

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Pracovní stres v kontextu řízení lidských zdrojů
Work Related Stress in Context of Human Resources Management

Student: Petra Hlaváčková

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Mgr. Petra Hlaváčková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **G208R037 Management**
Téma: **Pracovní stres v kontextu řízení lidských zdrojů**
Work Related Stress in Context of Human Resources Management

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Stres v kontextu pracovního procesu
 3. Pracovní stres ve vztahu k personálním činnostem
 4. Identifikace a analýza stresových faktorů
 5. Doporučení dalšího postupu
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUDEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
ROSSI, Ana Maria, James C. QUICK a Pamela L. FERRERER. *Stress and Quality of Working Life: The Positive and the Negative*. Charlotte, NC: Information Age Pub., 2009. ISBN 16-075-2059-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Křiváňová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhožová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě 10.5.2013

.....


jméno a příjmení studenta

Obsah

1	Úvod	5
2	Stres v kontextu pracovního procesu.....	6
2.1	Práce.....	6
2.2	Stres.....	7
2.2.1	Obecná definice stresu	7
2.2.2	Bližší specifikace/rozdělení stresu.....	7
2.3	Pracovní stres	8
2.3.1	Vyhoření jako zvláštní kategorie pracovního stresu.....	9
2.3.2	Příčiny pracovního stresu	9
2.3.3	Důsledky pracovního stresu	12
3	Pracovní stres ve vztahu k personálním činnostem	13
3.1	Řízení lidských zdrojů	13
3.2	Personální činnosti	13
3.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst	14
3.2.2	Personální plánování	15
3.2.3	Získání, výběr a přijímání pracovníků	15
3.2.4	Hodnocení pracovníků.....	16
3.2.5	Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru	16
3.2.6	Odměňování	17
3.2.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	17
3.2.8	Pracovní vztahy.....	18
3.2.9	Péče o pracovníky včetně zdravotní péče o pracovníky.....	19
3.2.10	Personální informační systém a činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací	19
3.1	Hodnocení úrovně stresu	20
3.2	Prevence pracovního stresu	21
4	Identifikace a analýza stresových faktorů	22
4.1	Popis organizace.....	22
4.1.1	Struktura organizace	23
4.2	Popis vybraných personálních činností v organizaci	24
4.2.1	Získání, výběr a přijímání pracovníků	24
4.2.2	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	26
4.2.3	Odměňování	29

4.3	Bližší specifikace jednotlivých úseků/odboru.....	33
4.3.1	Úsek fakturace.....	33
4.3.2	Odbor financí.....	33
4.3.3	Úsek vymáhání pohledávek.....	34
4.3.4	Úsek zákaznických center.....	34
4.3.5	Úsek reklamací a rozvoje.....	35
4.3.6	Úsek call centra.....	36
4.4	Identifikace stresových faktorů v organizaci.....	37
4.5	Dotazníkové šetření.....	37
4.5.1	Popis dotazníku.....	37
4.5.2	Popis dotazníkového šetření.....	43
4.5.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	44
4.5.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	69
5	Doporučení dalšího postupu.....	70
6	Závěr.....	71
	Seznam použité literatury.....	72
	Seznam zkratk.....	74
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	75
	Seznam příloh.....	1
	Přílohy.....	1

1 Úvod

Pracovní stres se v posledních desetiletích stal velmi diskutovaným tématem na poli teoretickém i praktickém. Je již všeobecně akceptovaným faktem, že negativní stres, tzv. distres má negativní vliv nejen na fyzickou a psychickou kondici zaměstnanců, ale rovněž také dopad na ekonomickou situaci firem a na sociální politiku jednotlivých států.

Dle výzkumu uskutečněného Americkým institutem pro výzkum stresu, "The American Institute of stress", utratí Spojené státy americké zhruba 300 miliard amerických dolarů ročně kvůli důsledkům stresu a dle odhadů tvoří tyto náklady v Brazílii až 3,5% HDP země za rok (Rossi 2009).

V evropském kontextu se můžeme opřít o výsledky publikované Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tato agentura uveřejnila v roce 2007 výsledky studie provedené na území Evropské unie. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že 28% pracovníků uvádí, že trpí problémy spojenými se stresem na pracovišti, což představuje 41 miliónů pracovníků EU postižených stresem v zaměstnání a odpovídá to 600 miliónům zameškaných pracovních dnů v EU.

Vzhledem k důrazu, jaký je v současné době na prevenci stresu zaměstnanců kladen, a protože "preventivní antistresové programy v organizacích jsou nejen prostředkem pro zlepšení pracovních podmínek, ale i způsobem jak zvýšit pracovní výkonnost a kvalitu práce, aniž by se zhoršovala fyzická a duševní kondice pracovníka"(Mayerová 1997, s. 70), rozhodli se představitelé organizace, ve které proběhla praktická část bakalářské práce, že je vhodné se tímto tématem začít podrobněji zabývat.

Jednotlivá oddělení v organizaci v minulosti provedla řadu dílčích dotazníkových šetření zaměřených převážně na fyzické podmínky práce (vybavení pracovišť, ergonomie pracovního místa, odpovídající zařízení, apod.). Tyto iniciativy ale vyplývaly z aktuálních problémů, které vedoucí oddělení vnímali jako klíčové a jejich výsledky nejsou zobecnitelné, ani porovnatelné. Personální oddělení se nyní rozhodlo zaměřit se na stresovou zátěž zaměstnanců systematicky, v rámci celé společnosti.

Cílem této práce je stanovit, zda jsou pracovníci zkoumané organizace ohroženi stresem a pokud ano, jaké jsou nejzávažnější typy stresorů, které tento stres u zaměstnanců navozují. Cílem organizace je na základě tohoto průzkumu navrhnout vhodný postup pro snižování stresové zátěže zaměstnanců.

2 Stres v kontextu pracovního procesu

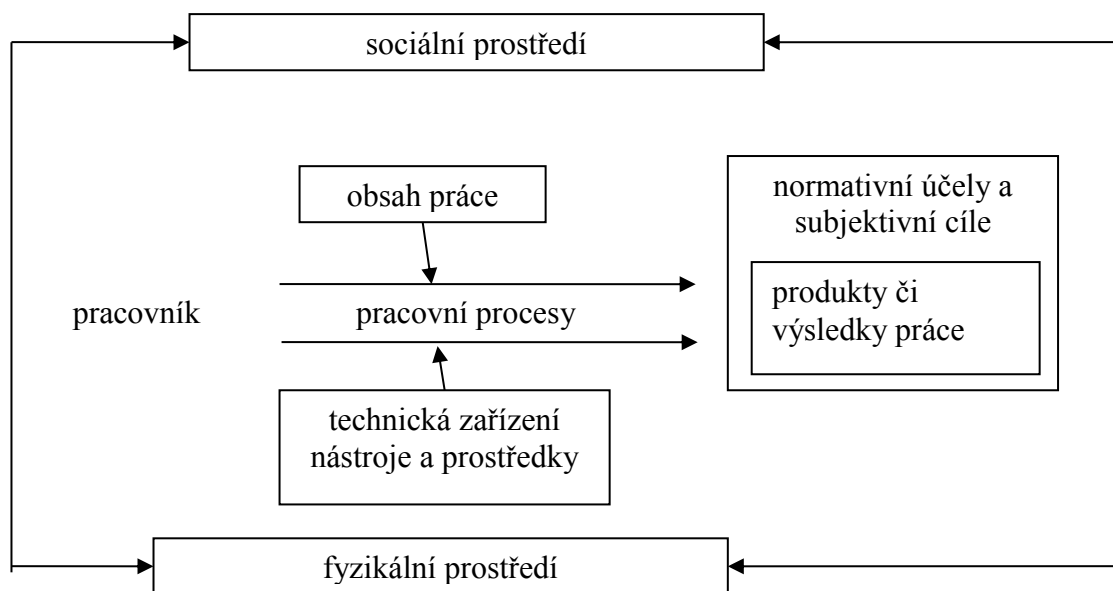
2.1 Práce

Pojem práce můžeme definovat takto: "Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí - aby získali peníze. Ale lidé pracují také kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, například kvůli uspokojení, že dělají něco užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a zařazení do společnosti". (Armstrong 2007, s.185)

Práce je bezpochyby důležitou součástí života lidí. V práci trávíme mnoho času a ovlivňuje nás i v mimopracovní oblasti. Je považováno za prokázané, že spokojenost v pracovní oblasti má dopad také na spokojenost v životě rodinném, osobním i životě ve společnosti jako celku.

Práce má řadu aspektů, které můžeme znázornit pomocí následujícího modelu (Štikar 2003, s. 18).

Obr.2.1 Obecný model pracovní struktury



Aspekty práce popsané výše je potřeba zohlednit při odvozování možných zdrojů stresu u zaměstnanců dané organizace.

2.2 Stres

2.2.1 Obecná definice stresu

Základní otázkou je, co je to stres a jak se projevuje? Křivohlavý nabízí ve své knize *Jak zvládat stres* (1994) hned několik definicí, které mohou pomoci lepšímu pochopení tohoto teoretického konceptu.

Pro účely této práce jsem vybrala dvě definice:

Definice dle H. Selye: "Stres je výsledkem interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku." (citováno dle Křivohlavý 1994, s. 10)

Definice dle M.H. Appley a R. Trumbull: "Stresem je nejen přímé ohrožení člověka, ale i předjímání (anticipace) takového ohrožení a s tím spojený strach, bolest, nejistota, úzkost ap.". (citováno dle Křivohlavý 1994, s. 10)

Křivohlavý následně shrnuje předkládané definice do jedné obecné: "Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná". (1994, s. 10).

2.2.2 Bližší specifikace/rozdělení stresu

Ze všech výše uvedených definic vyplývá, že stres je závislý na vnímání subjektu, který stres prožívá, a to je vždy nutné mít na paměti. To co je pro jednoho člověka vysoce stresující, pro druhého stresující být vůbec nemusí. Jak uvádí Křivohlavý „když známe zcela přesné parametry stresoru, přece jen nejsme schopni zcela přesně určit druh a intenzitu reakce člověka tomuto stresoru vystaveného“ (1994, s. 11).

Klasifikací stresu můžeme v různých publikacích (Křivohlavý 1994; Mikulaščík 2001; Štikar 2003) najít více. Uvádím proto zde jen ty nejznámější.

Dle míry, do jaké je člověk schopen se se stresem vyrovnat rozlišujeme:

- **Hyperstres** -stres přesahující hranice adaptability.
- **Hypostres** - stres, který ještě nedosáhl hranice nezvládnutelnosti, ale kumulací s dlouhodobým působením může dojít ke zvratu.

Podle toho, jak stres na člověka působí, pak můžeme rozlišovat:

- **Eustres** – pozitivní zátěž, která v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším anebo lepším výkonům.
- **Distres** – nadměrná zátěž, která může jedince poškodit a vyvolat onemocnění či dokonce smrt.

Mikulaščík (2001, s. 41) uvádí, že eustres může až pětinasobně zvyšovat výkonnost.

Podle doby, po kterou stresory na člověka působí, pak rozlišujeme:

- **Situační stres** – zátěž prožívaná v daném okamžiku.
- **Chronický stres** – stres přetrvávající delší dobu.

Dle časového vnímání můžeme stres rozlišit na:

- **Stres anticipační** – obavy z budoucnosti.
- **Stres reziduální** – neschopnost vyrovnat se s minulostí.

A nakonec uvedme ještě dělení na

- **Stres fyzický** – způsoben fyzickými stimuly - například nemocí, vysokou fyzickou zátěží.
- **Stres psychický** – způsoben psychickými stimuly – například pocitem nemohoucnosti, odpovědnosti.

2.3 Pracovní stres

Pracovní stres (work related stres – WRS) je pak obecně definován jako stres způsobený prací a jako stres, který je prací zhoršován. Za obecnou definici stresu v kontextu pracovního procesu můžeme považovat definici akceptovanou Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, která ve zprávě k Výzkumu stresu na pracovištích tvrdí, že "existuje stále větší shoda ohledně definice stresu na pracovišti a to jako „interakce“ mezi zaměstnancem a jeho pracovním okolím. V rámci tohoto modelu je možno říci, že stres nastává v případě, kdy požadavky okolí na zaměstnance přesahují jeho schopnosti jim dostát (nebo je zvládat)" (2007).

V kontextu pracovního procesu je stres obecně považován za nežádoucí, protože jeho dlouhodobé působení snižuje výkonnost a kvalitu a zvyšuje náklady spojené s nemocností, absentérstvím a dalšími negativními jevy projevujícími se ve vztahu k pracovnímu stresu (viz. výzkumy uvedené v úvodu této práce).

2.3.1 Vyhoření jako zvláštní kategorie pracovního stresu

Vyhoření je v současné odborné literatuře považováno za specifický druh stresu. Za tři hlavní dimenze vyhoření jsou považovány únava (celkové vyčerpání), cynismus a pocit pracovní nedostatečnosti. Symptomy syndromu vyhoření se projevují u lidí, u kterých nebyly v minulosti diagnostikovány psychopatologické ani fyziologické nemoci, proto splňuje kritéria "nemoci z povolání" (Rosi 2009). Pro účely této práce je syndrom vyhoření považován za krajní formu pracovního stresu tak, jak byl definován výše.

Syndrom vyhoření byl spojen s mnoha negativními jevy souvisejícími s prací včetně pracovní nespokojenosti, nízkou loajalitou k firmě, absentérstvím, záměrem změnit práci a fluktuací, stejně tak jako s nízkou produktivitou a kvalitou práce, protože lidé trpící syndromem vyhoření mají tendenci dělat jen nezbytné minimum, dělají častěji chyby, jsou méně zodpovědní a vykazují méně kreativity při řešení problémů (Rosi 2009).

2.3.2 Příčiny pracovního stresu

Pracovní stres může být způsoben mnoha faktory a je velmi obtížné určit, které faktory považovat za stresové a vhodné pro zaměření pozornosti organizace, která chce se stresem bojovat.

V odborné literatuře o pracovním stresu najdeme šest nejvíce diskutovaných stresorů (Křivohlavý 1994; Mikulaščík 2001; Štikar 2003):

1. rozpor v roli - konfliktní nejednoznačné požadavky na pracovní roli
2. konflikt rolí - člověk v životě zastává více rolí (pracovník v organizaci, člen odborů, vedoucí, spolupracovník, apod.), pokud tyto role kladou na jedince konfliktní požadavky, mluvíme o konfliktu rolí
3. pracovní zatížení - množství práce (i příliš málo práce je stresovým faktorem), časový stres
4. mezilidské konflikty
5. vnější omezení - fyzické podmínky práce
6. kontrola - volnost rozhodování

Podrobnější rozdělení poskytuje *Institute of Work, Health and Organizations, University of Nottingham, UK* (citováno dle Health and safety authority), jehož pracovníci vydefinovali tyto oblasti stresorů:

Kontext pracovního života – potenciálně nebezpečné podmínky

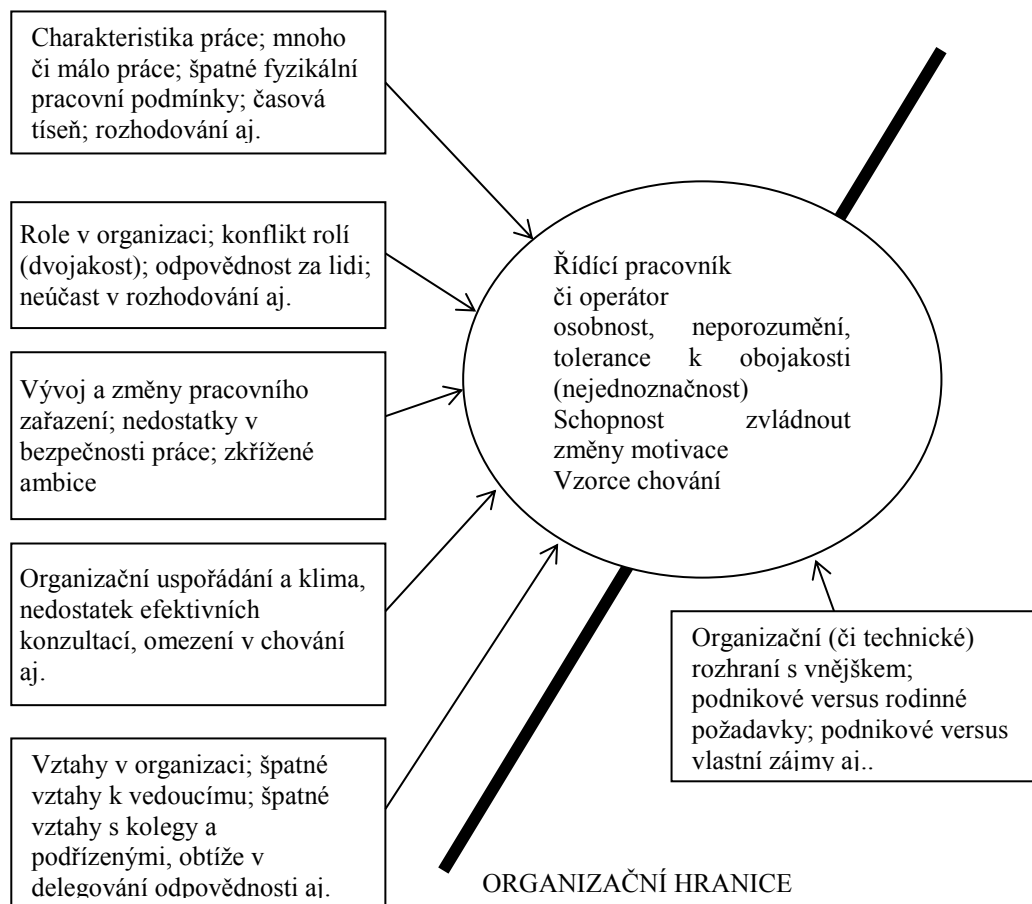
Kultura organizace	Špatná komunikace, nízká úroveň podpory řešení problémů a osobního rozvoje a nedostatečně vydefinované cíle organizace.
Role v organizaci	Nejednoznačnost role, konflikty v roli; nejasná a špatně definovaná zodpovědnost a kompetence.
Kariérní rozvoj	Kariérní stagnace a nejistota, nepovýšení nebo naopak přílišné povýšení, nízká mzda, nejistota práce, nízká sociální hodnota práce.
Možnost rozhodování a kontroly	Nízká účast při rozhodování, nemožnost mít kontrolu nad svou prací.
Mezilidské vztahy v práci	Sociální a fyzická izolovanost, špatné vztahy s nadřízenými, mezilidské konflikty, nedostatek sociální opory.
Vztah práce a domova	Konfliktní požadavky pracovního a osobního života, nedostatečná podpora ze strany členů rodiny, problémy dvojí kariéry.

