

Posouzení rizik psychické zátěže manažerů vybraného obchodního řetězce

Kristýna Čevelová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Kristýna Čevelová
Osobní číslo:	L22702
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Posouzení rizik psychické zátěže manažerů vybraného obchodního řetězce

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte současný stav psychické zátěže manažerů ve vybraném obchodním řetězci s využitím odpovídajících metod.
3. Navrhněte vhodná preventivní opatření pro snížení identifikované psychické zátěže.

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

Seznam doporučené literatury:

1. FRED, Tony. *Stress Management at Work & Life*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2019. ISBN 978-1-7072-8629-4.
2. HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára. *Nástroje sledování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3341-3.
3. HONZÁK, Radim. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 4. vyd. Praha: Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2.
4. KOŽINOVÁ, Dagmar. *Jak zvládnout stres a posílit odolnost*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3413-7.
5. NEŠPOR, Karel. *Přirozené způsoby zvládnutí stresu*. Praha: Raabe, 2019. ISBN 978-80-7496-443-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kristýna Schneiderová**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 2.5.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá posouzením rizik psychické zátěže manažerů v maloobchodním řetězci. Teoretická část se věnuje definici psychické zátěže, jejím rizikovým faktorům a možnostem řízení rizik. Praktická část zahrnuje analýzu pomocí dotazníkového šetření, které bylo doplněno o matici rizik. Výstupy práce poskytují přehled o nejvýznamnějších faktorech ovlivňujících psychickou zátěž manažerů vybraného podniku a nabízejí doporučení pro její efektivní řízení.

Klíčová slova: riziko, posouzení rizika, psychická zátěž, stres, maloobchod

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the assessment of the risks of psychological stress of managers in a retail chain. The theoretical part is devoted to the definition of psychological stress, its risk factors and risk management options. The practical part includes an analysis using a questionnaire survey, which was supplemented by a risk matrix. The outputs of the thesis provide an overview of the most significant factors influencing the psychological stress of managers of a selected company and offer recommendations for its effective management.

Keywords: risk, risk assessment, psychological stress, stress, retail

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování Ing. Kristýně Schneiderové za její odborné vedení, cenné připomínky a trpělivost při zpracování této bakalářské práce. Velmi si vážím také vstřícného přístupu vedení podniku, které umožnilo realizaci výzkumu. Poděkování patří rovněž všem manažerům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření a ochotně sdíleli své zkušenosti. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu a motivaci v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 RIZIKO	13
2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC.....	15
3 POSOUZENÍ RIZIK.....	18
3.1 IDENTIFIKACE RIZIK	18
3.2 ANALÝZA RIZIK.....	19
3.3 HODNOCENÍ RIZIK	20
3.4 OŠETŘENÍ RIZIK.....	20
3.5 VYUŽITÉ METODY PRO POSOUZENÍ RIZIK PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE.....	21
4 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ	26
5 STRES	27
5.1 DRUHY STRESU	27
5.2 STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU	29
5.2.1 Coping	29
5.2.2 Time management	29
5.2.3 Fyzická aktivita	30
5.2.4 Work-life balance.....	30
6 SYNDROM VYHOŘENÍ	32
6.1 PROJEVY VYHOŘENÍ	32
6.2 FÁZE VYHOŘENÍ	33
6.3 PREVENCE VYHOŘENÍ.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
7 VÝBĚR A CHARAKTERISTIKA SUBJEKTU POZOROVÁNÍ	36
7.1 POPIS VYBRANÉHO PRACOVÍŠTĚ	36
7.2 ROLE MANAŽERA V MALOOBCHODNÍM ŘETĚZCI XY	36
7.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
8 VYHODNOCENÍ RIZIK POZOROVANÉHO SUBJEKTU	38
8.1 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	38
8.2 MATICE RIZIK.....	57
9 NÁVRH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ.....	65
9.1 OPTIMALIZACE PRACOVNÍ ORGANIZACE.....	65
9.2 ZAVEDENÍ SYSTÉMU PRAVIDELNÉHO OCEŇOVÁNÍ A ZPĚTNÉ VAZBY.....	66
9.3 PREVENTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI ZVLÁDÁNÍ STRESU	67

9.4	STABILIZACE PERSONÁLNÍCH KAPACIT A OPTIMALIZACE ROZLOŽENÍ ČINNOSTÍ	68
9.5	VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO OPATŘENÍ POMOCÍ METODY VÁŽENÉHO SOUČTU	69
ZÁVĚR.....		73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		74
SEZNAM OBRÁZKŮ		78
SEZNAM GRAFŮ		79
SEZNAM TABULEK.....		80
SEZNAM PŘÍLOH.....		81

ÚVOD

Psychická zátěž na vedoucích pozicích představuje stále častěji diskutovaný fenomén, který má přímý dopad nejen na zdraví jednotlivce, ale i na celkovou efektivitu a stabilitu pracovního prostředí. Manažeři působící v maloobchodních řetězcích čelí specifickým pracovním nárokům, mezi něž patří například vedení pracovního týmu, plnění výkonnostních cílů, nutnost rychlého rozhodování nebo neustálá adaptace na změny provozních podmínek. Tyto faktory mohou v dlouhodobém horizontu vést k nadměrné psychické zátěži, jejíž důsledky se mohou projevit v podobě poklesu výkonnosti, zvýšeného počtu pracovních chyb, zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti či rozvojem syndromu vyhoření.

Volba tématu této bakalářské práce zohledňuje rostoucí význam zajištění duševního zdraví na pracovišti, které je stále častěji vnímáno jako jeden z aspektů spokojenosti zaměstnanců a dlouhodobé udržitelnosti organizace. Cílem práce je posoudit rizika psychické zátěže manažerů působících v prostředí vybraného maloobchodního řetězce. Výzkum se zaměřuje na identifikaci konkrétních stresorů, analýzu jejich možných příčin a návrh preventivních opatření, která mohou přispět ke zmírnění dopadů těchto negativních jevů.

Práce bude využívat kombinaci kvantitativního a kvalitativního přístupu. Hlavním nástrojem pro sběr dat bude dotazníkové šetření, které se zaměří na pracovní podmínky a konkrétní stresové faktory v praxi. Na základě vyhodnocení získaných údajů bude následně sestavena matice rizik umožňující systematické určení závažnosti jednotlivých faktorů z pohledu psychické zátěže. Identifikované oblasti s nejvyšší mírou rizika budou dále detailně rozpracovány a doplněny o návrhy opatření, jež povedou k jejich zmírnění a lepšímu zvládání ze strany vedení i samotných zaměstnanců.

Výsledky této práce mohou mít praktické využití jak pro zástupce managementu společnosti, kterým nabídnou podklady pro efektivnější řízení lidských zdrojů, tak pro samotné manažery, jimž mohou poskytnout konkrétní nástroje ke zvládání pracovní zátěže. Zároveň mohou sloužit jako výchozí materiál pro systémové zlepšení pracovních podmínek, které přispěje ke zvýšení stability, motivace a celkové psychické pohody zaměstnanců, a tím i ke zlepšení výkonu a atmosféry na pracovišti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Smejkal a Rais (2013) ve své knize uvádějí, že pojem „riziko“ má kořeny v historii, sahající až do 17. století, kdy se silně spojoval s námořní plavbou. Italský výraz „risico“ původně označoval hrozby nebo nástrahy, kterým se námořníci museli vyhnout. Postupně tento termín začal znamenat „vystavení nepříznivým podmínkám“. V minulosti bylo riziko často chápáno jako odvážný krok čelit nebezpečím, přičemž „riskování“ se vnímalo jako čin, kdy se člověk odváží vstoupit do neznámého. S postupem času získal tento pojem širší význam a začal se spojovat s možností ztráty. V současnosti se riziko obvykle vnímá jako hrozba, která souvisí s pravděpodobností vzniku škody, poškození, ztráty nebo neúspěchu v rámci podnikatelských činností, jak je vysvětleno v moderních odborných studiích.

Autoři tvrdí, že neexistuje jediná, široce akceptovaná definice rizika, a proto může být tento pojem chápán různými způsoby. Například riziko lze vymezit jako:

„Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.“

„Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.“

„Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.“

(Smejkal a Rais, 2013).

V maloobchodním sektoru lze rizika rozdělit podle jejich původu a vlivu na provozní činnosti. Provozní rizika zahrnují například logistické problémy, jako jsou chyby v řízení dodavatelského řetězce, výpadky v dodávkách nebo zpoždění při dodání zboží. Tyto problémy mohou negativně ovlivnit dostupnost produktů a zákaznickou spokojenost. Mezi další možná rizika patří technické faktory: jako poruchy pokladních systémů, selhání bezpečnostních opatření nebo problémy s informačními technologiemi. Maloobchodní sektor se také potýká s riziky spojenými s krádežemi, kterých se mohou dopouštět nejen zákazníci, ale i zaměstnanci. Nebezpečí ztráty zboží dále posiluje například drobné či rozsáhlé poškození či účetní nesrovnalosti (Fotr a Hnilica, 2014).

Neméně významnou oblastí představují personální rizika, zaměřená na zaměstnance a pracovní podmínky. Vysoká fluktuace zaměstnanců, způsobená faktory jako nízká motivace, syndrom vyhoření nebo nespokojenost s prostředím, patří k největším výzvám. Nedostatečná kvalifikace pracovníků může vést k chybám při obsluze zákazníků, nesprávné manipulaci se zbožím či porušování hygienických a bezpečnostních norem.

Psychická zátěž manažerů se projevuje tlakem na výkon, odpovědností za výsledky prodejny a nutností řešit pracovní konflikty.

Maloobchodní prostředí se potýká i s ekonomickými a tržními riziky. Kolísání poptávky, ovlivněné sezónními výkyvy, změnami v chování zákazníků nebo tlakem konkurence, má přímý dopad na hospodaření. Inflační tlak zvyšuje provozní náklady, mzdy i ceny od dodavatelů, což vede k nižší ziskovosti. Rovněž významným faktorem je technologický pokrok, jež vyžaduje neustálé investice do modernizace pokladních systémů a automatizace procesů (Fotr a Hnilica, 2014).

Regulační riziko vyplývá z častých změn legislativy, která ovlivňuje maloobchodní prostředí, zejména v oblastech ochrany spotřebitele nebo pracovního práva. Tento typ rizika závisí na řadě externích a interních faktorů, které se neustále mění a vyžadují flexibilní přístup k řízení. Mezi externí faktory patří makroekonomická situace, inflace, změny ve spotřebitelském chování a konkurence v odvětví. K dalším významným vlivům náleží legislativní změny, ke kterým řadíme povinné zavádění ekologických opatření nebo regulace prodeje vybraných druhů zboží.

Interní faktory souvisejí především s efektivitou řízení prodejny. Figuruje zde schopnost manažerů správně delegovat úkoly, motivovat zaměstnance a řídit provoz. Firemní kultura a pracovní podmínky rovněž ovlivňují míru spokojenosti zaměstnanců, jejich ochotu setrvat v zaměstnání a možnost profesního růstu. Významný faktor činí i úroveň bezpečnosti na pracovišti, zahrnující opatření k minimalizaci pracovních úrazů a pravidelná školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ČSN ISO 31000, 2018).

2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) stanovuje rozsáhlé povinnosti zaměstnavatelů v oblasti ochrany zdraví při práci, přičemž zvláštní pozornost věnuje i prevenci rizik, jež mohou vyústit v psychickou zátěž. Zaměstnavatelé mají odpovědnost za vytváření takových pracovních podmínek, které nepoškozují duševní zdraví zaměstnanců. To zahrnuje systematické předcházení stresu i podporu prostředí, jež umožňuje dlouhodobě udržitelný pracovní výkon. Zvýšené nároky kladené na vedoucí pracovníky, zejména manažery, s sebou nesou vyšší míru psychického zatížení. Z tohoto důvodu je nezbytné přistupovat k jejich potřebám individuálně a zajistit vhodné podmínky pro zachování jejich duševní rovnováhy.

Podle zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost:

- poskytovat přestávky nejpozději po 6 hodinách práce na odpočinek a jídlo, které by měly trvat alespoň 30 minut;
- upravit pracovní dobu tak, aby pracovní doba neohrožovala zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
- vytvářet pracovní podmínky, které minimalizují riziko úrazů a onemocnění;
- informovat zaměstnance o specifických rizicích na pracovišti a o postupech, jak se jim vyhnout;
- zajistit ochranu proti psychické zátěži a implementovat opatření, která zamezí nebo minimalizují psychickou zátěž a stres (Česko, 2006).

Zákon o ochraně veřejného zdraví (zákon č. 258/2000 Sb.) se soustředí na ochranu zdraví občanů a stanovuje povinnosti v oblasti prevence nemocí, hygieny a bezpečnosti. Tento právní předpis reguluje podmínky pro ochranu zdraví ve veřejném prostoru, prevenci infekčních nemocí, zajištění čistoty životního prostředí a stanovení pravidel pro ochranu zdraví na pracovištích. Zaměstnavatelé jsou povinni přijímat opatření k prevenci šíření nemocí, vytvářet bezpečné pracovní podmínky a pravidelně provádět kontroly zaměřené na ochranu zdraví svých zaměstnanců.

Mezi tato opatření řadíme například:

- přijímání opatření k prevenci šíření nemocí na pracovištích;
- povinnost zaměstnavatele zajistit přístup k nezbytné zdravotní péči, včetně první pomoci;
- pravidelnou kontrola a monitorování pracovního prostředí z hlediska zdravotních rizik (Česko, 2000)

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., o podmínkách ochrany zdraví při práci, stanovuje podmínky, které musí zaměstnavatelé zajistit k ochraně zdraví zaměstnanců. Tento předpis se zaměřuje nejen na fyzická rizika, ale také na prevenci psychických problémů, které mohou vzniknout v důsledku nevhodných pracovních podmínek. Stanoví požadavky na hygienu pracovního prostředí: jako je správné větrání, osvětlení, teplota a hluchost, čímž se zajišťuje komfort a zdraví zaměstnanců. Nevhodné podmínky mohou vést k únavě, stresu nebo ztrátě koncentrace. Nařízení také klade důraz na prevenci pracovních úrazů a nemocí, včetně psychických problémů, a to nejen prostřednictvím fyzických opatření, ale i zajištěním podmínek pro duševní pohodu pracovníků. V souvislosti s tímto předpisem je nezbytné pravidelně provádět hodnocení pracovního prostředí a přijímat opatření, která zajistí dlouhodobé udržení zdraví na pracovišti. Důraz na ochranu psychického zdraví je klíčovým aspektem, který dnes získává stále větší význam (Česko, 2007).

Dodržování příslušných právních předpisů je kontrolováno Státním úřadem inspekce práce (SÚIP), jenž je oprávněn v případě zjištěných pochybení uložit sankce. V roce 2025 došlo ke změnám v oblasti příplatků za práci ve ztížených pracovních podmínkách – původní nařízení vlády č. 567/2006 Sb. bylo zrušeno a nahrazeno novým nařízením č. 443/2024 Sb., které nově definuje, co se rozumí ztíženým pracovním prostředím, a stanovuje odpovídající výši příplatků.

V předchozím roce, tedy v roce 2024, byla rovněž upravena legislativa v oblasti pracovněprávních vztahů. Novela mimo jiné přináší možnost tzv. samo rozvrhování pracovní doby samotnými zaměstnanci a ruší povinnost zaměstnavatele vytvářet plán dovolených. Tyto změny odrážejí zvýšený důraz na psychické podmínky pracovního prostředí a potřebu jejich systematického řešení (Státní úřad inspekce práce, 2025).

Řízení rizik podle ČSN ISO 31000:2018

Tato norma poskytuje zásady pro efektivní řízení rizik v organizacích, podporující systematický přístup k identifikaci, analýze, hodnocení a ošetření rizik napříč různými sektory, včetně maloobchodu.

Klade důraz na integraci řízení rizik do organizačních procesů, přizpůsobivost podmínkám organizace, zahrnutí relevantních zúčastněných stran a dynamické přizpůsobení změnám a nejistotám. Také zdůrazňuje význam neustálého zlepšování procesů řízení rizik. V maloobchodním sektoru podniky čelí rizikům, která mohou ohrozit jejich stabilitu a efektivitu, jako jsou provozní rizika (logistika, skladování), personální rizika (fluktuace zaměstnanců) a reputační rizika. Implementace této normy poskytuje rámec pro efektivní řízení těchto rizik, což zlepšuje rozhodování a zvyšuje šance na dosažení cílů. Kromě toho umožňuje organizacím lepší využití zdrojů a zvyšuje jejich odolnost vůči nejistotám.

V podnicích tohoto typu je kladen důraz na kulturu uvědomování si rizik, která pomáhá manažerům lépe reagovat na hrozby a minimalizovat jejich dopady. Aplikace zásad této normy podporuje konkurenceschopnost a efektivitu podniků v dynamickém prostředí (ČSN ISO 31000, 2018).

Pro úspěšnou implementaci řízení rizik je nezbytné, aby byl zapojen top management a aby jeho činnosti probíhaly na mnoha úrovních. Některé důležité body pro zajištění úspěchu zahrnují: vytvoření strategie a procesu pro řízení rizik a pro podnik, tvorbu řídicích struktur s rolemi a odpovědnostmi, implementaci systémů analýzy a podpory rizik, a také komunikaci, školení a rozvoj kultury řízení rizik (Aven, 2015).

