**Hypotéza č. 3** – Muži hodnotí benefity, jež nabízí organizace jako nedostatečné, kdežto ženy jako dostatečné.

### 1. Sestavení kontingenční tabulky

Na základě stanovené hypotézy č. 3 (muži hodnotí benefity, jež nabízí organizace jako nedostatečné, kdežto ženy jako dostatečné) došlo k sestavení kontingenční tabulky č. 16 sumarizující naměřené sdružené četnosti (v bílých rámečcích) a součtem těchto hodnot v řádcích a sloupcích jsou nyní známy okrajové četnosti (hodnoty ve světle modrém řádku / sloupci)

znak X = zkoumaná skupina (muži, ženy),

znak Y = odpověď (vůbec nebo spíše nesouhlasím, nevím/někdy, spíše nebo zcela souhlasím)

Tabulka 16 - Kontingenční tabulka – benefity

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	11	6	17	34
Ženy	16	5	6	27
Celkem	27	11	23	61

### 2. Stanovení hypotéz

H<sub>0</sub> – Nulová hypotéza:                      Znaky X a Y jsou nezávislé

(odpovědi na tuto otázku nezávisí na pohlaví)

H<sub>1</sub> – Alternativní hypotéza:                Znaky X a Y jsou závislé

(odpovědi na tuto otázku závisí na pohlaví)

### 3. Výpočet očekávaných četností odpovídajících součinu příslušných marginálních relativních četností a výpočet testového kritéria

Pomocí vzorce  $\frac{n_1 * n_1'}{n}$  došlo v tabulce č. 17 k výpočtu relativních četností pro test hypotézy H0 a H1, že muži hodnotí benefity, jež nabízí organizace jako nedostatečné, kdežto ženy jako dostatečné. Okrajové četnosti zůstávají neměnné.

Tabulka 17 – Tabulka marginálních četností – benefity

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	15	6,13	12,8	34
Ženy	12	4,87	10,2	27
Celkem	27	11	23	61

### 4. Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou

Byl použit následující vzorec  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ijr})^2}{n_{ijr}}$  pro výpočet testového kritéria, jež bude dále porovnáno s kritickou hodnotou  $G \neq X_{0,95}^2$  v tabulce č. 18.

Tabulka 18 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – benefity

spolehlivost	$\chi^2$	$\chi^2 \in W_\alpha$	st. volnosti	Kritická hodnota	p-hodnota	H0	H1
95 %	5,547	ne	2	5,991	0,062	nezamítá se	x

### 5. Výsledná hypotéza

Závislost v tabulce je statisticky nevýznamná, H0 se nezamítá. Muži nehodnotí benefity, jež nabízí organizace jako nedostatečné, více než ženy.



### 3. Výpočet očekávaných četností odpovídajících součinu příslušných marginálních relativních četností a výpočet testového kritéria

Pomocí vzorce  $\frac{n_1 * n_1'}{n}$  došlo v tabulce č. 20 k výpočtu relativních četností pro test hypotézy H0 a H1, že muži mají lepší vztahy s nadřízeným než ženy. Okrajové četnosti zůstávají neměnné.

Tabulka 20 - Tabulka marginálních četností – vztahy s nadřízeným

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	18,4	4,46	11,1	34
Ženy	14,6	3,54	8,85	27
Celkem	33	8	20	61

### 4. Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou

Byl použit následující vzorec  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ijr})^2}{n_{ijr}}$  pro výpočet testového kritéria, jež bude dále porovnáno s kritickou hodnotou  $G \neq X_{0,95}^2$  v tabulce č. 21.

Tabulka 21 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – vztahy s nadřízeným

spolehlivost	$\chi^2$	$\chi^2 \in W_\alpha$	st. volnosti	Kritická hodnota	p-hodnota	H0	H1
95 %	2,966	ne	2	5,991	0,227	nezamítá se	x

### 5. Výsledná hypotéza

Závislost v tabulce je statisticky nevýznamná, H0 se nezamítá. Muži nemají lepší vztahy s nadřízeným než ženy.

**Hypotéza č. 5** – Strach z nákazy virem covid-19 mají častěji ženy než muži.

### 1. Sestavení kontingenční tabulky

Na základě stanovené hypotézy č. 5 (strach z nákazy virem covid-19 mají častěji ženy než muži) došlo k sestavení kontingenční tabulky č. 22 sumarizující naměřené sdružené četnosti (v bílých rámečcích) a součtem těchto hodnot v řádcích a sloupcích jsou nyní známy okrajové četnosti (hodnoty ve světle modrém řádku / sloupci)

znak X = zkoumaná skupina (muži, ženy),

znak Y = odpověď (vůbec nebo spíše nesouhlasím, nevím/někdy, spíše nebo zcela souhlasím)

Tabulka 22 - Kontingenční tabulka – Strach z nákazy covid-19

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	23	8	3	34
Ženy	12	9	6	27
Celkem	35	17	9	61

### 2. Stanovení hypotéz

H<sub>0</sub> – Nulová hypotéza: Znaky X a Y jsou nezávislé

(odpovědi na tuto otázku nezávisí na pohlaví)

H<sub>1</sub> – Alternativní hypotéza: Znaky X a Y jsou závislé

(odpovědi na tuto otázku závisí na pohlaví)

### 3. Výpočet očekávaných četností odpovídajících součinu příslušných marginálních relativních četností a výpočet testového kritéria

Pomocí vzorce  $\frac{n_1 * n_1'}{n}$  došlo v tabulce č. 23 k výpočtu relativních četností pro test hypotézy H0 a H1, že strach z nákazy virem covid-19 mají častěji ženy než muži. Okrajové četnosti zůstávají neměnné.

Tabulka 23 - Tabulka marginálních četností – Strach z nákazy covid-19

	Vůbec nebo spíše nesouhlasím	Nevím, někdy	Spíše nebo zcela souhlasím	Celkem
Muži	19,5	9,48	5,02	34
Ženy	15,5	7,52	3,98	27
Celkem	35	17	9	61

### 4. Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou

Byl použit následující vzorec  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ijr})^2}{n_{ijr}}$  pro výpočet testového kritéria, jež bude dále porovnáno s kritickou hodnotou  $G \neq X_{0,95}^2$  v tabulce č. 24.

Tabulka 24 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – Strach z nákazy covid-19

spolehlivost	$\chi^2$	$\chi^2 \in W_\alpha$	st. volnosti	Kritická hodnota	p-hodnota	H0	H1
95 %	3,762	ne	2	5,991	0,152	nezamítá se	x

### 5. Výsledná hypotéza

Závislost v tabulce je statisticky nevýznamná, H0 se nezamítá. Strach z nákazy virem covid-19 nemají častěji ženy než muži

## 8.4 Ověření hypotéz

V této kapitole dojde k potvrzení či zamítnutí stanovených hypotéz stanovených v podkapitole 7.1 dle vyhodnocení aktuálního stavu psychosociálních rizik a stresu při práci na základě dat sbíraných u zaměstnanců pracujících v organizaci na pozici operátor výroby a testu závislostí v kontingenční tabulce v podkapitole 8.4.

**Hypotéza č. 1** – Na muže je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž více než na ženy.

**Hypotéza se přijímá.**

Problematika týkající se nadměrné pracovní zátěže byla v podkapitole 8.2 dle metody výpočtu mediánu, kritické hodnoty a jejich následným porovnáním vyhodnocena následovně: kritická hodnota: 2,5; medián celé skupiny respondentů: 3; medián mužů: 4; medián žen: 3. Dle výsledků mediánu lze spatřit jistý rozdíl mezi vnímání této problematiky muži a ženami, kdy muži hodnotí tento faktor negativně, ostatně jako ženy, ale s tím rozdílem, že ženy překročily míru kritické hodnoty pouze o 0,5 bodu a muži o 2 body. Odlišné vnímání bylo potvrzeno také na základě testu závislostí v kontingenční tabulce v podkapitole 8.3, kde došlo k zjištění, že tato hypotéza je statisticky významná, tedy došlo k přijetí hypotézy.

**Hypotéza č. 2** – Ženy hodnotí práci jako psychicky náročnou více než muži.

**Hypotéza se zamítá.**

Metoda výpočtu mediánu byla vyhodnocena následovně: kritická hodnota: 2,5; medián celé skupiny respondentů: 3; medián mužů: 3; medián žen: 3,5. Všechny tyto zkoumané skupiny překročily míru kritické hodnoty s tím rozdílem, že ženy přesáhly stanovenou kritickou hodnotu o jeden celý bod. Ač dle mediánu došlo k rozdílu mezi muži a ženami, podle kontingenční tabulky závislostí se tato hypotéza nepotvrdila, a tudíž psychická náročnost na pozici operátor výroby není závislá na pohlaví.

**Hypotéza č. 3** – Muži hodnotí benefity, jež nabízí organizace jako nedostatečné, kdežto ženy jako dostatečné.

**Hypotéza se zamítá.**

Na základě mediánu byly zjištěny rozdílnosti mezi ženou a muži, kdy muži tento faktor hodnotili negativně s hodnotou 4 a ženy pozitivně s hodnotou 2, střední hodnota celé skupiny respondentů byla stanovena na 3 body, stejně jako kritická hodnota. I přes tento fakt, že medián poukázal na rozdílné vnímání tohoto činitele, nedošlo k potvrzení hypotézy. Hypotéza byla zamítnuta a spokojenost s benefity nezávisí na pohlaví zaměstnance.

**Hypotéza č. 4** – Muži mají lepší vztahy s nadřízeným než ženy.

**Hypotéza se zamítá.**

Hodnota mediánu byla stanovena na 3 body, což bylo rovno mediánu mužů. Medián skupiny všech respondentů a žen byl vypočítán na 2 body. Hodnocení mužů bylo tedy negativní, kdežto žen a celé skupiny respondentů pozitivní. I přes tento rozdíl nedošlo k potvrzení závislosti mezi pohlavím a odpověďmi na tuto otázku. Výsledná hypotéza zamítla tvrzení, že muži mají lepší vztah s vedoucími než ženy.

**Hypotéza č. 5** – Strach z nákazy virem covid-19 mají častěji ženy než muži.

**Hypotéza se zamítá.**

I v této hypotéze došlo k rozporu mezi metodou výpočtu mediánu a testu závislosti v kontingenční tabulce. Kritická hodnota byla 2,5; medián celé skupiny: 2; medián mužů: 1 a medián žen: 3. Kontingenční tabulka závislostí ale ukázala, že odpovědi nejsou závislé na pohlaví. Došlo k zamítnutí hypotézy, že strach z nákazy virem covid-19 mají častěji ženy než muži.

Došlo k zjištění, že valná většina hypotéz (vyjma hypotézy č. 1) není závislá na pohlaví zaměstnance pracujícího na pozici operátor výroby. Je tedy zřejmé, že pokud došlo k překročení limitních hodnot psychosociálních rizik zkoumaného vzorku, je existence rizika stejně tak závažná u celé skupiny respondentů bez ohledu na pohlaví jedince.



## APLIKAČNÍ ČÁST

### 9 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

Na základě výzkumů v analyticko-empirické části, bylo zjištěno, že některé ze zkoumaných psychosociálních aspektů značí jisté riziko, a to napříč věkovými kategoriemi. Došlo k šetření, které z těchto aspektů pozorování nejsou v organizaci účinně řešeny a mělo by dojít k nápravě, a to aplikací vhodných opatření pro snížení hodnot, které jsou kritické. Nadále bylo zjištěno, že některé z aspektů pozorování jsou v nominálních hodnotách a nepoukazují na vysokou míru rizika. Organizace by měla zajistit, že se zjištěná psychosociální rizika, jež jsou ošetřena správným způsobem a vyznačují malé či žádné riziko, měla nadále udržovat v nominálních hodnotách. V této kapitole dojde k návrhům na opatření psychosociálních rizik, jež byly definovány jako nadlimitní.

Prvním a zásadním krokem, jak snížit psychosociální rizika a stres při práci se považuje primární zaměření se na problematiku těchto rizik a šíření osvěty prostřednictvím oddělení zajišťujícího BOZP na pracovišti, a to konkrétně školením osob pracujících na pozici operátor výroby na vliv této zvláštní oblasti BOZP. Pro prevenci, je nezbytné si rizika uvědomovat a varovat o jejich prokazatelné existenci, a to jak na úrovni informativní, tak i sestavením a vydáním vnitřní směrnice pro monitoring a kontrolu psychosociálních rizik. Za zásadní se tedy považuje aktivní reakce zaměstnavatele na případnou hrozbu, jelikož zasadí-li se Paretův zákon do této problematiky, dojde ke zjištění, že 20 % příčin způsobuje 80 % důsledků a psychosociální rizika jsou jednou z nich. Hlavním doporučením tedy je zavedení vnitřní směrnice, hloubková periodicky se opakující analýza aktuálního stavu psychosociálních rizik zaměstnanců napříč organizační strukturou a následná interpretace zjištěných výsledků včetně porovnání společných rysů nejvíce postižených osob, jelikož může dojít k zjištění, že některá oddělení jsou na tom hůře než jiná.