Podmínky a náplň práce - Potenciálně nebezpečné požadavky

Pracovní prostředí a vybavení	Problémy vztahující se ke spolehlivosti, dostupnosti, adekvátnosti a údržbě nebo opravám jak vybavení, tak zařízení.
Tvorba úkolů	Monotónnost, krátké pracovní cykly, rozdrobená, nebo nesmyslná práce, nevyužívání schopností, vysoká míra neurčitosti.
Množství práce/ pracovní tempo	Příliš mnoho práce, nebo naopak její nedostatek, nedostatek kontroly, příliš rychlé tempo, nedostatek času.
Pracovní rozvrh	Špatně nastavená směnnost, neflexibilní rozvrhy práce, nepředvídatelný počet hodin, práce pozdě do noci, nebo práce v neobvyklé pracovní době.

Zdroje pracovního stresu popisuje také Štikar (2003, s. 76)

Obr. 2.2 Zdroje stresu



V nedávné době se objevily výzkumy zaměřené na emoční náročnost práce. Emočně náročná práce je charakterizována jako práce, jejíž podstatnou součástí je práce s lidmi, ať už se jedná o kontakt tváří v tvář, nebo hlasový kontakt, a emoce, které pracovník při práci vyjadřuje, mají ovlivnit přístup a chování lidí. Další výzkumy se pak zaměřily na rozpor mezi tím, co pracovník skutečně cítí a tím, co musí vyjadřovat. Výsledky ukazují, že se tito pracovníci cítí jako pokrytci a v návaznosti na to se jim snižuje sebevědomí a mohou upadat do depresí (Zapf, 2002, citováno dle Rosi 2009)

Fox a Spector (2002, citováno dle Rosi 2009) dokázali, vztah mezi prací s emocemi a emočním vyčerpáním pracovníků. Dále dokázali, že emoční nesoulad je negativně korelován s pracovní spokojeností. Některá zaměstnání jsou emočně více náročná než jiná a je pravděpodobné, že pracovníci, kteří tato zaměstnání vykonávají, budou stresem více ohroženi, než pracovníci, jejichž práce tento element nezahrnuje.

2.3.3 Důsledky pracovního stresu

Na základě analýzy odborných zdrojů (Křivohlavý 1994; Mikulaščík 2001; Štikar 2003), jsou pro účely této práce důsledky stresu rozděleny do dvou základních kategorií:

1. Důsledky pro daného člověka, který stres prožívá:
 - a) mentální – způsob uvažování – převážně negativní ve vztahu k sobě i okolí – může vyústit až v agresi, pocity úzkosti, strachu, deprese,
 - b) fyzické – fungování organismu – stres může vyústit do nemoci,
 - c) behaviorální – chování, pozorovatelné jednání – odmítání úkolů, nevraživost, zvýšená konzumace alkoholu a tabákových produktů,
 - d) kognitivní – schopnost myšlení a soustředění – nesoustředěnost a z toho plynoucí chyby, nemožnost najít řešení (snížení kreativity).
2. Důsledky pro organizaci, ve které je člověk zaměstnán.

Jak již bylo popsáno výše, tyto důsledky zahrnují snížení výkonu organizace, sníženou kvalitu výkonu organizace, špatný obraz organizace jako zaměstnavatele, zvýšené náklady spojené s nemocnostmi a pracovními úrazy zaměstnanců, absentérstvím, apod. Toto jsou důvody, proč by organizace měly se stresem u svých pracovníků bojovat.

Armstrong (2007), dělí důvody, proč by se měly organizace zabývat stresem a pracovat s ním takto:

1. Mají společenskou odpovědnost zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života.
2. Nadměrný stres způsobuje onemocnění.
3. Stres může vyústit do neschopnosti vyrovnávat se s požadavky práce, což ovšem vyvolává další stres.
4. Nadměrný stres může snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon organizace.

3 Pracovní stres ve vztahu k personálním činnostem

3.1 Řízení lidských zdrojů

Personální činnosti jsou výrazem úkolů řízení lidských zdrojů. Nejprve tedy musíme přiblížit, co je to řízení lidských zdrojů.

"Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace." (Armstrong 2007, s. 27)

"**Personální práce** (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje." (Koubek, 2007, str. 13)

V těchto definicích se odráží skutečnost, že si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že úspěšnost organizace stále více závisí na jejich zaměstnancích a jejich pracovních výkonech a proto je potřeba se o zaměstnance také starat. Úspěch podniku závisí především na jejich pracovním chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli.

3.2 Personální činnosti

Dle Koubka (2007) jsou pracovní činnosti (služby, funkce) konkrétním výrazem úkolů řízení lidských zdrojů a představují výkonnou část personální práce. Koubek (2007) rozlišuje 14 personálních činností:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy

9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

V následujících kapitolách jsou blíže popsány vybrané personální činnosti a jejich vztah k pracovnímu stresu.

3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Na základě analýzy pak vznikají firemní dokumenty jako např. popis a specifikace pracovního místa.

Na kvalitní analýze pracovních míst závisí efektivní vykonávání práce v organizaci a spokojenost pracovníků s vykonávanou prací. Pracovník má jasnou představu o pracovní pozici, kterou má zastávat a o požadavcích na tuto pozici kladených.

Obsah práce (množství a typy úkolů, jejich složení, propojení) výrazně ovlivňuje stresovou zátěž, stejně jako nejasně definované pravomoci a odpovědnosti pracovníka, proto je možné již na základě dobře provedené analýzy pracovního místa definovat pracovní pozice se zvýšeným rizikem pracovního stresu.

S obsahem práce souvisí koncept míry specializace (monotónnosti, přetížení), která je na dané pracovní pozici uplatňována. Monotónnost je prokázaným stresorem, i když stále musíme brát v úvahu osobnostní charakteristiky každého pracovníka. Důležitými koncepty v kontextu specializace práce jsou obohacování práce - rozšiřování práce (rozšiřování množství a typů úkolů) a přidání pravomocí a odpovědnosti.

Koubek (2007) popisuje závažné problémy, které přílišná **specializace** práce vyvolává:

1. jednostranné zatížení organismu,
2. práce je monotónní a nudná,
3. degradace pracovníka na kolečko v mechanismu,
4. oslabení těch dovedností pracovníka, které v dané práci nevyužívá,
5. práce se zjednodušuje a to se promítá do odměňování pracovníka,

6. protože lze snadněji nahradit živou práci stroji, je pracovník vystaven větší pravděpodobnosti ztráty zaměstnání.

Analýza pracovních míst je do jisté míry spojena také s rolmi v organizaci a jejich nastavováním. Aby nezpůsobovaly stres, musí být pravomoci a odpovědnost jednotlivých rolí jasně vymezeny a určeny. Důležité je, aby role byly vymezeny tak, aby nekladly na jejich vykonavatele rozporuplné požadavky.

S analýzou a popisem pracovních míst souvisí také koncept kontroly (autonomie). Autonomie, se dá jinými slovy vyjádřit jako prostor pro svobodné rozhodování, plánování a organizování práce, práce vlastním tempem, možnost pohybovat se a komunikovat dle vlastní potřeby/přání. Čím nižší autonomie práce, tím vyšší riziko vzniku stresu.

3.2.2 Personální plánování

Jinými slovy „plánování lidských zdrojů“ se zaměřuje na předvídání vývoje a stanovení opatření, aby byla pro organizaci zajištěna vždy dostatečná pracovní síla a to nejen co do kvantity, ale také do kvality.

S kvalitou pracovní síly souvisí další úkol personálního plánování a to "zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce". (Koubek 2007, s. 94)

Personální plánování tedy souvisí s personálním rozvojem, který (pokud je dobře naplánován) napomáhá pracovní spokojenosti zaměstnance a pozitivním vztahům zaměstnance k organizaci.

S personálním rozvojem souvisí také kariérní rozvoj. Nevhodný kariérní rozvoj je jedním z výše jmenovaných stresových faktorů. Ať už se jedná o stagnaci pracovní kariéry, nebo její příliš rychlý rozvoj, je pro člověka zátěží, stresem, se kterým se musí vyrovnat. Personální plánování by mělo napomoci vybrat vhodné jedince pro vhodný kariérní rozvoj.

3.2.3 Získání, výběr a přijímání pracovníků

Z pohledu stresu se jedná o to, aby byli identifikováni, vybráni a přijati takoví zaměstnanci, kteří se vyrovnají s takovou stresovou zátěží, která na ně bude na pracovní pozici kladena samozřejmě s přihlédnutím k ostatním kritériím (kvalifikace, dovednosti, schopnosti, apod.)

Jak jsme uvedli výše, je mnoho druhů stresu a stresových faktorů, pro každou pozici v organizaci mohou být tedy požadavky na zaměstnance jiné. Na jedné pracovní pozici může být vyžadována odolnost vůči monotonii, na jiné odolnost vůči pocitům odpovědnosti. Předpokladem úspěchu v této personální činnosti je tedy dobrá analýza, popis a specifikace pracovního místa.

3.2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků úzce souvisí s konceptem řízení pracovního výkonu, které vychází z participace pracovníka na řízení a rozhodování.

"Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností." (Dvořáková 2012, s. 251)

Tento přístup je dle Koubka (2007, s. 203) "založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení."

Už z této definice vyplývá, že tento přístup snižuje jeden ze stresových faktorů zátěže a to nedostatečnou kontrolu nad svou prací. Tento přístup může zvyšovat motivaci pracovníka a jeho pracovní spokojenost a mít tak pozitivní vliv na jeho výkon a kvalitu jím vykonávané práce. Tento přístup vyžaduje dobrou a častou komunikaci, čímž by se mělo předcházet dalšímu stresovému faktoru souvisejícímu s kulturou organizace - špatné komunikaci.

3.2.5 Rozmístování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Účelem této personální činnosti je "dát správného člověka na správné místo."

Koubek (2007, s. 235) uvádí tuto definici: "Rozmístování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu."

Aby bylo možné dosadit "správného člověka na správné místo" musí se vzít v úvahu profil pracovníka i profil pracovního místa. Profil pracovníka je tvořen jeho profesně kvalifikačními charakteristikami, charakteristikami jeho osobnosti a výsledky jeho dosavadního hodnocení. Profil pracovního místa pak vyplývá z analýzy pracovních míst (Koubek 2007).

S rozmisťováním pracovníků souvisí mobilita pracovníků uvnitř organizace, tedy povyšování a přeřazování na jinou práci (pracoviště) popřípadě nižší funkci.

V kontextu pracovního stresu souvisí tato činnost nejvíce s kariéřním rozvojem.

Ukončování pracovního poměru může být pro člověka velmi stresující záležitost, stejně jako případná následná nezaměstnanost. Této problematice byly věnovány celé publikace a v této práci se jí nebudeme věnovat.

3.2.6 Odměňování

Moderní pojetí odměňování zahrnuje nejen peněžní odměnu (ať už se jedná o mzdu, plat, či jiné formy), ale také nefinanční uznání (např. pochvaly, zaměstnanecké výhody, přidělení určitého pracovního vybavení, možnost rozvíjet se, apod.)

Odměňování je jedním z nejvýznamnějších nástrojů motivace pracovníků. Motivace pracovníka souvisí s jeho pracovní spokojeností a návazně tedy i s výkonností a kvalitou vykonávané práce. Aby ale byla odměna motivující, musí být v organizaci nastaven přiměřený a spravedlivý systém odměňování.

Podle Koubka (2007) je významným zdrojem vnitřní odměny, a tedy motivačním elementem, autonomie práce, kterou se zabývá předchozí kapitola věnovaná vytváření a analýze pracovních míst.

V této oblasti personálních činností může stres působit na pracovníky v případě, že mají pocit, že nemohou výši své odměny (ať již peněžní, či nefinanční) nijak ovlivnit a že odměňování v rámci organizace je nespravedlivé.

3.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Armstrong (2007) uvádí definici britského Chartered Institute of Personnel and Development:

"Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost."

Výsledkem tohoto procesu pro pracovníka by, v návaznosti na ostatní výsledky uvedené v definici, mělo být rovněž snížení stresové zátěže. Zvýšená adaptabilita by měla pomoci pracovníkovi lépe se se stresem vyrovnávat a nacházet řešení ve stresových situacích. Stres by tak měl působit ještě ve fázi eustresu, tedy ve fázi, kdy zvyšuje výkon a nepoškozuje pracovníka.

Jedním z výše jmenovaných stresorů je také obava, že pracovník ztratí práci. Zvýšením jeho zaměstnatelnosti, zvýšením jeho schopností, se pak obava ze ztráty zaměstnání může otupit, může se snížit subjektivně vnímaná míra stresové zátěže.

3.2.8 Pracovní vztahy

Koubek (2007) definuje 7 druhů pracovních vztahů.

1. Vztahy mezi zaměstnancem/ pracovníkem a zaměstnavatelem - zaměstnanecké vztahy.
2. Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením.
3. Vztahy mezi sdruženími zaměstnanců/pracovníků a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů - kolektivní pracovní vztahy.
4. Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.
5. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti.
6. Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci.
7. Vztahy mezi spolupracovníky.

Pracovní vztahy mají formální i neformální stránku. Také velmi výrazně ovlivňují spokojenost s prací, motivaci pracovníka a úroveň pocíťované stresové zátěže. Jak uvádí Mayerová (1997, s. 67) "Interpersonální vztahy mohou být zdrojem stresu stejně jako ochranou a sociální podporou, která ovlivňuje to, jakým způsobem pracovníci reagují na ostatní stresory." Jinými slovy, čím kvalitnější a harmoničtější pracovní vztahy, tím nižší úroveň stresu a vyšší výkon. Vytváření zdravých pracovních vztahů je tak jednou z nejdůležitějších oblastí personální činnosti, která má dopad na všechny ostatní personální činnosti organizace.

3.2.9 Péče o pracovníky včetně zdravotní péče o pracovníky

Armstrong (2007) dělí služby péče o pracovníky do dvou kategorií:

1. Individuální, nebo osobní služby - tyto služby souvisejí s poskytováním pomoci při těžkých životních událostech pracovníka (například nemoc, úmrtí blízké osoby, problémy v práci).
2. Skupinové služby - například se jedná o sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál, pomoc dobročinným organizacím.

Koubek (2007) uvádí definici nejširšího pojetí péče o pracovníky, ve které říká, že péče o pracovníky zahrnuje záležitosti pracovní doby, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám, péče o životní prostředí.

Záležitosti pracovní doby, tedy délka pracovní doby, správná organizace směn, rozložení přestávek v průběhu práce atd. mohou výrazně snížit pracovní stres vnímaný pracovníkem a zvýšit výkonnost i kvalitu práce.

Důležitým aspektem z pohledu pracovního stresu je pracovní prostředí, tedy "souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu a i jeho vztah k vykonávané práci i vztah k zaměstnavateli." (Koubek 2007, s. 55).

Pracovní prostředí není tedy jen fyzické prostředí - hluk, teplota, ergonomie pracoviště, apod., ale také psychosociální podmínky - kvalita pracovních vztahů, kultura organizace, atd.

Dalším důležitým pojmem je bezpečnost práce a ochrany zdraví. Dle definice WHO je zdraví stavem úplné tělesné, duševní a sociální pohody a ne pouhou absencí nemoci či slabosti.

Na základě této definice je také snižování úrovně pracovního stresu a předcházení nežádoucím důsledkům stresu pro zaměstnance jednou z klíčových personálních činností.

3.2.10 Personální informační systém a činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací

Aby mohlo personální řízení řádně fungovat, potřebuje vhodné, ověřené a aktuální informace. Tyto data může organizace získat vlastními výzkumy a studiem externích zdrojů.

Dle Koubka (2007, s. 363) je nedílnou součástí personálního informačního systému také "formalizovaný soubor postupů používaných při získávání informací, jejich aktualizaci, zpracování a analýze".

Z pohledu vazby k pracovnímu stresu nás tato personální činnost zajímá hlavně proto, že může sloužit k získání dat, sledování vývoje a hodnocení stresové zátěže v organizaci.

3.1 Hodnocení úrovně stresu

Dle Štikara (2003, s. 275 -276) metodika hodnocení psychické úrovně stresu obsahuje tři fáze:

1. Screening

V této fázi je nutno zodpovědět otázku, zda vůbec stresovou zátěž považujeme za problém pro danou organizaci/zaměstnance či nikoliv.

V této fázi se uplatňují dvě metody:

- a) Standardní metoda pro hodnocení úrovně pracovních podmínek z hlediska neuropsychické zátěže. V ČR je uplatňován hodnotící systém tzv. *kategorizace pracovišť* vyhlášený ministerstvem zdravotnictví v roce 1981.
- b) Hodnocení neuropsychické zátěže dle Meistera. Výsledkem je zařazení profesionální činnosti do jedné ze čtyř kategorií. Při výsledné kategorii 1 a 2 není třeba dalšího šetření.