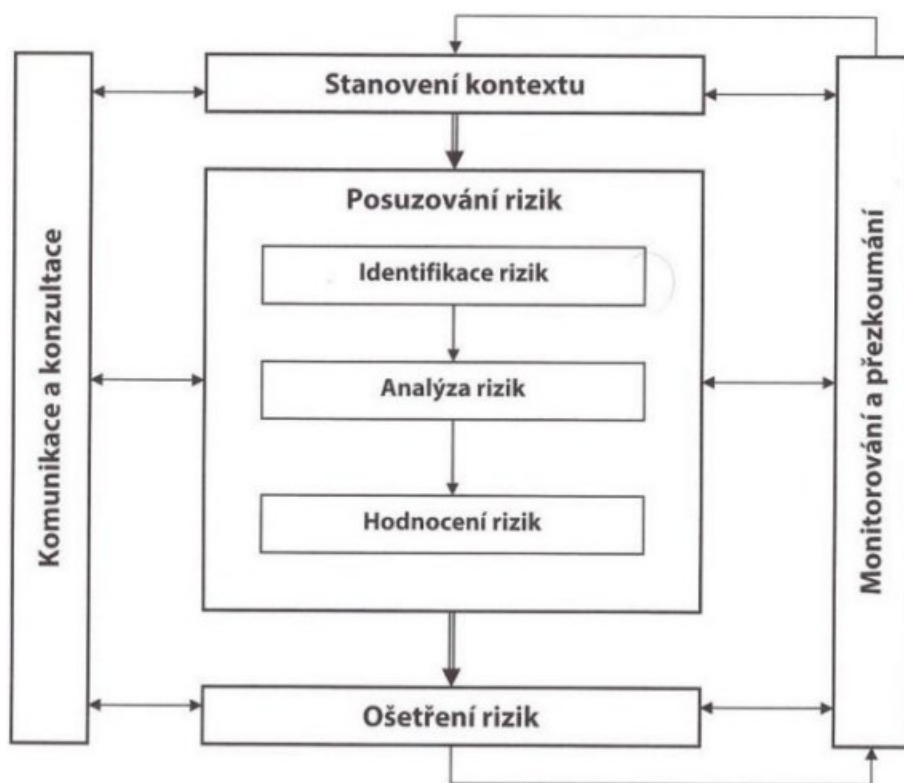
Řízení rizik je také popisováno jako strategický proces, který se přizpůsobuje klesající nejistotě. Důležitou součástí je průběžná kontrola a monitorování dopadů těchto opatření, aby se zajistilo dosažení stanovených cílů.

Vzhledem k dynamickému charakteru maloobchodu je systematické řízení rizik nezbytnou součástí strategie podniku. Efektivní identifikace a minimalizace rizik přispívají nejen k vyšší stabilitě provozu, ale i k celkové spokojenosti zaměstnanců a zákazníků (Yoe, 2019).

3 POSOUZENÍ RIZIK

Posouzení rizik, známé také jako Risk Assessment, představuje proces zaměřený na identifikaci, analýzu a hodnocení rizik spojených s konkrétní činností, projektem, zařízením nebo organizací. Tento systematický přístup má za cíl posoudit možné hrozby, vyhodnotit jejich pravděpodobnost a potenciální dopad na definované cíle a aktiva.

Na základě tohoto vyhodnocení jsou následně formulována opatření, která směřují k minimalizaci nebo úplnému odstranění rizik. Tento proces organizacím umožňuje efektivně předcházet negativním důsledkům a přijímat informovaná rozhodnutí v oblasti řízení rizik (CeMS, 2023).



Obrázek 1 Proces managementu rizik

(zdroj: ČSN ISO 31000)

3.1 Identifikace rizik

Firmy se často potýkají se změnami, což činí pravidelný monitoring rizik nezbytným pro včasnou identifikaci nových hrozeb a hodnocení efektivity přijatých opatření. Tento proces zahrnuje nejen sledování již známých rizik, ale i aktivní reakci na potenciální nové hrozby, které mohou vzniknout (Hillson, 2023).

Identifikace rizik představuje úvodní fázi procesu řízení rizik. Jejím hlavním cílem je systematicky rozpoznat všechna rizika, která mohou ohrozit dosažení cílů projektu, investičního záměru nebo fungování organizace. V této fázi se organizace zaměřuje na identifikaci možných problémů, událostí nebo okolností, které by mohly negativně ovlivnit plánovaný průběh, a na určení zdrojů těchto rizik. Účinná identifikace rizik vyžaduje nejen odborné znalosti a zkušenosti, ale i aplikaci vhodných metod. Mezi běžně používané techniky patří brainstorming, expertní odhady, analýza historických dat, využívání checklistů nebo strukturované rozhovory s odborníky, kteří mají hluboké znalosti dané oblasti. Doporučuje se rovněž zapojení odborníků z různých oblastí, což pomáhá minimalizovat riziko opomenutí některých hrozeb. Pečlivě provedená identifikace rizik tvoří základ pro následující kroky analýzy – hodnocení, měření a návrh opatření.

Nedostatečná realizace této fáze může vést k chybným závěrům a neefektivním rozhodnutím, což může mít vážné důsledky pro celý projekt nebo organizaci (Fotr a Hnilica, 2014).

3.2 Analýza rizik

Analýza rizik představuje jednu z podstatných fází procesu řízení rizik, která bezprostředně navazuje na jejich identifikaci. Hlavním účelem této fáze je posoudit závažnost jednotlivých rizik z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a možného dopadu. Tato analýza umožňuje lépe porozumět tomu, která rizika představují největší hrozby pro dosažení cílů organizace nebo projektu, a tedy na která se zaměří další řízení.

Výstupem analýzy je určení priorit rizik a poskytnutí přehledu o jejich potenciálních důsledcích v případě jejich materializace. Analýza rizik tak vytváří strukturovaný základ pro rozhodování o dalším postupu při řízení rizik. Tento proces je dynamický a vyžaduje pravidelnou aktualizaci na základě aktuálních podmínek a nově získaných informací (Fotr a Hnilica, 2014).

Analýza rizik je proces zaměřený na identifikaci, kvantifikaci a řízení rizik, jež mohou ohrozit stabilitu organizace. Tento proces zahrnuje hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizikových událostí a jejich potenciálního dopadu na organizaci. Hull ve své publikaci zdůrazňuje, že analýza rizik je nezbytná zejména pro finanční instituce, neboť umožňuje efektivní řízení různých typů rizik: úvěrové, tržní, likviditní a operační rizika (Hull, 2018).

3.3 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik představuje proces, při němž se výsledky analýzy rizik porovnávají s předem stanovenými kritérii, aby se rozhodlo, zda je riziko přijatelné, zda vyžaduje přijetí dalších opatření. Tento proces je klíčový pro efektivní řízení rizik a zahrnuje několik fází, mezi které patří:

- stanovení kritérií pro hodnocení rizik,
- porovnání analyzovaných rizik s těmito kritérii,
- rozhodování o nutnosti přijetí opatření.

Podle Koncepce managementu rizik je cílem vyhodnocení rizik rozhodnout, která rizika a v jakém pořadí je třeba ošetřit, na základě výsledků analýzy. Tento proces zahrnuje srovnání závažnosti rizik identifikovaných během analýzy rizik. Důležitým faktorem je aplikace Paretova pravidla (80/20), které ukazuje, že malý počet příčin (přibližně 20 %) obvykle způsobuje většinu problémů (přibližně 80 %) (Univerzita Karlova, 2025).

3.4 Ošetření rizik

Ošetření rizik zahrnuje výběr a implementaci opatření k modifikaci rizik s cílem snížit jejich negativní dopad na organizaci. Mezi základní strategie, které se volí podle povahy rizika a cílů organizace, patří vyhýbání se riziku, což znamená eliminaci činností, které by mohly vést k nepříjemným rizikům. Další strategií je snížení rizika, kdy organizace přijímá opatření ke snížení pravděpodobnosti rizika nebo zmírnění jeho důsledků, například zlepšením pracovních procesů nebo školením zaměstnanců. V některých případech je vhodné riziko přenést na třetí stranu, například prostřednictvím pojištění, což organizaci umožňuje minimalizovat její vlastní vystavení riziku. Pokud je riziko v souladu s rizikovou tolerancí organizace a náklady na jeho ošetření by byly vyšší než potenciální ztráty, může organizace riziko jednoduše přijmout. Volba konkrétní strategie tedy závisí na typu rizika, strategických cílech organizace a dostupných zdrojích (Korecký a Trkovský, 2011).

Management rizik představuje systematický proces zahrnující plánování, identifikaci, analýzu, reakci a monitorování rizik s cílem minimalizovat jejich negativní dopady na organizaci.

Autoři upozorňují, že efektivní řízení rizik vyžaduje nejen implementaci konkrétních opatření, ale i jejich kontinuální sledování a adaptaci v závislosti na měnících se podmínkách

a nových dostupných informacích. Úspěšné řízení rizik tak zahrnuje nejen aplikaci opatření, ale i jejich pravidelnou aktualizaci a přizpůsobení aktuálním potřebám organizace (Korecký a Trkovský, 2011).

3.5 Využité metody pro posouzení rizik psychické zátěže

Dotazníkové metody

Jednou ze základních metod identifikace rizik je sběr informací prostřednictvím dotazníků, které slouží k získávání empirických údajů. Dotazník představuje předem připravený soubor otázek, na které respondenti poskytují písemné odpovědi. Tento nástroj může obsahovat různé typy otázek, vzhledem k tomu, že respondenti vyplňují dotazník samostatně, jsou preferovány uzavřené otázky, jež nevyžadují ústní vysvětlení. Součástí dotazníku bývají pokyny pro respondenty a úvodní vysvětlení výzkumné akce, které jasně vymezuje účel a cíle šetření.

Logické uspořádání otázek v dotazníku je zásadní pro zajištění efektivního a plynulého vyplňování. Obvykle se začíná jednoduchými otázkami, které přecházejí k náročnějším, přičemž na konci dotazníku se opět snižuje obtížnost otázek, aby se minimalizovala únava respondenta. Správná struktura má zásadní vliv na jeho akceptaci a kvalitu vyplnění, což se odráží v návratnosti a validitě výsledků. Dotazníkové šetření je formalizovaná a efektivní technika, která umožňuje sbírat velké množství dat za relativně nízké náklady.

Dotazníky rovněž kladou vyšší nároky na schopnosti respondenta, ideální je, pokud je proces vyplňování pod nějakou formou kontroly. Tento nástroj je vhodný především pro sběr kvantitativních dat, avšak může být také užitečný při výzkumu postojů a motivace, zejména pokud obsahuje projektivní otázky. V některých případech se dotazníkové šetření kombinuje s interview, což umožňuje získat širší a hlubší informace. Tato metoda je běžně využívána v extenzivních výzkumech, které se zaměřují na sběr dat od velkého počtu respondentů (Dvořák, 2018).

Mezi hlavní výhody dotazníkového šetření patří schopnost shromažďovat data o jevech, jako jsou názory, postoje či vzpomínky, které nelze jednoduše sledovat přímým pozorováním. Absence přímého kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem minimalizuje vliv osobnosti tazatele na odpovědi, čímž se zvyšuje objektivita výsledků.

Respondenti mají také dostatek času na pečlivé zvážení svých odpovědí, což podporuje jejich důvěru v anonymitu a integritu šetření.

Na druhou stranu existují i nevýhody, mezi které patří: riziko zkreslení, způsobené nesprávným pochopením otázek nebo záměrně nepravdivé odpovědi. Důležité je také, aby byli respondenti ochotni a schopni na otázky odpovědět, což může ovlivnit míru návratnosti dotazníků. Vysoké nároky na porozumění otázkám mohou v některých případech vést k vyřazení určitých skupin populace, čímž se mohou výsledky zkreslit.

Tato metoda je ideální pro sběr dat od velkého počtu lidí v krátkém časovém období, zejména pokud je potřeba statisticky vyhodnotit odpovědi. K úspěšnému provedení dotazníkového šetření je klíčové správné formulování otázek a jasně definované hypotézy (Znalecký ústav bezpečnosti a ochrany zdraví, z.ú., 2021).

Focus groups

Metoda focus group je kvalitativní výzkumný nástroj, který spočívá v organizování strukturované diskuse mezi skupinou vybraných účastníků na konkrétní téma. Tato technika je efektivní pro zkoumání faktorů ovlivňujících psychickou zátěž zaměstnanců, jako jsou pracovní stres, organizační změny nebo vyvažování pracovního a osobního života. Cílem focus group je poskytnout hlubší vhled do způsobu, jakým účastníci vnímají pracovní prostředí a jaké copingové mechanismy aplikují při zvládání stresových faktorů.

V rámci této metody moderátor nebo facilitátor systematicky řídí diskusi tak, aby každý účastník měl prostor vyjádřit svůj názor. Diskuse je zaměřena na určité téma, které je relevantní pro daný výzkum, čímž umožňuje získat různé perspektivy, které mohou být obtížně dostupné prostřednictvím individuálních rozhovorů. Interaktivní povaha této metody přispívá k tomu, že účastníci mohou reagovat na názory ostatních, což často vede k odhalení hlubších, neformálních postojů a názorů.

Mezi hlavní výhody této metody patří vysoká vypovídací hodnota kvalitativních dat, která vhodně doplňují kvantitativní výzkum. Skupinová forma zároveň umožňuje zachytit širší spektrum názorů a podpořit diskusi, z níž mohou vzejít nové a nečekané poznatky. Metoda však s sebou nese i určité nevýhody. Jednou z nich je riziko dominance výraznějších osobností ve skupině, které mohou ovlivnit ostatní účastníky a tím zkreslit výsledky. Mezi další úskalí patří zajištění reprezentativního vzorku respondentů – zejména ve větších organizacích může být obtížné zajistit rovnoměrné zastoupení všech relevantních skupin (Krueger a Casey, 2015).

Interview

Na rozdíl od focus group, která je metodou skupinovou, individuální rozhovory (interview) představují kvalitativní výzkumný nástroj založený na osobním setkání mezi výzkumníkem a respondentem. Zatímco focus group podporuje vzájemnou výměnu názorů mezi účastníky, individuální rozhovor umožňuje podrobnější a osobnější pohled na zkušenosti a postoje jednotlivce. Tato metoda je obzvláště vhodná pro zkoumání subjektivních aspektů pracovního prostředí, stresových faktorů a individuálních strategií zvládání psychické zátěže. Průběh rozhovoru obvykle začíná přípravou otázek, které mohou mít strukturovanou nebo polostrukturovanou podobu, a zaměřují se na klíčové oblasti, jako jsou pracovní náplň, organizační změny, vztahy na pracovišti a způsoby zvládání stresu. Otevřené otázky podporují hlubší reflexi a poskytují respondentovi prostor pro vyjádření podrobných názorů a zkušeností. Po dokončení rozhovoru následuje analýza získaných dat, která umožňuje identifikovat vzorce chování a tematické okruhy související s psychickou zátěží.

Výhodou této metody je schopnost získat podrobný a osobní vhled do dané problematiky, stejně jako vysoká flexibilita při vedení rozhovoru. Nevýhodou je časová náročnost procesu, která může být spojena s nutností individuálních setkání, a také riziko subjektivního zkreslení při interpretaci výsledků, což může ovlivnit objektivitu analýzy (Hendl, 2016).

Matice rizik

Matice rizik představuje základní nástroj pro analýzu a řízení rizik v projektech. Umožňuje efektivně identifikovat, hodnotit a sledovat rizika, která mohou ovlivnit projekt nebo jiný specifikovaný soubor činností. Tento nástroj zobrazuje jednotlivá rizika na základě dvou hlavních parametrů: pravděpodobnosti jejich výskytu a potenciálního dopadu na daný projekt.

V praxi se matice rizik často prezentuje ve formě tabulky (viz obrázek 2), v níž jsou rizika klasifikována podle pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu. Tento přístup, přestože je jednoduchý, je velmi efektivní při identifikaci rizik, která vyžadují okamžitou pozornost. Zároveň je pomáhá odlišit od těch, která lze monitorovat s nižší intenzitou (Wrzosek, 2024).

Dopad \ Pravděpodobnost	téměř nemožné	nepravděpodobné	pravděpodobné	velmi pravděpodobné	téměř jisté
velmi malý	1	2	3	4	5
malý	2	4	6	8	10
střední	3	6	9	12	15
velký	4	8	12	16	20
kritický	5	10	15	20	25

Obrázek 2 Matice rizik

(zdroj: vlastní)

V tabulkovém zobrazení matice rizik jsou jednotlivé osy vyhrazeny pro kategorie pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Matice následně přiřazuje rizika do příslušných kategorií, které bývají označeny kvalitativními ukazateli závažnosti, často vyjádřenými pomocí barev, například „červená“, „žlutá“ a „zelená“. Tato klasifikace vzniká kombinováním každé úrovně pravděpodobnosti s odpovídající úrovní dopadu (Razavi a Yazdani-Chamzini, 2024).

Na základě provedené analýzy jsou rizika hodnocena následujícím způsobem:

- **zanedbatelná** – hodnota rizika v rozmezí 1–4 (zelená pole). Jde o riziko s velmi nízkým dopadem i pravděpodobností, u kterého není nutné přijímat žádná okamžitá opatření;
- **střední** – hodnota rizika v rozmezí 5–9 (žlutá pole). Toto riziko by mělo být sledováno a řešeno po rizicích vyšší priority, ale stále si zasluhuje pozornost a plánování vhodných opatření;
- **vysoká** – hodnota rizika v rozmezí 10–16 (oranžová pole). Jedná se o významné ohrožení, které by mělo být řešeno co nejdříve, aby byly minimalizovány možné negativní dopady;
- **kritická** – hodnota rizika v rozmezí 20–25 (červená pole). Toto riziko má katastrofální dopad a vysokou pravděpodobnost výskytu a je nutné jej okamžitě řešit, jakmile to situace dovolí, aby se předešlo vážným škodám.

Tato klasifikace umožňuje efektivně stanovit priority v řízení rizik a soustředit se na ta rizika, která mají největší potenciál ohrozit dosažení cílů organizace. V rámci této práce bude matice rizik využita jako hlavní nástroj pro hodnocení míry psychické zátěže manažerů a pro navržení odpovídajících opatření (Aptien, 2025).