Co se týče již zjištěných nadlimitních hodnot psychosociálních rizik na pozici operátor výroby, pomocí dotazníkového šetření této diplomové práce, bylo již zjištěno, že absence či neúčinnost jakýchkoliv opatření se projevila v těchto bodech:

- Jedinci pracující na pozici operátor výroby často pochází ze škol a učilišť, která jsou jiného zaměření než v jakém se orientuje organizace. Toto faktum může přispívat k nevyužití potenciálu a zkušeností, jež zaměstnanci čerpali v rámci svých studií. Tomuto faktoru se dá jen zřídka vyhnout, jelikož nábor zaměstnanců je založen na dobrovolném přihlášení každého uchazeče a jeho přijetí je podmíněné

absolvováním přijímacího řízení, jež není nijak náročné. Jako prevence může v tomto případě posloužit nábor absolventů středních škol s technickým zaměřením již v době jejich studia. V historii měla organizace specializované učiliště pro budoucí zaměstnance nejen na pozici operátor výroby, což je v dnešní době již nereálné a dá se říct, že neobvyklé.

- Práce ve výrobě je přesná na dodržování pracovního postupu a je vyžadována vysoká pozornost. V případě změn na výrobku či ve výrobním procesu musí být zajištěna 100% znalost každé činnosti a návaznosti těchto kroků, jež jsou pracovníkem prováděny a proto každý operátor výroby musí dbát na kvalitu své práce a načasování činností, jež jsou nezbytné pro provedení práce. Řešením tohoto aspektu by mohla být úprava výrobního procesu tak, aby došlo ke snížení vlivu člověka na kvalitu a funkce výsledného produktu. Tomu může napomoci například systémem poka-yoke a tím bude výrobní operace chybu vzdorná.
- Na operátory výroby je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž a práce je velmi fyzicky náročná, a to více pro muže než pro ženy. Je zřejmé, že ač muži pracují na stejné pozici jako ženy, jsou jim ukládány fyzicky náročnější úkony, a to díky jejich fyzickým a biologickým předpokladům. I v tomto případě by mohlo být řešení na první pohled jednoznačné, ale proveditelnost tohoto opatření je finančně spíše nereálné. Úplné odstranění užití lidské síly z pracovního postupu pomocí úpravy výrobního procesu nepřipadá v úvahu u většiny z nich. Ve většině případů, kdy by bez zásahu techniky byly překročeny limitní hodnoty (uložené zákonem o manipulaci s břemeny), byla nápravná opatření již dávno aplikována. V tomto případě by mohly být minimálně užitečné častější přestávky a školení na téma správného držení těla pro pracovníky, jež využívají hrubou sílu pro svou práci, nebo dále častá obměna zaměstnanců v rámci směny na fyzicky náročných procesech.
- Práce je pro operátory výroby psychicky náročná. Ať už je důvodem nadlimitních hodnot tohoto faktoru monotonie či psychické vypětí, nápomocným preventivním opatřením by mohla být opět obměna zaměstnanců v rámci směny a častější změna pracovního prostředí. Je pochopitelné, že v období, kdy se jen těžko dá docílit plnění výrobního plánu, bude tato možnost jen těžce proveditelná a neefektivní. Pro uspokojení obou stran (požadavků na plnění výrobního plánu a spokojenost zaměstnance s pracovní náplní) by mohlo velmi pomoci, kdyby si zaměstnanci mohli pracovní činnosti vybrat dle svých preferencí. I toto opatření s sebou nese jistá rizika

nespravedlivého rozdělování pracovních činností mezi pracovníky, kterému se dá předejít jen zřídka kdy. Účinná, by v tomto případě měla být spravedlivá obměna operátorů v rámci všech výrobních procesů.

- Pracovníci vykonávají činnosti ve vynuceném pracovním tempu. K tomuto bodu je nutné podotknout, že procesy byly sestaveny tak, aby došlo k využití příležitostí vysoké efektivity všech procesů, ke snížení zmetkovitosti a nákladů na výrobu, proto jsou pracovní činnosti často časově podmíněny strojními zařízeními a dopravníkovými pásy. Nelze tedy tento faktor změnit už z podstaty, že jen takto je firma schopná prosperovat a zajistit velkoobjemovou výrobu, jež zákazníkovi při sestavování nabídky deklarovala. Pokud úprava procesu není možná, patrným východiskem by mohla být opět častější obměna zaměstnanců na procesech, které nesou rysy vynuceného pracovního tempa a monotonií.
- Operátorům výroby není poskytnuta možnost širšího vzdělávání. Ukázalo se, ač jsou pracovníci periodicky zaškolováni nejen na procesní změny, hodnotí tento aspekt jako nedostatečný. Doporučuje se zařadit jako další z benefitů zaměstnání např. jazykové kurzy z důvodu velkého množství zaměstnanců hovořících odlišným jazykem, mentoring osobnostního rozvoje aj. Toto téma úzce souvisí se zjištěnou kritickou hodnotou u otázky týkající se kariérního růstu. Proto se doporučuje zaměstnancům umožnit kariérní poradenství s následujícím výběrem školení/kurzů na profesně zaměřená témata s další možností alokace do jiných sektorů této výrobní organizace, ve kterých tyto poznatky mohou uplatnit. Z vlastních zkušeností autorky při zkoumání tohoto subjektu pozorování bylo zjištěno, že operátoři výroby často nejsou srozuměni s funkčními vlastnostmi výrobku, jež vyrábějí a následného použití v dopravních prostředcích, ač by se o tomto tématu rádi dozvěděli více.

Tato kapitola měla za cíl stanovit základní doporučená opatření na snížení psychosociálních rizik, u nichž byla zjištěna nadlimitní hodnota. Aby bylo pokryto co nejvíce aspektů, jež přispívají k horšímu stavu psychosociálních rizik a stresu na pracovišti budou konkrétně a detailněji popsána v metodické příručce, která poslouží jako výstup této diplomové práce.

## 10 METODICKÁ PŘÍRUČKA

### **Komu je příručka adresována?**

Tato metodická příručka je adresovaná zejména zaměstnavateli a vedoucím pracovníkům, kteří mohou přímo ovlivnit dopad stresu a psychosociálních rizik na operátory ve výrobě ve vybrané organizaci, jelikož je prokazatelné, že některé rizikové faktory nejsou náležitě opatřeny a míra psychosociálních rizik není vždy v nominálních hodnotách, neměl by být přístup vedení organizace k této problematice lhostejný. Faktem je, že zaměstnavatel nebude nikdy schopen zajistit 100% spokojenost všech pracovníků, je ale nutné pracovní podmínky a místo výkonu práce přizpůsobit tak, aby alespoň o trochu více vyhovovalo potřebám zaměstnanců. Příručka se bude zabývat zejména souhrnem opatření, která lze aplikovat v organizaci za účelem snížení psychosociálních rizik a stresu při práci. Příručka může být dále využita jako návod na zkvalitnění pracovního prostředí a místa výkonu práce. Budou zde zmíněny problematické faktory psychosociálních rizik, které dle dotazníkového šetření překračují nominální hodnoty, a ke každému z těchto faktorů bude přiřazen jednoduchý výčet postupů, jak docílit zmírnění dopadů na psychické, ale i fyzické zdraví zaměstnanců.

### **Proč investovat do opatření vedoucí ke snížení psychosociálních rizik?**

Jelikož se jedná o velký podnik, který pracuje s lidským kapitálem, třeba se starat o své zaměstnance, a to i z důvodu vysoké konkurence zaměstnání na trhu práce. Nelze opomenout také existenci zákonných povinností psychosociální rizika ovládat a snižovat jejich následky, ale i morální závazky vůči zaměstnancům. Důvodů proč investovat do preventivních opatření je hned několik:

- Snížení nákladů za zaměstnance v pracovní neschopnosti z důvodu překročení mezních hodnot faktorů psychosociálních rizik.
- Snížení fluktuace zaměstnanců a snížení nákladů spojených s náborem.
- Vyšší spokojenost stávajících zaměstnanců a udržování zdravé firemní kultury.
- Účinnější adaptace nových zaměstnanců a snížení adaptační doby na minimum.
- Dobré jméno organizace.

### Symbyly metodické příručky pro rychlou orientaci

Metodická příručka je opatřena symbyly, jež mají za úkol poukázat na důležitost jednotlivých témat. Byla sestavena tak, aby poukazovala na body zkoumání, otázky, které respondenti hodnotili negativně (tedy nad 30 % odpovědí souhlasilo s tvrzením). Každému z těchto témat byla věnována samostatná strana a pro rychlou orientaci byly body zkoumání seřazeny od nejhůře hodnocených po nejlépe hodnocené. U každého z těchto bodů lze nalézt obrázek baterie symbolizující závažnost (míru negativního hodnocení od respondentů).



- 50–100 % Respondentů hodnotilo otázku negativně. Jedná se o prioritu z pohledu implementace preventivních či nápravných opatření za cílem snížení zjištěných hodnot.



- 30-49 % Respondentů hodnotilo otázku negativně. Jakmile dojde k nápravným i preventivním opatřením závažnějších témat, doporučuje se zaměstnavateli začít snižovat hodnotu těchto psychosociálních rizik.



- 0-29 % Respondentů hodnotilo otázku negativně. Opatření je vhodné implementovat hned po aplikaci opatření hůře hodnocených psychosociálních rizik. Jelikož tato psychosociální rizika nepostihují velké množství respondentů, nebudou zahrnuta v metodické příručce, a to hlavně z toho důvodu, že se ukázaly za méně závažné anebo již byly ošetřeny správným způsobem.

**Data, z kterých metodická příručka vychází**

Metodická příručka byla sestavena na základě dat zjištěných v této diplomové práci, konkrétně v podkapitole 8.1. Pro účel metodické příručky došlo ke sloučení odpovědí: Zcela souhlasím a Spíše souhlasím; Vůbec nesouhlasím a Spíše nesouhlasím. Sumarizace dat relevantních četností, (z podkapitoly 8.1) pro výběr nejzávažnějších psychosociálních rizik a za účelem tvorby metodické příručky, byla sloučením odpovědí upravena následovně:

	Otázka	Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím
1.	Pracujete v jiném oboru, než jsem se vyučil/a.	29,5	6,6	63,9
2.	Práce je náročná na přesnost technologického postupu.	21,3	1,6	77,1
3.	Práce je vysoce fyzicky náročná.	37,7	24,6	37,7
4.	Práce je vysoce psychicky náročná.	26,3	31,1	42,6
5.	Při práci je požadována vysoká pozornost.	18	3,3	78,7
6.	Je na Vás vyvíjena nadměrná pracovní zátěž.	16,3	45,9	37,8
7.	Pracujete v nuceném tempu (práci vykonávám tak rychle, jak pracuje stroj, dopravníkový pás či výrobní linka).	34,5	21,3	44,2
8.	Pracovní prostředí na Vás nepůsobí kladně.	62,3	21,3	16,4
9.	Vybavení společnosti hodnotíte jako nedostatečné.	62,3	9,8	27,8
10.	Nejste spokojen se zaměstnaneckými benefity.	44,3	18	37,7
11.	Jste nespokojen se svým zaměstnáním.	54,1	14,8	31,1
12.	Není Vám zajištěna možnost širšího vzdělání.	42,6	8,2	49,2
13.	Máte pocit, že se na svého vedoucího nemůžete obrátit s osobními problémy.	54,1	13,1	32,8
14.	Vztahy na pracovišti nejsou dobré.	80,3	8,2	11,5
15.	Není Vám zajištěn karierní růst.	42,6	11,5	45,9
16.	Bojíte se nákazy Covid-19 v zaměstnání.	57,4	27,9	14,7

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou psychosociálních rizik a stresu při práci na pozici operátor výroby ve vybrané organizaci. Na základě vyhodnocení kvantitativního šetření byla sestavena metodická příručka adresována zaměstnavateli pro snížení psychosociálních rizik a stresu při práci.

V teoretické části diplomové práce byly vymezeny základních pojmů týkajících se problematiky psychosociálních rizik. Dále došlo k vysvětlení, jaké mohou být preventivní opatření proti stresu na pracovišti a jak lze docílit pracovní spokojenosti. V případě, že nedojde k aplikaci opatření snižující vliv psychosociálních rizik na zaměstnance, s největší pravděpodobností dojde k negativním následkům, tuto problematiku popisuje kapitola 3 s názvem reakce zaměstnance na psychosociální rizika. Celkový teoretický okruh této diplomové práce uzavírá souhrn legislativních opatření v České Republice a Evropské Unii.

V praktické části došlo k základní charakteristice podniku, v němž byla data získána. Dále došlo ke stanovení hypotéz, jež byly zkoumány dotazníkovým šetřením u operátorů pracujících ve výrobě. Dále došlo ke zhodnocení nasbíraných dat podle jednotlivých odpovědí a byly stanoveny kritické hodnoty jednotlivých položek. Pomocí testu nezávislosti v kontingenční tabulce došlo k vyvrácení či potvrzení hypotéz. Z celkového počtu 5 hypotéz byla potvrzena pouze jedna a to ta, že je na muže je vyvíjena nadměrná pracovní zátěž více než na ženy.