2. Cílené šetření

V této fázi jde o upřesnění povahy problému.

3. Určení strategie prevence

V této fázi jde o zodpovězení otázky, jak řešit zjištěné problémy.

Při preventivních opatřeních týkajících se celé skupiny pracovníků by měly výsledky sloužit k odstraňování zdrojů nepřiměřené zátěže.

3.2 Prevence pracovního stresu

Health and Safety authority uvádí ve svém článku "*Work related stress. A guide for Employers*" návod, jak přistupovat k problematice pracovního stresu z pohledu organizace systematicky.

1. Primární intervence - prevence

Tento přístup se zaměřuje na problém u jeho vzniku. Cílem je zabránit aby se v organizaci vyskytovaly zdroje stresu (nebo je alespoň významně omezit). Obvykle znamená velkou změnu v systému práce organizace.

2. Sekundární intervence - management

Tento přístup se zaměřuje na pracovníka po celou dobu jeho setrvání v organizaci. Je to "dobrá manažerská praktika", která nejen že pomáhá při prevenci stresu, ale pomáhá také zaměstnancům, kteří již ve stresu jsou, aby se z něj zotavili.

3. Terciární intervence - minimalizace

Tento přístup se zaměřuje na poskytování poradenství a asistenčních programů zaměstnancům.

4 Identifikace a analýza stresových faktorů

Cílem práce je stanovit, zda jsou pracovníci zkoumané organizace ohroženi stresem a pokud ano, jaké jsou nejzávažnější typy stresorů, které tento stres u zaměstnanců navozují a následně, na základě zjištění, navrhnout vhodný postup pro snižování stresové zátěže zaměstnanců a tím podpořit pracovní výkon, omezit chybovost a snížit fluktuaci.

Jak již bylo řečeno výše, jednotlivá oddělení v organizaci v minulosti provedla řadu dílčích dotazníkových šetření zaměřených převážně na hodnocení fyzických podmínek práce (vybavení pracovišť, ergonomie pracovního místa, odpovídající zařízení, atd.). Tyto iniciativy ale vyplývaly z aktuálních problémů, které vedoucí oddělení/úseků vnímali jako významné a jejich výsledky nejsou zobecnitelné, ani porovnatelné.

V organizaci proběhl v roce 2012 výzkum spokojenosti zaměstnanců, který se zaměřil na motivovanost, angažovanost a spokojenost s tématy pracovního prostředí. Pracovníci personálního oddělení mají k dispozici detailní výsledky, které mohou doplnit pohled na zjištění, která budou učiněna v rámci tohoto šetření.

4.1 Popis organizace

Data pro tuto práci byla získána v organizaci, která poskytuje zákaznický servis. Tato organizace zaměstnává téměř 600 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni po celém území České republiky. V roce 2012 byl v organizaci průměrný přepočtený stav zaměstnanců 586.

Cílem organizace je zvyšovat spokojenost zákazníků, trvale rozvíjet schopnosti a dovednosti zaměstnanců a tím i organizace. Organizace usiluje o více než spokojeného zákazníka, který jí bude důvěřovat a zůstane věrný jejím službám, které by měly být profesionální, komplexní a nadstandardní.

Ve vztahu k zaměstnancům si organizace klade stejné nároky, jako ke vztahu ke klientům, klade velký důraz na dobré interní vztahy, otevřenou a přímou komunikaci, spolupráci a vzájemnou podporu. *"Jednáme spolu tak, jak bychom chtěli, aby druzí jednali s námi".*

Hodnoty organizace jsou důvěra, spolehlivost, výkon, orientace na zákazníka, orientace na budoucnost, progresivita a udržitelný rozvoj.

4.1.1 Struktura organizace

Základní struktura organizace:



Dle této struktury budou hodnoceny výsledky za jednotlivé úseky a navrhována případná opatření pro dané úseky.

Počty zaměstnanců v přepočtu na FTE (full time employee) v daných úsecích k 31.3.2013:

Vedení společnosti	5 FTE
Úsek fakturace	47 FTE
Odbor financí	10 FTE
Úsek vymáhání pohledávek (ÚVP)	44 FTE
Úsek zákaznických center (ZC)	193 FTE
Úsek reklamací a rozvoje (RaR)	118 FTE
Úsek call centra (CC)	146 FTE

Na všech úsecích jsou pracovní pozice rozděleny na pozice vedoucí (vedoucí úseků, jednotlivých oddělení v rámci úseku/odboru, vedoucí týmů/supervizoři, pokud jsou na daném úseku týmy vytvořeny), specialisty a referenty/operátory.

Vedením personálního oddělení bylo rozhodnuto, že se analýza ohrožení pracovním stresem v tomto kroku provede pouze u „nevedoucích pracovníků“, tedy u pracovníků na pozicích operátor/referent a specialista. Výzkum u vedoucích pracovníků bude proveden zvlášť a zaměří se na faktory specifické pro tuto skupinu respondentů (například pocit odpovědnosti,

rozhodování v časové tísní, apod.. Výzkum pracovníků na vedoucích pozicích není předmětem této práce.

Dále bylo vedením personálního oddělení rozhodnuto, že z výzkumu budou vyřazeni pracovníci úseku vedení společnosti.

V dalších částech práce je toto zaměření reflektováno.

4.2 Popis vybraných personálních činností v organizaci

Personální činnosti jsou v organizaci řízeny centrálně. Postupy personálních činností se liší podle pozice, kterou zaměstnanec zastává. Pozice referent/operátor a specialista nejsou z toho pohledu rozlišeny, personální činnosti jsou pro tyto pozice nastaveny shodně a to pro všechny úseky dané organizace.

4.2.1 Získání, výběr a přijímání pracovníků

Zadání a schválení požadavku na obsazení pracovního místa

Vedoucí zaměstnanec iniciuje požadavek na obsazení pracovního místa. Kontaktní osoba HR ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem vyplní předefinovaný formulář Požadavek na obsazení pracovního místa a zašle jej schvalovateli k odsouhlasení. Schvalovatel schvaluje/zamítá požadavek do 2 pracovních dnů od jeho obdržení. Vše probíhá elektronicky.

Nastavení strategie výběrového řízení

Kontaktní osoba HR ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem nastavuje strategii výběrového řízení zahrnující způsob inzerce (webový pracovní portál, univerzitní portál, veletrh pracovních příležitostí ad.) a realizace výběrového řízení (telefonický rozhovor, výběrový rozhovor, testování, assessment centrum), včetně časového harmonogramu.

Zveřejnění pracovního místa

Kontaktní osoba HR zveřejní volné pracovní místo na interním trhu práce v souladu s Pravidly interního trhu práce a Kolektivní smlouvou. Pro zveřejnění na externím trhu práce zvolí kontaktní osoba HR vhodné médium (tisk, pracovní servery, personální agentury apod.) podle typu obsazované pracovní pozice, segmentu kandidátů a nastavené strategie výběrového řízení. Kontaktní osoba HR zveřejní volné pracovní místo nejpozději do 2 pracovních dnů od schválení Požadavku na obsazení pracovního místa.

Předvýběr kandidátů

Kontaktní osoba HR vybere nejvhodnější kandidáty pro obsazované pracovní místo, a to na základě posouzení dat (životopis, motivační dopis, certifikáty aj.) ve vztahu k zadaným požadavkům na obsazení pracovního místa. Následně zrealizuje telefonický rozhovor, kde ověří zejména zájem kandidáta o obsazované pracovní místo, splnění klíčových požadavků, možný termín nástupu, případně mzdové požadavky kandidáta.

Výběrový pohovor, testování

Kontaktní osoba HR zorganizuje výběrový rozhovor a prověří, zda kandidát odpovídá všem požadavkům volného pracovního místa, případně doplní výběrový rozhovor podle zvolené strategie výběrového řízení o testy (jazykové, odborné, psychologické atd.) Kontaktní osoba HR se účastní každého kola výběrového řízení, vedoucí zaměstnanec pak minimálně posledního kola.

Kontaktní osoba HR předloží kandidátům k podpisu formulář Souhlas se zpracováním osobních údajů.

Rozhodnutí o výběru kandidáta a nástupní podmínky

Vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s kontaktní osobou HR posoudí vhodnost kandidátů pro obsazované pracovní místo a rozhodnou společně o výběru finálního kandidáta.

Nabídka nejvhodnějšímu kandidátovi

Kontaktní osoba HR učiní vybranému kandidátovi pracovní nabídku, a to nejpozději do 2 pracovních dnů od jejího odsouhlasení schvalovatelem. Kontaktní osoba HR současně ověří předběžnou akceptaci pracovní nabídky vybraným kandidátem. Kandidátovi bezodkladně zašle písemně (e-mail/pošta) následující nástupní dokumenty: Nabídka pracovního místa, Osobní dotazník a Informace k nástupu.

Zajištění nástupu

Kontaktní osoba HR zašle příslušnému personalistovi na centrální oddělení HR podklady pro vytvoření pracovněprávních dokumentů a personalista je vystaví nejpozději do 5ti pracovních dnů od obdržení podkladů. Kontaktní osoba HR zajistí podpis pracovněprávních dokumentů kandidátem.

Informování neúspěšných kandidátů

Kontaktní osoba HR informuje rovněž neúspěšné kandidáty (písemně nebo telefonicky) o výsledku výběrového řízení, a to nejpozději do 2 pracovních dnů od ukončení výběrového řízení. Za ukončení výběrového řízení se považuje písemné potvrzení akceptace pracovní nabídky vybraným kandidátem.

4.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Zaměstnanci jsou vzděláváni a rozvíjeni za účelem prohlubování či zvyšování jejich kvalifikace v souladu s § 230 – 231 ZP a kolektivní smlouvou. Cílem systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zajištění požadované způsobilosti zaměstnanců k podávání kvalitního pracovního výkonu.

Prohlubování kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda. Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet.

Zvyšování kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, její získání nebo rozšíření.

Rozvojové aktivity

a) Odborné – profesní kurzy

Slouží k doplnění či udržení znalostí nezbytných pro výkon pracovní pozice. Nabídka odborných kurzů je předem definována a průběžně aktualizovaná.

b) „Měkké“ (soft) dovednosti

Tréninky „měkkých“ dovedností jsou zaměřené na rozvoj znalostí, dovedností a změny postojů.

c) Jazyková výuka

Výuka cizích jazyků podporovaných zaměstnavatelem je součástí zaměstnaneckých benefitů.

d) Technicko-legislativní školení

Školení pro oblast kvalifikačních způsobilostí se řídí platnou legislativou ČR (jedná se např. o školení v oblasti BOZP, báňské legislativy, apod.) Kvalifikační požadavky jsou stanoveny ke každé pozici a vycházejí z Katalogu kvalifikací uloženého v personálním informačním systému.

Vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s HR útvarem odpovídá za revidování kvalifikačních požadavků a zajišťuje jejich dodržování, plnění a platnost.

PROCESY V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Cílem procesu vzdělávání a rozvoje je zajištění souladu mezi potřebami organizace a osobním rozvojem zaměstnanců. Proces definuje a sleduje především systematický přístup (přesně stanovená pravidla, která jsou závazná pro všechny zaměstnance) a dále pak cílený přístup (konkrétnímu zaměstnanci, konkrétní vzdělávací akce na základě identifikace vzdělávací potřeby).

Identifikace vzdělávacích potřeb

Požadavky na rozvoj a vzdělávání jsou identifikovány vzhledem ke skutečným potřebám zaměstnance, s ohledem na popis příslušného pracovního místa, aktuální potřeby organizace a v návaznosti na příslušný kompetenční model.

Řádná identifikace vzdělávacích potřeb probíhá jedenkrát ročně s cílem nastavit individuální rozvojový plán zaměstnanci a je součástí procesu řízení pracovního výkonu.

Mimořádná identifikace vzdělávacích potřeb slouží k revizi, aktualizaci nebo nastavení nových rozvojových plánů zejména v následujících důvodech: nástup zaměstnance, změna identifikovaných potřeb v souvislosti s aktuálním pracovním úkolem, organizační změnou apod.

Příprava a organizace vzdělávacích akcí

Veškeré vzdělávací kurzy jsou organizovány centrálně HR útvarem. Organizace a příprava školení probíhá vždy na základě požadavků schválených vedoucími zaměstnanci, případně dle revidovaných kvalifikačních požadavků.

Příprava a organizace vzdělávacích akcí zahrnuje stanovení termínů konání vzdělávací akce, zajištění místa konání, objednání vzdělávací akce u příslušných dodavatelů...

Přihláška a odhláška na vzdělávací akci

Zaměstnanec se přihlašuje na termíny školení po jejich vypsání, nejpozději však 10 kalendářních dní před konáním vzdělávací akce a při přihlášce volí termíny, které jsou z hlediska pracovní vytíženosti příslušné organizační jednotky nejvhodnější.

Vedoucí zaměstnanec schvaluje zvolený termín vzdělávací akce, a to nejpozději do 14 kalendářních dnů od jeho obdržení. Tato lhůta se zkracuje s blížícím se termínem konání vzdělávací akce, přičemž nejzazší termín schválení je 10 kalendářních dnů před termínem jejího konání. Vedoucí zaměstnanec reviduje požadavky na termín školení z pohledu chodu organizační jednotky a podporuje zaměstnance v účasti na schváleném školení.

V případě zamítnutí termínu ze strany vedoucího volí zaměstnanec termín náhradní.

Zaměstnanec se může ze vzdělávací akce odhlásit *nejpozději 10 kalendářních dnů před jejím konáním* a zaměstnanec si může vybrat náhradní termín.

Pokud se zaměstnanec ze vzdělávací akce *odhlásí po řádném termínu*, tedy 9 a méně kalendářních dnů před konáním akce, nebo se z účasti neodhlásí, jsou *poplatky za vzdělávací akci účtovány na nákladové středisko organizační jednotky zaměstnance*.

Realizace a vyhodnocení vzdělávacích akcí

HR útvar zpracovává podklady k realizaci školení a předává je příslušným dodavatelům, poskytuje zaměstnanci informaci o tom, zda je stravování součástí vzdělávací akce, potvrzuje pozvánky účastníkům kurzu, zakládá doklady ze školení do osobního spisu zaměstnance, případně k dokumentaci ze vzdělávací akce. HR útvar průběžně monitoruje kvalitu poskytovaných tréninků a v případě potřeby realizuje potřebná nápravná opatření.

Hodnocení vzdělávacích akcí slouží ke sledování efektivnosti vynakládání prostředků organizace na vzdělávání zaměstnanců, k posouzení účinnosti při dosahování cílů, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce a v souladu s potřebami Společnosti a k zajištění kvality poskytování služeb dodavatelem.

4.2.3 Odměňování

Struktura odměňování

Struktura odměňování v organizaci je následující:

- mzda (fixní a variabilní)
- mzdové příplatky
- mimořádné odměny

Pro stanovení fixní a variabilní mzdy je třeba zařazení pozice do mapy pracovních pozic.

Pracovní pozice, kterými se bude výzkum zabývat, v organizaci jsou podle účelu vykonávaných činností zařazeny do jedné z rolí:

- **Specialisté a odborná podpora (SPC)** - provádět odborné provozní nebo administrativní činnosti ve všech oblastech fungování organizace (finance, provoz ...)
- **Zákaznické služby/Call centra (ZSC)** - komunikovat se zákazníky, minimalizovat zákaznické pohledávky vůči organizaci, podílet se na prodeji produktů/služeb organizace a na retenci zákazníků

V rámci každé role je dále pozice zařazena do jedné z definovaných úrovní podle složitosti a náročnosti vykonávaných pracovních činností, míry zodpovědnosti a způsobu řešení úkolů.

Fixní mzda

Konkrétní výše fixní mzdy zaměstnance je stanovena/sjednána v návaznosti na zařazení pozice do Job Chart role a úrovně s ohledem na vykonávanou práci a přihlédnutím k jeho odborným znalostem a dosavadní praxi.

Fixní mzda je stanovena/sjednána:

dokumentem Tarifní zařazení a přiznání tarifní přírážky – jedná se o tarifní mzdu;

smluvně, dohodou smluvních stran – jedná se o fixní část smluvní mzdy.

Odměňování smluvní mzdou u zaměstnanců zařazených do Job Chart rolí a úrovní:

Zákaznické služby/Call centra (ZSC) úrovně 1 – 2

Specialisté a odborná podpora (SPC) úrovně 1 – 4

je možné uplatnit po projednání s odborovou organizací.

Variabilní mzda

Variabilní mzda je přiznána za předpokladu, že:

- zaměstnanec řádně plní pracovní úkoly a povinnosti vyplývající z pracovní smlouvy s příslušných předpisů,
- zaměstnanec nebyl písemně vyzván dle § 52 písm. f) zákoníku k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků,
- zaměstnanec nebyl písemně upozorněn na možnost výpovědi v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci dle § 52, písm. g) zákoníku,
- pracovní poměr zaměstnance nekončí výpovědí podle § 52, písm. f), g) nebo okamžitým zrušením pracovního poměru ve smyslu § 55, zákoníku.

O výplatě variabilní mzdy rozhoduje nadřízený. Pokud je variabilní mzda přiznána, je vázána na odvedený pracovní výkon a jeho hodnocení nadřízeným. Frekvence její výplaty je měsíční až roční dle typu pozice.