Aplikace této metody přispívá k systematickému přístupu k identifikaci rizik, zajišťuje vyšší úroveň transparentnosti v projektovém týmu a umožňuje efektivní rozdělení zdrojů mezi nejkritičtější rizika. Kromě toho zlepšuje rozhodovací procesy a pomáhá organizacím vyvíjet odolnější a efektivnější postupy v oblasti řízení projektů (Wrzosek, 2024).

4 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ

V příručce pro hodnocení rizik v malých a středních podnicích je psychická zátěž definována jako stav, který často zahrnuje pocity nervozity a neklidu. Tento stav se objevuje zejména tehdy, když jednotlivci neplní opakující se úkoly, nebo když se setkávají s nesouladem mezi požadavky na výsledek a nepřiměřenými podmínkami pro jeho dosažení. Takové situace často vedou k intenzivnímu pocitu „uvíznutí“ nebo bezvýchodnosti (Gtówczyńska Woelke, 2019).

Úroveň psychické zátěže je do značné míry ovlivněna osobnostními rysy jednatelce a jeho schopností zvládat zátěž. Vyšší psychická zátěž se často vyskytuje v situacích intenzivních sociálních interakcí, jako je práce, která vyžaduje častou nebo nepřetržitou komunikaci s lidmi, spolupráci většího počtu osob nebo činnosti, jež vyžadují dovednosti a zkušenosti v oblasti interpersonálního jednání. Takové interakce mohou být zdrojem konfliktů, zejména u osob s nízkou schopností sociální adaptace nebo konfliktními sklony, což vede k výraznému psychickému stresu pro zúčastněné pracovníky (Hanáková a Matoušek, 2006).

Dopady nadměrné psychické zátěže

Dlouhodobý stres a přetížení vedou k negativním změnám v psychickém a fyzickém zdraví jednotlivců, ovlivňují jejich pracovní výkon, mezilidské vztahy a celkovou spokojenost v zaměstnání. Mezi hlavní negativní dopady stresu na lidské tělo patří například:

- narušené spánkové vzorce,
- přetrvávající pocity úzkosti nebo podrážděnosti,
- časté bolesti hlavy,
- zažívací potíže,
- kožní problémy,
- oslabení imunitního systému,
- chronickou bolest (Heyl, 2024).

5 STRES

Každodenní život nás vystavuje změnám, na které musíme adekvátně reagovat. Aby tělo správně reagovalo na tyto změny, musí se přizpůsobit. Stres označuje způsob, jakým organismus reaguje na tyto změny, a to emocionálně, fyzicky nebo mentálně (Fred, 2019).

Stres je definován jako stav, kdy je živý organismus vystaven mimořádným podmínkám, které označujeme jako stresory. Tyto podmínky vyvolávají specifickou obrannou reakci, jejímž cílem je udržet vnitřní rovnováhu a chránit organismus před poškozením nebo ohrožením života. Termín "stres" pochází z anglického slova stress, které označuje napětí, tlak či zátěž, a odráží tuto zátěž, která ovlivňuje organismus a připravuje ho na možnou reakci (Kožinová, 2022).

Paulík (2017) chápe stres především jako následek vnějších vlivů, které působí na jednotlivce během jeho života. I zde není popírána vzájemná interakce mezi prostředím a osobností, ale tato interakce zůstává spíše v pozadí.

5.1 Druhy stresu

Eustres

Eustres je chápán jako typ stresu, který je pro jednotlivce vnímán pozitivně nebo příjemně. Tento typ stresu má stimulující efekt, který může zvýšit výkonnost a motivaci. Lidé, kteří mají sklon vyhledávat nové výzvy nebo rizika, mohou tento stres pociťovat jako přínosný. Eustres je spojen s optimálním stupněm stimulace, jenž zvyšuje energii a soustředění, což může podpořit kreativitu a produktivitu. Tento typ stresu může být pro některé jedince výhodným, pokud vede k dosažení pozitivních cílů a překonání překážek.

Distres

Oproti tomu distres označuje nepříznivý typ stresu, který jedinec vnímá jako zatěžující, ohrožující nebo nepříjemný. Tento druh stresové reakce je často doprovázen negativními emocemi, pocity úzkosti či nadměrným tlakem, jenž přesahuje zvládací schopnosti člověka a může vést k negativním dopadům na jeho duševní i tělesné zdraví.

Distres se objevuje, když jsou nároky a zátěže, kterým jedinec čelí, natolik vysoké, že je nezvládá. Může se jednat jak o chronický stres spojený s dlouhodobými problémy, tak i o akutní stres vyvolaný náhlými a intenzivními situacemi. Tento stres negativně

ovlivňuje zdraví a životní pohodu jedince, což vede k vyčerpání a narušení psychické rovnováhy (Paulík, 2017).

Distres je vnímán jako negativní formu stresu, která člověka vyčerpává a zatěžuje, přičemž může mít škodlivé dopady na jeho organismus. Během distresu dochází k uvolňování chemických látek, které, pokud nejsou adekvátně spotřebovány, mohou představovat zdravotní riziko. Podle autora je v tomto procesu role mozkového kmene, který reaguje rychle a instinktivně, přičemž vyhodnocuje i potenciálně neškodné situace jako ohrožující. Cesta k distresu je přímá: vzniká, když mozek vnímá situaci jako neznámou a tím potenciálně nebezpečnou, nebo jako skutečně ohrožující (Plamínek, 2013).

Akutní stres

Akutní stres je běžnou součástí života a projevuje se krátkodobě v reakci na určitou situaci. Jakmile se problém vyřeší, stres odezní a tělo se rychle zotaví, aniž by zanechal dlouhodobé následky. Mezi běžné spouštěče patří dopravní zácpy, hluk, konflikty, pracovní termíny nebo ztráta důležitých věcí.

Tento typ stresu může vyvolat úzkost, podrážděnost, výkyvy nálad, problémy se soustředěním či nespavost, avšak tyto projevy obvykle rychle mizí. Na rozdíl od chronického stresu nepředstavuje vážné zdravotní riziko, pokud se nevyskytuje příliš často nebo s vysokou intenzitou (UCF Health, 2022).

Chronický stres

Chronický stres má negativní vliv na imunitní systém, ovlivňuje jak vrozenou, tak adaptivní imunitu, což se projevuje snížením počtu a aktivity imunitních buněk. Tento fenomén je komplexní a dosud nebyl zcela objasněn.

Zatímco některé studie ukazují, že zvýšené hladiny kortizolu, hlavního stresového hormonu, mohou potlačovat imunitní odpověď, existují i výzkumy, které naznačují, že chronický stres může v některých případech vyvolat mírnou, chronickou zánětlivou reakci. Tato zánětlivá reakce je spojována s rozvojem některých nádorových onemocnění a může negativně ovlivnit jejich prognózu. Výzkumy také potvrzují, že dlouhodobý psychický stres má specifické dopady na imunitní systém, zejména v kontextu mezilidských vztahů. Chronický stres je navíc spojován se zvýšeným rizikem vzniku závažných psychických poruch, jako jsou depresivní stavy, které mohou dále oslabovat imunitní odpověď organismu (Adam; Klimeš; Pour; Král a Onderková, 2019).

5.2 Strategie zvládání stresu

Tato podkapitola se zabývá vybranými strategiemi zvládání stresu, které mohou přispět ke zmírnění psychické zátěže v pracovním prostředí vedoucích pracovníků. Pozornost je věnována jak individuálním přístupům, tak i podpurným faktorům z organizačního kontextu.

5.2.1 Coping

Coping je vědomý proces zvládání stresu a náročných situací prostřednictvím různých strategií. Na rozdíl od adaptace, která zahrnuje obecné přizpůsobení, coping se zaměřuje na specifické způsoby, jak stres eliminovat, zvládnout nebo tolerovat.

Rozlišujeme dva hlavní typy copingu: coping zaměřený na problém, kdy jedinec aktivně mění danou situaci (například získáváním informací nebo změnou chování); coping zaměřený na emoce, který se soustředí na regulaci pocitů (například změnou pohledu nebo vyhýbáním se negativním myšlenkám).

Dalšími strategiemi jsou monitorování stresoru, jeho vyhýbání se a využívání sociální podpory. Dysfunkční způsoby zvládání, jako je pasivita nebo užívání návykových látek, mohou mít negativní dopady na psychiku, zatímco proaktivní coping pomáhá jedinci lépe se připravit na budoucí stresové situace. Efektivní zvládání stresu přispívá k lepší psychické pohodě a úspěšnější adaptaci na životní výzvy (Paulík, 2017).

Tyto strategie mohou být vnímány jako způsoby, kterými lidé čelí stresovým situacím spojeným s ohrožením, výzvami nebo nepříjemnými událostmi. Jedná se o vědomé úsilí o zmírnění dopadů stresu. Termín „coping“ vychází z přirovnání k aktivnímu úsilí překonat těžkosti, symbolizujícímu přístup k překonávání překážek. Copingové strategie se liší od neuvědomovaných obranných mechanismů, které reagují na ohrožení sebehodnocení. Existují dvě hlavní skupiny copingových přístupů: vyhýbání se stresoru (krátkodobý stres) a aktivní přístup k hrozbě (dlouhodobé zátěže). Lidé si volí strategii zaměřenou na emoce nebo na konkrétní řešení problému v závislosti na povaze stresu a individuálním stylu zvládání (Kožinová, 2022).

5.2.2 Time management

Vytváření seznamu aktivit napomáhá lepší orientaci v úkolech a podporuje soustředění na dosažení stanovených cílů. Seznam by měl být pravidelně upravován a přizpůsobován aktuálním okolnostem, přičemž je vhodné úkoly řadit podle jejich obtížnosti. Rozdělení složitějších činností na menší části a jejich postupné plánování přispívá k efektivnímu

zvládání. Pro zvýšení koncentrace může být užitečné zapisovat si rušivé myšlenky stranou a k hlavní činnosti se opakovaně vracet. Motivaci podporuje pravidelná připomínka cílů, vizualizace dosažených výsledků a týmová spolupráce. Tento přístup přispívá k vyšší produktivitě a budování zdravých pracovních návyků (Kožinová, 2022).

Kruse (2019) však považuje seznamy úkolů za potenciálně neefektivní a stresující. Tento způsob organizace nezohledňuje časovou náročnost jednotlivých úkolů, což může vést k zaměření na snadno splnitelné úkoly a opomíjení těch náročnějších, ale důležitějších. Navíc seznamy upřednostňují naléhavé úkoly, což může vést k odkládání těch dlouhodobějších. Seznamy mohou rovněž způsobit stres z nevyřízených úkolů, což negativně ovlivňuje soustředění a schopnost relaxace. Mnozí úspěšní lidé upřednostňují plánování svých aktivit do časových bloků v kalendáři, což nejen zvyšuje produktivitu, ale také pomáhá snížit stres a zaručuje včasné dokončení úkolů.

5.2.3 Fyzická aktivita

Fyzická aktivita hraje nezastupitelnou roli v celkovém zdraví a pohodě zaměstnanců. Zlepšuje jejich fyzickou kondici, psychickou pohodu a pracovní produktivitu. Nedostatek pohybu může vést k zdravotním problémům, jako jsou bolesti zad nebo srdeční onemocnění. Zaměstnanci, kteří pravidelně cvičí, bývají zdravější, energičtější a mají lepší soustředění.

Aktivní pracovní prostředí podporuje zvýšení pracovního výkonu, snižuje absenci a podporuje týmovou spolupráci. Podpora pohybu na pracovišti může zahrnovat ergonomická opatření, jako jsou nastavitelné stoly nebo aktivní židle, a podporu aktivit jako je cyklistika či firemní sportovní akce (Kaito, 2023).

Pohyb je účinným nástrojem pro zvládání stresu. Uvolnit napětí a podpořit duševní rovnováhu pomáhají především aktivity jako chůze, běh nebo tanec. Největší efekt mají, pokud jsou prováděny pravidelně a s vnímavostí k vlastnímu tělu (Nešpor, 2019),

5.2.4 Work-life balance

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem, dříve vnímaná jako soukromá záležitost, je dnes chápána jako celospolečenský problém s dopady na různé oblasti života. Mezi hlavní výzvy patří nerovnoměrné rozdělení péče o domácnost a děti, které ovlivňuje ekonomickou situaci rodin i sociální rovnost. Pro zdravý vývoj dítěte je důležitý čas s oběma rodiči, což však vyžaduje, aby nebyli přetíženi pracovními povinnostmi.

V západních společnostech je dosažení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem považováno za základ kvalitního života. Jako příklad mohou sloužit severské země, které experimentují s čtyřdenními pracovními týdny, nebo Španělsko, které nabízí flexibilní pracovní podmínky pro starší pracovníky.

Na evropské úrovni se dlouhodobě prosazuje podpora flexibilního pracovního prostředí, rovnosti a větší otevřenosti na trhu práce. V České republice (dále jen ČR) se otázka sladění začala více řešit od roku 2009, kdy došlo k posunu ve způsobu, jakým je tento problém vnímán, a dnes zahrnuje i roli veřejné správy. Odbory v ČR, stejně jako v jiných evropských zemích, jako je Německo a Slovinsko, usilují o zlepšení pracovních podmínek a rovnosti v práci (Kadeřábková, 2020).

Vztah mezi pracovním a soukromým životem se přirozeně proměňuje v závislosti na konkrétní životní situaci. Klíčem k udržení rovnováhy je uvědomělé určování toho, čemu věnovat pozornost, a omezení činností, které nepřinášejí skutečný užitek. Důležité je také spravedlivé rozdělení povinností a zařazení aktivit, které přispívají k vnitřnímu naplnění a psychické rovnováze. Ze strany zaměstnavatelů může významně pomoci zavedení pružné pracovní doby nebo nabídka vhodných benefitů, což vede ke zvýšení pracovní motivace i celkové spokojenosti. Naopak nadměrné pracovní nasazení, zejména ve formě častých přesčasů, může z dlouhodobého hlediska přispět k únavě, poklesu výkonnosti a zhoršení zdravotního stavu (Homfray, Skalková a Čmolíková Cozlová, 2022).

V závěru této kapitoly, zabývající se strategiemi zvládání stresu, bych ráda uvedla pár tipů a úvah, které Urban (2016) doporučuje ve své knize, pro zmírnění dopadu pracovního stresu na jedince a jejich duševní pohodu. Mezi těmito strategiemi uvádí například:

- „Uvědomte si, že příčina stresu může být ve vás,
- Vyvarujte se uvažování, které stresuje,
- Nevěřte, že vás stres přivede k úspěchu,
- Nestresujte se tím, co bylo, nebo teprve nastane,
- Nestresujte se časovými termíny,
- přestaňte se stresovat odkládáním.
- Nestresujte se náročným šéfem,
- Nenechte se stresovat zlatými pouty“ (Urban, 2016).

6 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je definován jako výsledek dlouhodobého vystavení chronickému stresu, který postupně vede k fyzickému a emocionálnímu vyčerpání. Tento stav se neprojevuje pouze únavou, ale i zvýšeným cynismem, odcizením a pocitem méněcennosti či neúspěchu. Jakmile se vyhoření blíží, naše schopnost fungovat na osobní i profesní úrovni se výrazně snižuje (Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra, 2018).

Vyhoření však nenastává okamžitě. Tento proces je pomalý a postupný, což činí jeho včasné rozpoznání složitější. Mnozí lidé si neuvědomují, že se nacházejí na pokraji vyhoření, dokud se neobjeví závažnější následky. Naštěstí tělo a mysl vysílají varovné signály, které nám mohou pomoci tento stav identifikovat dříve, než dojde k vážnějším problémům. Pokud víme, na co se zaměřit, je možné syndrom vyhoření odhalit včas.

Tento stav vyčerpání je také označován jako syndrom „vyhasnutí“ či „vypálení“, přičemž pojem „burnout“ pochází z anglického slova „to burn“ – hořet. Tento termín vyjadřuje situaci, kdy původní nadšení a zapálení pro práci postupně zcela vyhasínají.

Syndrom vyhoření je primárně psychický stav, který se projevuje vyčerpáním, poklesem pracovní výkonnosti a ztrátou motivace. Obvykle vzniká jako důsledek dlouhodobého stresu a nejčastěji postihuje jedince, kteří se ve své profesní činnosti intenzivně věnují práci s lidmi (Pešek a Praško, 2016).

6.1 Projevy vyhoření

Fyzické a emocionální vyčerpání představují zásadní projevy syndromu vyhoření, které postupně snižují schopnost jednotlivce vykonávat běžné každodenní činnosti. Mezi první příznaky patří chronická únava, nespavost, zhoršená koncentrace a problémy s pozorností. S narůstajícím vyčerpáním se zhoršují problémy s usínáním a pracovní výkon klesá. Tělesné symptomy, jako jsou bolesti na hrudi, dušnost nebo trávící potíže, mohou být signálem vyhoření a vyžadují konzultaci s odborníkem. Syndrom vyhoření oslabuje imunitní systém a může vést k častým nemocem, ztrátě chuti k jídlu a úbytku hmotnosti. Úzkost, která může přerůst v depresivní stavy, a hněv, který se projevuje v častějších konfliktech, jsou dalšími indikátory. Cynismus a ztráta zájmu o práci a osobní život vedou k odloučení a izolaci (Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra, 2018).

Mezi nejběžnější faktory vedoucí k vyhoření patří silná touha po uznání ve společnosti, nerealistická očekávání týkající se mezilidských vztahů a mylné přesvědčení, že vše musí probíhat bez problémů a bez překážek (Honzák, 2018).