V diplomové práci bylo zjištěno, že organizace zaměstnává na pozici operátora výroby pracovníky, jež studovali odlišný obor, tedy s jiným než technickým zaměřením, což může signalizovat riziko z pohledu spokojenosti s prací, jež tito zaměstnanci nyní zastávají. Operátoři výroby zhodnotili, že jim není poskytnuta možnost širšího vzdělání a karierního růstu. Práce je pro ně velmi psychicky a fyzicky náročná, a to souvisí se zjištěním, že dochází k nadměrné pracovní zátěži. Při práci operátora výroby je požadována vysoká pozornost a přesnost technologického postupu. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci pracují v nuceném tempu a tento aspekt byl vnímán negativně. Respondenti hodnotili benefity, které jsou jim poskytovány v zaměstnání, jako nedostatečné, což se neslučuje s četností a rozsahem těchto benefitů, tudíž je spíše problém v tom, že mnohdy ani netuší jaké výhody jim náleží.

Jako výstup praktické části byla sestavena doporučená opatření a metodická příručka adresována zaměstnavateli pro snížení míry psychosociálních rizik a stresu při práci. Tato metodická příručka obsahuje obecná opatření na nejzávažnější psychosociální rizika zjištěná v diplomové práci.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ABZ.cz: slovník cizích slov, © 2005-2022. Emocionální příznaky stresu. ABZ.cz [online]. [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/emocionalni-priznaky-stresu>
- AREZES, Pedro M., BAPTISTA, João S., BARROSO Mónica P. etc., 2019. Occupational and Environmental Safety and Health Switzerland: Springer. ISBN 978-3-030-14729-3
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7
- BAŠTECKÁ, Bohumila, 2013. Psychosociální krizová komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4195-6
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3
- BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2018. Zajistěte ve firmě rovné odměňování mužů a žen. Podnikatel.cz [online]. [cit. 24.04.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zajistete-ve-firme-rovne-odmenovani-muzu-a-zen-i-tak-si-muzete-udrzet-talenty/>
- BRUSEL, 2004. Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací. SPCR.cz [online]. Brusel [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: [https://www.spcr.cz/cz/eu/esd/esd\\_stres.pdf](https://www.spcr.cz/cz/eu/esd/esd_stres.pdf)
- BRUSEL, 2007. Transmitting the European framework agreement on harassment and violence at work. Eur-lex.europa.eu [online]. Brussels: eur-lex [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0686:FIN:EN:PDF>
- BRUSEL, 2008. European pact for Mental Health and Well-being. Ec.europa.eu [online]. Brusel [cit. 30.03.2022]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/health/ph\\_determinants/life\\_style/mental/docs/pact\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/docs/pact_en.pdf)
- CARNEGIE, Dale, 2011. Jak překonat starosti a stres. Praha: Práh. ISBN 978-80-7252-320-7
- CHANDOLA, Tarani, 2010. Stress at Work. London: The British Academy. ISBN 978-0-85672-589-0.
- ČASOPIS JOSRA, © 2002. Proměny charakteru práce a subjektivní vnímání vybraných dimenzí. BOZPinfo.cz. [online]. [cit. 28.12.2021]. Dostupné z:



- <https://www.bozpinfo.cz/josra/promeny-charakteru-prace-subjektivni-vnimani-vybranych-dimenzi>
- ČESKO, 2003. Vyhláška č. 432/2003 Sb. Zakonyprolidi.cz [online]. Praha: AION CS [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-432>
- ČESKO, 2005. Nařízení vlády č. 101/2005 Sb. Zakonyprolidi.cz [online]. Praha: AION CS [cit. 01.07.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-101>
- ČESKO, 2006. Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Zakonyprolidi.cz [online]. Praha: AION CS [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- ČESKO, 2007. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Zakonyprolidi.cz [online]. Praha: AION CS [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>
- ČESKO, 2009. Zákoník práce č. 198/2009 Sb. Zakonyprolidi.cz [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5
- EU-OSHA, 2021. Psychosociální rizika a stres při práci. osha.europa.eu [online]. [cit. 30.03.2022]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- FAKULTA SPORTOVNÍCH STUDIÍ MASARYKOVY UNIVERZITY, © 2013. Patofyziologie – Stres. fsps.muni.cz [online]. [cit. 14.01.2022]. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/inovace-RVS/kurzy/patofyziologie/stres.html>
- FISCHER, Slavomil a Jiří ŠKODA, 2014. Sociální patologie: závažné sociálně patologické jevy, příčiny, prevence, možnosti řešení. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5046-0
- GARTON, Eric, 2017. Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person. Hbr.org [online]. [cit. 22.3.2022]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>
- GREENBERG, Melanie, 2019. Jak lépe zvládat nepříjemné situace a konflikty: cesta k odolnější a vyrovnanější mysli. Přeložil Adéla BARTLOVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2584-5
- HONZÁK, Radkin, 2020. Jak přežít léčení: veselé čtení o bolestech. Praha: Mladá fronta. ISBN 978-80-204-5611-3

HONZÁK, Radkin, 2017. Psychosomatická prvouka. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7429-912-4

HRUBÁ, L.; ŠVEJDOVÁ, G. 2011. Vliv pracovních podmínek na výkon zaměstnance. *Littera Scripta*, roč. 4, č. 1, s. 31–39. ISSN 1802-503 X.

ISSA, 2020. Příručka pro hodnocení rizik v malých a středních podnicích, 5. Psychická zátěž. Vydání 2. Česká republika. ISBN: 978-80-87676-32-5

JANOŠOVÁ, Kateřina, Ludmila KOŽENÁ a Vladimíra LIPŠOVÁ, 2015. Deset let soutěže Podnik podporující zdraví. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-346-4

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ, 2014. Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty - 4. ročník. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5203-7

KOČÍ, Miroslav, Miroslava KOPECKÁ a Jindřich STIEBITZ, 2013. Průvodce odborně způsobilých osob problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-834-5

LUSK, Julie, 2015. Yoga Nidra for Complete Relaxation and Stress Relief. USA: New Harbinger Publications. ISBN 97-81626251-82-3

MAREŠ, Jiří, 2012. Posttraumatický rozvoj člověka. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3007-3

MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRO NORMALIZACI, 2010. ISO 26000 Společenská odpovědnost firem. *Managementmania.cz* [online]. Wilmington. [cit. 10.04.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>

MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRO NORMALIZACI, 2018. ISO 45001:2018 pro systémy řízení BOZP. *BOZPinfo.cz* [online]. Praha: Časopis JOSRA [cit. 10.04.2022]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/mezinardni-norma-iso-450012018-pro-systemy-rizeni-bozp-nahrazuje-ohsas-18001>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ, 2021. Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3421-2

- NOVÁK, Tomáš, 2015. Sebedůvěra – cesta k úspěchu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5445-1
- ONDŘIOVÁ, Iveta a Terézia FERTAĽOVÁ, 2021. Manažerská etika ve zdravotnické praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1728-4
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3
- PAULÍK, Karel, 2017. Psychologie lidské odolnosti. 2. zpracované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5646-2
- PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie. Praha: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8
- PIRK, Jan a Tomáš POLÁČEK, 2021. Srdcař v cílové rovině. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-1012-3
- PLAMÍNEK, Jiří, 2013. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4751-4
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2
- PLOTBASE Praha, © 2008. Jaký je rozdíl mezi levou a pravou hemisférou mozku? Plotbase.cz [online]. [cit. 31.12.2021]. Dostupné z: <https://www.plotbase.cz/blog/jaky-je-rozdil-mezi-levou-a-pravou-hemisferou-mozku>
- PONĚŠICKÝ, Jan, 2014. Psychosomatika pro lékaře, psychoterapeuty i laiky: souvislosti mezi zvládním životních problémů, tělesným zdravím a nemocí. 2., dopl. vyd. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-804-7
- PRAŠKO, Ján a Michaela HOLUBOVÁ, 2017. Sociální fobie a její léčba. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5841-1
- PŘÍRODA LÉČÍ, 2015. Stresory a reakce těla na stres. prirodaleci.cz [online]. [cit. 12.01.2022]. Dostupné z: <https://www.prirodaleci.cz/clanek-toxiny-v-nas/clanek-stresory-a-reakce-tela-na-stres/>
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4

Rada Evropského společenství, 1989. 89/391/EHS Rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Osha.europa.eu [online]. Praha: EU-OSHA [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>

REMIŠOVÁ, Anna, 2011. Etika a ekonomika. 3. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Kalligram. ISBN 978-80-810-1402-4

SLAVÍK, Milan, 2012. Vysokoškolská pedagogika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4054-6

SPURNÝ, Joža, SCHEU, Lenka, RANGLOVÁ, Jana, HAVELKA, Josef, 2021. První pomoc při šikaně v práci. Česká republika: VÚBP. ISBN 978-80-87676-45-5

STAŇKOVÁ, D. M., DRDLA, M., 2009. Incidence of stress on top management and its impact upon health and work area. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., LVII, No. 6, pp. 235–240

STENGER, Christian, 2015. Nenechte svůj mozek zahálet. Praha: Grada. ISBN 978-80-265-5480-2

STOCK, Christian, 2010. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2019. Psychologie. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-88330-34-9

ŠNÝDROVÁ, Ivana, DEPOO, Lucie, URBANCOVÁ, Hana, 2021. Motivace pracovního jednání. ISBN 978-80-88330-21-9

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta, 2018. Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0470-3

URBAN, Jan, 2016. Přestaňte se v práci stresovat. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5820-6

VÉVODA, Jiří, 2013. Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4732-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, © 2016. Psychosociální rizika – Znalostní systém prevence rizik v BOZP. Vubp.cz [online]. [cit. 20.12.2021]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/psychologicke-faktory/233-psychosocialni-rizika>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, © 2016 a. Pracovní stres a zdraví. ISBN 978-80-87676-23-3

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, © 2016 b. Mobbing – Nebezpečný fenomén naší doby. ISBN 978-80-87676-21-9

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, © 2021. Kampaň psychosociální rizika. Bozpinfo.cz [online]. [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/kampan-psychosocialni-rizika>

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0

WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2019. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Who.int [online]. [cit. 21.03.2022]. Dostupné z: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

WORLD HEALTH ORGANIZATION, © 2003. Work Organisation & Stress. Who.int [online]. [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/oehstress.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf)

YALOM, Irvin D, 2020. Existenciální psychoterapie. Vydání druhé. Přeložil Ivo MÜLLER. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1587-5

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CNS Centrální nervová soustava

EN Evropská norma

EU Evropská Unie

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

MKN Mezinárodní klasifikace nemocí

OZO Odborně způsobilá osoba

PPP Poruchy příjmu potravy

SZO Světová zdravotnická organizace

VDA Verband der Automobilindustrie (Sdružení automobilového průmyslu)

VÚBP Výzkumný ústav bezpečnosti práce

WHO World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

ZP Zákoník práce

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ**

$\bar{x}$	Aritmetický průměr
H0	Data statisticky nezávislé
H1	Data statisticky závislé
$X_{0,95}$	Hladina významnosti
K	Míra kritické hodnoty
N	Negativní
$n_{ij}'$	Očekávané četnosti odpovídající součinu příslušných marginálních relativních četností
r	Počet variant proměnné X
s	Počet variant proměnné Y
P	Pozitivní
%	Procento
$n_{ij}$	Sdružené (skutečné) četnosti
$\sigma$	Směrodatná odchylka sledované veličiny
G	Testové kritérium
X	Charakteristický znak
Y	Charakteristický znak

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Nízké požadavky a vysoké požadavky (ISSA, 2020) .....	17
Obrázek 2 – Zodpovědnost (Vlastní zpracování draw.io.com) .....	27
Obrázek 3 – Rovnocenné odměňování zaměstnanců (Bohutínská, 2018).....	30
Obrázek 4 – Fáze mobbingu podle H. J. Kratze (Spurný, 2021).....	34
Obrázek 5 – Vliv stresu na emoční pohodu a výkon (Pešek, 2016) .....	35
Obrázek 6 – Organizační struktura organizace (Vlastní zpracování dle interní směrnice společnosti).....	43



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 – Vliv pracovních podmínek na výkon zaměstnance .....	18
Graf 2 – Lidé (zaměstnanci) jako nejcennější zdroj a největší bohatství (Šikýř, 2016) .....	31
Graf 3 - Srovnání hodnot mediánu a kritické hodnoty (všech respondentů) .....	57
Graf 4 - Srovnání hodnot mediánu a kritické hodnoty (ženy a muži) .....	58