Variabilní mzda má podobu výkonové odměny nebo variabilní části mzdy dle následující tabulky:

Tab. 4.1. Hodnocení – variabilní část

Typ fixní mzdy	Typ variabilní mzdy	Frekvence výplaty	Splatnost	Forma
Tarifní mzda	Výkonová odměna	Měsíční	S vyúčtováním mzdy za hodnocený kalendářní měsíc	Sazba (procento ze mzdového tarifu)
Smluvní mzda	Variabilní část mzdy	Čtvrtletní	Po skončení hodnoceného období s vyúčtováním mzdy za měsíc, ve kterém proběhlo vyhodnocení	Poměr (podíl z celkové roční mzdy)
Smluvní mzda	Variabilní část mzdy	Měsíční	S vyúčtováním mzdy za měsíc, ve kterém proběhlo vyhodnocení	Poměr (podíl z celkové roční mzdy)

Výkonová odměna je variabilní složka mzdy, která se poskytuje zaměstnancům odměňovaným tarifní mzdou na základě vyhodnocení plnění pracovních úkolů stanovených zaměstnanci v hodnoceném období. Vyhodnocení za příslušný měsíc provádí vedoucí zaměstnanec.

Variabilní část mzdy je rozdílem celkové roční mzdy a fixní roční mzdy. Je vyplácena na základě vyhodnocení cílů

Výše variabilní mzdy je stanovena:

a) procentní sazbou ze mzdového tarifu

v případě výkonové odměny

b) poměrem fixní a variabilní části mzdy (ze sjednané roční mzdy)

v případě variabilní části mzdy:

Job Chart role	Job Chart úroveň	Poměr fixní a variabilní části mzdy
SPC	1 - 8	85 : 15
ZSC	1 - 3	85 : 15

Mzdové příplatky

Zaměstnancům se poskytují v souladu s Kolektivní smlouvou následující druhy mzdových příplatků:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za zastupování.

Bližší postup a podmínky pro poskytování jednotlivých druhů mzdových příplatků a jejich výše se sjednává v Kolektivní smlouvě.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny mohou být poskytnuty za nadstandardní pracovní výsledky, mimořádné pracovní úkoly (např. související s dlouhodobou nepřítomností zaměstnance), opatření

k odvrácení škod, řešení závažných mimořádných událostí a priorit definovaných organizací, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné úsilí, které nebylo odměněno jinou mzdovou formou.

Výši mimořádné odměny navrhuje příslušný vedoucí zaměstnanec a schvaluje oprávněný vedoucí zaměstnanec.

Zaměstnanecké výhody

Sociální účet / fond společnosti (dále jen sociální účet) slouží k zabezpečování kulturních, sociálních, zdravotních, vzdělávacích a sportovních potřeb zaměstnanců v pracovním poměru a jejich rodinných příslušníků.

Prostředky sociálního účtu lze užít zejména k těmto účelům:

- **Příspěvek na stravování**
- **Sociální výpomoc**

Sociální výpomoc do výše 15 tisíc Kč lze poskytnout zaměstnanci, popřípadě nejbližším pozůstalým zaměstnanci v mimořádně závažných případech a při řešení složitých neočekávaných sociálních situacích.

- **Odměna bezpříspěvkovým dárcům krve, krevních složek a dárcům kostní dřeně**
- **Příspěvek na rekvalifikaci**

Zaměstnancům uvolňovaným z pracovního poměru z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) zákoníku práce lze poskytnout příspěvek z centralizovaného limitu sociálního účtu do výše 20 tis. Kč vč. DPH k úhradě vzdělávacích akcí, jejichž cílem bude udržování, obnovování a/nebo získání nové profesní způsobilosti uvolňovaných zaměstnanců.

- **Benefity**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru příspěvek ve výši dle Kolektivní smlouvy.

Finanční benefity - Příspěvek může zaměstnanec použít dle svého rozhodnutí na doplňkové penzijní spoření a/nebo na životní pojištění.

Volnočasové benefity - Volnočasové benefity jsou poskytovány v oblasti: cestování, sportu, kultury, wellness, zdravotní péče, vzdělávání a dále podle aktuální nabídky

4.3 Bližší specifikace jednotlivých úseků/odboru

4.3.1 Úsek fakturace

Úsek fakturace zajišťuje veškeré služby související s fakturací zemního plynu a elektřiny. Pracovníci tohoto úseku vykonávají činnosti v oblasti fakturace, zpracování plateb, tisku, odesílání dokumentů zákazníkům, zpracování účetních operací a komunikace s bankami a Českou poštou.

Organizačně je úsek fakturace rozčleněn na oddělení, která samostatně zajišťují zpracování fakturace, zpracování plateb, účetní operace a tiskové centrum.

Jsou zde přesně stanovené termíny a pravidla, dle kterých se musí postupovat. Každý pracovník má přidělen specifický úkol v rámci procesu.

Pracovníci jsou rozmístěni do menších kanceláří (max. 4 pracovníci v jedné kanceláři).

Pracovníci úseku fakturace se běžně nedostávají do styku se zákazníky organizace, ale jsou v neustálém kontaktu s „interními zákazníky“.

Všichni pracovníci tohoto úseku mají pružnou pracovní dobu.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu probíhá na měsíční bázi. Každý měsíc zaměstnanec společně se svým nadřízeným nastavují cíle pro další měsíc, tak aby odpovídaly aktuálním úkolům úseku. Následující měsíc proběhne vyhodnocení splnění cílů. Variabilní složka mzdy je zaměstnanci vyplacena ve výši, která odpovídá procentuálnímu splnění dohodnutých cílů (100% splnění cílů = vyplacení 15% mzdy, tedy 100% variabilní složky mzdy).

4.3.2 Odbor financí

Posláním odboru financí je komplexní finanční řízení společnosti, vedené v souladu s platnou legislativou a interními dokumenty společnosti. Jedná se o vedení nákladového a manažerského účetnictví, plánování, rozpočtování, vyhodnocování hospodaření společnosti a zajištění optimálního cash flow společnosti.

Každý pracovník má přidělen specifický úkol v rámci procesu. Pracovníci tohoto úseku se běžně nedostávají do kontaktu se zákazníky.

Pracovníci jsou rozmístěni do menších kanceláří (max. 4 pracovníci v jedné kanceláři).

Všichni pracovníci tohoto úseku mají pružnou pracovní dobu.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu probíhá na měsíční bázi. Každý měsíc zaměstnanec společně se svým nadřízeným nastavují cíle pro další měsíc, tak aby odpovídaly aktuálním úkolům úseku. Následující měsíc proběhne vyhodnocení splnění cílů. Variabilní složka mzdy je zaměstnanci vyplacena ve výši, která odpovídá procentuálnímu splnění dohodnutých cílů (100% splnění cílů = vyplacení 15% mzdy, tedy 100% variabilní složky mzdy).

4.3.3 Úsek vymáhání pohledávek

Interně jsou procesy rozděleny na právní a mimosoudní vymáhání a prevenci.

Mimosoudní vymáhání se v roce 2012 zaměřilo na minimalizaci nákladů na tzv. soft formy vymáhání – využívání e-mailových kontaktů nejen se zákazníky, ale např. i s notáři při řešení pohledávek za zemřelými, ale také telefonický kontakt pro tzv. early collection (vymáhání vysokých dluhů přednostně a co nejrychleji).

V rámci prevence vzniku pohledávek dochází k úzké spolupráci s interním zákazníkem.

Pracovníci jsou umístěni v samostatných kancelářích (maximálně 3 pracovníci v kanceláři).

Všichni pracovníci tohoto úseku mají pružnou pracovní dobu, ovšem s výjimkou předepsaných směn pro early collection. Early collection se obvolává od 7 hodin ráno do 8 hodin odpoledne. Počet stanovených směn v týdnu je maximálně dvě, zbylé dny pracovníci pracují v režimu pružné pracovní doby.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu probíhá na měsíční bázi. Každý měsíc zaměstnanec společně se svým nadřízeným nastavují cíle pro další měsíc, tak aby odpovídaly aktuálním úkolům úseku. Následující měsíc proběhne vyhodnocení splnění cílů. Variabilní složka mzdy je zaměstnanci vyplacena ve výši, která odpovídá procentuálnímu splnění dohodnutých cílů (100% splnění cílů = vyplacení 15% mzdy, tedy 100% variabilní složky mzdy).

4.3.4 Úsek zákaznických center

Organizace má celkem 29 zákaznických center, která poskytují komplexní služby zákazníkům. Pracovníci tohoto úseku, jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Musí zabezpečit vyřízení dotazů a požadavků zákazníků a navíc nabízet další produkty a služby společnosti.

Stále většího významu nabývá vedle klasické zákaznické péče prodej nových produktů, zvyšování kvality poskytovaných služeb a snaha o udržení stávajících zákazníků.

Pracovníci na tomto úseku nejsou specializováni na jednotlivé procesy, musejí je obsáhnout všechny, aby mohli poskytovat komplexní služby zákazníkům.

Práce na tomto úseku probíhá ve směnách, aby byla zabezpečena otevírací doba jednotlivých zákaznických center. Pracovní místa jsou uspořádána v tzv. openspace, kde jsou navíc přítomni zákazníci, kteří čekají, až budou obslouženi.

Jednotlivá zákaznická centra jsou umístěna po celé České republice, počet pracovníků na zákaznické kanceláři je minimálně 2, maximálně 20.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu probíhá na měsíční bázi. U pracovníků na tomto úseku jsou cíle do značné míry nastaveny centrálně, ale aby se zajistil personální a osobní rozvoj pracovníka, jsou tyto centrálně nastavené cíle doplněny také o cíle specifické pro daného pracovníka, tyto cíle by opět měly být stanoveny po vzájemné dohodě pracovníka a jeho přímého nadřízeného. Příklad centrálně stanovených cílů - počty obslužených klientů, počty prodaných produktů. Osobní cíle by měly odrážet potřeby daného pracovníka, pro možné zlepšení a rozvoj (například absolvování školení, zařazení do projektu organizace, apod.) Následující měsíc proběhne vyhodnocení splnění cílů. Variabilní složka mzdy je zaměstnanci vyplacena ve výši, která odpovídá procentuálnímu splnění stanovených a dohodnutých cílů (100% splnění cílů = vyplacení 15% mzdy, tedy 100% variabilní složky mzdy).

4.3.5 Úsek reklamací a rozvoje

Posláním *úseku reklamací a rozvoje* je jednak obsluha a péče o zákazníky prostřednictvím písemného vyjádření k reklamaci nebo stížnosti a vyřízení požadavků, ale také příprava a implementace koncepce jednotné podpory pro zákaznické kanceláře a call centrum v oblasti nastavování procesů, metodiky a rozvoje pracovníků.

Pracovníci tohoto úseku poskytují podporu pracovníkům zajišťujícím péči o zákazníky v přímém (tváří v tvář, telefonický) kontaktu se zákazníky

Pracovníci na tomto úseku jsou specializováni na jednotlivé procesy a činnosti v rámci procesů, ve kterých se stávají experty, aby mohli zajišťovat podporu pracovníkům zajišťujícím péči o zákazníky v přímém kontaktu se zákazníky. Kromě běžného zpracování písemných požadavků zákazníků zajišťuje tento úsek také zpracování nejsložitějších požadavků zákazníků, které jsou na ně předávány z úseku call centra a zákaznických kanceláří.

V roce 2012 byl na tomto úseku zaveden režim home office. Pracovníci na pracovišti, jsou zařazení buď do 3 směnného provozu, nebo mají pružnou pracovní dobu.

Většina zaměstnanců je umístěna v tzv. openspace. V jednom prostoru se nalézá v tutéž chvíli až 100 pracovníků.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu probíhá na měsíční/čtvrtletní bázi. Každý měsíc/čtvrtletí zaměstnanec společně se svým nadřízeným nastavují cíle pro další měsíc, tak aby odpovídaly aktuálním úkolům úseku. Variabilní složka mzdy je zaměstnanci vyplacena ve výši, která odpovídá procentuálnímu splnění stanovených a dohodnutých cílů (100% splnění cílů = vyplacení 15% mzdy, tedy 100% variabilní složky mzdy).

4.3.6 Úsek call centra

Mezi hlavní cíle Call centra patří udržení vysoké kvality poskytovaných služeb, obsluha zákazníků v co nejkratší reakční době a prodej produktů organizace. Nejčastějším důvodem pro volání ze strany zákazníků jsou dotazy spojené s vyúčtováním energií a se zálohovými platbami. Zákazníci stále častěji řeší své požadavky a komunikují prostřednictvím e-mailů, kterých bylo v roce 2012 vyřízeno více než čtvrt milionu.

Významně se zvyšuje počet odchozích volání z Call centra, především se jedná o následná volání spojená s prodejem, dále tzv. last cally, mající za cíl udržení stávajících zákazníků organizace.

Call centrum neposkytuje tak komplexní služby jako zákaznická centra. Zákazníci, kteří si přejí po telefonu vyřídit požadavek, který by trval neúměrně dlouho, jsou odkázáni na korespondenční, nebo osobní vyřízení.

Pracovníci call centra pracují ve směnách, v nepřetržitém provozu.

Pracovní místa jsou umístěna v openspace, maximální počet pracovníků v openspace je sto dvacet.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu probíhá na měsíční bázi. U pracovníků na tomto úseku jsou cíle do značné míry nastaveny centrálně, ale aby se zajistil personální a osobní rozvoj pracovníka, jsou tyto centrálně nastavené cíle doplněny také o cíle specifické pro daného pracovníka, tyto cíle by opět měly být stanoveny po vzájemné dohodě pracovníka a jeho přímého nadřízeného. Příklad centrálně stanovených cílů - počty obslužených klientů, počty prodaných produktů. Osobní cíle by měly odrážet potřeby daného pracovníka, pro možné zlepšení a rozvoj (například absolvování školení, zařazení do projektu organizace, apod.). Následující měsíc proběhne vyhodnocení splnění cílů. Variabilní složka mzdy je zaměstnanci

vyplacena ve výši, která odpovídá procentuálnímu splnění stanovených a dohodnutých cílů (100% splnění cílů = vyplacení 15% mzdy, tedy 100% variabilní složky mzdy).

4.4 Identifikace stresových faktorů v organizaci

Na základě studia odborné literatury a sekundárních zdrojů poskytnutých organizací byly definovány tyto oblasti možné stresové zátěže pracovníků

1. **Kultura organizace** – sociální hodnota práce, stabilita zaměstnání, dodržování legislativních norem, informace potřebné k výkonu práce (komunikace)
2. **Role v organizaci** – definice rolí, rozpory v roli
3. **Řízení výkonu** - osobní a kariéerní rozvoj, poskytování zpětné vazby
4. **Odměňování** – výše odměny, spravedlivost odměňování, zaměstnanecké výhody
5. **Autonomie práce** - organizace práce, určení vhodného tempa
6. **Mezilidské vztahy** – vztahy mezi podřízenými a nadřízeným, vztahy mezi spolupracovníky
7. **Rovnováha práce a domova**
8. **Pracovní prostředí a vybavení**
9. **Pracovní náplň** (množství, tempo, obsah práce) – monotonie, psychická náročnost
10. **Pracovní rozvrh**
11. **Změny v organizaci** – komunikace, informace o změnách
12. **Práce s lidmi** – kontakt s lidmi - specifické pro organizaci, která je zaměřena na servis zákazníkům, krajní formou pracovního stresu může být až syndrom vyhoření

4.5 Dotazníkové šetření

Ke zjištění postojů, názorů a zkušeností pracovníků s ohrožením pracovním stresem, byl jako výzkumná technika vybrán dotazník.

4.5.1 Popis dotazníku

Dotazník obsahuje celkem 33 otázek. Všechny otázky byly formulovány jako otázky uzavřené, na které respondenti odpovídali pomocí číselné pětibodové škály. Použita byla Lickertova škála. Hodnota 1 znamenala odpověď „zcela souhlasím“, hodnota 2 „spíše souhlasím“, hodnota 3 „ani nesouhlasím/ani souhlasím“, hodnota 4 „spíše nesouhlasím“, hodnota 5 „zcela souhlasím“.

Všechny otázky v dotazníku jsou položeny tak, aby hodnota odpovědi 1 „zcela souhlasím“, znamenala nejmenší ohrožení stresovou zátěží.

Dotazník je součástí této práce jako příloha číslo 4.1.

Zařazení otázek do dotazníku.

1. Mám rád(a) svou práci

Tato otázka byla zařazena jako kontrolní. U pracovníků, kteří mají k práci stále kladný vztah je předpoklad, že stres ještě nepřesáhl hranici, kdy by měl negativní důsledky na pracovníka a na organizaci.

2. Považuji svou práci pro mne za odpovídající

Tato otázka byla opět zařazena jako kontrolní. Má napovědět, nakolik je vykázané ohrožení stresem skutečně pracovníky vnímáno jako stresující. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, každý člověk má jinou hladinu tolerance k určitým stresorům, a to zda pracovník považuje práci za odpovídající, napovídá, nakolik se se stresem dokáže vyrovnat.

3. Práce, kterou vykonávám, je pro firmu důležitá

Hodnocení práce, její důležitosti pro organizaci, do značné míry koresponduje se sociální hodnotou, která je práci připisována (jak pracovníkem samotným, tak jeho sociálním okolím) a tak je jedním z důležitých stresových faktorů.

4. Atmosféra na pracovišti je vynikající

Organizace klade velký důraz na kvalitní pracovní vztahy a to ve všech rovinách, proto se této problematice v dotazníku věnuje poměrně hodně pozornosti. Pracovní vztahy totiž do značné míry ovlivňují, jakým způsobem pracovníci reagují na ostatní stresory. Čím lepší vztahy, tím nižší úroveň stresu a vyšší výkon.

5. Přesně vím, co se ode mne v práci očekává

Tato otázka směřuje jak do oblasti tvorby a analýzy pracovních míst, tak zároveň do oblasti řízení pracovníků. Vzhledem k tomu, že v organizaci jsou k dispozici poměrně detailní popisy pracovních míst, vyšší hodnoty odpovědí na tuto otázku by ukazovaly na nedostatky v řízení.