6.2 Fáze vyhoření



Obrázek 3 Fáze syndromu vyhoření

(zdroj: Stock, 2010)

Na začátku kariéry jedinec vykazuje vysoké nasazení a energii, podpořenou ideály a touhou po pozitivních změnách. Tato fáze bývá často charakterizována nerealistickými očekáváními, která vedou k přetěžování sebe i okolí. Pracovník může například mít pocit, že svou prací pomůže všem klientům, aniž by si uvědomil své vlastní limity. V tomto období může pracovník také příliš ztotožnit svou profesi se svým životem, zanedbávajíc ostatní oblasti života.

Postupně dochází k fázi stagnace, kdy pracovník konfrontuje své ideály s realitou, což vede k frustraci a zklamání. Tento stav je důsledkem neúspěchů, které pramení z nerealistických předpokladů o jeho schopnostech. V této fázi pracovník vnímá věci, které dříve považoval za nepodstatné, jako prioritní, což negativně ovlivňuje jeho rodinný život. Přesto se zde ještě neprojevují příznaky syndromu vyhoření.

Pokud tento stav trvá, přichází fáze frustrace, kdy pracovník začíná pochybovat o smyslu své práce. Tento proces vede k zpochybňování dosažených výsledků, prohlubuje frustraci způsobenou byrokracií, nedostatkem uznání a nesouladem mezi očekáváními a realitou. Tento stav se projevuje rostoucími pocity zklamání a demotivace.

Nakonec, v reakci na dlouhodobý stres a frustraci, přichází fáze apatie. Pracovník vykonává svou práci pouze z povinnosti, vyhýbá se náročným úkolům a interakcím. Předchozí nadšení je nahrazeno rezignací, což může vést až k pocitům zoufalství, což je charakteristickým projevem syndromu vyhoření (Stock, 2010).

6.3 Prevence vyhoření

Syndrom vyhoření negativně ovlivňuje zdraví zaměstnanců a výkonnost organizací. Prevence vyžaduje, aby manažeři měli nástroje k pochopení pracovní zátěže, podporovali flexibilní pracovní podmínky a wellness programy. Důležitá je také edukace o příznacích vyhoření a nástroje pro zvládání stresu a time managementu (Večeřa, 2020).

Prevence v rukou zaměstnavatele

Syndrom vyhoření je rozšířeným fenoménem, jenž nepříznivě ovlivňuje jak zdravotní stav zaměstnanců, tak i celkovou efektivitu organizace. Dlouhodobý stres způsobuje pokles produktivity, zvyšuje fluktuaci a vede k vyčerpání, což činí prevenci klíčovou.

Důležitým krokem je poskytnutí nástroje manažerům pro lepší pochopení pracovní zátěže a monitorování zaměstnaneckého vytížení. Podpora flexibilních pracovních podmínek, jako je možnost vzdálené práce, wellness programy, zahrnující cvičení nebo semináře zaměřené na zdravý životní styl, mohou výrazně přispět k prevenci. Otevřená komunikace mezi zaměstnanci a vedením umožňuje včasné rozpoznání varovných signálů, jako jsou únava či snížená koncentrace. Zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, stejně jako poskytnutí nástrojů pro efektivní zvládání stresu a time managementu, jsou nezbytné pro prevenci vyhoření. Prevence vyžaduje integrovaný přístup, který zahrnuje řízení pracovní zátěže, podporu duševního zdraví a otevřenou komunikaci (Maslach a Leiter, 2016).

Prevence v rukou zaměstnanců

Je nezbytné vnímat signály těla a psychiky a reagovat na ně dříve, než se stresové faktory stanou nezvladatelnými. Jedním z prvních kroků je přehodnocení pracovního a osobního rozvrhu, což umožňuje identifikovat zbytečné činnosti, které lze delegovat nebo úplně vypustit. Tento proces by měl zahrnovat i podporu od rodiny nebo nadřízených, aby byla zajištěna rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Základními složkami duševního i fyzického zdraví jsou kvalitní strava, dostatek spánku a pravidelný odpočinek. Relaxační techniky, jako je meditace, spolu s fyzickou aktivitou, mají kladný vliv na zvládání stresu. Koníčky hrají důležitou roli při obnově energie a posílení psychické odolnosti. Pokud stres dosáhne úrovně, kdy je těžké ho zvládnout, je nutné otevřeně komunikovat a v případě potřeby vyhledat podporu, ať už v rodině nebo na pracovišti (Lamael, 2024).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 VÝBĚR A CHARAKTERISTIKA SUBJEKTU POZOROVÁNÍ

Tato kapitola přibližuje vybraný subjekt pozorování, v němž bylo realizováno dotazníkové šetření. Zaměřuje se na charakteristiku pracovního prostředí, popis manažerských pozic a vymezení relevantních aspektů souvisejících s psychickou zátěží.

7.1 Popis vybraného pracoviště

Po dohodě s podnikem XY budou všechny informace v této práci o pracovním prostředí a podmínkách pozorování uvedeny anonymně, aby byla zachována důvěrnost.

Vybraná společnost je mezinárodním maloobchodním řetězcem, který se specializuje na prodej širokého sortimentu nábytku, domácích potřeb a dekorací. V rámci tohoto podniku je kladen důraz na vysokou kvalitu zákaznického servisu, což se projevuje v každodenní interakci mezi zaměstnanci a zákazníky. Provoz podniku je dynamický a v neustálém pohybu, což vyžaduje flexibilitu a rychlou adaptaci na změny.

Atmosféra v jednotlivých prodejnách je plná aktivity ze strany vedení a zaměstnanců, s vysokým počtem návštěvníků, kteří často projevují zájem o poradenství a pomoc při výběru zboží. Tato prostředí mohou být pro zaměstnance velmi náročná, zejména vzhledem k neustálému pohybu mezi zákazníky a požadavkům na rychlé rozhodování. V rámci provozu jsou v podniku zavedena pravidla a procesy pro efektivní řízení zásob, rozvržení směn a komunikaci s dodavateli. Na úrovni personálního managementu se podnik zaměřuje na školení zaměstnanců, jejich rozvoj a motivaci.

Vzhledem k tomu, že podmínky se mění nejen s ročními obdobími, ale i v závislosti na konkrétních kampaních a akcích, je vyžadováno časté přizpůsobování strategií prodeje. Pracovní prostředí je organizováno tak, aby se zajistil plynulý chod a maximální spokojenost zákazníků. Neustálý kontakt se zákazníky, požadavky na výkon a tlak na plnění stanovených cílů mohou představovat významné faktory stresu, což je důvod, proč je vhodné se zaměřit na analýzu těchto faktorů v rámci studované problematiky (Interní zdroj podniku, 2024).

7.2 Role manažera v maloobchodním řetězci XY

Manažer prodejny zodpovídá za komplexní řízení a efektivní provoz svěřené prodejní jednotky. Spolupracuje s oblastním manažerem na plnění stanovených cílů, řídí tým zaměstnanců, deleguje úkoly a optimalizuje interní procesy k dosažení maximálního obrátu

a plynulému provozu. Plánuje směny dle provozních potřeb a motivuje svůj tým k vysoké výkonnosti a profesionální zákaznické obsluze.

Významnou odpovědností manažera je připravenost prodejny na zákazníky, včetně sezónní úpravy sortimentu, atraktivního vystavení zboží podle stanoveného konceptu a efektivní implementace marketingových kampaní. Správná práce s plánogramy umožňuje optimalizovat prodejní efektivitu a pozitivní zákaznickou zkušenost. Další důležitou oblastí je řízení lidských zdrojů, zejména nábor, zaškolení a kontinuální rozvoj zaměstnanců. Manažer pravidelně sleduje pracovní podmínky, analyzuje spokojenost zaměstnanců a řeší personální otázky. Cílem je vytvořit pozitivní pracovní prostředí, podporující dlouhodobé udržení talentovaných pracovníků. Manažer rovněž odpovídá za efektivní řízení nákladů, dodržování rozpočtu na mzdy a optimalizaci skladových zásob.

Manažer každé prodejny zastává významnou strategickou i operativní roli, přičemž jeho schopnost efektivní organizace práce, podpory týmu a optimalizace procesů má zásadní vliv na úspěšnost prodejní jednotky, spokojenost zákazníků i celkovou atmosféru na pracovišti (Interní zdroj podniku, 2024).

7.3 Analýza současného stavu

Tato část se zaměřuje na pracovní realitu vedoucích pracovníků v dané firmě z hlediska možných zdrojů psychické zátěže. Vzhledem k charakteru provozu a neustálému kontaktu se zákazníky lze předpokládat, že pracovní prostředí je náročné a vyžaduje vysokou míru adaptability a soustředění. Vedení prodejny zahrnuje nejen odpovědnost za chod provozovny, ale také řízení týmu, kontrolu výkonu a řešení každodenních provozních situací. Specifickým rysem této pozice je spojení organizačních a komunikačních požadavků, které mohou vytvářet tlak na vedoucí pracovníky, zvláště v obdobích zvýšené zákaznické aktivity nebo při personálním podstavu.

Kombinace operativních povinností, očekávání vedení a potřeby efektivně řídit tým může být potenciálním zdrojem stresu a psychického přetížení. Přestože podnik deklaruje důraz na profesní rozvoj a organizační podporu, nelze bez ověření přesně určit, jak zaměstnanci ve vedoucích pozicích vnímají svoji pracovní zátěž, jaké konkrétní stresory zažívají a jaké strategie zvládání využívají. Z tohoto důvodu bude v následující části práce provedeno dotazníkové šetření zaměřené na identifikaci faktorů, které mohou přispívat ke vzniku psychické zátěže. Získané informace budou dále využity pro reálné posouzení zjištěných rizik, jejich vyhodnocení a navržení možných opatření.

8 VYHODNOCENÍ RIZIK POZOROVANÉHO SUBJEKTU

V praktické části této práce bylo realizováno dotazníkové šetření zaměřené na identifikaci faktorů přispívajících k psychické zátěži manažerů v maloobchodním prostředí. Cílem tohoto šetření bylo získat komplexní pohled na to, jak vedoucí pracovníci vnímají svou pracovní náplň, pracovní podmínky a s nimi související stresory.

Sběr dat probíhal v elektronické podobě prostřednictvím online dotazníku po dobu tří týdnů během měsíce března 2025. Dotazník byl distribuován mezi 105 manažerů působících na různých prodejnách podniku. Míra návratnosti dosáhla vysoké hodnoty 89,52 %, což znamená, že 94 respondentů poskytlo své odpovědi. Tato vysoká účast nejen naznačuje zájem manažerů o tuto problematiku, ale zároveň poskytuje dostatečně reprezentativní vzorek pro následnou analýzu.

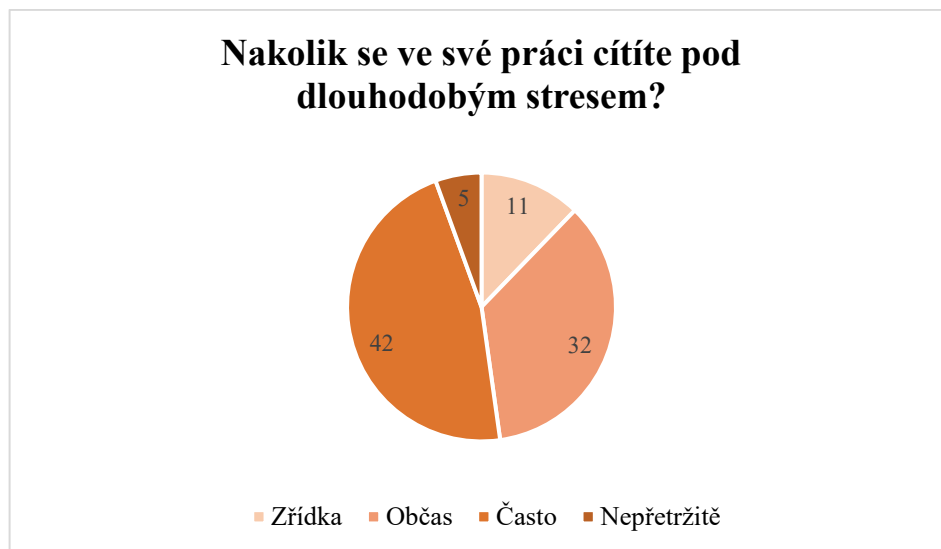
Vzhledem k tomu, že šetření probíhalo anonymně formou online dotazníku, některé otázky zůstaly nevyplněné, což vedlo k mírným variacím v počtu odpovědí u jednotlivých položek. Při vyhodnocování výsledků byly otázky analyzovány na základě skutečného počtu odpovědí, nikoli na celkovém počtu respondentů. Grafické zpracování dat bylo provedeno v programu Microsoft Excel, který byl rovněž použit pro sumarizaci výsledků a tvorbu přehledných vizualizací.

Významným přínosem šetření je má osobní zkušenost z manažerské pozice v daném prostředí, která umožnila lépe formulovat otázky, reflektovat reálné pracovní situace a citlivěji interpretovat výsledky z pohledu interní praxe.

8.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

Tato část kapitoly poskytuje přehled jednotlivých otázek dotazníkového šetření zaměřených na identifikaci faktorů přispívajících k psychické zátěži zaměstnanců na pozici manažera. Otázky byly koncipovány tak, aby obsáhly široké spektrum aspektů pracovního prostředí, míry pracovního zatížení i individuálních charakteristik, které mohou ovlivňovat duševní pohodu a pracovní výkonnost.

V navazujících tabulkách a grafech jsou prezentovány odpovědi respondentů, jež tvoří základ pro identifikaci klíčových rizik a následnou konstrukci matice rizik. Tato analýza umožňuje stanovit, která rizika jsou nejvýznamnější a vyžadují cílená opatření k omezení jejich negativních dopadů.



Graf 1 Frekvence výskytu dlouhodobého stresu mezi manažery

(zdroj: vlastní)

Výsledky znázorněné ve výšečovém grafu se vztahují k otázce, nakolik se respondenti ve své práci cítí pod dlouhodobým stresem. Celkem odpovědělo 90 osob.

Z jejich vyjádření vyplývá, že největší část dotázaných (42 respondentů, tedy přibližně 47 %) uvedla, že se pod dlouhodobým stresem nachází často. Dalších 32 respondentů (36 %) označilo, že stres v práci zažívá občas. Pouze 11 osob (12 %) zodpovědělo, že stres pociťuje zřídka, a pouze 5 respondentů (5 %) se cítí být pod dlouhodobým stresem nepřetržitě.

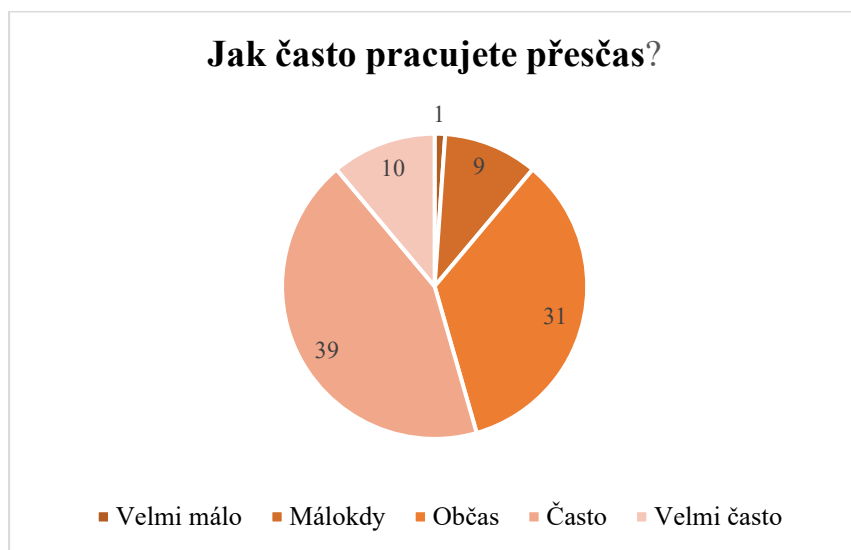


Graf 2 Hodnocení pracovní zátěže manažerů

(zdroj: vlastní)

Graf zachycuje, v jaké míře respondenti vnímají svou pracovní zátěž. Do šetření se zapojilo celkem 94 osob.

Nejčastěji byla pracovní zátěž hodnocena jako vysoká – tuto variantu vybralo 57 respondentů, což představuje výraznou většinu. Dalších 31 osob označilo svou zátěž za průměrnou. Odpověď „nepřiměřeně náročná“ zvolili 3 respondenti, možnost „jiné“ uvedli 2 a pouze 1 respondent označil, že jeho pracovní zátěž je menší, než očekával.



Graf 3 Četnost práce přesčas u manažerů

(zdroj: vlastní)

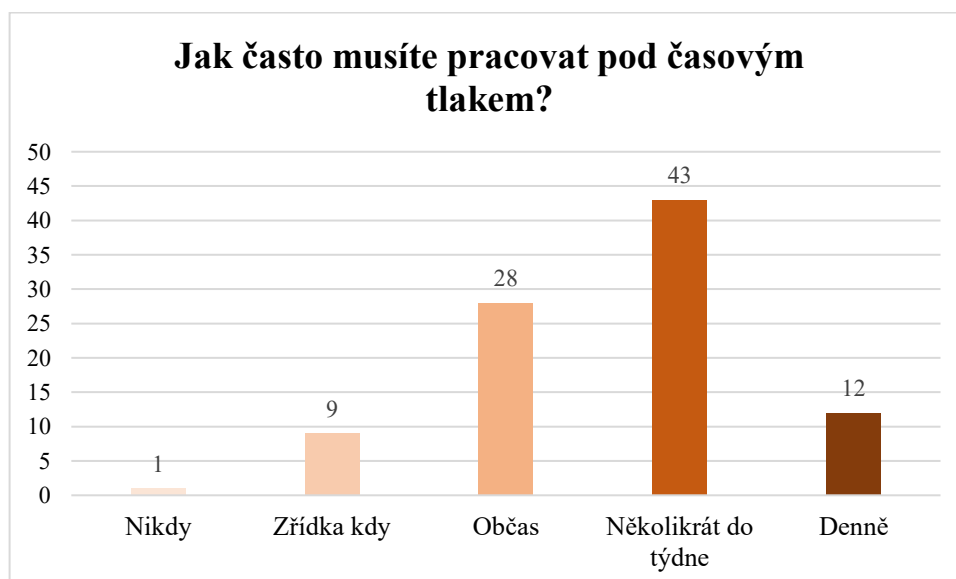
Graf znázorňuje četnost práce přesčas mezi respondenty. Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 90 zaměstnanců, přičemž největší podíl respondentů (43 %, tj. 39 osob) uvedl, že práci přesčas vykonává často. Dalších 31 osob (34 %) tuto činnost provozuje občas, zatímco 10 respondentů (11 %) zodpovědělo, že přesčasy mají velmi často. Odpověď „málokdy“ zvolilo 9 zaměstnanců (10 %) a pouze 1 respondent (1 %) označil, že pracuje přesčas velmi málo.