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Kontingenční tabulka .....	12
Tabulka 2 - Výpočet očekávaných četností .....	12
Tabulka 3 - Pohlaví a věková skupina .....	48
Tabulka 4 - Délka pracovního poměru respondentů na pozici operátor výroby .....	48
Tabulka 5 - Četnost jednotlivých odpovědí – Celá skupina .....	52
Tabulka 6 - Četnost jednotlivých odpovědí mužů .....	53
Tabulka 7 - Četnost jednotlivých odpovědí žen .....	54
Tabulka 8 - Porovnání dat odpovědí mužů a žen.....	55
Tabulka 9 - Hodnocení percepce pracovní zátěže a míra kritické hodnoty .....	56
Tabulka 10 - Kontingenční tabulka – nadměrná pracovní zátěž .....	61
Tabulka 11 - Tabulka marginálních četností – nadměrná pracovní zátěž .....	62
Tabulka 12 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – nadměrná pracovní zátěž .....	62
Tabulka 13 - Kontingenční tabulka – psychická náročnost.....	63
Tabulka 14 - Tabulka marginálních četností – psychická náročnost.....	64
Tabulka 15 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – psychická náročnost...	64
Tabulka 16 - Kontingenční tabulka – benefity .....	65
Tabulka 17 – Tabulka marginálních četností – benefity.....	66
Tabulka 18 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – benefity .....	66
Tabulka 19 - Kontingenční tabulka – vztahy s nadřízeným .....	67
Tabulka 20 - Tabulka marginálních četností – vztahy s nadřízeným .....	68
Tabulka 21 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – vztahy s nadřízeným ..	68
Tabulka 22 - Kontingenční tabulka – Strach z nákazy covid-19 .....	69
Tabulka 23 - Tabulka marginálních četností – Strach z nákazy covid-19.....	70
Tabulka 24 - Porovnání Testového kritéria s kritickou hodnotou – Strach z nákazy covid-19 .....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník diplomové práce

Příloha P II: Grafy četností odpovědí na jednotlivé otázky dotazníkového šetření

Příloha P III: Metodická příručka

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tento dotazník slouží zejména jako podklad diplomové práce na téma „Psychosociální rizika a stres při práci“ a zabere Vám pouze pár minut. Veškeré otázky jsou sestaveny tak, aby napomohly pro zjištění míry těchto rizik ve Vaší organizaci a následně poslouží jako podklad pro sestavení metodické příručky adresované zaměstnavateli, proto je nebytně nutné, abyste vyplňovali otázky pravdivě. Pro započtení dotazníku do hodnocení je potřebné vyplnění všech otázek. Prosím čtěte pozorně a zamyslete se nad celým významem otázky. Vyplnění tohoto dotazníku je založeno na Vaší odpovědnosti a je zcela **anonymní**.

Předem děkuji za Váš čas.

### 1. Pohlaví:

- a. Žena
- b. Muž

### 2. Věková kategorie:

- a. 18–29
- b. 30–39
- c. 40–49
- d. 50 a více

### 3. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru na pozici operátor výroby.

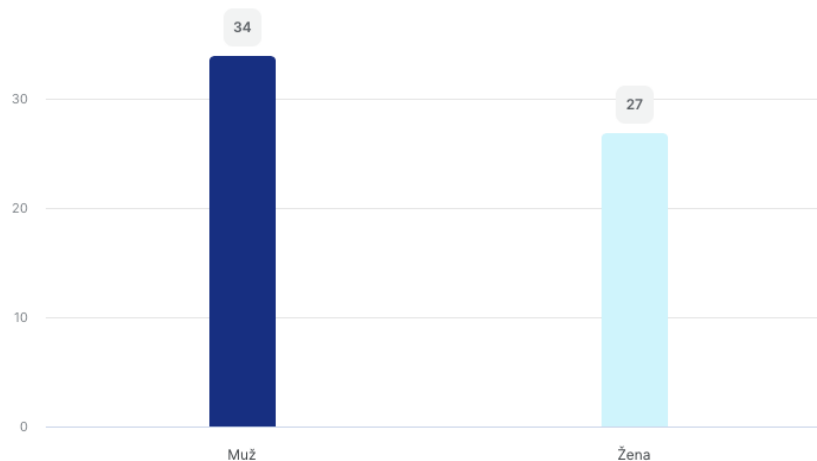
- a. Do 1 roku
- b. 1-2 roky
- c. 2-3 roky
- d. 3-5 let
- e. Déle než 5 let

4. Zaškrtněte hodnotu, která vyjadřuje míru souhlasu s tvrzením. Kdy 1 – vůbec nesouhlasím; 2 – spíše nesouhlasím; 3 – Nevím, někdy; 4 – Spíše souhlasím; 5 – Zcela souhlasím.

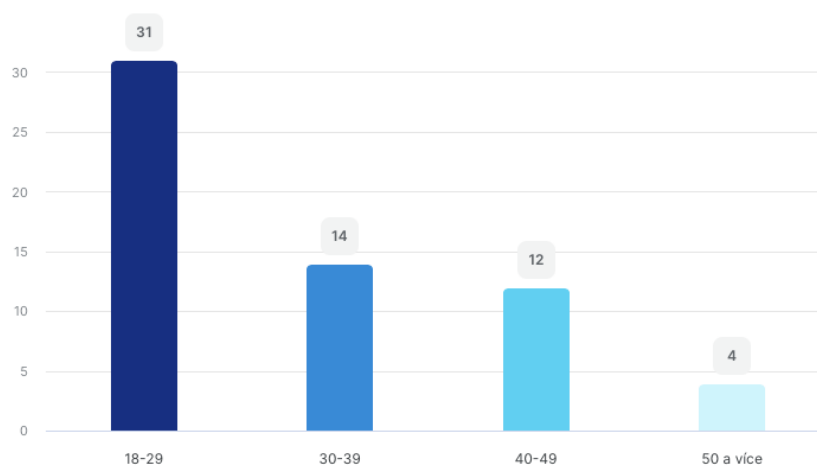
	Otázka	Hodnocení				
		5	4	3	2	1
1.	Pracujete v jiném oboru, než jsem se vyučil/a.	5	4	3	2	1
2.	Práce je náročná na přesnost technologického postupu.	5	4	3	2	1
3.	Práce je vysoce fyzicky náročná.	5	4	3	2	1
4.	Práce je vysoce psychicky náročná.	5	4	3	2	1
5.	Při práci je požadována vysoká pozornost.	5	4	3	2	1
6.	Je na Vás vyvíjena nadměrná pracovní zátěž.	5	4	3	2	1
7.	Pracujete v nuceném tempu (práci vykonávám tak rychle, jak pracuje stroj, dopravníkový pás či výrobní linka).	5	4	3	2	1
8.	Pracovní prostředí na Vás nepůsobí kladně.	5	4	3	2	1
9.	Vybavení společnosti hodnotíte jako nedostatečné.	5	4	3	2	1
10.	Nejste spokojen se zaměstnaneckými benefity.	5	4	3	2	1
11.	Jste nespokojen se svým zaměstnáním.	5	4	3	2	1
12.	Není Vám zajištěna možnost širšího vzdělání.	5	4	3	2	1
13.	Máte pocit, že se na svého vedoucího nemůžete obrátit s osobními problémy.	5	4	3	2	1
14.	Vztahy na pracovišti nejsou dobré.	5	4	3	2	1
15.	Není Vám zajištěn karierní růst.	5	4	3	2	1
16.	Bojíte se nákazy Covid-19 v zaměstnání.	5	4	3	2	1

## PŘÍLOHA P II: GRAFY ČETNOSTI ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

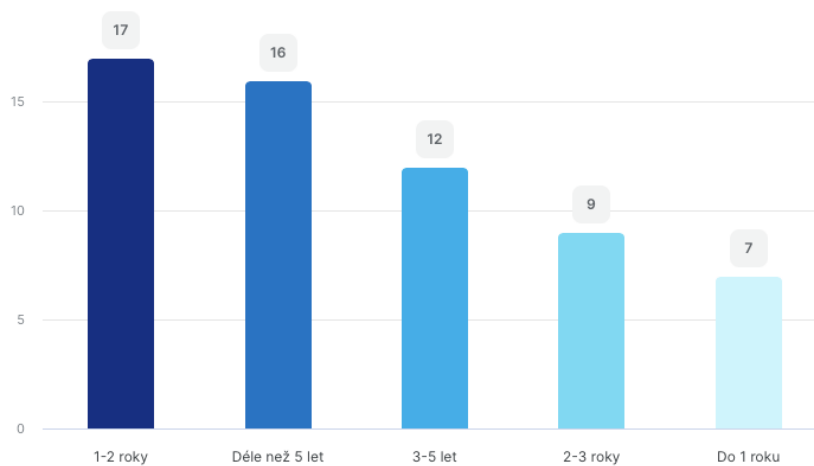
Otázka č.1 – Pohlaví.



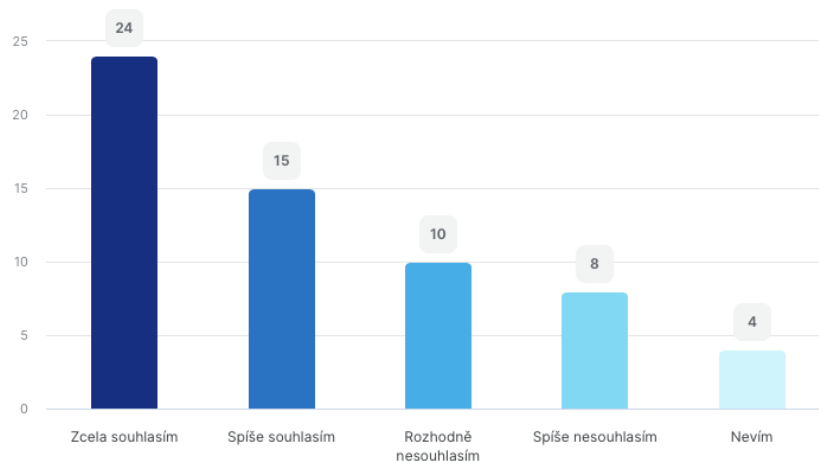
Otázka č.2 - Věková kategorie.



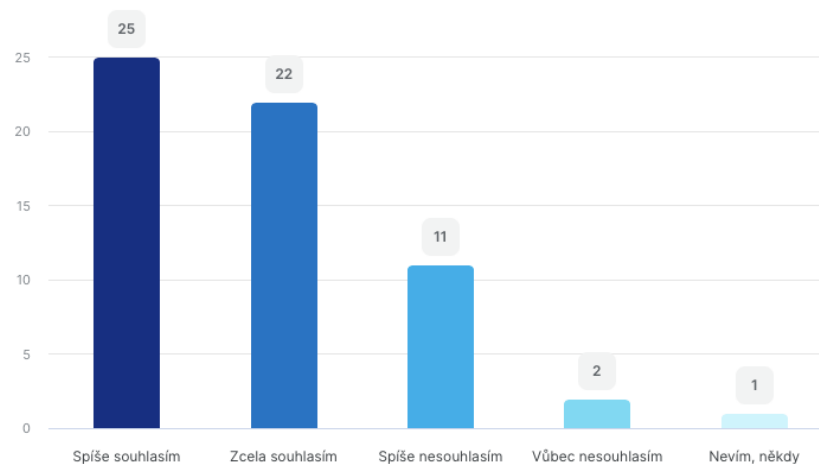
Otázka č.3 – Jaká je délka Vašeho pracovního poměru na pozici operátor výroby?



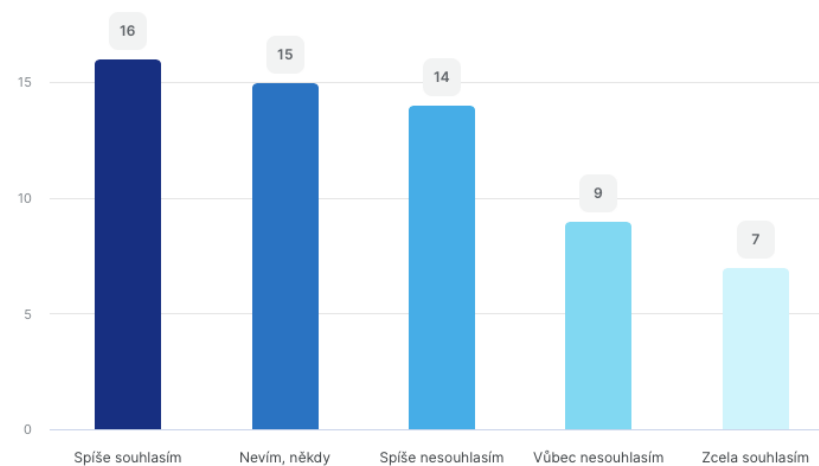
Otázka č. 4.1 - Pracujete v oboru, jež jste se vyučil/a.



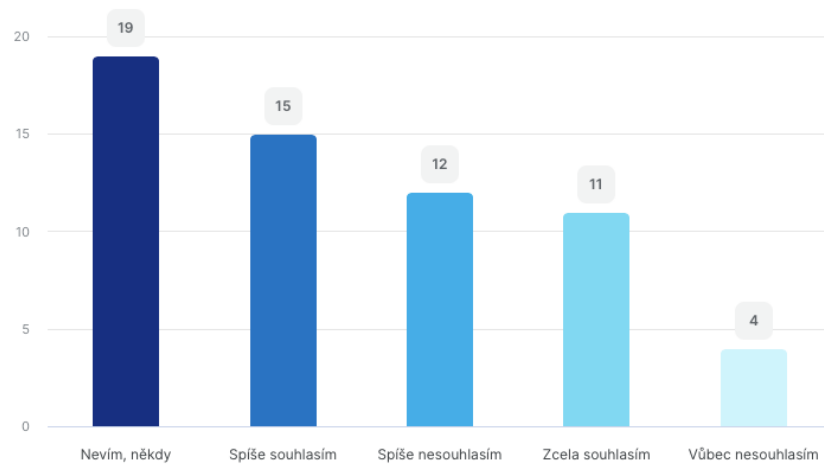
Otázka č. 4.2 - Práce je náročná na přesnost technologického postupu.