6. Není obtížné skloubit rozdílné požadavky, které jsou na mne v práci kladeny

Tato otázka, stejně jako otázka předešlá, směřuje jak do oblasti tvorby a analýzy pracovních míst, tak zároveň do oblasti řízení pracovníků. Také zde vyšší hodnoty odpovědí, znamenají nedostatky v řízení.

7. Můj vedoucí mi pomáhá v řešení pracovních/osobních problémů, když jej o to požádám

Tato otázka je zaměřena na vztahy mezi vedoucími a podřízenými.

8. V případě, že mám pracovní/osobní problém, spolupracovníci se mi s ním snaží pomoci

Tato otázka je zaměřena na vztahy mezi spolupracovníky

9. Cítím se být v práci respektován(a)

Tato otázka souvisí s kulturou organizace a interpersonálními vztahy.

10. Od svého vedoucího dostávám adekvátní zpětnou vazbu ke své práci

Způsob hodnocení je v organizaci přesně stanoven. Zda je však zaměstnanci hodnocení jejich práce vnímáno jako adekvátní by měla pomoci zjistit právě tato otázka.

11. Zaměstnavatel podporuje můj pracovní a osobní rozvoj

Tato otázka souvisí s personálními činnostmi péče o zaměstnance a hodnocení. Organizace si zakládá na tom, že je považována za dobrého zaměstnavatele a proto je pracovnímu a osobnímu rozvoji zaměstnanců věnována velká péče. Každý pracovník je zařazen do systému vzdělávání, který je v organizaci centrálně nastaven. Pracovník má možnost, po dohodě se svým vedoucím pracovníkem, vybrat si z nabídky vzdělávacích aktivit takovou, které bude pro jeho osobní a pracovní rozvoj nejpřínosnější.

12. Pracovní prostředí je pro mě vyhovující

Tomuto tématu byla v organizaci v minulosti věnována samostatná šetření. Otázka byla zařazena do dotazníkového šetření, aby byly pokryty všechny oblasti možné stresové zátěže a zároveň aby se ověřilo, že výsledný stav předchozích aktivit organizace, je pracovníky vnímán pozitivně.

13. Pracovní nástroje jsou pro mě vyhovující

Stejně, jako u předchozí otázky, byla tomuto tématu organizací v minulosti věnována samostatná šetření. Otázka byla zařazena do dotazníkového šetření, aby byly pokryty všechny oblasti možné stresové zátěže a zároveň aby se ověřilo, že výsledný stav předchozích aktivit organizace, je pracovníky vnímán pozitivně.

14. Má práce je pestrá a proměnlivá

Monotonie je považována za jeden z nejčastějších a nejzávažnějších důvodů pracovního stresu. Tato otázka má pomoci určit nakolik jsou pracovníci organizace tímto potencionálním stresorem ohroženi.

15. Při mé práci na mě nejsou kladeny velké nároky na pozornost, myšlení a spolehlivost

Je již všeobecně uznávaným faktem, že pozornost časem klesá a pracovníci, kteří vykonávají práci náročnou na pozornost, myšlení a spolehlivost, potřebují krátké pauzy, aby byly jejich psychické schopnosti obnoveny a oni mohli pokračovat se stejným výkonem a efektivitou. Chyby z nepozornosti jsou pak výsledkem nejen chybného rozdělení pracovní činnosti, ale i přílišnou snahou pracovníka stihnout co nejvíce v co nejkratším čase. Pracovník, který vykonává psychicky náročnou činnost, by tedy měl mít možnost řídit svou práci (tempo, organizace), jinými slovy by měl mít autonomii, aby ji mohl vykonávat skutečně dobře. Autonomie práce byla měřena pomocí otázek 16, 19 a 21.

16. Mohu si rozvrhnout pracovní tempo, nemusím pracovat příliš rychle

Autonomie práce je jedním ze zásadních faktorů, které určují zda, se nároky na pracovníka kladené stanou stresory, zda ohrožení pracovním stresem skutečně v pracovní stres přeroste.

Již z popisů pracovní činnosti na jednotlivých úsecích je jasné, že pracovníci úseku zákaznických center jsou limitováni počtem příchozích zákazníků, který nemohou nijak ovlivnit. Pracovníci úseku call centra jsou pak limitováni počty příchozích hovorů. U těchto svou úseků jsou tedy očekávány nejvyšší hodnoty.

17. Nejsem často nucen(a) plnit úkoly pod velkým časovým tlakem

Jak již bylo zmíněno výše, čím náročnější je práce v oblasti pozornosti, myšlení a spolehlivosti, tím nižší by měl být časový tlak na práci, aby nedocházelo k chybám a ke snížení výkonnosti.

18. Nemusím často řešit nepříjemné situace se zákazníky

Odpovědi na tuto otázku ukáží, kolik pracovníků organizace si myslí, že nepříjemné situace se zákazníky řeší často. Porovnáním s ostatními otázkami v dotazníku pak zjistíme, jak se s tím pracovníci vyrovnávají.

19. Mohu si práci zorganizovat dle svých potřeb

Tato otázka opět souvisí s autonomií vykonávané práce.

20. Rozvržení pracovní doby mi vyhovuje

Pracovníci jsou již při výběrovém řízení seznámeni s podmínkami práce, kterou by mohli zastávat a mezi jinými jsou jim sdělovány také informace, jakým způsobem je nastavena směnnost na úseku, na který chtějí nastoupit. Rozvržení pracovní doby by tedy nemělo být vnímáno pracovníky negativně. Je ale pravda, že za dobu pracovního poměru s organizací se pracovníkům mohlo rozvržení pracovní doby změnit s tím, jak se organizace přizpůsobovala novým podmínkám (například prodloužení otevírací doby některých zákaznických center, přechod na nepřetržitý provoz call centra, apod.) Pokud k takovýmto situacím docházelo, pracovníci byli vždy dopředu informováni, byly s nimi prodiskutovány jejich časové možnosti vzhledem k novým podmínkám a vytvořeny pokud možno vyhovující dohody o zařazení pracovníka do nového systému směn.

21. Mohu si upravit pracovní dobu (přehodit směny, odejít dříve z práce, apod.)

Tato otázka opět souvisí s autonomií práce. Výsledky za tuto otázku mohou do značné míry souviset s otázkou předchozí. Pokud si pracovník může upravit pracovní dobu, dá se předpokládat, že bude náchylný souhlasit s tím, že mu rozložení pracovní doby vyhovuje a naopak.

22. Mám adekvátní informace potřebné pro výkon mé práce a umím se v nich zorientovat

Tato otázka souvisí s řízením a také s kulturou organizace. Pracovníci v organizaci pro svou práci informace potřebují, jsou tím hlavním, s čím pracují. Není tedy zapotřebí jim pouze informace sdělit, je potřeba zajistit, že budou umět informace při zpracování požadavků také použít. Je to oblast, které se v organizaci věnuje mnoho pozornosti. Na přelomu roku 2012 a 2013 byla v organizaci implementovány znalostní báze, kde by zaměstnanci měli najít všechny informace, které ke své práci potřebují. Tato otázka tedy do značné míry odpoví na otázku, zda již zaměstnanci umí tuto novou technologii plně využít.

23. Daří se mi dobře skloubit pracovní a soukromý život

Vyváženost pracovního a soukromého života je důležitým aspektem vzniku stresu.

24. Jsem spokojen(a) s výší mzdy

Odměňování, jeden z faktorů, který má vliv na pracovní spokojenost a návazně na ohrožení pracovníka stresem. Čím větší nespokojenost, tím větší riziko vzniku stresu. Odměňování je v organizaci jasně upraveno. Každý zaměstnanec ví, jakým způsobem může výši své mzdy ovlivnit. Organizace si zakládá na tom, že je považována za dobrého zaměstnavatele a výši mezd u svých pracovníků stanovuje s ohledem na benchmarkingové výzkumy tak, aby odpovídaly zařazení mezi pět nejlépe placících organizací v dané oblasti podnikání pro dané pracovní pozice.

25. Myslím, že jsem odměňován(a) spravedlivě (vzhledem ke spolupracovníkům)

Spravedlnost odměňování je jedním ze základních požadavků pro pracovní spokojenost pracovníků.

26. Jsem spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které firma poskytuje

Součástí odměňování a zároveň péče o zaměstnance jsou benefity, které organizace poskytuje. Aby byl obraz spokojenosti s odměňováním kompletní byla tedy zahrnuta i tato otázka.

27. Jsem dostatečně informován(a) o plánovaných změnách ve firmě

Zvláštní kategorií možné stresové zátěže, která byla v rámci teoretické části vydefinována, je obava ze změn, které v organizaci probíhají, nebo probíhat budou. Vzhledem k tomu, že organizace neustále prochází rozsáhlými změnami, které mají dopad i na práci zaměstnanců, byla této oblasti věnována poměrně značná pozornost.

28. Víím, jaký dopad na mne budou mít změny plánované ve společnosti

Tato otázka byla do dotazníku zařazena, aby se určila případná míra anticipačního stresu.

29. Nebojím se změn, které můj zaměstnavatel chystá

Otázka souvisí s předešlými otázkami číslo 27 a 28. Pokud je pracovník informován o změnách, ví, jaký dopad na něj budou mít, má možnost se na změnu připravit a neměl by pociťovat z plánovaných změn strach. Obavy ze změn v organizaci jsou jedním ze stresorů, kterým chce organizace předcházet.

30. Necítím se často z práce přepracován(a) (fyzicky, psychicky)

Tato otázka je již zaměřena na důsledky pracovního stresu. Častý pocit přetížení, únavy je prvním symptomem, že se mohou dostavit závažnější zdravotní důsledky.

31. Cítím stabilitu a jistotu zaměstnání, nebojím se, že mě z práce propustí

V dnešní době ekonomické krize je možná ztráta zaměstnání pro většinu lidí velkým potencionálním stresorem.

32. Svého zaměstnavatele považuji za solidní společnost, dodržující veškeré legislativní normy

Tato otázka souvisí se všemi personálními činnostmi, převážně s péčí o zaměstnance. Dodržování veškerých legislativních norem je pro organizaci samozřejmostí, což vyplývá už z hodnot organizace.

33. Nepřemýšlím o tom, že změním zaměstnání

Vzhledem k tomu, že hlavním cílem organizace je snížit fluktuaci a zvýšit výkonnost je otázka, zda zaměstnanci přemýšlí nad změnou zaměstnání jedna z klíčových.

4.5.2 Popis dotazníkového šetření

Výzkumný soubor

Vzhledem k omezením, která stanovilo personální oddělení (oslovení pouze „nevedoucích pracovníků“; neoslovení pracovníků úseku vedení společnosti) měl být dotazník distribuován mezi 476 zaměstnanců. Ne všichni tito zaměstnanci byli v období, kdy dotazníkové šetření probíhalo v práci (nemocenské, dovolená), celková velikost základního souboru tedy činila 413 potencionálních respondentů.

Realizace dotazníkového šetření

Vedoucí jednotlivých úseků byli požádáni o zajištění distribuce a sběru dotazníků. K tomu jim byly poskytnuty vytištěné dotazníky a box do kterého mohli zaměstnanci vyplněné dotazníky házet, aby tak byla zajištěna anonymita šetření. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci čtyři pracovní dny. Dotazníkové šetření proběhlo v termínu od 4.2 do 7.2.2013.

Návratnost dotazníků

Celkem bylo vráceno 91 vyplněných dotazníků. Ze zpracování byly vyřazeny dotazníky, které nebyly vyplněny kompletně, tedy respondenti na některé otázky vůbec neodpověděli. Takovéto dotazníky byly 4. Pro vyhodnocení bylo tedy využito 87 vyplněných, kompletních dotazníků. Návratnost dotazníků činí 21%, což je u dotazníkového šetření poměrně dobrý výsledek.

Tab 4.2 Počty vrácených, vyplněných, kompletních dotazníků za jednotlivé úseky:

Úsek/Odbor	Počet oslovených pracovníků	Počet vrácených dotazníků	Procentuální návratnost dotazníku
Vedení společnosti	nebyli osloveni		
Úsek fakturace	35	3	8,6%
Odbor financí	8	1	12,5%
ÚVP	32	0	0%
ZC	120	20	16,7%
RaR	98	37	37,7%
CC	120	26	21,7%

Z tabulky je na první pohled zřejmé, že jeden úsek se do dotazníkového šetření vůbec nezapojil a to úsek vymáhání pohledávek.

4.5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Při dalším vyhodnocování dat budou dotazníky vrácené z odboru financí a úseku fakturace započteny do celkových výsledků organizace, ale nebude prováděno vyhodnocení za daný odbor/úsek.

Vyhodnocení za úseky provedeme pouze za úseky zákaznických center, reklamací a rozvoje a call centra.

Pro statistické zpracování a analýzu dat byly pro vyhodnocení výsledků použity statistické průměry: aritmetický průměr a jako kontrolní i modus a medián (v případě, že by ve vzorku byl větší rozptyl hodnot).

Pro statistické zpracování a vyhodnocení dat byl použit program MS Excel.

4.5.3.1 Výsledky za jednotlivé otázky

Aby bylo možné lépe vyhodnotit specifické stresory, které ohrožují pracovníky dané organizace, byla provedena analýza výsledků jednotlivých otázek dotazníku.

4.5.3.1.1 Mám rád(a) svou práci

Vztah k práci je prvním z indikátorů stresu a z výsledků, které jsou uvedeny níže, můžeme usuzovat, že vztah k práci je u pracovníků zkoumané organizace dobrý. Tento výsledek odpovídá také průzkumu spokojenosti z roku 2012, ze kterého vyplynulo, že pracovníci

organizace oceňují, že jejich práce je v souladu s jejich profesními zájmy a mohou v ní uplatnit své znalosti a dovednosti.

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,61; modus je 1 a medián je 2.

S výrokem zcela souhlasí 49,4% respondentů, 41,4% respondentů s výrokem spíše souhlasí. 80,5% respondentů zaujalo neutrální postoj a 1,15% uvedlo, že s výrokem spíše nesouhlasí. Ani jeden respondent neuvedl, že s výrokem zcela nesouhlasí.

Tab. 4.3 Odpovědi na otázku číslo 1 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	25%	50%	25%	0%	0%
CC	30,8%	42,3%	15,4%	7,69%	3,85%
RaR	37,8%	45,9%	16,2%	0%	0%

Většina pracovníků organizace svou práci vykonává rádo. Z úseku zákaznických center souhlasí s výrokem 75% pracovníků, za úsek call centra s výrokem souhlasí 92,3% respondentů a za úsek reklamací a rozvoje souhlasí 97,3% respondentů.

Všichni tři respondenti z úseku fakturace uvedli, že zcela souhlasí s tím, že mají svou práci rádi.

4.5.3.1.2 Považuji svou práci pro mne za odpovídající

Z výsledků uvedených níže vyplývá, že práci považuje za pro sebe odpovídající většina pracovníků organizace. Tyto výsledky podporují také výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců, které byly představeny již v předešlé otázce. Z pohledu personálních činností to tedy znamená, že pracovníci jsou správně rozmístěni na pozicích v organizaci. Tedy byl správně proveden výběr a zařazení pracovníků na pozice v organizaci.

Za celou organizaci je průměr na tuto otázku 2,08; modus je 2 a medián je 2.

Většina respondentů (44,8% z celkového vzorku) spíše souhlasí s tím, že práce, kterou vykonávají, je pro ně odpovídající. Téměř třetina respondentů (29,9%) zcela souhlasí s tím, že práce, kterou vykonávají je pro ně odpovídající.

11,5% respondentů uvedlo, že práce, kterou vykonávají, pro ně není odpovídající.

13,2% respondentů zaujalo k této otázce neutrální postoj.

Tab. 4.4 Odpovědi na otázku číslo 2 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	15%	45%	5%	35%	0%
CC	30,8%	42,3%	15,4%	7,69%	3,85%
RaR	37,8%	45,9%	16,2%	0%	0%

4.5.3.1.3 Práce, kterou vykonávám, je pro firmu důležitá

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,39; modus je 1 a medián je 1.

69% respondentů zcela souhlasí s tím, že práce, kterou vykonávají je pro společnost důležitá. 24,1% respondentů s tím spíše souhlasí. 5,75 % respondentů zaujalo neutrální stanovisko a pouze 1,15 % respondentů spíše nesouhlasí.

Z výsledků vyplývá, že pracovníci si uvědomují důležitost své práce pro organizaci.

Tab. 4.5 Odpovědi na otázku číslo 3 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	65%	25%	10%	0%	0%
CC	84,6%	11,5%	0%	3,85%	0%
RaR	59,5%	32,4%	8,11%	0%	0%

4.5.3.1.4 Atmosféra na pracovišti je vynikající

Za celou organizaci je průměr na tuto otázku 2,11; modus je 2 a medián je 2.

27,6% respondentů uvedlo, že zcela souhlasí s tím, že atmosféra na pracovišti je vynikající, 43,7% s tímto tvrzením spíše souhlasí. 71,3% respondentů tedy vnímá atmosféru na pracovišti pozitivně či spíše pozitivně. 20,7% respondentů zaujalo neutrální stanovisko. 5,75% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 2,3% respondentů s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. 8% respondentů tedy hodnotí atmosféru na pracovišti spíše negativně.

Tab. 4.6 Odpovědi na otázku číslo 4 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	25%	50%	20%	0%
CC	34,6%	46,2%	15,4%	0%	3,85%
RaR	35,1%	48,6%	10,8%	2,7%	2,7%

U této otázky je potřeba podívat se blíže na výsledky za úsek zákaznických center, kde průměrná hodnota této odpovědi byla 2,85 a modus i medián jsou 3. Procentuální rozložení odpovědí v rámci této otázky naznačuje, že atmosféra na pracovištích úseku zákaznických center není příliš dobrá. 50% respondentů odpovědělo neutrálně, 30% pozitivně a 20% negativně.