Graf 4 Vliv pracovního stresu na osobní život manažerů

(zdroj: vlastní)

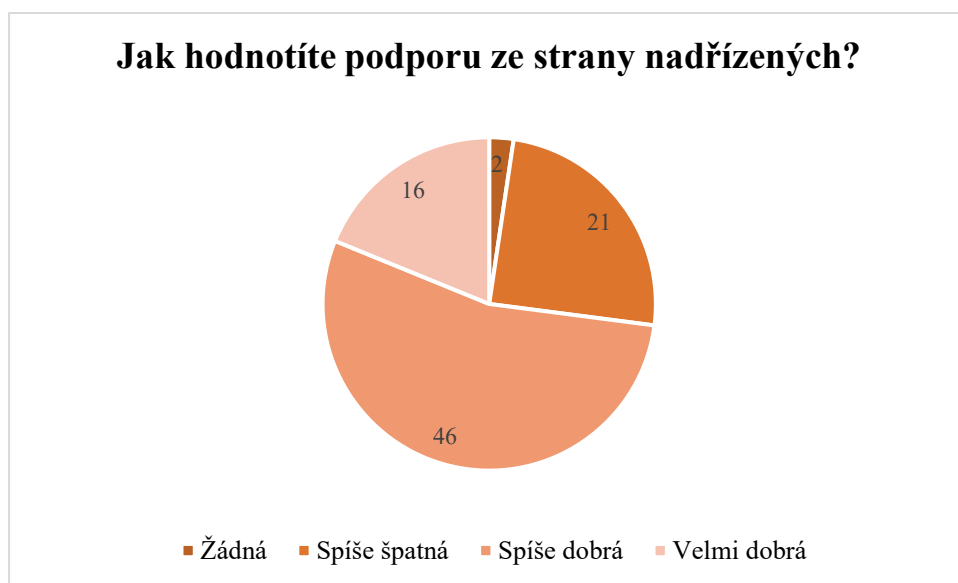
Graf zachycuje, do jaké míry ovlivňuje pracovní stres osobní život respondentů. Otázku vyplnilo celkem 90 manažerů. Nejvíce z nich, konkrétně 45 osob (50 %), uvedlo, že stres z práce ovlivňuje jejich osobní život mírně. Dalších 33 respondentů (37 %) vnímá tento vliv jako výrazný. Pouze 7 osob (8 %) odpovědělo, že pracovní stres jejich soukromý život neovlivňuje vůbec, a 5 respondentů (5 %) označilo, že jsou jím ovlivněni zcela.



Graf 5 Frekvence práce pod časovým tlakem u manažerů

(zdroj: vlastní)

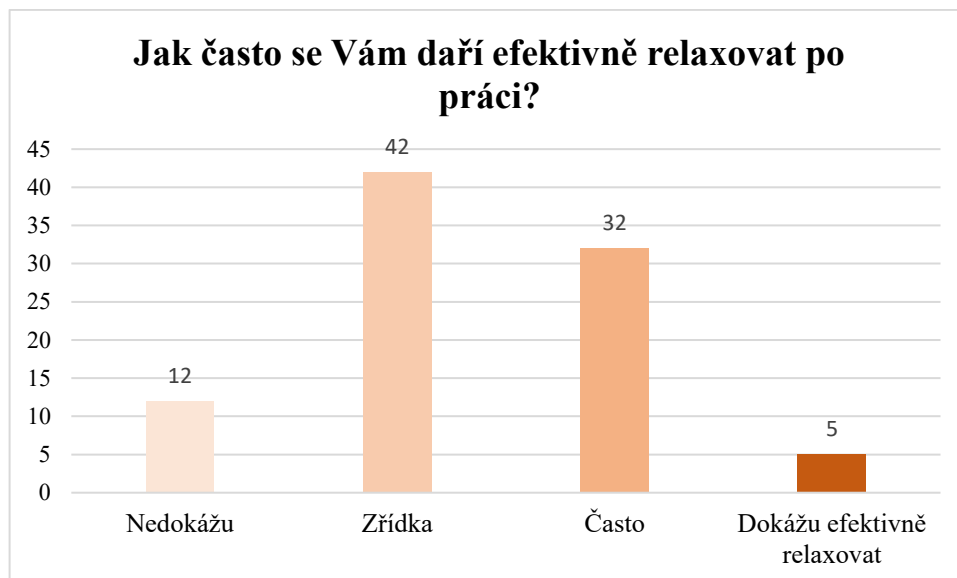
Z 91 respondentů téměř polovina (43 osob) uvedla, že se pravidelně setkává s časovým tlakem několikrát do týdne. Dalších 28 respondentů zažívá tuto situaci občas, zatímco 12 respondentů uvedlo denní výskyt časového tlaku. Odpověď „zřídka kdy“ zvolilo 9 respondentů a pouze 1 osoba uvedla, že se s časovým tlakem nesetkává vůbec.



Graf 6 Hodnocení podpory ze strany nadřízených

(zdroj: vlastní)

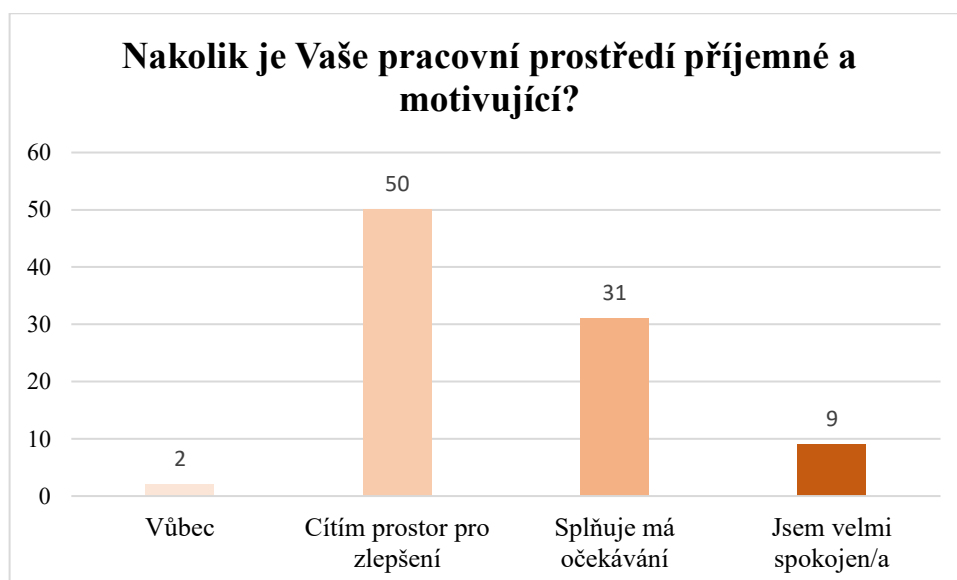
Na základě odpovědí 85 respondentů lze sledovat, jak zaměstnanci vnímají podporu ze strany nadřízených. Nejčastěji byla označena varianta spíše dobrá, kterou uvedlo 46 osob (54 %). Odpověď spíše špatná zvolilo 21 respondentů (25 %), následující variantu velmi dobrá zvolilo 16 osob (19 %). Možnost žádná podpora uvedli 2 zaměstnanci (2 %).



Graf 7 Úroveň schopnosti manažerů relaxovat po práci

(zdroj: vlastní)

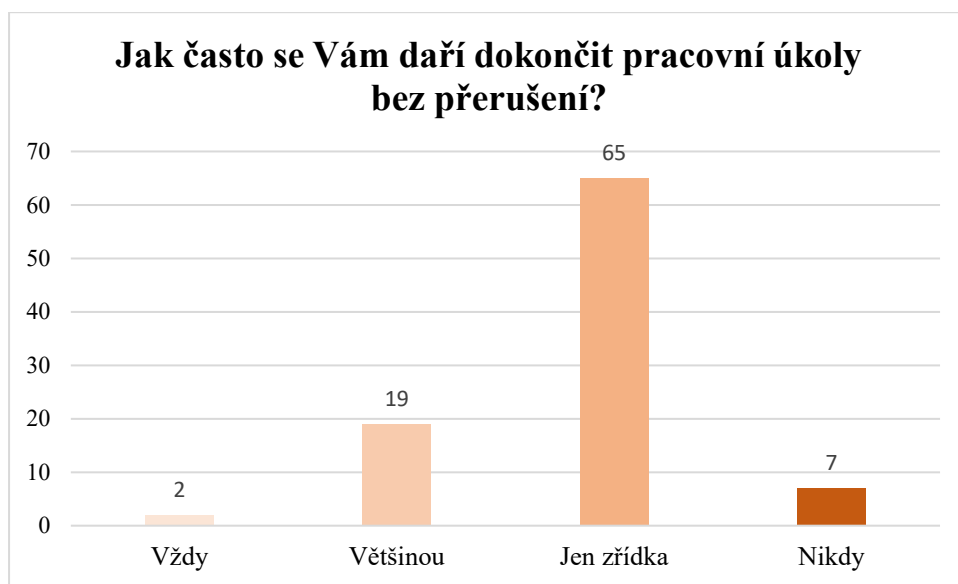
Z odpovědí 91 respondentů vyplývá, jak často se jim daří efektivně relaxovat po práci. Nejvíce osob, konkrétně 42 jedinců (46 %), uvedlo, že se jim to podaří zřídka. Možnost často zvolilo 32 respondentů (35 %), zatímco 12 osob (13 %) odpovědělo, že relaxovat nedokážou vůbec. Pouze 5 respondentů (6 %) označilo, že jsou schopni efektivně relaxovat pravidelně.



Graf 8 Hodnocení pracovního prostředí

(zdroj: vlastní)

Pracovní prostředí hodnotilo celkem 92 zaměstnanců z hlediska jeho příjemnosti a motivačního působení. Nejčastější odpověď byla, že pracovní prostředí nabízí prostor pro zlepšení, což uvedlo 50 respondentů (54 %). Variantu splňuje má očekávání zvolilo 31 osob (34 %), 9 respondentů (10 %) uvedlo, že jsou velmi spokojeni, a 2 zaměstnanci (2 %) se přiznávají, že prostředí pro ně není vůbec příjemné ani motivující.



Graf 9 Četnost úkolů dokončených bez přerušení

(zdroj: vlastní)

Otázka zaměřená na frekvenci přerušování pracovních činností byla zodpovězena celkem 93 respondenty. Největší část z nich, konkrétně 65 osob (70 %), se shodla na tom, že se jim daří dokončit pracovní úkoly bez přerušení jen zřídka. Možnost většinou označilo 19 respondentů (20 %), zatímco nikdy nedokončí úkol bez přerušení 7 zaměstnanců (8 %). Pouze 2 respondenti (2 %) uvedli, že pracovní úkoly zvládají bez přerušení vždy.



Graf 10 Úroveň vnímání požadavků

(zdroj: vlastní)

Na otázku týkající se vnímání nereálných požadavků odpovědělo celkem 94 zaměstnanců. Nejčastější odpovědí byla varianta většinou, kterou uvedlo 33 respondentů (35 %). Těsně za ní následuje odpověď občas, označená 31 respondenty (33 %). Možnost jen zřídka zvolilo 23 osob (24 %), zatímco nikdy se s tímto pocitem nesetkalo 5 zaměstnanců (5 %). Variantu vždy zodpověděli 2 respondenti (2 %).

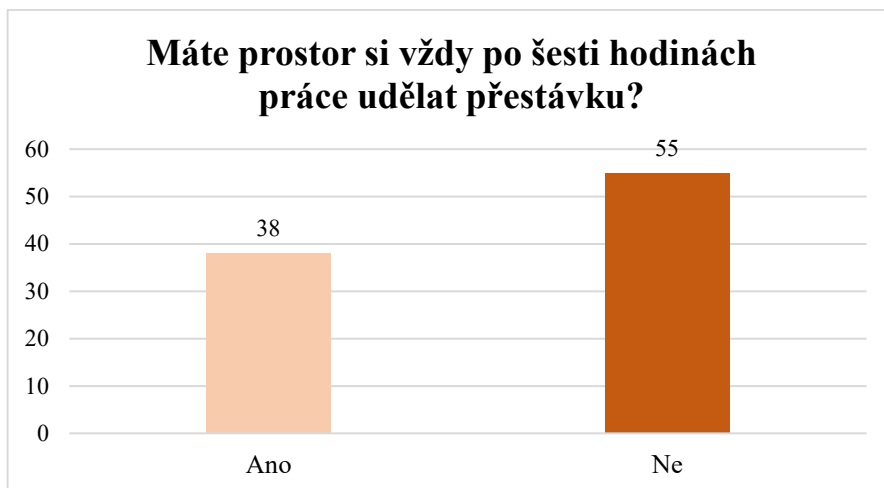
Téměř 70 % zaměstnanců si myslí, že požadavky, které jsou kladené na jejich práci, jsou občas až většinou nereálné. Může to být známkou přetížení nebo nedostatečným souladem mezi očekáváními a reálnými možnostmi výkonu.

Tabulka 1 Vyhodnocení otázky č. 11 z dotazníkového šetření

Pokud jste v předchozí odpovědi zvolili „Vždy“ nebo „Většinou“, čeho se tyto požadavky týkají?	
Téma	Příklady odpovědí
Nedostatek času / termíny	„Termíny a požadavky od nadřízených“
	„Deadline úkolů, přechod sezony“
Nadměrné množství úkolů	„Množství úkolů“
	„Sotva dokončíme úkoly a už jsou další tasky“
Neustálé změny	„Operativa, tasky, po každém meetingu novinky“
Nedostatek personálu	„Málo lidí na hodně úkolů“
	„Na jednu osobu, která má tým nováčků, je toho dost“
Nerovnoměrné rozdělení	„Na nízkoobratových prodejnách stejné úkoly jako jinde, ale poloviční počet zákazníků“
Administrativní zátěž	„Administrativa, operativa, zák. servis – nejde stíhat vše“

(zdroj: vlastní)

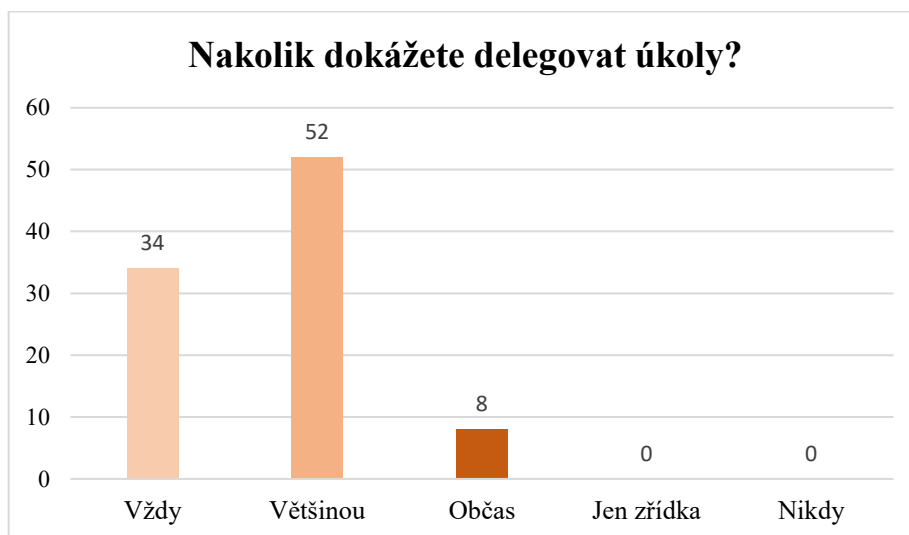
V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti, kteří označili požadavky kladené na jejich práci jako nereálné, vyzváni k upřesnění, jakých oblastí se tyto požadavky nejčastěji týkají. Odpovědi měly otevřenou formu a vzhledem k častému opakování určitých témat byly následně kategorizovány. Tabulka 1 zachycuje přehled nejčastěji zmiňovaných okruhů a uvádí také konkrétní citace, které ilustrují subjektivní zkušenosti dotazovaných. Z vyjádření respondentů vyplývá, že mezi nejvíce zatěžující faktory řadí nedostatek času, častý tlak na dodržení termínů a nadměrné množství úkolů. Opakovaně byla zmiňována také častá změna pracovních postupů a zavádění novinek, jež někdy bývají vnímány jako obtížně zvládnutelné v běžném provozním režimu. Významná část respondentů rovněž upozorňovala na nedostatek personálu a na nerovnoměrné rozdělení práce mezi jednotlivé prodejny.