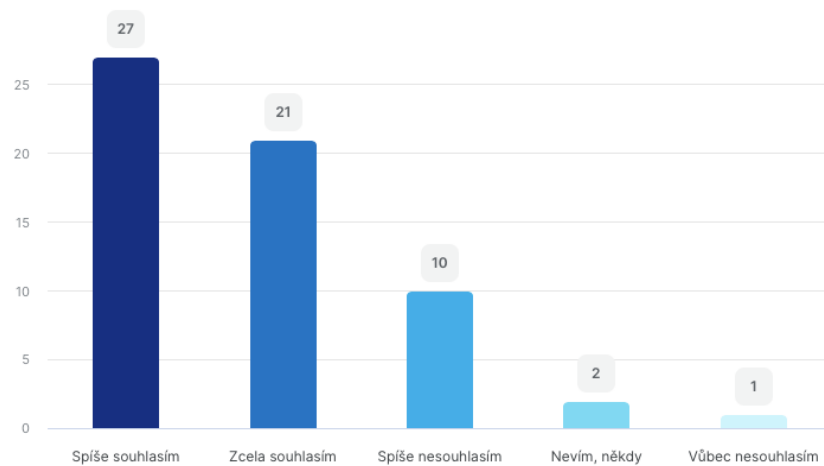
Otázka č. 4.3 – Práce je vysoce fyzicky náročná.



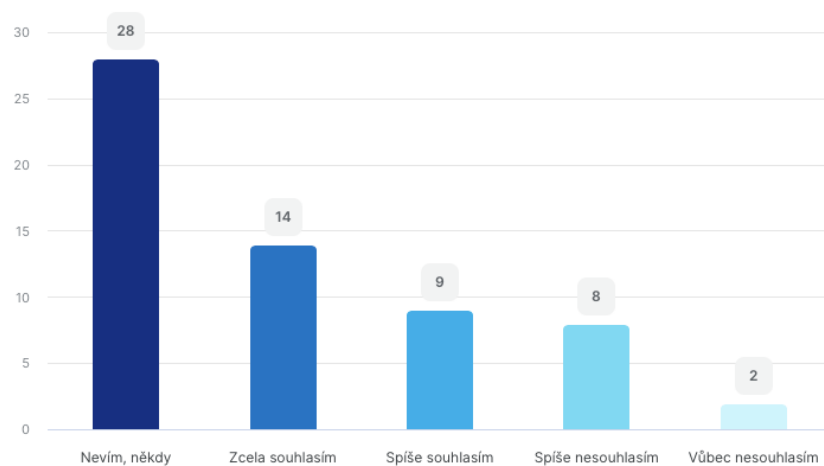
#### Otázka č. 4.4 – Práce je vysoce psychicky náročná.



#### Otázka č. 4.5 – Při práci je požadovaná vysoká pozornost.

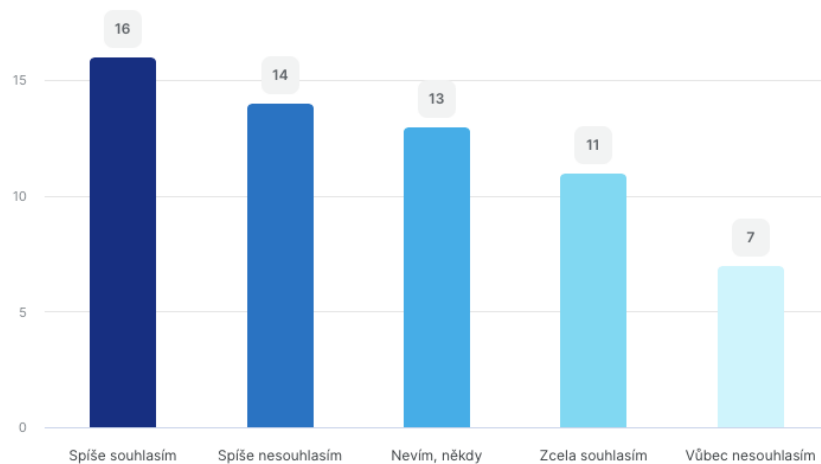


#### Otázka č. 4.6 – Je na vás vyvíjena nadměrná pracovní zátěž.

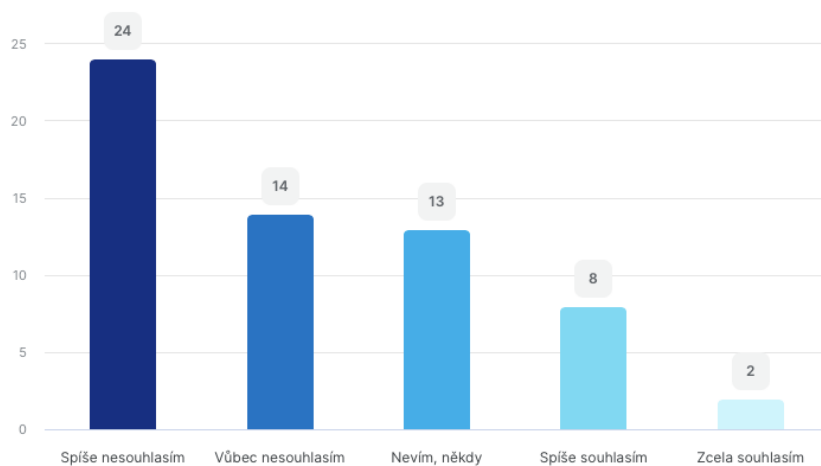




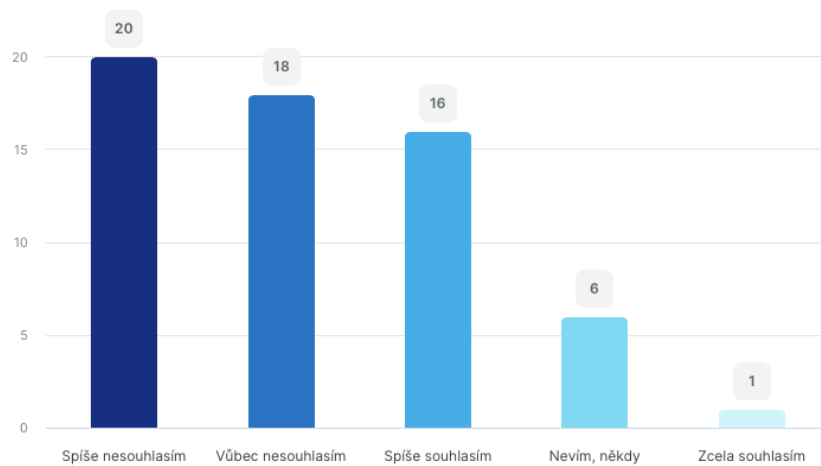
Otázka č. 4.7 – Pracujete v nuceném tempu (práci vykoná vám tak rychle, jak pracuje stroj, dopravníkový pás či výrobní linka).



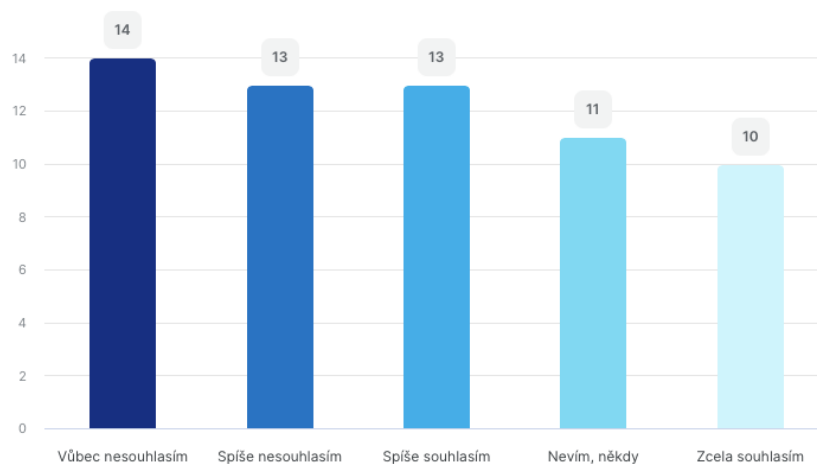
Otázka č. 4.8 – Pracovní prostředí na vás nepůsobí kladně.



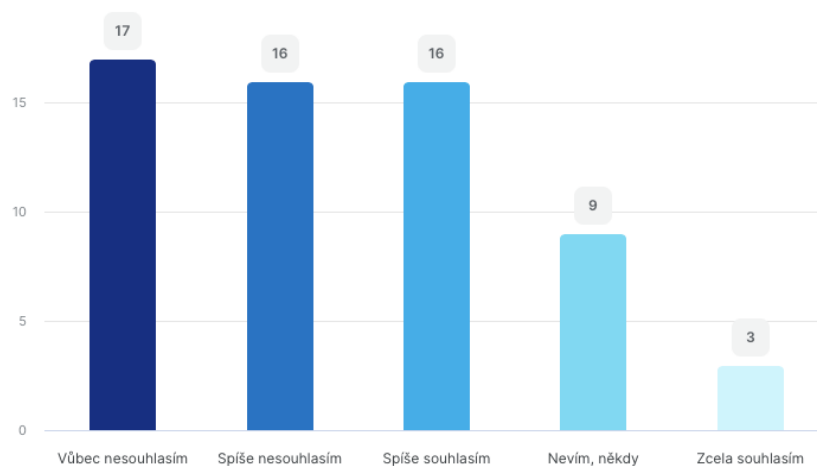
Otázka č. 4.9 – Vybavení společnosti hodnotíte jako nedostatečné.



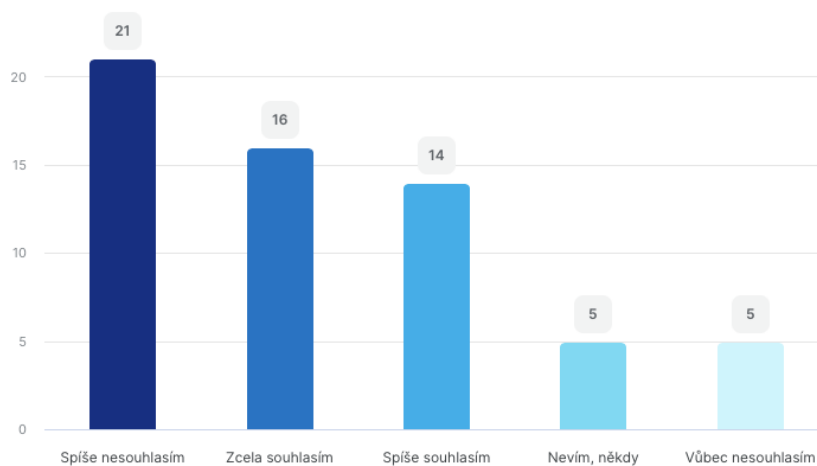
Otázka č. 4.10 – Nejste spokojen se zaměstnanecký benefity.



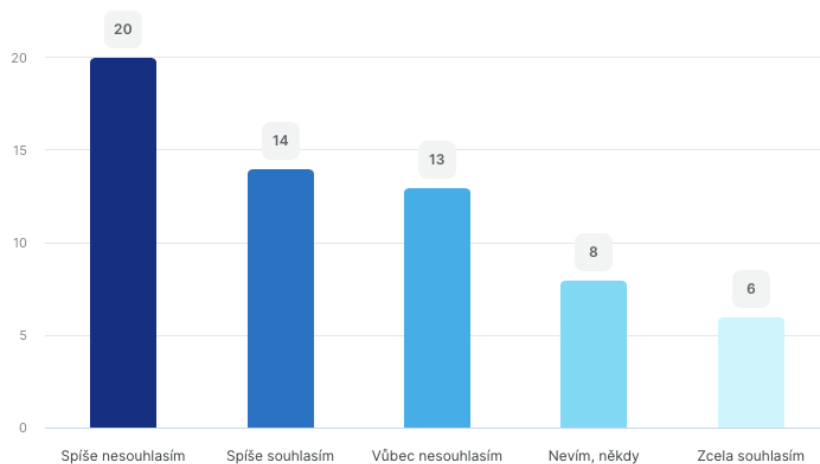
Otázka č. 4.11 – Jste nespokojen se svým zaměstnáním.