4.5.3.1.5 Přesně vím, co se ode mne v práci očekává

Za celou organizaci je průměr na tuto otázku 1,54; modus je 1 a medián je 1.

55,2% respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením zcela souhlasí, 37,9% pak spíše souhlasí. Organizace má obecně dobře nastaveny popisy pracovních míst a pracovníci vědí, co a jak dělat. 5,75% respondentů zaujalo neutrální stanovisko a 1,15% respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením zcela nesouhlasí, nevědí tedy, co se od nich v práci přesně očekává.

Tab. 4.7 Odpovědi na otázku číslo 5 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	40%	55%	0%	0%	5%
CC	57,7%	38,5%	3,85%	0%	0%
RaR	59,5%	29,7%	10,8%	0%	0%

4.5.3.1.6 Není obtížné skloubit rozdílné požadavky, které jsou na mne v práci kladeny

Za celou organizaci je průměr na tuto otázku 2,28; modus je 2 a medián je 2.

V porovnání s předchozí otázkou jsou výsledky horší. Zatímco 93% respondentů v podstatě ví, co se po od nich v práci požaduje, pouze 67,8% respondentů nemá problém požadavky, které jsou na ně klady skloubit a 9,2% respondentů problém pocítuje.

Tab. 4.8 Odpovědi na otázku číslo 6 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	25%	40%	15%	15%
CC	11,5%	57,7%	23,1%	7,69%	0%
RaR	24,3%	59,5%	16,2%	0%	0%

30% respondentů z úseku zákaznických center uvedlo, že je pro ně obtížné skloubit požadavky, které jsou na ně v práci kladeny, a 30% respondentů uvedlo, že problém nemají. Ovšem pouze 5% respondentů, kteří odpověděli kladně, souhlasí zcela, zatímco zcela

nesouhlasí 15%. Na úseku zákaznických center je průměrná hodnota odpovědi 3,1 a modus i medián jsou 3.

4.5.3.1.7 Můj vedoucí mi pomáhá v řešení pracovních/osobních problémů, když jej o to požádám

Za organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,64; modus i medián jsou 1.

81,6% respondentů vybralo kladnou odpověď, 16,1% respondentů zaujalo neutrální postoj a pouze 2,3% s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, tedy jejich vedoucím jim při řešení pracovních a osobních problémů spíše nepomáhá.

Tab. 4.9 Odpovědi na otázku číslo 7 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	25%	35%	30%	10%	0%
CC	69,2%	23,1%	7,69%	0%	0%
RaR	62,2%	21,6%	16,2%	0%	0%

4.5.3.1.8 V případě, že mám pracovní/osobní problém, spolupracovníci se mi s ním snaží pomoci

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,53; modus je 1 a medián je 1.

59,8% respondentů zcela souhlasí s tím, že jim jejich spolupracovníci v případě pracovních, nebo osobních problémů snaží pomoci. 29,9% pak s tímto tvrzením spíše souhlasí. 8,5% respondentů zaujalo neutrální postoj a 2,3% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, tedy jejich spolupracovníci, se jim v případě pracovních, nebo osobních problému pomoci spíše nesnaží.

Tab. 4.10 Odpovědi na otázku číslo 8 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	45%	40%	10%	5%	0%
CC	61,5%	34,6%	3,85%	0%	0%
RaR	64,9%	21,6%	10,8%	2,7%	0%

4.5.3.1.9 Cítím se být v práci respektován(a)

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,94; modus je 2 a medián je 2.

34,5% respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí, 44,8% s ním spíše souhlasí. 14,9% respondentů zaujalo neutrální stanovisko. 3,45% respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a 2,3% s ním zcela nesouhlasí.

Tab. 4.11 Odpovědi na otázku číslo 9 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	20%	45%	20%	10%	5%
CC	26,9%	57,7%	15,4%	0%	0%
RaR	45,9%	35,1%	13,5%	2,7%	2,7%

4.5.3.1.10 Od svého vedoucího dostávám adekvátní zpětnou vazbu ke své práci

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,75; modus je 1 a medián je 2.

48,3% respondentů s tímto výrokem souhlasí zcela, 33,3% pak spíše souhlasí. 13,8% zaujalo neutrální postoj a 4,6% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Tab. 4.12 Odpovědi na otázku číslo 10 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	45%	35%	10%	10%	0%
CC	38,5%	46,2%	11,5%	3,85%	0%
RaR	54,1%	24,3%	18,9%	2,7%	0%

4.5.3.1.11 Zaměstnavatel podporuje můj pracovní a osobní rozvoj

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,1; modus je 2 a medián je také 2.

Zcela s tímto tvrzením souhlasilo 29,9% respondentů. 37,9% respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasilo a 24,1% respondentů zaujalo neutrální postoj. 8% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Tab. 4.13 Odpovědi na otázku číslo 11 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	20%	10%	45%	25%	0%
CC	38,5%	46,2%	15,4%	0%	0%
RaR	24,3%	48,6%	21,6%	5,41%	0%

Průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku za úsek zákaznických center je 2,75, medián i modus jsou 3.

4.5.3.1.12 Pracovní prostředí je pro mě vyhovující

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,38; modus je 2 a medián je 2.

20,7% respondentů uvedlo, že zcela souhlasí s tvrzením, že pracovní prostředí je vyhovující. 34,5% s tímto tvrzením spíše souhlasí a 33,3% respondentů zaujalo neutrální postoj. Tedy pouze 55% respondentů odpovědělo kladně. Naopak 11,5% odpovědělo negativně (9,2% spíše nesouhlasí, 2,3% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.14 Odpovědi na otázku číslo 12 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	10%	20%	45%	25%	0%
CC	34,6%	30,8%	30,8%	3,85%	0%
RaR	16,2%	40,5%	32,4%	5,41%	5,41%

4.5.3.1.13 Pracovní nástroje jsou pro mě vyhovující

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,06; modus je 2 a medián je 2.

Většina respondentů hodnotí pracovní nástroje jako vyhovující. Celkem 75,9% respondentů odpovědělo, že zcela souhlasí (25,3%), nebo spíše souhlasí (50,6) s tvrzením, že pracovní nástroje jsou pro ně vyhovující. Neutrální stanovisko k této otázce zaujalo 18,4% respondentů. Celkem 5,7% respondentů pak odpovědělo, že spíše nesouhlasí (4,6%), nebo zcela nesouhlasí (1,15%) s tímto tvrzením.

Tab. 4.15 Odpovědi na otázku číslo 13 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	40%	40%	10%	5%
CC	23,1%	53,8%	15,4%	7,69%	0%
RaR	32,4%	56,8%	10,8%	0%	0%

4.5.3.1.14 Má práce je pestrá a proměnlivá

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,11; modus je 1 a medián je 2.

68,9% respondentů s tímto tvrzením buď zcela souhlasí (36,8%), nebo spíše souhlasí (32,2%). 16,1% respondentů pak zaujalo neutrální stanovisko, které se dá v tomto případě vykládat, že záleží na úkolu, který pracovník právě vykonává. 14,9% respondentů pak svou práci za pestrou a proměnlivou nepovažuje (12,6% spíše nesouhlasí, 2,3% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.16 Odpovědi na otázku číslo 14 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	25%	45%	5%	20%	5%
CC	46,2%	30,8%	7,7%	15,4%	0%
RaR	32,4%	29,7%	27%	8,11%	2,7%

Aby bylo možno určit, zda je monotonie zaměstnanci vnímána negativně, bylo provedeno porovnání této otázky s otázkou číslo 1 „Mám rád(a) svou práci.“ a otázkou číslo 2 „Považuji svou práci pro mne za odpovídající.“.

Byly tedy vybrány dotazníky, ve kterých je u otázky 14 zaškrtnuta hodnota 4 a 5 a srovnány s hodnotami zaškrtnutými u otázky 1 a 2.

Ačkoli práce není pestrá a proměnlivá, má ji rádo 61,5% pracovníků. 38,5% pracovníků pak souhlasí s tím, že je tato práce pro ně odpovídající. 38,5% pracovníků, jejichž práce není pestrá a proměnlivá pak má k práci neutrální postoj, nebo ji má spíše nerado. Tito pracovníci také považují práci pro ně za spíše neodpovídající.

4.5.3.1.15 Při mé práci na mě nejsou kladeny velké nároky na pozornost, myšlení a spolehlivost

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 3,68; modus je 5 a medián je 4.

Je tedy jasné, že pracovníci, kteří na dotazníkové šetření zareagovali si myslí, že jejich práce na ně klade velké nároky na pozornost, myšlení a spolehlivost.

Za celou společnost 65,5% respondentů uvedlo, že s tvrzení spíše nesouhlasí (17,2%), nebo zcela nesouhlasí (48,3%). Pouze 5,75% respondentů zaujalo neutrální postoj a 28,7% respondentů s tvrzením spíše souhlasí (11,5%) nebo zcela souhlasí (17,2).

Výsledky za úseky korespondují s výsledky za celou společnost.

Tab. 4.17 Odpovědi na otázku číslo 15 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	35%	5%	10%	10%	40%
CC	7,69%	11,5%	11,5%	26,9%	42,3%
RaR	13,5%	16,2%	0%	13,5%	56,8%

Úsek reklamací a rozvoje a call centra mají v podstatě shodné výsledky (s tvrzením spíše nesouhlasí, či zcela nesouhlasí okolo 70% respondentů), úsek zákaznických center je na tom o trochu lépe, zde takto odpovědělo 50% respondentů.

Porovnání výsledků otázky číslo 16,19, 21 (souvisejících s autonomií práce) s touto otázkou ukazuje, že ačkoli jsou na pracovníky kladeny vysoké nároky na pozornost, myšlení a spolehlivost, pracovníci nemají pocit, že by měli prostor pro rozhodování o své práci (tempu, rozložení, organizaci).

Nejhorší situaci, největší ohrožení pracovním stresem, opět vykázal úsek zákaznických kanceláří.

4.5.3.1.16 Mohu si rozvrhnout pracovní tempo, nemusím pracovat příliš rychle

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 3,76; modus je 5 a medián je 4.

58,6% respondentů uvádí, že si nemohou pracovní tempo určit a jsou nuceni pracovat příliš rychle (odtud mohou pocházet chyby z nepozornosti, jak již bylo zmíněno u otázky číslo 15). 28,7% respondentů s výrokem spíše nesouhlasí, 29,9% respondentů zcela nesouhlasí.

Zajímavé je, že třetina respondentů (29,9%) zaujala k této otázce neutrální postoj. Pouze 11,5% respondentů uvedlo, že si pracovní tempo rozvrhnout mohou a nemusí tedy pracovat příliš rychle. Ovšem pouze 1,15% respondentů z celé organizace s tímto tvrzením souhlasí zcela.

Výsledky za jednotlivé úseky odpovídají předpokladům, respondenti z úseku reklamací a rozvoje skutečně při porovnání s ostatními útvary mají nejnižší procento zaškrtnutých odpovědí číslo 4 a 5, ale i zde pouze 21,6% s tvrzením souhlasí.

Tab. 4.18 Odpovědi na otázku číslo 16 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	0%	0%	10%	15%	75%
CC	0%	3,85%	23,1%	38,5%	34,6%
RaR	2,7%	18,9%	43,2%	29,7%	5,41%

4.5.3.1.17 Nejsem často nucen(a) plnit úkoly pod velkým časovým tlakem

Za celou organizaci je průměr na tuto otázku 3,41; modus je 3 a medián je 3.

Pouze 4,6% respondentů uvedlo, že s tvrzením zcela souhlasí, 18,4% respondentů uvedlo, že s tvrzením spíše souhlasí. Třetina respondentů (29,9%) zaujala neutrální postoj. 47,1% respondentů uvedlo, že s tvrzením nesouhlasí (25,3% spíše nesouhlasí, 21,8% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.19 Odpovědi na otázku číslo 17 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	0%	5%	10%	25%	60%
CC	0%	23,1%	30,8%	19,2%	26,9%
RaR	10,8%	21,6%	40,5%	27%	0%

Nejlepších výsledků dosáhl úsek reklamací a rozvoje. Zde je průměrná odpověď 2,84 medián je 3 a modus je také 3. Úsek call centra vykázal tyto výsledky: průměrná hodnota odpovědi 3,5, modus i medián jsou 3. Nejhorší výsledky vykázal úsek zákaznických center, kde je průměrná odpověď 4,4 a modus i medián jsou 5.

Tyto výsledky jsou poněkud překvapivé. Na základě zkušeností a předchozích výzkumů se předpokládalo, že úsek zákaznických center a call centra vykáží obdobné výsledky. Dokonce se předpokládalo, že výsledky za úsek call centra budou oproti výsledkům úseku zákaznických center horší. Výsledky za úsek reklamací a rozvoje také nejsou tak dobré, jak se předpokládalo.

Porovnáním s otázkou 15 a 16 bylo zjištěno, že pracovníci i přesto, že vykonávají práci náročnou na pozornost, myšlení a spolehlivost jsou nuceni pracovat pod velkým časovým tlakem a často příliš rychle, než aby mohli práci odvést dle svých představ.

4.5.3.1.18 Nemusím často řešit nepříjemné situace se zákazníky

Odpovědi na tuto otázku musíme zkoumat ve vztahu k odpovědím na ostatní otázky dotazníku. Je jasné, že v organizaci, která je zaměřena za zákaznický servis, bude řešení nepříjemných situací se zákazníky jednou z klíčových činností pracovníků. Jde o to, jak dobře tyto situace pracovníci organizace zvládají. Zde by nám mohlo napovědět srovnání s otázkami číslo 1, 2,30 a 33.

Za celou organizaci je průměr na tuto otázku 2,93; modus je 1 a medián je 3.

Bohužel nemáme k dispozici výsledky za úsek vymáhání pohledávek, kde se předpokládalo, že tato zátěž bude největší.

S tvrzením souhlasí 43,7% respondentů (23% zcela souhlasí, 20,7% spíše souhlasí). Neutrální postoj zaujalo 17,2% respondentů. 39,1% s tvrzením nesouhlasí (18,4% spíše nesouhlasí, 20,7% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.20 Odpovědi na otázku číslo 18 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	0%	10%	10%	20%	60%
CC	3,8%	7,69%	30,8%	38,5%	19,2%
RaR	40,5%	37,8%	13,5%	5,41%	2,7%

Z výsledků za úseky je jasné, že nejhorší výsledky vykazují pracovníci úseku zákaznických kanceláří, kde si 80% respondentů myslí, že nepříjemné situace se zákazníky řeší často. Průměrná odpověď za úsek zákaznických center je 4,3, modus je 5 a medián rovněž 5.

Na úseku call centra řeší často nepříjemné situace se zákazníky 57,7% respondentů. Průměrná odpověď za úsek call centra je 3,62, modus je 4 a medián je 4.

Tyto výsledky opět nejsou překvapivé a souvisí s náplní práce na jednotlivých pracovištích.

Úsek reklamací a rozvoje tak logicky vykazuje nejlepší výsledky. 78,3% respondentů uvádí, že nemusí často řešit nepříjemné situace se zákazníky. Průměrná odpověď na tuto otázku je zde 1,92, modus je 1 a medián je 2.

Bylo provedeno srovnání s otázkami 1,2,30 a 33.

Žádný z respondentů, kteří musí často řešit nepříjemné situace se zákazníky, nevedl, že by neměl rád svou práci. 16,7% těchto respondentů k ní ale zaujalo neutrální postoj.

Ovšem 23,5% těchto respondentů si myslí, že práce, kterou vykonávají, pro ně není odpovídající a 14,7% respondentů zaujalo k otázce, zda je práce, kterou vykonávají, pro ně odpovídající neutrální postoj. 50% respondentů uvedlo, že se často cítí být z práce přepracovaní. 11,8% respondentů pak uvedlo, že uvažují o změně zaměstnání.

4.5.3.1.19 Mohu si práci zorganizovat dle svých potřeb

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,94; modus je 3 a medián je 3.

S tvrzením zcela souhlasí 10,3% respondentů, spíše souhlasí 25,3% respondentů. Je tedy možno říci, že 35,6% respondentů si může práci zorganizovat dle svých potřeb. Zhruba třetina respondentů (36,8%) zaujala neutrální postoj a 27,6% respondentů uvádí, že si práci dle svých potřeb zorganizovat nemohou (14,9% spíše nesouhlasí, 12,6% zcela nesouhlasí s tvrzením, že si práci mohou zorganizovat dle svých potřeb).

Tab. 4.21 Odpovědi na otázku číslo 19 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	0%	0%	25%	25%	50%
CC	3,85%	30,8%	42,3%	19,2%	3,85%
RaR	18,9%	32,4%	40,5%	8,11%	0%

Nejhorší výsledky opět vykazuje úsek zákaznických center, kde 75% respondentů uvádí, že si nemohou práci zorganizovat dle svých potřeb. Je zarážející, že na oddělení call centra je to pouze 23% respondentů.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 4,25, modus je 5 a medián je 4,5.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek call centra je 2,88, modus i medián jsou 3.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek reklamací a rozvoje je 2,38, modus je 3 a medián 2.

4.5.3.1.20 Rozvržení pracovní doby mi vyhovuje

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,31; modus je 2 a medián je 2.

65,5% respondentů souhlasí s tím, že jim rozvržení pracovní doby vyhovuje (26,4% zcela souhlasí, 25,3% spíše souhlasí). 21,8% respondentů zaujalo neutrální postoj a 18,4% respondentů považuje rozvržení pracovní doby za nevyhovující (13,8% spíše nesouhlasí, 4,6% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.22 Odpovědi na otázku číslo 20 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	15%	30%	35%	15%
CC	34,6%	30,8%	19,2%	11,5%	3,85%
RaR	29,7%	59,5%	5,4%	5,4%	0%

Nejhorší výsledky jsou opět u respondentů z oddělení zákaznických center. Průměrná hodnota odpovědi je 3,55, modus je 4 a medián je 3,5. 50% pracovníkům zákaznických center rozvržení pracovní doby nevyhovuje.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek call centra je 2,19, modus je 1 a medián je 2. Za úsek reklamací s rozvoje je průměrná hodnota odpovědi 1,86, modus i medián jsou 2.