Graf 11 Přestávky po 6 hodinách práce

(zdroj: vlastní)

Součástí výzkumu byla i otázka, zda mají zaměstnanci možnost čerpat přestávku po šesti hodinách práce. Z dotazovaných 93 zaměstnanců zde odpovědělo pomocí možnosti „ano“ 38 respondentů (41 %), zatímco 55 osob (59 %) uvedlo, že přestávku v této lhůtě si nemají vždy možnost udělat. Tudiž více než polovina respondentů nemá možnost pravidelně čerpat přestávku po šesti hodinách práce.

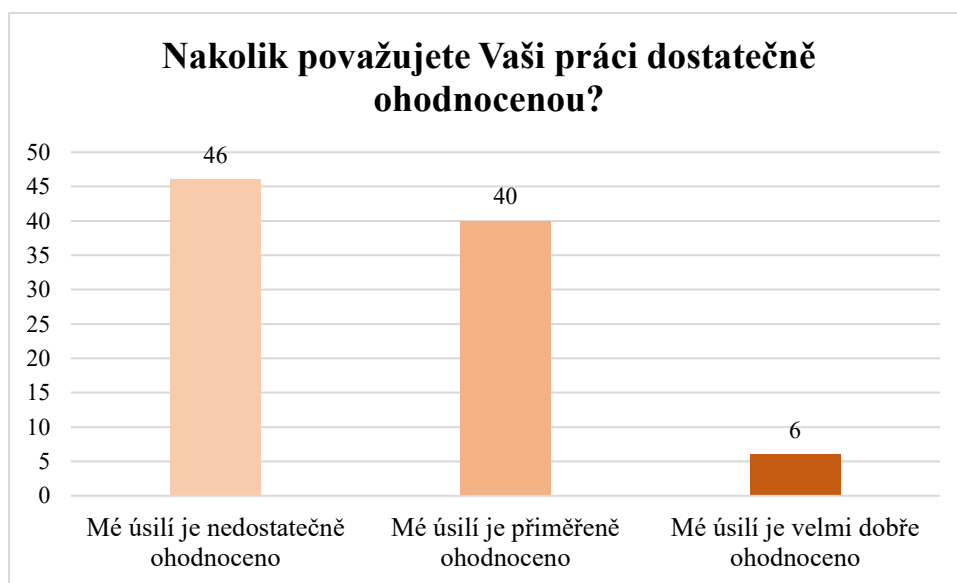


Graf 12 Schopnost delegování úkolů

(zdroj: vlastní)

Na dotaz zaměřený na schopnost delegovat úkoly odpovědělo 94 respondentů. Nejčastěji byla označena možnost „většinou“, kterou uvedlo 52 osob (55 %).

Variantu „vždy“ zvolilo 34 respondentů (36 %), zatímco 8 osob (9 %) uvedlo, že úkoly delegují pouze občas. Možnosti „jen zřídka“ a „nikdy“ nebyly využity ani jedním respondentem. Tato data lze vnímat pozitivně, zároveň však naznačují, že schopnost delegovat není u všech vedoucích pracovníků zcela rozvinutá.



Graf 13 Míra ohodnocení práce

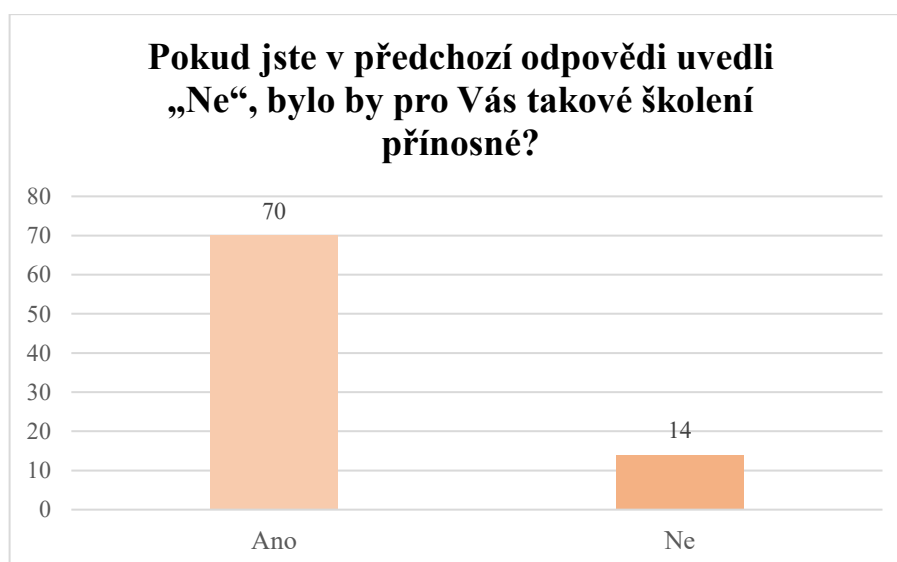
(zdroj: vlastní)

Z dotazovaných odpovědělo 92 respondentů na otázku, zda považují svou práci za dostatečně ohodnocenou. Nejčastější odpovědí bylo, že jejich úsilí je nedostatečně ohodnoceno – tuto možnost zvolilo 46 osob (50 %). Přiměřené ohodnocení uvedlo 40 respondentů (43 %) a pouze 6 osob (7 %) označilo, že jejich práce je velmi dobře ohodnocena.



Graf 14 Dostupnost školení zaměřených na zvládání pracovního stresu

(zdroj: vlastní)



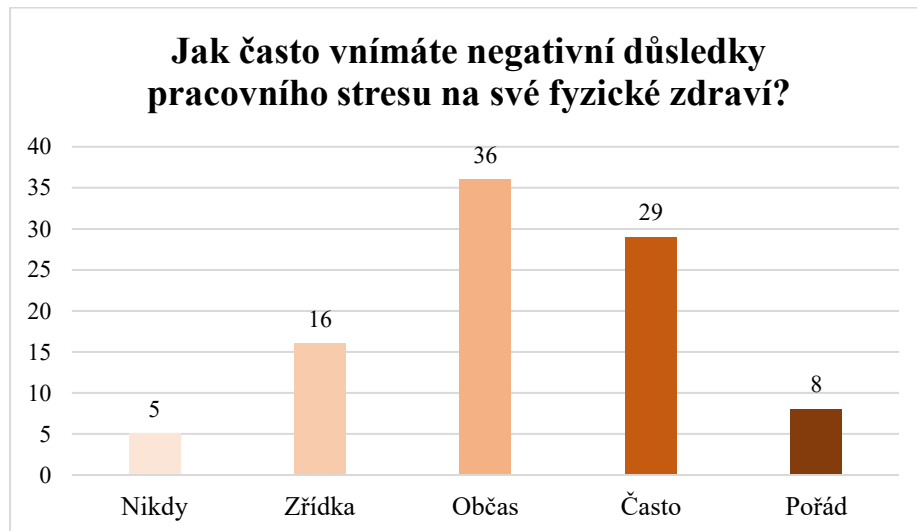
Graf 15 Vyhodnocení zájmu o školení zaměřené na zvládání pracovního stresu

(zdroj: vlastní)

Výsledky ukazují, že přístup ke školením zaměřeným na zvládání pracovního stresu je mezi zaměstnanci velmi omezený. Z celkového počtu 94 respondentů uvedlo pouze 10 osob (11 %), že takový přístup mají. Naopak 84 zaměstnanců (89 %) potvrdilo, že jim možnost účastnit se těchto školení chybí.

Respondentům, kteří přístup ke školením nemají, byla položena doplňující otázka, zda by pro ně bylo takové školení přínosné.

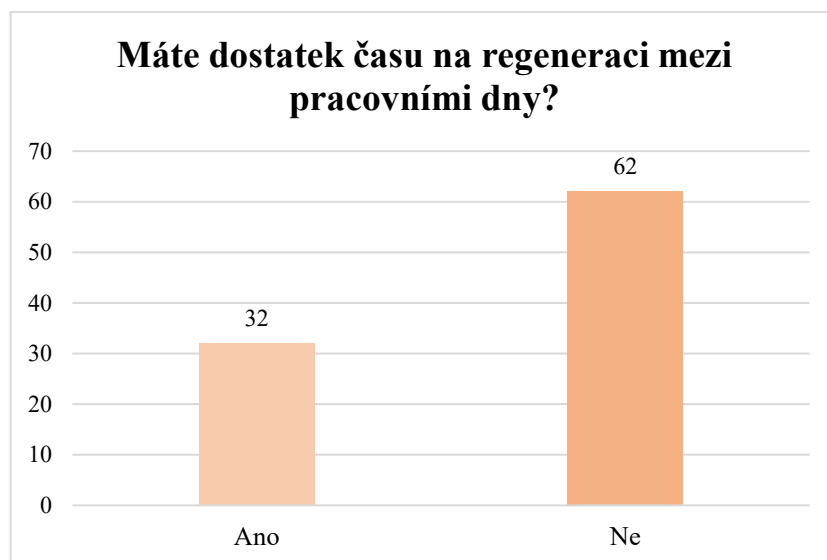
Z těchto 84 zaměstnanců označilo 70 osob (83 %) školení jako přínosné, zatímco 14 respondentů (17 %) si myslí, že by pro ně přínosné nebylo.



Graf 16 Negativní důsledky pracovního stresu na fyzické zdraví manažerů

(zdroj: vlastní)

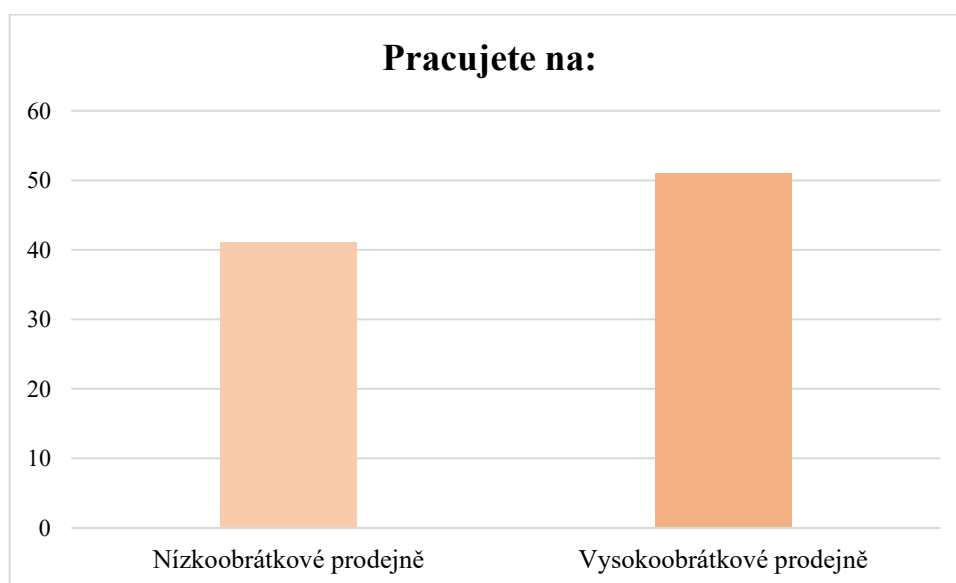
V rámci šetření bylo 94 účastníků dotázáno, zda vnímají negativní dopady pracovního stresu na své fyzické zdraví. Nejčastější odpovědí byla varianta „občas“, kterou uvedlo 36 osob (38 %). „Často“ označilo 29 respondentů (31 %) a „zřídka“ odpovědělo 16 osob (17 %). Možnost „pořád“ zvolilo 8 zaměstnanců (9 %) a pouze 5 osob (5 %) negativní dopady nepocítuje nikdy.



Graf 17 Prostor na regeneraci mezi pracovními dny

(zdroj: vlastní)

Většina zaměstnanců uvádí, že nemá dostatek času na regeneraci mezi pracovními dny. Z celkového počtu 94 respondentů odpovědělo 62 osob (66 %) záporně, zatímco 32 zaměstnanců (34 %) uvedlo, že čas na odpočinek mají. Nedostatečná možnost regenerace může vést k dlouhodobé únavě, zhoršení výkonnosti a vyšší psychické i fyzické zátěži.



Graf 18 Rozdělení podle typu prodejny

(zdroj: vlastní)

Na vysokoobrátkových prodejnách pracuje o něco více respondentů (51 osob) než na nízkoobrátkových (41 osob). Rozdělení odpovídá celkovému složení týmů v rámci podniku a umožňuje sledovat případné rozdíly ve vnímání zátěže v závislosti na typu provozovny. Tyto dvě skupiny se mohou lišit nejen v objemu práce, ale také v tempu nebo způsobu organizace činnosti.

Tabulka 2 Vyhodnocení otázky č. 20 z dotazníkového šetření

Jaké konkrétní faktory a aspekty ve Vaší práci považujete za nejvíce stresující?	
Téma	Příklady odpovědí
Nadměrné množství úkolů	„Více úkolů najednou nebo v malém časovém pásmu“ „Velké množství úkolů, kterým se lze věnovat jen když není plný obchod“
Časový tlak a nereálné termíny	„Termínované úkoly, když se nahromadí“ „Deadliny úkolů v době přechodu sezony“
Nedostatek personálu	„Málo zaměstnanců, hodně úkonů, fluktuace“ „Podstav a musíme splnit vše co prodejny v plném stavu“
Neustálé změny, aktualizace, nové koncepty	„Po každém mítinku nové úkoly, checklisty, změny v systému“ „Aktualizace konceptu, novinky, soutěže“
Technické a systémové problémy	„Nefunkční systém a připojení dat“ „Zpomalené systémy, problémy s přihlášením“
Tlak na výkony, klíčová čísla, obraty	„Tlak na obrat, zbytečná administrativa“ „Plnění kritérií i při vysokém počtu zákazníků“
Nepřiměřené požadavky vedení	„Pořád se navyšují nároky na všechno – na obrat, vzhled, tabulky“ „Nízká míra pochopení od nadřízených“
Špatná organizace práce / plánování	„Přechod sezony, plánování dovolených, chaos ve směnách“ „Nejasné zadání, práce za tři, nesoulad s tabulkami“
Interakce se zákazníky, tlak zvenčí	„Jednání s lidmi, kteří si myslí, že mají na vše právo a nárok“ „Zákazníci, nároky vedení, řešení věcí i z domova“
Nedostatek uznání, zpětné vazby, podpory	„Nízká motivace, chybí zpětná vazba a uznání“
Nesmyslné nebo demotivující úkoly	„Soutěže, které nikdo nebere vážně, úkoly bez smyslu“

(zdroj: vlastní)

Otevřenou otázku zaměřenou na konkrétní aspekty práce, které zaměstnanci vnímají jako nejvíce stresující, zodpovědělo celkem 79 respondentů. Na základě jejich vyjádření byla identifikována opakující se témata, která byla následně systematicky rozdělena do několika obsahových kategorií.

Nejčastěji respondenti zmiňovali nadměrné množství úkolů, jejich akumulaci a překrývání, přičemž často chybí adekvátní časový prostor k jejich zvládnutí. Významnou oblastí byl rovněž časový tlak, těžce splnitelné termíny a krátké lhůty pro plnění přidělených úkolů. Tyto faktory byly popisovány jako hlavní zdroje pracovní zátěže a dlouhodobého stresu.

Za další zásadní problém považovali respondenti nedostatek personálu, který podle jejich výpovědí vede ke zvýšené zátěži jednotlivců, problémům se zajištěním směn a ke zhoršení mezilidských vztahů a atmosféry na pracovišti. Četně se objevovaly také zmínky o častých změnách v pracovních conceptech, úkolech či systémech, které jsou zaváděny bez předchozí přípravy a bývají vnímány jako nekoordinované a chaotické. Tyto změny bývají navíc doprovázeny technickými obtížemi, jako je například nestabilita softwarového vybavení či pomalé systémy, což dále zvyšuje pracovní náročnost.

Významnou kategorií byla i údajná přehnaná očekávání ze strany vedení, především tlak na výkon, obrat nebo doplňkový prodej, bez ohledu na aktuální personální a provozní kapacity. V odpovědích se dále opakovaly zmínky o nejasně formulovaných úkolech, nedostatečné organizaci práce, neefektivním plánování směn a celkově nízké provozní stabilitě.

Z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci nevnímají pracovní stres jako důsledek izolovaného jevu, ale jako souhru mnoha vzájemně provázaných faktorů. Zjištění ukazují, že psychická zátěž souvisí nejen s objemem práce a časovou náročností, ale také s organizačními podmínkami, způsobem vedení, technickým zabezpečením a celkovou kulturou pracoviště.

Tabulka 3 Vyhodnocení otázky č. 21 z dotazníkového šetření

Jaká opatření by podle Vás měla být zavedena pro snížení psychické zátěže?	
Téma opatření	Příklady odpovědí
Posílení personálních kapacit	„Více zaměstnanců na prodejně“
	„Zvýšení úvazků, samostatní zaměstnanci“
Úprava nároků a očekávání	„Snížit nároky, méně hlídanych tabulek“
	„Reálnější cíle, tlačit jen na podstatné“
Zlepšení organizace práce a plánování	„Lepší plánování, méně úkolů přes sebe“
	„Volné neděle, více času na realizaci úkolů“
Lepší komunikace a vedení	„Častější meetingy s nadřízeným“
	„Více řešit názory zaměstnanců“
Školení, podpora a well-being	„Wellness pobyt, školení na zvládnání stresu“
	„Empatie, společné akce na odpočinek“
Změna systému hodnocení výkonu	„Řešit jen důležité ukazatele, ne vše“
	„Neřešit pouze obratovost“
Zjednodušení administrativy a operativy	„Ubrat na operativě a administrativě“
	„Najmout administrativního pracovníka“
Technická a systémová vylepšení	„Funkční systém, zjednodušení systému“
	„Lepší organizace změn v konceptech“

(zdroj: vlastní)

Cílem otevřené otázky bylo získat podněty od zaměstnanců na možná opatření, jež by dle jejich pohledu mohla přispět k omezení zátěžových faktorů psychické zátěže na pracovišti. Celkem bylo zaznamenáno 75 odpovědí, které byly po tematické analýze rozčleněny do několika hlavních oblastí.