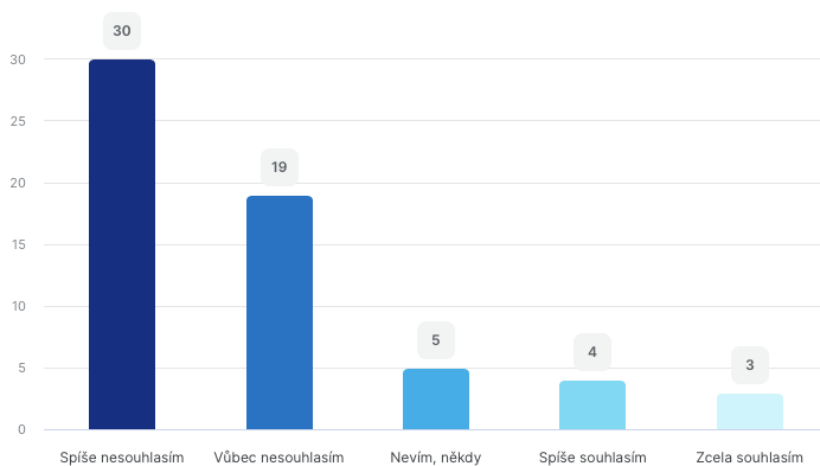
Otázka č. 4.12 – Není Vám zajištěna možnost širšího vzdělávání.



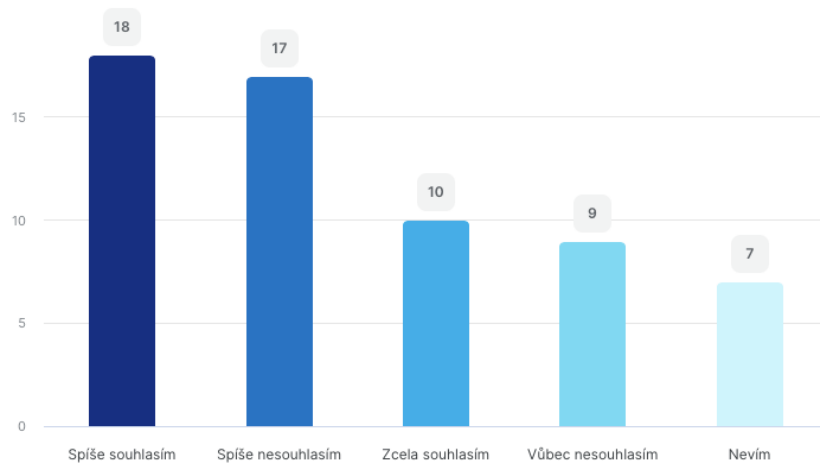
Otázka č. 4.13 – Máte pocit, že se na svého vedoucího nemůžete obrátit s osobními problémy.



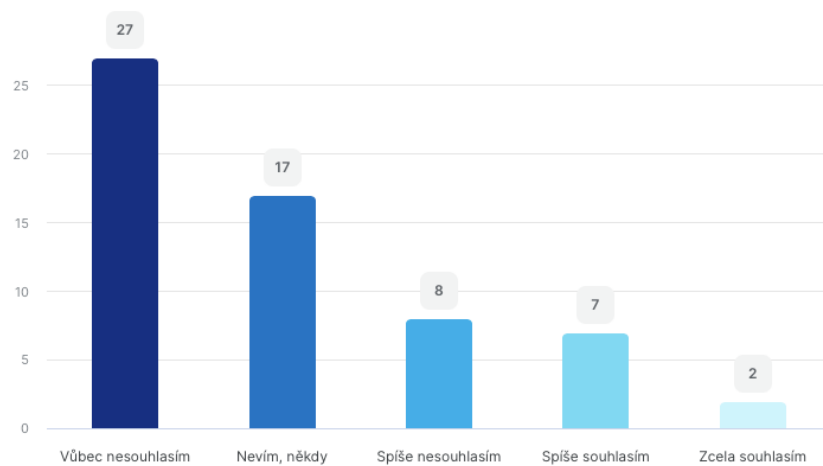
Otázka č. 4.14 – Vztahy na pracovišti nejsou dobré.



Otázka č. 4.15 – Není Vám zajištěn kariérní růst.



Otázka č. 4.16 – Bojíte se nákazy Covid-19 v zaměstnání.





Metodická příručka pro zaměstnavatele  
**Psychosociální rizika a stres při práci**

---

Barbora Fanturová



## **Komu je příručka adresována?**

Zejména konkrétnímu zaměstnavateli, jehož zaměstnanci byli předmětem zkoumání aktuálního stavu psychosociálních rizik a z těchto nasbíraných dat byla sestavena metodická příručka, jež držíte v rukou. Vybraným subjektem pozorování byli zaměstnanci na pozici operátor výroby ve zvolené organizaci ve Zlínském kraji, Dále tato příručka může posloužit jako návod pro všechny zaměstnavatele, kterým není lhostejný lidský kapitál organizace a to, jak je zaměstnanci celý podnik, v němž pracují vnímán a prezentován.

## **Co jsou to psychosociální rizika?**

Jedná se o rizika působící dnes a denně na zaměstnance z důvodu špatné organizace práce, nejistot, časového presu, sociálně nejasných rolí v hierarchii společnosti, fyzické či psychické přetížení v pracovním procesu atd. Tato rizika mají vliv na kvalitu osobního a profesního života každého zaměstnance. Dle základního rozdělení mohou být psychosociální rizika členěna následovně: charakter práce, pracovní zátěž, pracovní tempo, rozvržení práce, rozhodování o práci, pracovní prostředí a vybavení, firemní kultura, mezilidské vztahy na pracovišti, role v organizaci, kariérní postup, sladění práce a soukromí. Tato příručka bude ovšem zaměřena na jednotlivé body zkoumání, na které zaměstnanci zvolené organizace odpovídali negativně (alespoň 30 % respondentů, řazeno od nejhůře hodnocených).

## **Proč investovat do ošetření psychosociálních rizik?**

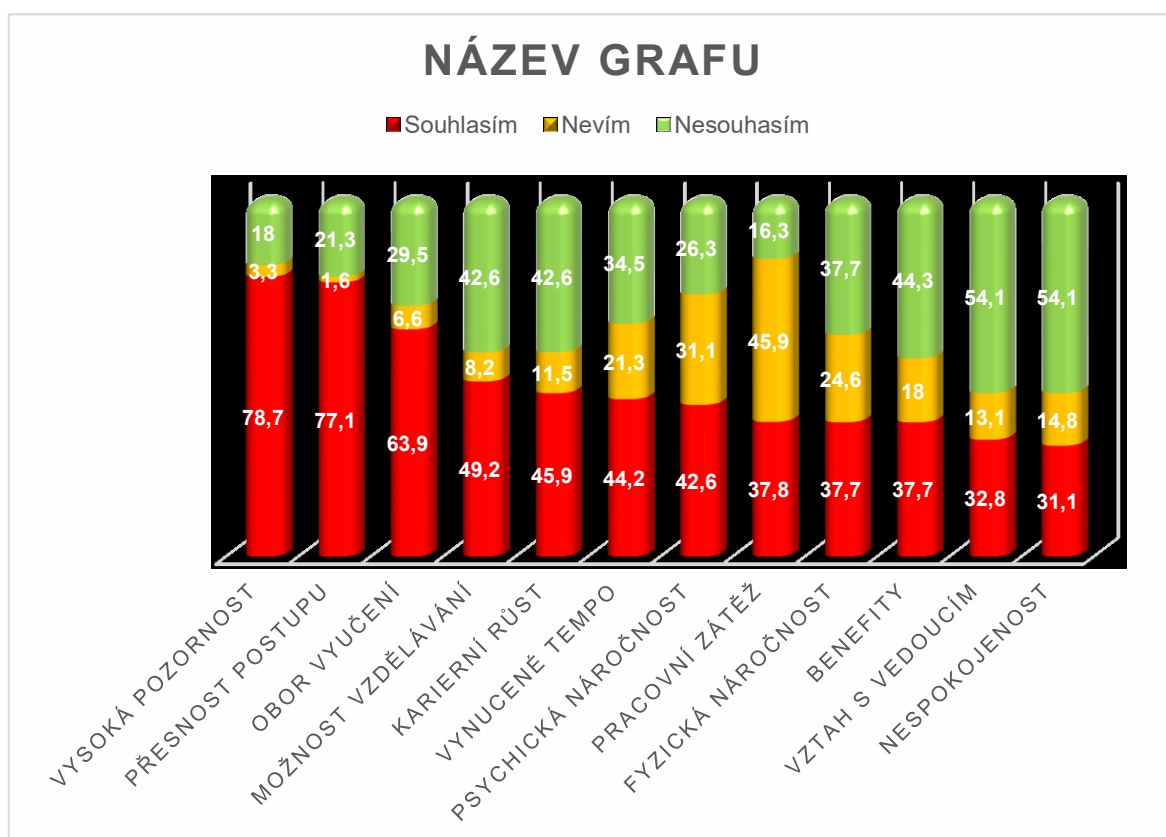


- Snížení nákladů spojených s náborem nových zaměstnanců.
- Snížení nákladů za zaměstnance v pracovní neschopnosti.
- Snížení fluktuace zaměstnanců.

- Vetší spokojenost stávajících zaměstnanců.
- Účinnější a rychlejší adaptace nových zaměstnanců.
- Udržování zdravé firemní kultury a upevňování kolektivu.
- Dobré jméno společnosti a konkurenceschopnost na trhu práce.
- Zvýšení počtu kmenových zaměstnanců, jež v organizaci setrvávají 5 a více let.



Benefitů je jistě více, ale tyto jsou považovány z hlediska problematiky psychosociálních rizika za ta nejdůležitější. Jak již bylo zmíněno, tato metodická příručka si klade za cíl vymezit nejhůře hodnocené body dotazníkového šetření, které souvisejí s psychosociálními riziky a na ty následně sestavit doporučená opatření. V grafu níže došlo k vizualizaci odpovědí na otázky, jež budou dále popsány v této metodické příručce. Jednotlivé otázky dotazníku byly sestaveny tak, aby mohl respondent s tvrzením souhlasit, nesouhlasit a pro respondenty, jež si nebyli odpovědí jistí, nebo bylo toto tvrzení z části pravdivé, mohli zvolit odpověď „Nevím“. Dále došlo ke sloučení odpovědí: Zcela souhlasím a Spíše souhlasím; Vůbec nesouhlasím a Spíše nesouhlasím. Otázky byly sestaveny v negativním znění, to znamená, že čím více respondenti odpovídali „Souhlasím“, tím hůře byl tento bod zkoumání hodnocen, například: Při práci je požadována vysoká pozornost; Práce je náročná na přesnost technologického postupu atd. V metodické příručce budou zmíněny pouze data z otázek, jež byly hodnoceny alespoň 30 % respondentů negativně.





## Vysoká pozornost



Otázka: Při práci je požadována vysoká pozornost.

Data: Nesouhlasím 18 %; Nevím 3,3 %; Souhlasím 78,7 %

Byla zjištěna nadlimitní míra potřeby vysoké pozornosti při výkonu práce u zkoumaného vzorku – zaměstnanci vybrané organizace na pozici operátor výroby. Tato činnost s sebou nese jistá rizika úzce související s únavou. Operátoři výroby musí být vysoce koncentrovaní na činnost, jež provádějí, a to především z důvodu kontroly procesu strojního zařízení zaměřené na odhalování vad a kvalitativních nedostatků na výrobku. Na základě nadměrné pozornosti může dojít k vyčerpání zaměstnance, a to může mít za následek nepozornost vůči bezpečnostním rizikům a v nejhorším případě úraz v pracovním procesu ale i mimo něj.

### Jak tomu zabránit?

Únavě z důvodu vyčerpání vysokou koncentrací lze zabránit častými přestávkami mezi jednotlivými operacemi či vyráběnými dávkami výrobků. Zaměstnavatel by měl dohlédnout na nepřekračování pracovní doby a dodržování státem nařízených přestávek. Vhodná jsou dále školení na toto téma a praktická cvičení jak organizmus trénovat, aby došlo k návyku těla na tuto činnost. Jen tak lze zabránit rychlému vyčerpání organismu. Vyhnout se tomuto riziku lze pouze v případech, že se jedná o činnosti, kde lze zodpovědnost přenést alespoň z části na strojní zařízení např. kontrola čidly, kamerami; a tím dosáhnout vysoké spolehlivosti a samostatnosti procesu. Cílem je tedy snížit vliv lidského faktoru v procesu a při vizuální kontrole výrobku. Dále lze provést změnu např. ve velikosti písma dat na monitorech měřících zařízení, jež operátor pracně musí vyhledávat a kontrolovat, nebo tyto hodnoty/data vizuálně odlišit např. barevným označením pro lepší přehlednost (možno využít u měřících strojů, u kterých operátor vyhledává NOK výsledky a zapisuje je do záznamů se směny, NOK výsledky mohou být značeny červenou barvou). U procesů, kde nelze aplikovat ani jedno z výše zmíněných opatření lze doporučit aplikaci systému poka-joke. Principem tohoto opatření je učinit proces chybuvedorným, např. kus nelze založit jiným způsobem než tím správným anebo kus, jež musí být při procesu propojen s protikusem mají shodnou barvu (lze využít u konektorů elektrických testů).





## Přesnost postupu



Otázka: Práce je náročná na přesnost technologického postupu.