Tyto výsledky mohou souviset s odpověďmi na otázku číslo 21.

4.5.3.1.21 Mohu si upravit pracovní dobu (přehodit směny, odejít dříve z práce, apod.)

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,26; modus je 1 a medián je 2.

62% respondentů uvedlo, že souhlasí s tím, že si mohou pracovní dobu upravit (36,8% zcela souhlasí, 25,3% spíše souhlasí). 21,8% zaujalo neutrální postoj. Pouze 16,1% zaměstnanců s tvrzením nesouhlasí (6,9% spíše nesouhlasí, 9,2% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.23 Odpovědi na otázku číslo 21 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	10%	5%	35%	20%	30%
CC	34,6%	26,9%	23,1%	7,7%	7,7%
RaR	48,6%	37,8%	13,5%	0%	0%

Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 3,55, modus je 3 a medián je 3,5. 50% pracovníků zákaznických center si nemůže pracovní dobu upravit. Stejně procento respondentů z tohoto úseku se vyjádřilo v tom smyslu, že jim rozvržení pracovní doby nevyhovuje.

4.5.3.1.22 Mám adekvátní informace potřebné pro výkon mé práce a umím se v nich zorientovat

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2; modus je 2 a medián je 2. Tyto výsledky znamenají, že pracovníci dostávají informace, které potřebují a umí se v nich zorientovat, aby je následně mohli použít pro svou práci.

82,7% respondentů souhlasí s tím, že má k dispozici informace potřebné pro výkon práce a že se v nich umí zorientovat (19,5% zcela souhlasí, 63,2% spíše souhlasí). 14,9% respondentů zaujalo neutrální stanovisko a pouze 2,3% respondentů uvádí, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Tab. 4.24 Odpovědi na otázku číslo 22 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	10%	60%	20%	10%	0%
CC	30,8%	57,7%	11,5%	0%	0%
RaR	13,5%	70,3%	16,2%	0%	0%

4.5.3.1.23 Daří se mi dobře skloubit pracovní a soukromý život

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,44; modus je 2 a medián je 2.

59,8% respondentů uvádí, že se jim daří dobře skloubit pracovní a soukromý život (14,9% s tímto tvrzením zcela souhlasí, 44,8% spíše souhlasí). 26,4% respondentů zaujalo neutrální postoj. 13,8% respondentů uvádí, že se jim nedaří dobře skloubit pracovní a soukromý život (9,2% spíše nesouhlasí, 4,6% zcela nesouhlasí).

Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 2,85, modus je 2 a medián je 3.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek call centra je 2,62, modus i medián jsou 3.

Tab. 4.25 Odpovědi na otázku číslo 23 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	10%	35%	30%	10%	15%
CC	7,69%	38,5%	42,3%	7,69%	3,85%
RaR	21,6%	54,1%	13,5%	10,8%	0%

4.5.3.1.24 Jsem spokojen(a) s výší mzdy

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,66; modus je 2 a medián je také 2.

51,7% respondentů je s výší mzdy spokojeno (12,6% zcela souhlasí, 39,1% spíše souhlasí). 24,1% respondentů zaujalo neutrální stanovisko. 24,1% respondentů je s výší mzdy nespokojeno (5,75% zcela nesouhlasí, 18,4% spíše nesouhlasí).

Tab. 4.26 Odpovědi na otázku číslo 24 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	20%	10%	40%	25%
CC	15,4%	42,3%	30,8%	11,5%	0%
RaR	13,5%	45,9%	27%	13,5%	0%

Nejhorší výsledky opět vykázal úsek zákaznických center. Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 3,6, modus i medián jsou 4. Tento výsledek jasně ukazuje, že pracovníci nejsou s výší mzdy spokojeni.

4.5.3.1.25 Myslím, že Jsem odměňován(a) spravedlivě (vzhledem ke spolupracovníkům)

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,28; modus je 2 a medián je 2.

64,3% respondentů souhlasí s tím, že jsou odměňováni spravedlivě (23% zcela souhlasí, 41,4% spíše souhlasí). 23% respondentů zaujalo neutrální postoj. 12,6% respondentů nesouhlasí s tím, že jsou odměňováni spravedlivě (10,3% spíše nesouhlasí, 2,3% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.27 Odpovědi na otázku číslo 25 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	30%	30%	25%	10%
CC	34,6%	46,2%	11,5%	7,7%	0%
RaR	24,3%	43,2%	27%	5,4%	0%

Nejhorší výsledky opět vykázal úsek zákaznických center. Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 3,05, modus i medián jsou 3. 35% respondentů z tohoto úseku si myslí, že odměňování není spravedlivé.

4.5.3.1.26 Jsem spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které firma poskytuje

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,52; modus je 1 a medián je 1.

95,4% zaměstnanců je se zaměstnaneckými výhodami spokojeno (54% zcela souhlasí, 41,4% spíše souhlasí). 3,45% zaujalo neutrální postoj. Pouze 1,15% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Tedy jsou spíše nespokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které organizace poskytuje.

Tab. 4.28 Odpovědi na otázku číslo 26 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	30%	55%	10%	5%	0%
CC	61,5%	38,5%	0%	0%	0%
RaR	59,5%	37,8%	2,7%	0%	0%

4.5.3.1.27 Jsem dostatečně informován(a) o plánovaných změnách ve firmě

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,31; modus je 2 a medián je 2.

59,8% respondentů uvádí, že jsou dostatečně informováni o plánovaných změnách v organizaci (20,7% zcela souhlasí, 39,1% spíše souhlasí). 28,7% respondentů zaujalo neutrální postoj. Pouze 11,5% procenta respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí, tedy že spíše nejsou dostatečně informováni o plánovaných změnách v organizaci.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 2,75, modus i medián jsou 3. tento výsledek napovídá, že vedení zákaznických center nepříliš dobře komunikuje plánované změny v organizaci se svými pracovníky.

Tab. 4.29 Odpovědi na otázku číslo 27 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	10%	25%	45%	20%	0%
CC	26,9%	38,5%	26,9%	7,7%	0%
RaR	21,6%	45,9%	21,6%	10,8%	0%

4.5.3.1.28 Víím, jaký dopad na mne budou mít změny plánované ve společnosti

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,66; modus je 3 a medián je také 3.

41,4% respondentů s tvrzením souhlasí, v předchozí otázce souhlasilo 59,8% respondentů.

Zcela si dokáže představit dopady 12,6% respondentů, spíše si dokáže představit dopady 28,7% respondentů. 40,2% respondentů zaujalo k této otázce neutrální postoj.

18,4% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí (17,2% spíše nesouhlasí, 1,15% zcela nesouhlasí). 18,4% respondentů tedy neví, jaký na ně budou mít plánované změny vliv. Ovšem pouze 11,5% respondentů uvedlo, že spíše nejsou dostatečně informováni o plánovaných změnách ve firmě.

Ve srovnání s předchozí otázkou jsou tyto hodnoty horší. Lze tedy usuzovat, že ačkoli jsou změny komunikovány, nejsou komunikovány takovým způsobem, aby si pracovníci dokázali představit dopady, které změny v organizaci budou mít na ně samotné.

Tab. 4.30 Odpovědi na otázku číslo 28 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	10%	15%	45%	25%	5%
CC	19,2%	23,1%	50%	7,7%	0%
RaR	8,1%	40,5%	32,4%	18,9%	0%

4.5.3.1.29 Nebojím se změn, které můj zaměstnavatel chystá

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,47; modus je 2 a medián je 2.

54% respondentů uvedlo, že se plánovaných změn v organizaci nebojí (13,8% zcela souhlasí, 40,2% spíše souhlasí). 34,5% respondentů zaujalo neutrální postoj. 11,5% respondentů s výrokem nesouhlasí (8% spíše nesouhlasí, 3,5% zcela nesouhlasí), tedy změn organizaci se obává.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 3,05 a modus i medián jsou 3. 30% pracovníků na tomto úseku se změn v organizaci obává.

Tab. 4.31 Odpovědi na otázku číslo 29 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	30%	35%	15%	15%
CC	19,2%	34,6%	38,5%	7,69%	0%
RaR	13,5%	48,6%	32,4%	5,41%	0%

4.5.3.1.30 Necítím se často z práce přepracován(a) (fyzicky, psychicky)

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,98; modus je 3 a medián je také 3.

27,6% respondentů s tvrzením nesouhlasí (16,1% spíše nesouhlasí, 11,5% zcela nesouhlasí). Tedy téměř třetina zaměstnanců organizace pocítuje přepracovanost (ať již psychickou, nebo fyzickou). 29,9% respondentů souhlasí s tvrzením, že se necítí být často přepracováni (11,5% zcela souhlasí, 18,4% spíše souhlasí). Tedy téměř třetina zaměstnanců organizace přepracovanost nepocítuje. Zbylých 42,5% respondentů zaujalo neutrální stanovisko.

Tab. 4.32 Odpovědi na otázku číslo 30 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	0%	10%	25%	25%	40%
CC	15,4%	15,4%	42,3%	19,2%	7,69%
RaR	16,2%	21,6%	51,4%	10,8%	0%

Průměrná hodnota odpovědi za úsek zákaznických center je 3,95, modus je 5 a medián je 4.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek call centra je 2,88, modus i medián jsou 3.

Průměrná hodnota odpovědi za úsek reklamací a rozvoje je 2,57, modus i medián jsou 3.

Při porovnání úseků opět nejhůře vyšly výsledky za úsek zákaznických center.

4.5.3.1.31 Cítím stabilitu a jistotu zaměstnání, nebojím se, že mě z práce propustí

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 2,47; modus je 2 a medián je také 2.

S tímto tvrzením souhlasí 57,5% respondentů (9,2% zcela souhlasí, 48,3% spíše souhlasí). Neutrální postoj zaujalo 31% respondentů. Nesouhlasí 11,5% respondentů (9,2% spíše nesouhlasí, 2,3% zcela nesouhlasí).

Tab. 4.33 Odpovědi na otázku číslo 31 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	5%	45%	35%	15%	0%
CC	11,5%	53,8%	34,6%	0%	0%
RaR	10,8%	40,5%	29,7%	13,5%	5,41%

4.5.3.1.32 Svého zaměstnavatele považuji za solidní společnost, dodržující veškeré legislativní normy

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,46; modus je 1 a medián je 1.

S tímto tvrzením souhlasí 94,3% respondentů (62,1% souhlasí zcela, 32,2% spíše souhlasí). Pouze 2,3% respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Zbylých 3,45% respondentů zaujalo neutrální postoj.

Tab. 4.34 Odpovědi na otázku číslo 32 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	60%	35%	0%	5%	0%
CC	73,1%	26,9%	0%	0%	0%
RaR	51,4%	37,8%	8,1%	2,7%	0%

Shrnutím otázky 31 a 32 zjistíme, že zaměstnanci považují organizaci za stabilní a solidní společnost.

4.5.3.1.33 Nepřemýšlím o tom, že změním zaměstnání

Za celou organizaci je průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku 1,9; modus je 1 a medián je 1.

70,1% respondentů uvedla, že souhlasí s tím, že nepřemýšlí o změně zaměstnání (51,7% zcela souhlasí, 18,4% spíše souhlasí). 8% respondentů odpovědělo, že s výrokem nesouhlasí (4,6% spíše nesouhlasí, 3,4% zcela nesouhlasí), což indikuje, že o změně zaměstnání uvažují.

Tab. 4.35 Odpovědi na otázku číslo 33 dle jednotlivých úseků

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Ani nesouhlasí ani souhlasí	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
ZC	30%	15%	30%	15%	10%
CC	57,7%	19,2%	15,4%	3,8%	3,8%
RaR	56,8%	18,9%	24,3%	0%	0%

Jako již v mnoha předchozích otázkách, i zde vykázal nejhorší výsledky úsek zákaznických center. Průměrná hodnota na tuto otázku je na úseku zákaznických center 2,6, modus i medián jsou 3.

4.5.3.2 Vyhodnocení za oblasti stresové zátěže

Vyhodnocení za stanovené oblasti potencionální stresové zátěže bylo provedeno seskupením otázek dotazníku dle jednotlivých oblastí a následnou analýzou nad celým takto získaným souborem dat.

Přiřazení otázek jednotlivým oblastem

1. Kultura organizace	3, 22, 31,32
2. Role v organizaci	5,6
3. Řízení výkonu	10, 11,
4. Odměňování	24, 25, 26
5. Autonomie práce	16,19,21
6. Mezilidské vztahy	4,7,8,9
7. Rovnováha práce a domova	23
8. Pracovní prostředí a vybavení	12, 13
9. Pracovní náplň	14,15,17
10. Pracovní rozvrh	20
11. Změny v organizaci	27,28,29
12. Práce s lidmi	18

Otázky 1,2,30,33, nebyly zařazeny do výše vydefinovaných oblastí, které mohou ovlivnit nebezpečí vzniku pracovního stresu. Tyto otázky ale napomáhají výsledky získané u ostatních otázek lépe pochopit.

Ve třech oblastech je zařazena vždy jen jedna otázka. Jsou to oblasti „vztah práce a domova“; „pracovní rozvrh“ a „práce s lidmi“. Tyto oblasti jsou podrobněji vyhodnoceny v předchozí kapitole v rámci příslušných otázek. Do přehledových tabulek budou hodnoty pro lepší orientaci v problematice zařazeny.

Výsledky budou prezentovány za celou organizaci a samostatně pro úseky zákaznických kanceláří, call centra a reklamaci a rozvoje, vždy pro všechny oblasti, pomocí průměrné hodnoty odpovědi za danou oblast, mediánu a modusu. Čím vyšší hodnota průměrné hodnoty odpovědi, mediánu a modusu, tím jsou pracovníci dané organizace stresem více ohroženi.

4.5.3.2.1 Souhrnné výsledky za celou organizaci

Oblasti, kde jsou výsledky za celou organizaci nejhorší, jsou *pracovní náplň, autonomie práce a práce s lidmi*.

Naopak nejlepších výsledků bylo dosaženo v oblasti *mezilidských vztahů, kultury organizace a rolí v organizaci*. Toto jsou oblasti, na které se personální oddělení dlouhodobě při své práci zaměřuje.

Tab. 4.36 Výsledky za jednotlivé oblasti pro celou organizaci

Oblasti	Průměrná hodnota	medián	modus
Kultura organizace	1,83	2	2
Role v organizaci	1,91	2	2
Řízení výkonu	1,93	2	1
Odměňování	2,15	2	2
Autonomie práce	2,99	3	3
Mezilidské vztahy	1,81	2	1
<i>Rovnováha práce a domova</i>	2,44	2	2
Pracovní prostředí a vybavení	2,22	2	2
Pracovní náplň	3,07	3	5
<i>Pracovní rozvrh</i>	2,31	2	2
Změny v organizaci	2,48	2	2
<i>Práce s lidmi</i>	2,93	3	1

Pracovní náplň

Výsledky ukazují, že si pracovníci organizace myslí, že jsou poměrně často nuceni pracovat příliš rychle, při práci, kde jsou na ně kladeny velké nároky na pozornost, myšlení a spolehlivost. Práce navíc dle pracovníků není dostatečně pestrá a proměnlivá.

Autonomie práce

Druhé nejhorší výsledky byly vykázány v oblasti autonomie práce. Pracovníci organizace pocítují nedostatečný prostor pro rozhodování o práci, kterou vykonávají (organizaci a časovém rozvržení).

Práce s lidmi

Výsledky potvrzují, že pracovníci jsou často nuceni řešit se zákazníky nepříjemné situace. Vzhledem k počtu interakcí, které každý pracovník za den absolvuje, toto zjištění přispívá k přesvědčení, že ohrožení pracovním stresem v této oblasti je zvýšené.

Vzhledem k zaměření organizace na zákaznický servis, je logické, že právě tato oblast je jednou z oblastí, ve které jsou zaměstnanci nejvíce ohroženi pracovním stresem. Výsledky dotazníkového šetření podporují a dokreslují předpoklad založený na studiu odborné literatury a sekundárních zdrojů organizace.

4.5.3.2.2 Výsledky za úsek zákaznických center

Úsek zákaznických center vykázal v dotazníkovém šetření největší ohrožení pracovním stresem. Nejkritičtější oblasti u tohoto úseku jsou *práce s lidmi*, *autonomie práce* a *pracovní rozvrh*. Nejlépe hodnocenými oblastmi jsou *kultura organizace*, *řízení výkonu* a *mezilidské vztahy*.

Tab. 4.37 Výsledky za jednotlivé oblasti pro úsek zákaznických center

Oblasti	Průměrná hodnota	medián	modus
Kultura organizace	1,96	2	2
Role v organizaci	2,43	2	2
Řízení výkonu	2,3	2	1
Odměňování	2,85	3	2
Autonomie práce	4,15	5	5
Mezilidské vztahy	2,3	2	2
<i>Rovnováha práce a domova</i>	2,85	3	2
Pracovní prostředí a vybavení	2,78	3	3
Pracovní náplň	3,3	4	5
<i>Pracovní rozvrh</i>	3,4	3,5	4
Změny v organizaci	2,93	3	3
<i>Práce s lidmi</i>	4,3	5	5

Práce s lidmi

Ohrožení v rámci této oblasti bylo anticipováno. Výsledky šetření ukazují, že v porovnání s ostatními úseky, je zde situace v této oblasti nejhorší. Tento výsledek může být přičten komplexnosti poskytovaných služeb a kontaktem tváří v tvář se zákazníkem.