Nejčastěji se v odpovědích objevovala potřeba posílení personálních kapacit – ať už formou navýšení počtu zaměstnanců, rozšíření úvazků, nebo větší samostatností pracovníků. Mnozí respondenti upozorňovali na nepoměr mezi množstvím práce a dostupnými kapacitami, což vnímají jako významný zdroj dlouhodobé zátěže.

Další často zastoupenou oblastí byly návrhy na úpravu nároků a očekávání – zaměstnanci doporučovali redukci počtu sledovaných ukazatelů, realističtější plánování cílů a větší důraz na kvalitu práce namísto kvantitativního výkonu. Opakovaně se objevovala doporučení, aby se soustředění na výsledky nezaměřovalo na všechny oblasti současně a aby se pozornost věnovala především klíčovým výstupům.

Nemalá část návrhů se týkala zlepšení organizace práce a plánování, včetně rovnoměrnějšího rozložení úkolů, snížení operativních zásahů nebo poskytnutí volnějších víkendů. V této souvislosti zaměstnanci upozorňovali na potřebu jasnějšího vedení, otevřenější komunikace s nadřízenými a většího zájmu o zpětnou vazbu zaměstnanců.

Významné zastoupení měly také podněty v oblasti školení a podpory well-beingu – ať už šlo o vzdělávání zaměřené na zvládání stresu, týmové aktivity nebo benefity podporující regeneraci a duševní pohodu. Tyto návrhy podtrhují důležitost psychické podpory nejen při výkonu práce, ale i v rámci dlouhodobé prevence vyhoření.

Mezi další návrhy patřilo zjednodušení administrativy, delegování rutinních úkolů (např.: úklid, zadávání dat) a zlepšení technických podmínek – konkrétně bylo zmiňováno zefektivnění systémů a odstranění zastaralých nástrojů. Podle respondentů právě nadměrná operativa snižuje prostor pro činnosti, které považují za skutečně pracovní a přínosné.

Zaměstnanci tedy převážně navrhuji realizovatelná opatření zaměřená na efektivnější organizaci práce, vyšší míru předvídatelnosti, rovnoměrnější rozložení úkolů a posílení profesní i lidské podpory ze strany nadřízených.

8.2 Matice rizik

Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření byla sestavena následující matice rizik (viz Tabulka 4), která přehledně zobrazuje pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizikových faktorů a jejich dopad na psychickou zátěž manažerů vybraného podniku.

Matice vychází ze vzorce pro výpočet rizika:

$$R = P * D$$

Riziko (R) je tedy vyjádřené součinem pravděpodobnosti, výskytu rizika (P) a jeho dopadu (D) na pozorovaný subjekt (Razavi a Yazdani-Chamzini, 2024).

Praktické vyhodnocení rizikových faktorů pomocí matice rizik umožňuje identifikovat oblasti vyžadující největší pozornost a zásah vedení podniku. Výsledné hodnoty a jejich následná analýza slouží jako podklad pro návrh opatření zaměřených na snížení psychické zátěže manažerů, optimalizaci pracovních procesů a celkové zlepšení pracovního prostředí. Zvláštní pozornost je třeba věnovat faktorům označeným jako kritické nebo vysoké, jelikož tyto faktory mají největší potenciál negativně ovlivnit výkon a zdraví zaměstnanců.

Tabulka 4 Matice rizik

Riziko	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)	Riziko ($R = P \times D$)	Úroveň rizika
Dlouhodobý stres	3	3	9	Střední
Nadměrná pracovní zátěž	4	4	16	Kritická
Práce přesčas	4	3	12	Vysoká
Vliv pracovního stresu na osobní život	3	3	9	Střední
Práce pod časovým tlakem	4	3	12	Vysoká
Nedostatečná podpora ze strany nadřízených	2	2	4	Nízká
Nedostatek relaxace pro práci	3	3	9	Střední
Nedostatek motivace na pracovišti	3	2	6	Střední
Přerušované činnosti	4	2	8	Střední
Nereálnost kladených požadavků	3	3	9	Střední
Nedodržení přestávky po 6 hodinách práce	4	3	12	Vysoká
Neschopnost delegace úkolů	1	3	3	Nízká
Nedostatečné ohodnocení práce	3	3	9	Střední
Absence školení na zvládnání pracovního stresu	4	3	12	Vysoká
Negativní důsledky pracovního stresu na fyzické zdraví	3	3	9	Střední
Nedostatečná prostor na regeneraci mezi pracovními dny	4	3	12	Vysoká
Nedostatek personálu	3	4	12	Vysoká

(zdroj: vlastní)

Analýza nízkých rizikových faktorů

1. Nedostatečná podpora ze strany nadřízených (P=2, D=2, R=4)

Po vyhodnocení dotazníkového šetření lze potvrdit, že většina respondentů hodnotí podporu ze strany nadřízených jako dostatečnou. Relativně nízká pravděpodobnost tohoto rizika (hodnota 2) ukazuje, že manažeři se jen občasně setkávají s případy, kdy vnímají omezenou podporu od svých nadřízených při řešení konkrétních úkolů nebo komplikovaných situací. V rámci podniku lze tento rizikový faktor označit jako méně významný. Příčinou nízké podpory může být například omezená dostupnost nadřízených z důvodu jejich vlastního pracovního vytížení, méně efektivní komunikační kanály či ojedinělé selhání manažerských dovedností v oblasti poskytování zpětné vazby. Důsledkem nízké podpory v případě jejího občasného výskytu je snížení motivace a sebevědomí manažerů, kteří v těchto situacích častěji pocítují nejistotu a psychické napětí. Nicméně díky nízké frekvenci výskytu nejsou důsledky pro podnik zásadního charakteru. Vzhledem k nízkému riziku je vhodné pouze sledovat vývoj situace a podporovat průběžné zlepšování manažerské komunikace a dovedností v oblasti poskytování efektivní podpory.

2. Neschopnost delegace úkolů (P=1, D=3, R=3)

Výsledky průzkumu ukazují velmi nízkou pravděpodobnost výskytu tohoto rizika (hodnota 1). Většina manažerů podniku deleguje pracovní úkoly efektivně, což celkově podporuje efektivní řízení pracovních týmů. Pokud se toto riziko objeví, jde spíše o izolované situace, kdy konkrétní manažer má problém delegovat úkoly z důvodu nedůvěry v kompetence podřízených, obav ze ztráty kontroly nad pracovním procesem nebo z nedostatečné zkušenosti s delegováním úkolů. Přestože pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je velmi nízká, dopad v případě výskytu může být středně významný (hodnota 3). Nedostatečná delegace úkolů může totiž vést k přetížení manažera, kumulaci povinností, a tedy k vyššímu stresu, nižší efektivitě a v konečném důsledku i snížení produktivity celého týmu.

Analýza středních rizikových faktorů

3. Dlouhodobý stres (P=3, D=3, R=9)

Vyhodnocení tohoto rizika prokazuje, že manažeři podniku se poměrně pravidelně setkávají s pocity dlouhodobého stresu. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika byla hodnocena jako střední (hodnota 3), což indikuje, že stres se vyskytuje opakovaně, ale není trvalým jevem. Mezi hlavní příčiny dlouhodobého stresu patří kumulace úkolů, dlouhodobě zvýšené pracovní tempo či nedostatečná možnost regenerace mezi jednotlivými náročnými obdobími. V důsledku tohoto stavu dochází k postupnému snižování výkonnosti manažerů a snížené schopnosti efektivně řešit pracovní úkoly. Pokud by nebyla přijata preventivní opatření, hrozí zvýšení nemocnosti manažerů, snížení pracovního výkonu a celkové zhoršení pracovního klimatu ve společnosti.

4. Vliv pracovního stresu na osobní život (P=3, D=3, R=9)

Po vyhodnocení průzkumu lze říct, že pracovní stres poměrně často ovlivňuje osobní život manažerů. Pravděpodobnost a dopad jsou hodnoceny jako střední (hodnoty 3), což ukazuje na existenci občasných situací, kdy se stres z práce negativně projevuje i mimo pracovní prostředí. Příčinou je především vysoká pracovní zátěž, omezená možnost oddělit pracovní a osobní život a časté řešení pracovních úkolů ve volném čase. Jako projevy se objevují nedostatečný čas na rodinu, zhoršená kvalita volného času a pocit celkové osobní nepohody. Pokud se tento stav dlouhodoběji neřeší, může vést až k syndromu vyhoření.

5. Nedostatek relaxace pro práci (P=2, D=3, R=6)

Výsledky analýzy nastínily fakt, že manažeři podniku vnímají problém nedostatku příležitostí k relaxaci jako méně častý, avšak jeho dopad na psychickou pohodu je stále významný. Volný čas si po pracovní době často organizují sami, přičemž míra odpočinku závisí spíše na individuálním nastavení než na systémových podmínkách ze strany organizace. Výsledkem bývá zvýšená únava, snížená pozornost a postupně narůstající stresová zátěž, která snižuje pracovní výkon.

6. Nedostatek motivace na pracovišti (P=2, D=3, R=6)

Manažeři ve svých odpovědích uvedli občasné setkávání se s pocitem nedostatečné motivace k práci. Toto riziko je méně časté, avšak stále významné z pohledu možných důsledků. Kamenem úrazu může být také frustrace ze stále nových

pracovních postupů či změn, které přicházejí bez dostatečné přípravy a podpory ze strany vedení. Nedostatek motivace vede ke snížené iniciativě zaměstnanců, nižšímu nasazení a v důsledku toho i poklesu produktivity a pracovní spokojenosti.

7. Přerušované činnosti (P=4, D=2, R=8)

V dotazníku respondenti uvedli vysokou pravděpodobnost výskytu přerušovaných činností, kdy jsou pravidelně vyrušováni. Dopad těchto přerušení je však vnímán jako méně závažný. Příčinou těchto přerušení jsou zejména časté telefonáty nebo řešení akutních provozních problémů. Je důležité však dodat, že vzhledem k povaze práce v maloobchodním řetězci je přerušování pracovní činnosti manažerů často přirozenou součástí jejich pracovních povinností. Prioritou je zde obsluha a péče o zákazníka, a proto se manažeři musí pravidelně věnovat právě jim, což mnohdy vede k častějšímu vyrušování. Tato skutečnost vede ke ztrátě koncentrace, může zvyšovat riziko chybovosti a postupně přispívá ke zvýšení stresové zátěže manažerů.

8. Nereálnost kladených požadavků (P=3, D=3, R=9)

Toto riziko popisuje situace, kdy manažeři vybrané společnosti vnímají kladené požadavky jako nerealné, nebo obtížně splnitelné za daných okolností. Výskyt rizika je pravidelnější a jeho dopad je rovněž výrazný. Příčinou je často nedostatečné plánování, nerealné očekávání nadřízených nebo nedostatečné personální obsazení. Důsledkem jsou pocity frustrace, stres, snížení pracovní výkonnosti a celkově negativní vliv na atmosféru v týmu.

9. Nedostatečné ohodnocení práce (P=3, D=3, R=9)

Manažeři pocítují občasné nedostatečné uznání jejich pracovního úsilí, což má střední pravděpodobnost výskytu a také střední dopad na jejich motivaci a spokojenost. Příčinou je slabá zpětná vazba od nadřízených, absence jasných kritérií hodnocení či chybějící nefinanční motivace. Důsledkem toho je snížená motivace a angažovanost zaměstnanců.

10. Negativní důsledky pracovního stresu na fyzické zdraví (P=3, D=3, R=9)

Z výsledků průzkumu mezi manažery podniku vyplynulo, že negativní vliv pracovního stresu na fyzické zdraví se vyskytuje poměrně často. Příčinou potíží je dlouhodobá expozice stresovým faktorům, zejména kvůli pracovním podmínkám.

Například kvůli pravidelnému časovému tlaku, dlouhodobé pracovní zátěži nebo nedostatku adekvátní regenerace mezi pracovními dny. V důsledku toho může docházet ke zvýšení nemocnosti manažerů, snížení jejich pracovní schopnosti a zhoršení celkové efektivity společnosti.

Analýza vysokých rizikových faktorů

11. Práce přesčas (P=4, D=3, R=12)

Dle hodnocení respondentů vyplývá, že manažeři podniku pravidelně vykonávají práci nad rámec běžné pracovní doby. Vysoká pravděpodobnost výskytu tohoto rizika svědčí o časté nutnosti setrvávat na pracovišti déle, než je standardní pracovní doba, přičemž dopad je považován za významný. Mezi příčiny přesčasové práce patří nejčastěji velký objem úkolů, nedostatečný počet zaměstnanců či nevhodné plánování úkolů ze strany nadřízených. Tento stav vede ke zvýšené únavě, vyčerpání a dlouhodobě se promítá do snížení kvality pracovního výkonu, ztráty motivace a potenciálně i zdravotními problémy.

12. Práce pod časovým tlakem (P=4, D=3, R=12)

Práce pod soustavným časovým tlakem je velmi častým jevem ve firmě, což jasně ukazují vysoké hodnoty v oblasti pravděpodobnosti i dopadu rizika. Manažeři pravidelně plní pracovní úkoly v časově omezených termínech, což má přímý vliv na jejich psychickou pohodu. Mezi hlavní příčiny patří vysoké pracovní tempo, nedostatečné plánování termínů a nepřiměřená očekávání ze strany vedení podniku. Důsledky tohoto rizika zahrnují stres, chyby vznikající z uspěchaného jednání, dlouhodobou frustraci a zvýšené riziko vyhoření.

13. Nedodržení přestávky po 6 hodinách práce (P=4, D=3, R=12)

Manažeři podniku často uváděli neschopnost pravidelně dodržovat povinné přestávky během pracovní doby, což představuje riziko s vysokou pravděpodobností výskytu a významným dopadem.

Důvodem jsou zpravidla vysoké nároky na pracovní nasazení, neustálý tlak na splnění úkolů v termínu nebo nedostatečně nastavený pracovní režim. Negativním důsledkem tohoto jevu je narůstající únava, snížená schopnost koncentrace, zvýšený stres a potenciální dlouhodobé zdravotní problémy.

14. Absence školení na zvládání pracovního stresu (P=4, D=3, R=12)

Průzkum ukázal, že většina manažerů společnosti pravidelně čelí pracovním stresorům bez odpovídajících znalostí či technik potřebných ke zvládání stresových situací. Přestože společnost obecně věnuje dostatečnou pozornost vzdělávání a rozvoji manažerů v různých profesních oblastech, interní vzdělávání specificky zaměřené na zvládání stresu, psychickou odolnost či prevenci syndromu vyhoření aktuálně chybí. Absence potřebného vzdělávání se negativně odráží na schopnosti manažerů efektivně zvládat náročné a stresové situace. Tento stav může postupně přispět k nárůstu chronického stresu, prohloubení pocitů nejistoty a v krajních případech i k rozvoji syndromu vyhoření. Řešením by mohlo být zavedení cílených vzdělávacích programů v oblasti této oblasti by mohlo výrazně zvýšit jejich připravenost a celkovou psychickou odolnost.

15. Nedostatečný prostor na regeneraci mezi pracovními dny (P=4, D=3, R=12)

Dotazníkové šetření prokázalo, že manažeři mají pravidelně omezené možnosti regenerace mezi jednotlivými pracovními dny, což se významně promítá do jejich celkové psychické kondice. Příčinou jsou především dlouhé pracovní hodiny, nepřetržitý kontakt s pracovním prostředím (telefonáty a e-maily mimo pracovní dobu) a vysoká pracovní zátěž. Výsledkem tohoto rizika je chronická únava, zvýšená stresová zátěž a snížená pracovní výkonnost.

16. Nedostatek personálu (P=3, D=4, R=12)

Manažeři podniku uvádějí opakovaný výskyt situací, kdy nedostatečný počet pracovníků negativně ovlivňuje jejich pracovní zatížení. Ačkoli pravděpodobnost je o něco nižší než u předchozích faktorů, dopad nedostatku personálu na manažery je velmi významný. Příčinou bývá fluktuace zaměstnanců, nedostatečné plánování kapacit nebo úspory v personálních nákladech. V důsledku tohoto rizika dochází ke zvýšené pracovní zátěži manažerů, stresu, poklesu kvality řízení a možným konfliktům v týmu.

Analýza kritického rizikového faktoru**17. Nadměrná pracovní zátěž (P=4, D=4, R=16)**

Toto riziko vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření jako nejzávažnější pro podnik. Vysoké hodnoty pravděpodobnosti a dopadu indikují kritickou situaci, kdy manažeři pravidelně čelí pracovní zátěži přesahující jejich časové a fyzické

možnosti. Mezi hlavní příčiny patří nedostatečná organizace práce, nereálné plánování, nedostatek personálu a časté změny priorit. Projevuje se chronickou únavou, snížením efektivity, podrážděností a zvýšeným rizikem syndromu vyhoření. Z dlouhodobého hlediska může tato situace negativně ovlivnit nejen zdraví manažerů, ale také pracovní atmosféru, kvalitu poskytovaných služeb a celkovou konkurenceschopnost řešeného podniku.

9 NÁVRH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy rizik byla identifikována řada faktorů, které mohou negativně ovlivňovat psychickou zátěž manažerů v podniku XY. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce a s ohledem na praktickou uplatnitelnost navrhovaných opatření v rámci interních možností podniku, budou v této kapitole zpracována doporučení výhradně k těm rizikům, která byla v matici rizik vyhodnocena jako vysoká nebo kritická. Tato rizika představují pro podnik nejvýznamnější výzvy v oblasti duševní pohody zaměstnanců a zasluhují přednostní pozornost při hledání vhodných preventivních nebo nápravných řešení.