Data: Nesouhlasím 21,3 %; Nevím 1,6 %; Souhlasím 77,1 %

Opět se dostáváme ke shodné problematice jako v kapitole výše (vysoká pozornost), ale rizika zde hrozí mírně odlišná. Problémem zvolené organizace v tomto případě nejsou ani tak náročné procesy, jako spíš jejich četnost a následnost. Operátor výroby často pracuje na několika dílčích procesech zároveň a také na více než jednom výrobku. V ojedinělých případech operátoři pracují na více typů výrobků zároveň, a to zvyšuje náročnost samotné práce. Zde často dochází k maximálnímu vytížení zaměstnance na úkor jeho spokojenosti. Tyto sub-procesy jsou často mezi operátory výroby neoblíbené pro jejich rychlost a maximální vytížení pracovní doby.

### Jak tomu zabránit?

Trendem dnešní doby je, členit sub-procesy na jednotlivé procesy a ty přerozdělit mezi více zaměstnanců. To ale ovšem tak, aby nedošlo ke zbytečným prodlevám a přesunu materiálu mezi jednotlivými výrobními činnostmi. V případech, kdy toto nelze provést, se doporučuje snížit vzdálenost mezi procesy a potřebnými pomůckami (zařízeními) nebo sestavit sub-proces tak, aby se skládal z méně náročných operací. Dále by nebylo od věci přiřadit pomocníka z řad brigádníků, aby byl nápomocen např. při chystání balení, anebo zařadit na tyto procesy zkušeného předáka kvůli častému střídání. Dalším řešením by mohl být již zmíněný systém poka-joke pro usnadnění celé řady procesů. Také samotné uspořádání těchto operací by mohlo zlepšit celkové pracovní podmínky, a to např. intuitivní následností procesu či správná ergonomie pracovních činností. Je zřejmé, že na procesy, které jsou náročné na znalost pracovního postupu není vhodné umisťovat pracovníky, jež nejsou spolehliví či nezkušení. Proto se doporučuje na tyto operace přiřazovat kmenové zaměstnance, jež mají s procesy dlouholetou zkušenost. V případě zaškolování nových zaměstnanců musí zaměstnavatel dbát na korektní postup dle cyklu zaškolování, jež je sice zanesena do vnitřních směrnic organizace, která je často opomíjena. Nového zaměstnance je tedy potřeba upozornit na pracovní postup a jistá kvalitativní rizika, následně jej monitorovat.



## Obor vyučení



Otázka: Pracujete v jiném oboru, než jsem se vyučil/a.

Data: Nesouhlasím 29,5 %; Nevím 6,6 %; Souhlasím 63,9 %

Na první pohled se může zdát, že obor vyučení nijak nesouvisí s psychosociálními riziky, opak je ale pravdou. Zaměstnanec, jež se celou dobu svého studia na střední škole či učilišti připravoval na profesi, jenž si vybral a následně vlivem životních událostí nenašel uplatnění v oboru, se mohl ocitnout na pozici operátor výroby, a to pouze za účelem výdělku. Pro tyto zaměstnance je mnohdy práce na pozici operátora výroby zdrojem negativních pocitů a stresogenních situací z důvodu neznalosti logických návazností v technicky zaměřených oborech, proto je třeba tomuto problému zabránit již při náboru nových zaměstnanců.

### **Jak tomu zabránit?**

Prvotním opatřením by mohl být nábor nových zaměstnanců z řad absolventů učilišť a středních škol technického zaměření, absolvování prázdninových brigád a praxí, exkurze pro budoucí zaměstnance, aby si byli vědomi, co práce operátora výroby obnáší. Toto opatření je ovšem preventivní opatření a neodpovídá na otázku, jak předejít averzi vůči práci u stávajících zaměstnanců z důvodu nevyužití zkušeností, jež načerpali při studiu na oborech s odlišným zaměřením. Jediným možným východiskem je, že budou operátoři kvalitně ohodnoceni za svoji práci a pracovní podmínky budou nastaveny tak, aby se operátoři do práce těšili. Nápomocen může být také kolektiv, jež by měl být přívětivý jak pro stávajícího člena tohoto sociálního uskupení, tak i pro nováčka. Operátoři, u kterých je znatelná nechuť k práci, mohou podkopávat morálku a autoritu vedoucích na pracovišti, čemuž je vhodné se vyvarovat. Těmto zaměstnancům může zaměstnavatel nabídnout účast na veletrzích pracovních příležitostí a tím prokázat zájem o blaho těchto nespokojených zaměstnanců. Pokud se operátor nerozhodne pro nástup do nového zaměstnání a určí, že zůstane, bude si alespoň vědom, že si tuto práci zvolil dobrovolně a také nevyužil příležitostí, jež mu byly předkládány. Tento krok je ovšem pro zaměstnavatele dosti riskantní, a to hlavně v době, kdy je poptávka po práci přesycena nabídkou. Proto se doporučuje primárně analýza trhu práce a tím, jaký je aktuální stav pracovních podmínek nabízené vlastní firmou.



## Možnost vzdělávání



Otázka: Není Vám zajištěna možnost širšího vzdělání.

Data: Nesouhlasím 42,6 %; Nevím 8,2 %; Souhlasím 49,2 %

Bylo zjištěno, že téměř 50 % operátorů výroby si myslí, že jim není poskytnuta možnost širšího vzdělávání v souvislosti se zaměstnáním. Ačkoli organizace nabízí nespočet benefitů a výhod pro své zaměstnance, ukázalo se, že přeci jen vzdělávání nabízeno není. Je sice pravdou, že zaměstnanci jsou pravidelně proškolení na bezpečnostní a kvalitativní témata, jedná se ale pouze o povinné a jednotvárné vzdělávací akce za účelem snížení úrazovosti na pracovišti, nebo snížení nákladů spojených s reklamacemi a údržbou strojů. Absolvování kurzů může posloužit jako pomůcka k psychohygieně. Tyto nově nabyté znalosti, jež by zaměstnanec na kurzech načerpal, by mohly být v konečné důsledku upotřebeny v samotném zaměstnání, a to pro všechny zaměstnance napříč organizační strukturou, proto se vyplatí na tyto volnočasové aktivity přispívat.

### Jak tomu zabránit?

Doporučuje se zaměstnavateli zavést do praxe vzdělávací a školící programy pro stálé i nové zaměstnance. Dále pak možnost výběru nadstandardních kurzů po pracovní době, a to ať už pod záštitou samotné organizace, nebo i externích firem, které se kurzům věnují jako hlavní činnosti. Tyto vzdělávací kurzy mohou být zaměřeny na profesní témata ale i na rozšíření znalostí v jiném oboru (jazykové kurzy). Zajímavá možnost je také forma e-learningu, tedy online školící programy pro zaměstnance, kteří nechtějí nebo nemohou kurz navštěvovat osobně. Operátoři výroby by nejspíše také uvítali účast na strojírenském veletrhu, exkurzích v jiných firmách, u dodavatelů a zákazníků. Další témata, jež by mohla být pro operátory výroby zajímavá jsou např. finanční gramotnost, o ergonomii na pracovišti i mimo něj, využívání a konstrukce výrobku, jež sami vyrábí. Pokud organizace není schopná tyto vzdělávací programy zajistit, nebo by byl zájem na jednotlivých tematicky zaměřených kurzech nízký, lze poskytnout finanční příspěvek na pokrytí celkových či částečných nákladů na kurz dle vlastního výběru. Tyto příspěvky by mohly být udělovány účelově (na vybraný typ vzdělávání – např. pouze jazykové kurzy) nebo bez omezení (dle libosti – např. kurz potápění aj.)



## Karierní růst



Otázka: Není Vám zajištěn karierní růst.

Data: Nesouhlasím 42,6 %; Nevím 11,5 %; Souhlasím 45,9 %

---

Je zřejmé, že nelze zajistit karierní růst každému z operátorů, a to hlavně z toho důvodu, že osob pracujících na pozici operátor výroby je mnohem více, než pracovníků ve středním nebo vrcholovém managementu. Je ovšem důležité, aby ambiciózní zaměstnanci dostali možnost se posouvat v karierním žebříčku směrem nahoru. Jelikož je nezbytnost operátorů ve výrobním procesu nezpochybnitelná, nelze tedy zajistit, aby každý zaměstnanec tuto možnost dostal, ale ty, kteří by mohli být nápomocni na jiných pozicích, je potřeba alokovat v rámci organizační struktury.

### **Jak tomu zabránit?**

Pro operátory, jímž není možné karierní růst poskytnou se doporučuje zaměřit se na možnost realizace ve výrobní organizaci na stejné pozici, a to volbou vhodných pracovních činností, jež mohou vykonávat. Rozmanitost výrobních operací v organizaci dovoluje alokaci zaměstnance napříč vykonávaným procesům na stejné pozici – operátor výroby. Pokud nelze zajistit karierní růst zkušeným kmenovým zaměstnancům, doporučuje se rozdělení dle výšky platového ohodnocení do tříd na základě doby, jak dlouho operátor výroby pro organizaci pracuje a zkušeností. Dále není na škodu zaměstnance informovat a zvyšovat jejich povědomí o možnostech karierního růstu a zodpovědnostech na jimi požadovaných pozicích, jelikož je velmi pravděpodobné, že si operátoři výroby ani nejsou vědomi, jaké povinnosti jimi požadovaná pozice přináší. Pro operátory výroby, kteří by i přesto chtěli postoupit výše v karierním žebříčku, by bylo vhodné zajistit karierní poradenství, které by je mohlo nasměřovat tam, kam by si přáli. Pokud nelze zajistit ani jedno z výše zmíněných, je zde možnost zaměstnanci poskytnout účast na veletrzích pracovních příležitostí, což může mít sice pozitivní důsledek pro zaměstnance, ovšem v období velké poptávky po lidském kapitálu by to mohlo zapříčinit nedostatek operátorů v organizaci, proto je nejprve důležité se ubezpečit, že tento krok nebude pro organizaci špatný. Je velmi důležité si nejprve také provést průzkum pracovních příležitostí na trhu práce a ubezpečit se, že práce operátora výroby v této organizaci je schopná konkurovat na trhu.



## Vynucené tempo



Otázka: Pracujete v nuceném tempu.

Data: Nesouhlasím 34,5 %; Nevím 21,3 %; Souhlasím 44,2 %

Pro zajištění hladkého chodu všech výrobních operací je čím dál častěji užíváno dopravníkových pásů. Také strojní zařízení jsou uzpůsobena tak, aby došlo k využití každé sekundy a výroba tak mohla být co nejvíce efektivní a rychlá. To může mít za následek, že operátoři pracují v nuceném tempu, ve kterém nemají možnost stíhat nic jiného, než samotný výkon práce což může být dosti frustrující. V organizaci jsou také pracovní místa, na kterých operátor výroby pracuje na více strojích zároveň pro využití pracovní doby na maximum. Cykly taktu těchto procesů jsou mnohdy nastaveny tak, že je práce pro operátory velmi náročná a mnohdy ji noví zaměstnanci ani nestíhají.

### **Jak tomu zabránit?**

Zásadním krokem je tyto procesy monitorovat a zjišťovat, zda takt cyklu je nastaven správným způsobem a operátoři jej stíhají. Bylo by vhodné k těmto procesům umisťovat pouze zkušené a pravidelně proškolené operátory a pokud i přesto je práce náročná, není na škodu přiřadit na tyto pracovní činnosti pomocníka, jenž bude zajišťovat pomocné práce jako např. chystání obalového materiálu, zásobování výrobním materiálem, pomoc při poruše či kvalitativních odchylkách. Dále je nutno pro operátory zajistit dočasný záskok v případě, že operátor potřebuje pauzu (návštěva toalety, dodržování pitného režimu aj.). Pro maximalizaci výrobního procesu se doporučuje např. k dopravníkovému pásu (kde se výrobek opatřuje značkou kontroly) lze umístit dvě osoby, jež budou práci vykonávat z obou stran výrobku anebo si práci přerozdělí (každý druhý výrobek na pásu). Na těchto operacích, jež jsou monotónní by mělo docházet ke střídání, tudíž by nemělo docházet k tomu, že budou na této operaci každý den stále stejní operátoři. Tato práce by měla být co nejsnazší pro docílení kýžené rychlosti. Dále je nutné na těchto monotónních operacích dodržovat ergonomii a veškerý materiál a pomůcky potřebné pro výkon práce by měli být snadno a rychle dostupné.



## Psychická náročnost



Otázka: Práce je vysoce psychicky náročná.

Data: Nesouhlasím 26,3 %; Nevím 31,1 %; Souhlasím 42,6 %

Až 42,6 % operátorů výroby ve vybrané organizaci souhlasí s tvrzením, že je jejich práce vysoce psychicky náročná. Může tomu tak být ať už z důvodu, že musejí dodržovat velké množství povinností týkajících se BOZP, kvality výrobku nebo také organizačních pravidel. Dále se také může jednat o velkou psychickou náročnost z pohledu přenášení časového tlaku na samotné operátory, nebo z důvodu vysoké pozornosti a dodržování přesnosti pracovních postupů. Je nutné zajistit snížení psychické náročnosti práce na této pozici z důvodu rychlejší únavy, zvýšenému stresu a nespokojenosti se zaměstnáním.