Autonomie práce

Vysoké hodnoty vykázané v této oblasti souvisejí do značné míry s povahou práce na úseku zákaznických center. Pracovní tempo, organizace práce i možnost nastavit si pracovní rozvrh se odvíjí od počtu příchozích zákazníků a typů požadavků, které tito zákazníci mají. Vedoucí zákaznických center mají jistý prostor organizovat práci dle aktuálních potřeb, ale tento prostor není příliš velký.

Pracovní rozvrh

Otevírací doba zákaznických kanceláří je přizpůsobena tak, aby zajišťovala konkurenceschopnost v dané oblasti. Výsledky mohou být způsobeny nízkým počtem pracovníků na jednotlivých zákaznických centrech, kdy není možné vycházet pracovníkům vstříc u jejich požadavků na úpravu pracovní doby.

4.5.3.2.3 Výsledky za úsek call centra

Jak již bylo dříve zmíněno, ředitelé jednotlivých úseků se historicky snažili na svých úsecích o řešení problémů, které vnímali jako aktuální. Na úseku call centra, z důvodu vysoké fluktuace a snížení pracovní výkonnosti v roce 2010 a 2011 (zavedení nepřetržitého provozu, přechod z čistě pečovatelské na prodejní organizaci apod.), byl v roce 2012 zaveden program, který měl mimo jiné pomoci snížit fluktuaci a zvýšit výkonnost. Tento program obsahoval také řadu školení pro operátory a specialisty, zaměřené na pomoc při prodeji (správná argumentace, typologie osobnosti, apod.) a vyrovnání se s novou situací (time management, organizace práce, jak zvládat nepříjemné klienty, atd.) Tento program se mohl podepsat na poměrně pozitivních reakcích respondentů z úseku call centra.

Nejhůře hodnocenými oblastmi ze strany pracovníků úseku call centra jsou *práce s lidmi*, *pracovní náplň* a *autonomie práce*. Nejlépe hodnocenými oblastmi jsou *kultura organizace*, *mezilidské vztahy* a *řízení výkonu*.

Tab. 4.38 Výsledky za jednotlivé oblasti pro úsek call centra

Oblasti	Průměrná hodnota	medián	modus
Kultura organizace	1,63	1,5	1
Role v organizaci	1,87	2	2
Řízení výkonu	1,79	2	2
Odměňování	1,9	2	2
Autonomie práce	3,06	3	3
Mezilidské vztahy	1,65	2	1
<i>Rovnováha práce a domova</i>	2,62	3	3
Pracovní prostředí a vybavení	2,06	2	2
Pracovní náplň	3,09	3	5
<i>Pracovní rozvrh</i>	2,19	2	1
<i>Změny v organizaci</i>	2,32	2	3
<i>Práce s lidmi</i>	3,62	4	4

Práce s lidmi

Výsledek odpovídá povaze práce na tomto úseku. V porovnání s úsekem zákaznických center vykázal úsek call centra lepší výsledek, což může být způsobeno výše zmíněným programem, nebo zpracováním většího počtu jednodušších požadavků, čímž je ovlivněno subjektivní vnímání počtu nepříjemných situací, které pracovník se zákazníky řeší.

Pracovní náplň

Ohrožení stresem v této oblasti také odpovídá povaze práce na daném úseku. Co je překvapivé, je srovnání se zákaznickými centry. Dlouhodobě totiž pracovníci call centra vykazovali v této oblasti horší výsledky, než pracovníci úseku zákaznických center. Vysvětlením opět může být program zavedený v roce 2012.

Autonomie práce

Hodnoty vykázané v této oblasti souvisejí do značné míry s povahou práce na úseku call centra. Pracovní tempo, organizace práce i možnost nastavit si pracovní rozvrh se odvíjí od počtu příchozích hovorů a typů požadavků, které tito zákazníci mají. Oproti úseku zákaznických center je zde ovšem, díky centralizaci úseku, větší prostor pro úpravu pracovní doby.

4.5.3.2.4 Výsledky za úsek reklamací a rozvoje

Tento úsek je pracovním stresem a jeho negativními důsledky ohrožen nejméně.

Nejhůře hodnocenými oblastmi ze strany pracovníků úseku reklamací a rozvoje je *pracovní náplň, autonomie práce, změny v organizaci*. Ovšem hodnoty vykázané na tomto úseku jsou, v porovnání s úseky zákaznických center a call centra, nižší.

Nejlépe hodnocené oblasti jsou *mezilidské vztahy, role v organizaci a pracovní rozvrh*.

Tab. 4.39 Výsledky za jednotlivé oblasti pro úsek reklamací a rozvoje

Oblasti	Průměrná hodnota	medián	modus
Kultura organizace	1,94	2	2
Role v organizaci	1,71	2	2
Řízení výkonu	1,89	2	1
Odměňování	1,99	2	2
Autonomie práce	2,4	2	3
Mezilidské vztahy	1,69	1	1
<i>Rovnováha práce a domova</i>	2,14	2	2
Pracovní prostředí a vybavení	2,11	2	2
Pracovní náplň	2,95	3	3
<i>Pracovní rozvrh</i>	1,86	2	2
<i>Změny v organizaci</i>	2,38	2	2
<i>Práce s lidmi</i>	1,92	2	1

Ohrožení stresem v oblasti Pracovní náplně může souviset s předepsaným počtem požadavků, které musí být vyřízeny v kombinaci s tím, že tento úsek zpracovává nejsložitější požadavky, které jsou logicky také časově nejnáročnější.

V porovnání s ostatními úseky, je zde také nejmenší ohrožení pracovním stresem v oblasti autonomie práce. Vzhledem k tomu, že na tomto úseku nedochází běžně k přímému kontaktu se zákazníky, není organizace práce závislá na tomto faktoru. Je zde tedy největší prostor pro to, aby si pracovník práci rozvrhl tak, jak mu nejlépe vyhovuje. I přes to, ale hodnoty ukazují, že mají pracovníci pocit, že jsou nuceni pracovat příliš rychle.

Oblast, která se u předchozích úseků neobjevila, je oblast *změny v organizaci*, kdy ovšem pracovníci úseku reklamací s rozvoje také nevykázali nejhorší výsledky (nejhorší výsledky v této oblasti měl úsek zákaznických center).

4.5.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Výsledky ukazují, že pracovníci organizace jsou ohroženi pracovním stresem. Pracovní stres se u zaměstnanců projevuje pocitem přepracovanosti. Úroveň pracovního stresu ale zatím není taková, aby pracovníci pocítovali nechuť k práci a ve větší míře uvažovali nad změnou zaměstnání.

Nejvíce ohroženi jsou pracovníci pracovním stresem v oblastech *pracovní náplně*, *autonomie práce* a *práce s lidmi*. Tyto výsledky nejsou překvapivé a potvrzují předpoklady získané studiem odborné literatury a sekundárních údajů organizace.

Z porovnání úseků vyplynulo, že nejvíce ohroženi pracovním stresem jsou pracovníci úseku zákaznických center a nejméně ohroženi pracovním stresem jsou pracovníci úseku reklamací a rozvoje.

5 Doporučení dalšího postupu

Vzhledem k tomu, že úsek zákaznických center vykázal nejhorší výsledky ve všech sledovaných oblastech, bylo by vhodné, aby se personální oddělení zaměřilo primárně na tento úsek a provedlo mezi jeho pracovníky hlubší šetření příčin tohoto stavu a následně zavedlo celkový program na snížení ohrožení stresovou zátěží.

Úseky fakturace, vymáhání pohledávek a odbor financí se do dotazníkového šetření nezapojili natolik, aby bylo možné provést vyhodnocení pro dané úseky, bylo by tedy vhodné šetření na těchto úsecích zopakovat a doplnit poznatky organizace také o výsledky z těchto úseků.

Jako neproblematičtější, jsou pracovníky organizace vnímány oblasti *autonomie práce, náplně práce a práce s lidmi*. Vzhledem k této kombinaci nejproblematičtějších oblastí by mělo personální oddělení zrevidovat popisy a specifikace pracovních míst a zamyslet se na možnostmi jak lépe zorganizovat práci na jednotlivých úsecích, aby mohli pracovníci více spolurozhodovat o své práci (jejím tempu, rozložení a obsahu). Možností je zavedení tzv. vyrovnávacích činností, kdy pracovníci změni na určitou dobu svou činnost (například z vyřizování požadavků tváří v tvář přejdou na zpracování písemných požadavků; z vyřizování požadavků v jednom procesu přejdou na proces jiný apod.) Dále je potřeba poskytnout pracovníkům úseku call centra a zákaznických center, dle provozních možností, přestávky na „duševní hygienu“, kdy by zaměstnanci nebyli v kontaktu se zákazníkem. V tomto kontextu se jeví také jako vhodné doplnit proces výběru zaměstnanců o psychologické testy zaměřené na zvládání stresové zátěže (zaměřené dle potřeb jednotlivých úseků), které v tuto chvíli organizace nevyužívá.

Z celosvětového benchmarkingu vyplývá, že pracovníci, pracující na call centru a zákaznických centrech, jsou obecně pracovním stresem více ohroženi. Na těchto úsecích je vyšší míra fluktuace akceptovaným faktem. Jako průměrná doba setrvání na těchto pozicích se uvádí 2-3 roky. Možností, jak se s touto situací vyrovnat, kterou organizace již ve značné míře využívá, je možnost po určité době dovolit interní přestup zaměstnanců, kdy organizace sice přijde o zaměstnance na front office, ale získá kvalitního zaměstnance pro jiné oddělení. Tento přístup přispívá také k dobré image a prestiži společnosti a loajalitě zaměstnanců.

Obecně se dá doporučit v rámci vzdělávacích a rozvojových aktivit, které organizace poskytuje, zavedení programu zaměřeného na práci se stresem dle potřeb pracovníka.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou pracovníci organizace ohroženi pracovním stresem a určit, které stresory na ně nejvíce doléhají.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena opatření na zlepšení v některých nejproblematictějších oblastech.

Navrhovaná opatření jsou popsána obecně a záleží na personálním oddělení dané organizace, zda a jak konkrétně tato doporučení zpracuje.

Navrhovaná doporučení by měla vést ke snížení stresové zátěže pracovníků a tím ke zvýšení výkonnosti a snížení fluktuace, se kterou se organizace dlouhodobě potýká.

Seznam použité literatury

Knihy

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CLEGG, Brian. *Stress management*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, iv, 111 s. ISBN 80-251-0617-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FRIEDEL, John a Gabriele PETERS-KÜHLINGER. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 102 s. ISBN 80-247-1517-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada - Avicenum, 1994, 190 s. ISBN 80-716-9121-6.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-716-9425-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s.,. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007, 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.
- PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Proti stresu krok za krokem*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 187 s. ISBN 80-247-0068-9.
- ROSSI, Ana Maria, James C QUICK a Pamela L PERREWE. *Stress and quality of working life: the positive and the negative*. 4. rozš. a dopl. vyd. Charlotte, NC: Information Age Pub., c2009, xi, 263 p. Stress and quality of working life. ISBN 16-075-2059-1.
- ŠTIKAR, Jiří et al. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.
- ŠTIKAR, Jiří et al. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998, 203 s. ISBN 80-718-4091-2.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK ed. *Aplikovaná sociální psychologie I: [člověk a sociální instituce]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-7178-269-6.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK ed. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, 260 s. ISBN 80-247-0042-5.

Články v periodikách

BUCHTOVÁ, Božena. Kvalita života dlouhodobě nezaměstnaných. *Československá psychologie*. 2004, XLVIII, č. 2, s. 121-135.

HNILICA, Karel. Vliv pracovního stresu a životních událostí na spokojenost se životem. *Československá psychologie*. 2004, XLVIII, č. 3, s. 193-202.

HODAČOVÁ, Lenka, Jindra ŠMEJKALOVÁ, Marcela BENDOVIČ, Lenka BORSKÁ a Dana FIALOVÁ. Hodnocení pracovní psychické zátěže u zaměstnanců různých profesí. *Československá psychologie*. 2007, LI, č. 4.

KEBZY, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. Burnout syndrom: Teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti. *Československá psychologie*. 1998, XLII, č. 5, s. 429-448.

Osedláním stresu k vyšší výkonnosti. *Moderní řízení*. 2006, č. 8, s. 71-74.

URBAN, Jan. Stres v organizaci a jeho řízení. *Moderní řízení*. 2007, č. 8, s. 70-72.

Internetové zdroje

OSH in Figures Stress at Work, Facts and Figures. European Communities, 2009. ISBN 978-929-1912-247.

Získáno 15.2.2013 ze stránky <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7606507>

COX, Tom, Amanda GRIFFITHS a Eusebio RIAL-GONZÁLEZ. *Research on work-related stress* [online]. Lanham, Md.: Bernan Associates [distributor], 2000, 167 p. [cit. 2013-02-15]. ISBN 92-828-9255-7.

1. Získáno 15.2.2013 ze stránky <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>

Work-related stress: A guide for Employers. Health and safety authority. Získáno 15.2.2013 ze stránky

http://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Occupational_Health/Work_Related_Stress_A_Guide_for_Employers.html

Stres na pracovišti – možnosti prevence. Závěrečná zpráva. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009. Získáno 15.2.2013 ze stránky

www.mpsv.cz/files/.../Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf

<http://www.hsa.ie/eng/>

<https://osha.europa.eu/cs>

<http://www.isma.org.uk/>

Seznam zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CC	úsek call centra
FTE	full time employee/zaměstnanec pracující na plný úvazek
HR	human resources/personální oddělení
RaR	úsek reklamací a rozvoje
SPC	specialisté a odborná podpora
ÚVP	úsek vymáhání pohledávek
ZC	úsek zákaznických center
ZP	zákoník práce
ZSC	zákaznické služby/Call centra

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní

dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 4.1. Dotazník

Přílohy

příloha 4.1 Dotazník

Vážená kolegyně/Vážený kolego,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který bude zpracován v rámci mé bakalářské práce. "Pracovní stres v kontextu řízení lidských zdrojů".

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu.

V následující tabulce jsou uvedeny výroky o práci a jejích podmínkách. Prosím zaznamenejte, nakolik s daným výrokem souhlasíte, či nesouhlasíte zaškrtnutím jednoho z pěti políček.

Hodnotící škála: 1 - zcela souhlasím; 2- spíše souhlasím; 3- ani souhlasím, ani nesouhlasím; 4 - spíše nesouhlasím; 5 - zcela nesouhlasím.

Prosím vyplňte oddělení, na kterém pracujete:

(CC, ZC, OKP, ORaS, fakturace, vymáhání pohledávek, apod.)

1	Mám rád(a) svou práci	1	2	3	4	5
2	Považuji svou práci pro mne za odpovídající	1	2	3	4	5
3	Práce, kterou vykonávám, je pro firmu důležitá	1	2	3	4	5
4	Atmosféra na pracovišti je vynikající	1	2	3	4	5
5	Přesně vím, co se ode mne v práci očekává	1	2	3	4	5
6	Není obtížné skloubit rozdílné požadavky, které jsou na mne v práci kladeny	1	2	3	4	5
7	Můj vedoucí mi pomáhá v řešení pracovních/osobních problémů, když jej o to požádám	1	2	3	4	5
8	V případě, že mám pracovní/osobní problém, spolupracovníci se mi s ním snaží pomoci	1	2	3	4	5
9	Cítím se být v práci respektován(a)	1	2	3	4	5
10	Od svého vedoucího dostávám adekvátní zpětnou vazbu ke své práci	1	2	3	4	5

11	Zaměstnavatel podporuje můj pracovní a osobní rozvoj	1	2	3	4	5
12	Pracovní prostředí je pro mě vyhovující	1	2	3	4	5
13	Pracovní nástroje jsou pro mě vyhovující	1	2	3	4	5
14	Má práce je pestrá a proměnlivá	1	2	3	4	5
15	Při mé práci na mě nejsou kladeny velké nároky na pozornost, myšlení a spolehlivost	1	2	3	4	5
16	Mohu si rozvrhnout pracovní tempo, nemusím pracovat příliš rychle	1	2	3	4	5
17	Nejsem často nucen(a) plnit úkoly pod velkým časovým tlakem	1	2	3	4	5
18	Nemusím často řešit nepříjemné situace se zákazníky	1	2	3	4	5
19	Mohu si práci zorganizovat dle svých potřeb	1	2	3	4	5
20	Rozvržení pracovní doby mi vyhovuje	1	2	3	4	5
21	Mohu si upravit pracovní dobu (přehodit směny, odejít dříve z práce, apod.)	1	2	3	4	5
22	Mám adekvátní informace potřebné pro výkon mé práce a umím se v nich zorientovat	1	2	3	4	5
23	Daří se mi dobře skloubit pracovní a soukromý život	1	2	3	4	5
24	Jsem spokojen(a) s výší mzdy	1	2	3	4	5
25	Myslím, že Jsem odměňován(a) spravedlivě (vzhledem ke spolupracovníkům)	1	2	3	4	5
26	Jsem spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které firma poskytuje	1	2	3	4	5
27	Jsem dostatečně informován(a) o plánovaných změnách ve firmě	1	2	3	4	5
28	Vím, jaký dopad na mne budou mít změny plánované ve společnosti	1	2	3	4	5
29	Nebojím se změn, které můj zaměstnavatel chystá	1	2	3	4	5
30	Necítím se často z práce přepracován(a) (fyzicky, psychicky)	1	2	3	4	5
31	Cítím stabilitu a jistotu zaměstnání, nebojím se, že mě z práce propustí	1	2	3	4	5
32	Svého zaměstnavatele považuji za solidní společnost, dodržující veškeré legislativní normy	1	2	3	4	5
33	Nepřemýšlím o tom, že změním zaměstnání	1	2	3	4	5