### Jak tomu zabránit?

Zaměstnavatel by měl zajistit, aby nedocházelo k pracovnímu vypjetí nebo časté monotonii při výkonu práce např. alokací zaměstnance na méně náročné nebo rozmanité operace. Dále také by nemělo docházet k přenášení stresu na operátory ve výrobě z důvodu nedodržování plánů výroby a zakázek. Pokud nelze učinit nápravná opatření pro snížení psychického vypjetí operátorů, je nutné, aby byli proškoleni na to, jak zvládat stres a psychickou náročnost v pracovním procesu. Pokud není zaměstnavatel schopen zajistit snížení psychické náročnosti v souvislosti s prací, měl by doporučit formy duševní psychohygieny, tedy relaxační a autoregulační cvičení, jež bude mít za následek udržovat či znovu navracet duševní zdraví zaměstnance. Operátorům na psychicky náročném procesu by měl být poskytnut pravidelný odpočinek. Tomuto aspektu také nepřispívá fakt, že pokud zaměstnanci vícekrát za směnu vyrábějí vadné výrobky, jsou pokutováni a je jim udělováno tzv. kárné (pouze v případě, že mohou operátoři proces výroby a vzniku nekvalitních výrobků ovlivnit). Zásadní je také komunikace, a to hlavně z toho důvodu, že mnohdy ani zaměstnavatel / vedoucí pracovníci netuší, co operátory trápí, ač by se často jednalo o banalitu, jež lze snadno a rychle předejít.



## Pracovní zátěž



Otázka: Je na Vás vyvíjena nadměrná pracovní zátěž.

Data: Nesouhlasím 16,3 %; Nevím 45,9 %; Souhlasím 37,8 %

---

Jako pracovní zátěž se dá považovat jak psychické i fyzické vypjetí, tak i pracovní tempo a vysoký počet pracovních povinností. V období, kdy se objem zakázek rychle mění, dochází k situacím, kdy dochází k náhlým změnám směn z důvodu požadavků zákazníka na množství vyrobených kusů a počet pracovníků potřebných v procesu, je velmi těžké až nemožné tyto problémy nepřenášet i na operátory výroby. V pracovním procesu tedy velmi často dochází k nadměrné pracovní zátěži, a to u 37,8 % operátorů výroby. Tomuto faktu přispívá také počasí, a to v letních měsících, kdy dochází ve výrobních halách k nadměrnému horku, nebo v zimních měsících, kdy je příliš chladno.

### Jak tomu zabránit?

Je nezbytně nutné dodržování předepsaných přestávek pro odpočinek. V letních měsících, kdy teploty přesáhnou 36 °C je státem stanoveno, že přestávky musí být častější a počítají se do pracovní doby. Apelovat by se také mělo na to, aby zaměstnavatel poskytl a dále dohlédl na distribuci ochranných nápojů při těchto teplotních výkyvech. Jako preventivní opatření by mohlo posloužit pořízení pomocných pomůcek a strojů na zvedání břemen, s nimiž musí zaměstnanci zacházet. Dalším aspektem pro snížení nadměrné pracovní zátěže je ergonomizace všech pracovních činností, pokud je to možné a zajištění školení, kontroly a mentoringu na toto téma. Problémem jsou také často se měnící směny (přechod z třísměnného provozu na čtyřsměnný a zpět), a to z důvodu náhlých změn objednávek zákazníka, což pochopitelně zvyšuje nespokojenost operátorů výroby v celé organizaci. Dále se doporučuje zavedení finančních odměn za nadměrné úsilí operátorů v dobách, kdy se organizace snaží navyšovat objem výroby pro pokrytí již zmíněných objednávek v období velké poptávky.





## Fyzická náročnost



Otázka: Práce je vysoce fyzicky náročná.

Data: Nesouhlasím 37,7 %; Nevím 24,6 %; Souhlasím 37,7 %

Práce operátory výroby je mnohdy fyzicky náročná a bylo zjištěno, že muži práci hodnotí více náročnou než ženy. Tento fakt potvrzuje i to, že ač ženy a muži vykonávají stejnou pracovní pozici, muži zastávají v organizaci mnohdy náročnější procesy než ženy. Může tomu tak být i díky limitním hodnotám práce s břemeny, které se pro muže a ženy značně liší. Muži jsou totiž díky fyzickým a biologickým předpokladům mnohdy silnější než ženy. Toto riziko je závažné nejen z pohledu psychosociálních rizik, ale i z pohledu BOZP, kdy netrénovaný člověk si při výkonu nepřiměřeně fyzicky náročné práci může dočasně, nebo v horším případě nevratně poškodit svalstvo, opřenou soustavu a mnoho dalších.

### Jak tomu zabránit?

Nejlepším možným řešením je upravit všechny procesy tak, aby nedošlo k nadměrnému užívání fyzické síly operátora při výkonu práce. Doporučuje se tedy pořízení strojní techniky na zvedání tam, kde ještě nejsou a proškolení operátorů, jak tyto pomůcky bezpečně užívat. Toto „snadné“ řešení by ovšem bylo v mnoha případech nereálné nebo finančně jen těžko proveditelné. Proto se doporučuje na procesy, jež nelze upravit, umisťovat fyzicky zdatné pracovníky, kteří práci zastanou s bez problému. Ovšem preventivně by se mělo informovat o tématu ergonomie a limitních hodnotách formou školení či informačních letáků na nástěnkách. Za nutné se považuje dohlížet na dodržování pravidelných přestávek určených k odpočinku a pokud dochází k překročení limitních hodnot dle zákona 361/2007 Sb., musí dojít k častějším přestávkám. Pro odpočinek by měly být uzpůsobeny denní místnosti či odpočívárny. Těmto zaměstnancům, jež vykonávají fyzicky náročnou práci by měly být poskytovány ochranné nápoje, a to nejen v nadměrných teplotách. Ať už je zaměstnanec na pozici operátor výroby fyzicky zdatný či nikoliv, doporučuje se zařadit do nabídky benefitů permanentu do posilovny, na bazén či sportovišť pro zajištění dobré fyzické kondice. Ovšem mnohem nápomocný by byl benefit permanentek k masérovi, příspěvek na fyzioterapii či návštěva nedalekých lázní.





## Zaměstnanecké benefity



Otázka: Nejste spokojen se zaměstnaneckými benefity.

Data: Nesouhlasím 44,3 %; Nevím 18 %; Souhlasím 37,7 %

Benefity jako takové souvisejí s psychosociálními riziky velmi úzce, a to tak, že zaměstnanec, jemuž nejsou poskytovány náležité výhody ze strany zaměstnavatele, si může myslet, že není dostatečně vážený a že zaměstnavatel je lhostejný k vlastním zaměstnancům a ke kvalitě jejich osobního života. Bylo zjištěno, že zaměstnavatel operátorům výroby nabízí a poskytuje nespočetně moc benefitů, a to navzdory tvrzení, že tito zaměstnanci hodnotili benefity jako nedostatečné. Bylo vyzkoumáno, že až 37,7 % operátorů výroby není spokojeno s těmito benefity, jež jsou ve srovnání na trhu práce bezkonkurenční. Problém by tedy mohl být ve sdělování informací ohledně široké nabídky výhod anebo jak o ně požádat. Je zřejmé, že některé benefity jsou poskytovány pouze členům příslušných odborů, je zde ale stále dostatek výhod nabízených všem zaměstnancům bez ohledu na pozici a členství v odborech.

### Jak tomu zabránit?

Jelikož realita je taková, že zaměstnavatel nabízí dostatek benefitů, hlavní problematikou je informovanost. Doporučuje se tedy zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky / personálním střediskem a samotnými operátory výroby. Pokud nelze zajistit ústní propagace nových i stávajících benefitů, lze informovanost zvýšit pomocí letáků, jež budou tuto funkci plnit. Tento propagační materiál se doporučuje rozmístit do denních místností, svačináren, šaten, kanceláří vedoucích pracovníků nebo odpočíváren. Letáky by měly obsahovat aktuální benefity, jež zaměstnavatel nabízí, jak si o ně mohou operátoři zažádat a také to, za jakých podmínek na ně mají nárok. Dále lze k účelu propagace využít nástěnek, které by rovněž měly být poutavé a na viditelných místech. Jelikož má organizace webová stránka, je potřeba je také využít a neustále je aktualizovat. Jako preventivní opatření by mohlo posloužit vstupní školení nových zaměstnanců obohacené o tyto informace. Pokud ovšem zaměstnancům standardní benefity nestačí, mělo by jim být doporučeno členství v odborech pro rozšíření výhod, nebo pro návrhy nových benefitů, které odbory mohou vyjednat. Další možností vyšší spokojenosti s benefity by mohl být náborový příspěvek k přivedení nového člena do odborů.



## Vztahy s vedoucím



Otázka: Na svého vedoucího se nemůžete obrátit s problémy.

Data: Nesouhlasím 54,1 %; Nevím 13,1 %; Souhlasím 32,8 %

Vztahy s vedoucím stejně jako se spolupracovníky přímo ovlivňují psychickou stránku jedince, proto je velmi důležité zařadit tento aspekt pozorování do metodické příručky. Je nezbytně nutné, aby si operátoři výroby svých nadřízených vážili a měli k nim úctu, stejně jako přátelský vztah, jelikož je mnohem jednodušší jednat s nadřízeným, se kterým si operátor výroby rozumí a váží si ho. Jelikož vedoucí pracovníci práci rozdělují a zjišťují reálný a aktuální stav výroby, musí být tato data přesná a pravdivá. Proto je velmi důležité, aby operátoři neměli ze svého vedoucího strach a mohli se na něj obrátit s profesními i osobními problémy. Bylo zjištěno, že až 32,8 % zaměstnanců pracujících na pozici operátor výroby nemají dobrý vztah se svým vedoucím.

### **Jak tomu zabránit?**

Doporučuje se zlepšení komunikace, zavedení periodických školení asertivity všem vedoucím pracovníkům pro docílení vysoké autority ale i vřelého přátelského vztahu. Témat k proškolení je ovšem více jako např. mobbing, bossing, šikana na pracovišti a mnoho dalších. Pro udržování týmového ducha zařadit pravidelné teambuildingy, firemní večírky, aj. Pro zajištění lepšího vztahu mezi operátory výroby a jejich vedoucími pracovníky pomůže aktivní účast vedoucího pracovníka na směně, a to ať už přímo podílením se na výrobním procesu v období velkého množství zakázek a nedostatku personálu, nebo podpoření nových i stávajících zaměstnanců na směně při práci. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za udělování prémie za nadměrný výkon operátorů, proto by tato forma odměňování měla být spravedlivá, a ne pouze založená na osobních sympatiích. Dále je nutné, aby vedoucí pracovníci uměli ocenit operátory např. pochvalou a uznáním. Vedoucí pracovník by měl své podřízené motivovat a jít příkladem ve všech nařízeních a pravidlech, jež musí dodržovat všichni zaměstnanci.



## Nespokojenost se zaměstnáním



Otázka: Jste nespokojen se svým zaměstnáním.

Data: Nesouhlasím 54,1 %; Nevím 14,8 %; Souhlasím 31,1 %

---

Ukázalo se, že až 54,1 % dotázaných operátorů je spokojených se svojí prací, což není špatné skóre. Zaměřit by se zaměstnavatel měl na zbylých 31,1 % respondentů, kteří spokojeni nejsou a 14,8 % dotázaných, jež si nejsou jisti. Spokojenost se zaměstnáním je jeden z hlavních ukazatelů na trhu práce. Pokud by se tato informace dostala do povědomí veřejnosti, nevrhlo by to dobré světlo na zaměstnavatele na trhu práce, tudíž se doporučuje implementovat opatření na snížení relevantní hodnoty nespokojených operátorů.

### **Jak tomu zabránit?**

Hlavním krokem ke spokojenosti zaměstnanců je komunikace, jelikož dle názoru autorky nedochází ke komunikaci mezi středním managementem a samotnými operátory výroby. Střední management se nezajímá o požadavky ze strany operátorů, ač ti by chtěli přispět svými názory například ke zefektivnění a zjednodušení práce. Dalším aspektem vedoucím ke spokojenosti operátorů je možnost realizace, jež jim není a mnohdy ani nemůže být poskytnuta. Jsou zde ovšem pracovní činnosti, při kterých se operátoři výroby realizovat mohou, jelikož se jedná o činnosti manuální a kreativní, ty jsou ovšem trvale zabrány jednou či více osobami a nedochází ke střídání. Doporučuje se také zvýšit BOZP a zavést vnitřní směrnice definující psychosociální rizika a jak je ošetřit. Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců povede také zlepšení platových podmínek, povědomí o benefitech, jež jsou operátorovi poskytovány, porovnání, jak si vede organizace na trhu práce oproti konkurenčním firmám a firmám na okrese. Nezbytné je také utužování kolektivu zaměstnanců a vytváření příležitostí pro týmovou spolupráci.

---

Zaměstnanec a jeho spokojenost by měla být tedy na 1. místě a zaměstnavatel by měl investovat do lidského kapitálu pro snížení nákladů společnosti (výlohy na nábor, pracovní neschopnost aj.) za pomoci vytváření lepších pracovních podmínek dle výše zmíněných.