Návrhy opatření tedy budou vypracovány ke konkrétním rizikům, která byla vyhodnocena jako vysoká nebo kritická. Jedná se o následující faktory:

- nadměrná pracovní zátěž,
- práce přesčas,
- práce pod časovým tlakem,
- nedodržení přestávky po 6 hodinách práce,
- nedostatečné ohodnocení práce,
- absence školení na zvládání pracovního stresu,
- nedostatečný prostor na regeneraci mezi pracovními dny,
- nedostatek personálu.

V rámci analýzy byla identifikována rizika, která se v praxi často neprojevují izolovaně, ale ve vzájemné souvislosti. Z tohoto důvodu byla navržená opatření koncipována tak, aby reflektovala tuto propojenost a poskytla systémová řešení, která mohou současně ovlivnit více negativních faktorů. Tento přístup je efektivní nejen z hlediska implementace v prostředí podniku, ale také z pohledu dlouhodobé udržitelnosti a ekonomické realizovatelnosti navržených kroků.

9.1 Optimalizace pracovní organizace

Toto opatření se zaměřuje především na rizika související s nadměrnou pracovní zátěží, prací přesčas a nedodržováním povinných přestávek stanovených zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Dlouhodobý výskyt těchto jevů přispívá k psychickému i fyzickému vyčerpání, snižuje pracovní výkonnost a výrazně zvyšuje riziko vyhoření.

Jedním z nezbytných kroků ke zmírnění této situace je zavedení revize plánovacích procesů, především v oblasti směn, přerozdělování odpovědností a realistického nastavování denních cílů. Důležitým nástrojem může být vytvoření manažerského checklistu pro plánování dne, který zohledňuje jak provozní potřeby, tak zákonné limity a prostor pro odpočinek.

Součástí opatření by měla být také automatizace vybraných rutinních činností, které dnes vyžadují manuální zásah manažerů (např.: kontrola zásob, vyhodnocování klíčových ukazatelů nebo komunikace s dodavateli). Tímto se uvolní čas, který mohou věnovat strategičtějším a méně stresujícím činnostem.

Dalším doporučením je zavedení pravidelného přezkumu objemu práce v jednotlivých obdobích (např.: čtvrtročně), který bude vyhodnocován společně s oblastním manažerem. Cílem není snížení požadavků, ale jejich rovnoměrnější rozložení a zajištění odpovídajících personálních kapacit v období zvýšené zátěže.

V rámci optimalizace by měly být rovněž posíleny návyky spojené s využíváním přestávek – např.: prostřednictvím vnitřní směrnice nebo podpůrné komunikace směrem k vedoucím. Pravidelný odpočinek by měl být vnímán jako součást pracovního výkonu, nikoli jako narušení provozu.

V podstatě cíl tohoto opatření představuje vytvořit strukturované, předvídatelné a lépe říditelné pracovní prostředí, které nebude stavět výkon na nadměrné individuální zátěži, ale na dobře rozvrženém systému práce a realistických očekávání.

9.2 Zavedení systému pravidelného oceňování a zpětné vazby

Toto opatření reaguje především na riziko nedostatečného ohodnocení práce, které bylo v rámci šetření identifikováno jako jeden z významnějších faktorů ovlivňujících psychickou pohodu manažerů. V rámci podniku sice zpětná vazba ze strany nadřízených funguje, avšak z pohledu manažerů není poskytována v dostatečné frekvenci. Systém motivace a ocenění je navíc více zaměřen na zaměstnance prodejen, zatímco manažeři často postrádají specifické uznání a individuální motivační přístup.

Navržené řešení proto doporučuje zavést pravidelný a strukturovaný systém zpětné vazby cílený přímo na manažery prodejen – ideálně na měsíční nebo čtvrtletní bázi. Jeho cílem by mělo být nejen vyhodnocení dosažených výsledků, ale i vyjádření uznání, nabídnutí podpory a prostor pro otevřenou komunikaci.

Vzhledem k tomu, že podnik hospodaří s pevně stanoveným mzdovým rozpočtem a nemůže provádět plošné navyšování mezd kdykoli, je třeba hledat i jiné než finanční formy ocenění. I přesto, že se podnik dlouhodobě snaží alespoň jednou ročně mzdy navyšovat, ne vždy to odpovídá reálné míře pracovního nasazení. Právě z tohoto důvodu je vhodné klást důraz na nefinanční či symbolické formy uznání, které jsou vnímány jako férové a lidsky cenné.

Příkladem může být veřejné ocenění při poradách, zmínka v interní komunikaci, možnost účasti na rozvojových aktivitách, nabídka zapojení do rozhodovacích procesů nebo úprava benefitů směrem k větší individualizaci. Tyto formy uznání podporují vnitřní motivaci a zvyšují pocit, že si vedení váží práce manažera jako jednotlivce.

Z psychologického hlediska má pravidelné uznání přímý vliv na sebevědomí, angažovanost a dlouhodobou pracovní loajalitu. Jeho absence může vést k pocitu nedocenění, ztrátě iniciativy a k postupnému poklesu pracovní spokojenosti.

9.3 Preventivní vzdělávání v oblasti zvládání stresu

Opatření reaguje na kombinaci rizik spojených s nedostatečným prostorem pro regeneraci mezi pracovními dny, dlouhodobým pracovním stresem a absencí cíleného školení v oblasti zvládání zátěže. Manažeři podniku vykazují vysoké pracovní nasazení, jsou vystaveni častým změnám, musí rychle reagovat na provozní situace a zároveň plnit stanovené cíle. V takto dynamickém prostředí dochází k postupné kumulaci stresu, která při dlouhodobém působení snižuje výkonnost a může vést ke ztrátě motivace i syndromu vyhoření.

Jelikož zavádění individuálních konzultací v rámci provozu není realistické, navrhované opatření se zaměřuje především na prakticky využitelnou formu prevence – tematické workshopy pro manažery. Tyto workshopy by byly organizovány napříč regiony či v rámci týmových porad a zaměřovaly by se na konkrétní nástroje a strategie, jak zvládat náročné situace a zátěž.

Obsah workshopů by mohl zahrnovat například:

- zvládání akutního stresu v provozu,
- techniky psychohygieny a mentální regenerace v běžném dni,
- efektivní řízení času a priorit,
- udržení motivace v době zvýšené zátěže,

- práce s vlastním emočním nastavením při vedení týmu.

Výhodou workshopového formátu je interaktivita a okamžitá využitelnost poznatků v praxi, což zvyšuje jejich efekt. Zároveň tím podnik vysílá signál, že o své vedoucí zaměstnance aktivně pečuje, což přispívá k vyšší loajalitě a celkově zdravější pracovní kultuře.

Zavedení tohoto opatření nevyžaduje výrazné finanční náklady – lze spolupracovat s interními lektory nebo využít odborníků z externího prostředí, například formou krátkodobých kontraktů. Důležitým aspektem je pravidelnost – například 2–3 akce ročně s možností navázat na dříve probíraná témata.

Tímto způsobem lze cíleně posilovat odolnost manažerů, rozšiřovat jejich schopnost zvládat zátěž a zároveň vytvářet příležitosti k neformálnímu sdílení zkušeností, které může mít samo o sobě podpůrný efekt.

9.4 Stabilizace personálních kapacit a optimalizace rozložení činností

Tato strategie reaguje na riziko nedostatečného personálního zajištění, které bylo v rámci šetření identifikováno jako významný zdroj zvýšené pracovní zátěže manažerů. V prostředí maloobchodního provozu, kde je kladen důraz na flexibilitu, rychlé reakce a nepřetržitý kontakt se zákazníky, má personální poddimenzování přímý dopad na efektivitu práce i psychickou pohodu vedoucích pracovníků.

Manažeři i jejich zaměstnanci jsou při nedostatku personálu nuceni vykonávat činnosti mimo rámec své standardní role, což vede k přetěžování, ztrátě prostoru pro vedení týmu a zvyšuje riziko stresu a frustrace. Tento stav je dlouhodobě neudržitelný a může vést ke zhoršení kvality řízení a snížení motivace.

Navrhované opatření se zaměřuje na systematickou stabilizaci personálních kapacit prostřednictvím následujících kroků:

- vyhodnocení minimálních personálních potřeb/úvazků jednotlivých typů prodejen s cílem efektivně plánovat nábor a pokrytí exponovaných období,
- zpřesnění plánování směn s důrazem na předvídatelnost, rovnoměrné rozložení zátěže a včasné zajištění výpomoci mezi provozy.

Podpora a udržení stávajících zaměstnanců, například prostřednictvím důslednější adaptace, pravidelné komunikace s vedením či cílené motivace.

Snížování fluktuace je v tomto ohledu zásadní, jelikož právě časté odchody a opakované zaškolování nových pracovníků představují významnou zátěž pro manažery a celkové zvýšení finančních nákladů pro firmu.

Efektivnější delegace rutinních činností umožní manažerům soustředit se na klíčové aspekty jejich role, jako je plánování, motivace zaměstnanců či kontrola kvality poskytovaných služeb. V praxi podniku již dochází k postupnému přesunu části operativy na ostatní členy týmu, přičemž navrhované opatření tento proces dále podporuje a směřuje k jeho systematickému posílení.

Cílem je vytvořit udržitelný provozní model založený na dostatečném personálním zajištění a vyváženém rozložení činností v týmu. Tím lze dosáhnout nejen vyšší provozní stability, ale i snížení psychické zátěže vedoucích pracovníků a dlouhodobého posílení výkonnosti prodejních jednotek.

Navržená opatření vycházejí z výsledků analýzy identifikovaných rizik a zohledňují specifické provozní podmínky analyzovaného podniku. Jsou formulována s důrazem na reálnou proveditelnost v rámci stávající organizační struktury a současně cílí na dlouhodobé posílení psychické odolnosti vedoucích pracovníků. Představují ucelený rámec pro řízené snižování zátěžových faktorů prostřednictvím optimalizace pracovních procesů, rozvoje manažerských dovedností a podpory udržitelného řízení lidských zdrojů. Jejich důsledná implementace může přispět ke stabilizaci pracovního prostředí, zvýšení efektivity týmů a snížení dopadů psychosociálních rizik v praxi.

9.5 Výběr nejvhodnějšího opatření pomocí metody váženého součtu

Metoda váženého součtu (Weighted Sum Method, WSM) představuje jednu z nejjednodušších a nejčastěji využívaných vícekriteriálních rozhodovacích technik.

Principem této metody je převést kvalitativní hodnocení variant na kvantitativní základ, a to prostřednictvím přiřazení vah jednotlivým kritériím dle jejich významnosti. Následně se ke každé variantě (v tomto případě opatření) přisoudí bodové hodnocení podle toho, jak dané kritérium naplňuje. Výsledné skóre se vypočítá jako součet součinů vah a příslušných bodových hodnocení. Varianta s nejvyšším celkovým skóre je pak považována za nejvhodnější (Fotr a Švecová, 2010).

Metoda váženého součtu využívá pro výpočet následující vztah

$$WSM_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot x_{ij}$$

Kde:

- WSM_i je celkové skóre i-tého opatření,
- w_j je váha j-tého kritéria,
- x_{ij} je hodnocení i-té varianty podle j-tého kritéria,
- n je počet kritérií.

Každé opatření je tedy hodnoceno na základě součinu váhy a bodového hodnocení jednotlivých kritérií. Výsledné hodnoty umožní přehledné porovnání všech variant a určení nejvýhodnějšího opatření z hlediska předem stanovených priorit (Elsevier, 2019).

Určení váhy jednotlivých kritérií

- 1 bod – velmi nízká důležitost, kritérium má minimální vliv na celkové rozhodování;
- 2 body – nízká důležitost, kritérium má pouze okrajový význam;
- 3 body – střední důležitost, kritérium má vyvážený vliv na celkové posouzení;
- 4 body – vyšší důležitost, kritérium významně ovlivňuje výsledné hodnocení;
- 5 bodů – zásadní důležitost, kritérium je klíčovým prvkem při rozhodování o vhodnosti opatření.

Možnosti hodnocení jednotlivých opatření

- 1 bod – velmi nepříznivé hodnocení, opatření je v daném kritériu nevhodné nebo málo přínosné;
- 2 body – slabé hodnocení, opatření má významná omezení nebo nevýhody;
- 3 body – střední hodnocení, opatření má vyvážené přínosy a nevýhody;
- 4 body – příznivé hodnocení, opatření je efektivní a málo problematické;
- 5 bodů – vynikající hodnocení, opatření je v daném kritériu velmi vhodné a žádoucí (Williams a Cai, 2024).

Tabulka 5 Hodnocení opatření optimalizace pracovní organizace

Optimalizace pracovní organizace				
Kritérium	Váha	Hodnocení	Výpočet	Vážené skóre
Proveditelnost	4	4	4×4	16
Finanční náročnost	4	4	4×4	16
Dopad na psychickou pohodu	5	4	5×4	20
Součet				52

(zdroj: vlastní)

Tabulka 6 Hodnocení opatření zavedení systému oceňování a zpětné vazby

Zavedení systému pravidelného oceňování a zpětné vazby				
Kritérium	Váha	Hodnocení	Výpočet	Vážené skóre
Proveditelnost	4	4	4×4	16
Finanční náročnost	4	5	4×5	20
Dopad na psychickou pohodu	5	5	5×5	25
Součet				61

(zdroj: vlastní)

Tabulka 7 Hodnocení opatření preventivního vzdělávání v oblasti zvládání stresu

Preventivní vzdělávání v oblasti zvládání stresu				
Kritérium	Váha	Hodnocení	Výpočet	Vážené skóre
Proveditelnost	4	3	4×3	12
Finanční náročnost	4	3	4×3	12
Dopad na psychickou pohodu	5	4	5×4	20
Součet				44

(zdroj: vlastní)

Tabulka 8 Hodnocení opatření stabilizace personálních kapacit a rozložení činností

Stabilizace personálních kapacit a rozložení optimalizace činností				
Kritérium	Váha	Hodnocení	Výpočet	Vážené skóre
Proveditelnost	4	4	4×4	16
Finanční náročnost	4	3	4×3	12
Dopad na psychickou pohodu	5	5	5×5	25
Součet				53

(zdroj: vlastní)

Vyhodnocení navrhovaných opatření

Z výsledků vícekriteriálního hodnocení bylo jako nejvhodnější identifikováno opatření zaměřeno na zavedení systému pravidelného oceňování a zpětné vazby, které dosáhlo nejvyšší výsledné hodnoty 61 bodů. Tato varianta vykazuje výrazný potenciál nejen z pohledu dopadu na psychickou pohodu zaměstnanců, ale také díky vysoké proveditelnosti a nízkým nákladům na realizaci. Její silná stránka spočívá v kombinování maximálního efektu s minimálními nároky na zdroje, což je v kontextu každodenního provozu zásadní.

Pravidelná zpětná vazba a systém uznání podporují motivaci a týmovou soudržnost, a tím mohou přispět ke snížení psychické zátěže. Skutečnost, že opatření dosáhlo nejvyššího váženého skóre napříč všemi kritérii, potvrzuje jeho komplexní přínos i vysokou míru relevance pro podmínky sledovaného pracoviště.

Další posuzovaná opatření vykazovala rovněž zajímavé výsledky, i když v celkovém součtu mírně zaostávala. Opatření zaměřeno na stabilizaci personálních kapacit a rozložení činností získalo 53 bodů a dostalo příznivé hodnocení zejména z hlediska dopadu na pracovní zatížení. Jeho přínos spočívá především ve snížení nerovnoměrného rozdělení úkolů a prevenci přetěžování jednotlivců. Z hlediska finanční náročnosti však představuje nákladnější variantu, neboť může zahrnovat nábor nových pracovníků, úpravy pracovních úvazků nebo zavedení systémů pro efektivnější plánování. Přesto se jedná o opatření s výrazným systémovým dopadem, které může být realizováno postupně nebo v kombinaci s jinými návrhy, čímž lze zvýšit jeho praktickou udržitelnost.

Opatření orientované na optimalizaci pracovní organizace dosáhlo 52 bodů a bylo vyhodnoceno jako technicky dobře realizovatelné a finančně nenáročné. Jeho účinek na psychickou pohodu byl ovšem hodnocen o něco slabší, což může souviset s tím, že se zaměřuje spíše na organizační stránku než na individuální vnímání pracovních podmínek.

Nejnižší vážené skóre (44 bodů) obdrželo opatření zaměřené na preventivní vzdělávání v oblasti zvládání stresu. Přestože bylo pozitivně hodnoceno z hlediska dlouhodobého přínosu pro duševní zdraví zaměstnanců, jeho nižší proveditelnost a organizační nároky spojené se zajištěním odborného vedení, přípravou materiálů a nutností uvolnění pracovníků ze směn snížily celkovou efektivitu v porovnání s ostatními návrhy. Tento typ opatření však může sehrát důležitou roli jako doplňková forma podpory, zejména v rámci širšího a dlouhodobého přístupu k prevenci psychické zátěže.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na psychickou zátěž manažerů v prostředí maloobchodního řetězce – jak z hlediska odborného rámce, tak s využitím konkrétních poznatků z praxe. Cílem bylo zhodnotit faktory zvyšující stresovou zátěž vedoucích pracovníků a posoudit, zda podmínky v daném podniku umožňují její zvládnutí.

Teoretická část se věnovala problematice rizik, pracovního stresu, jeho zvládnutí a prevence v rámci pracovního prostředí. Zahrnovala rovněž legislativní požadavky a metody hodnocení, které následně sloužily jako východisko pro praktickou analýzu podniku.

V praktické části proběhlo dotazníkové šetření zaměřené na pracovní podmínky manažerů a zdroje jejich psychické zátěže. Mezi nejvýraznější problémy patřil nadměrný objem práce, přesčas, časový tlak, časté organizační změny a nedostatečná podpora v oblasti psychohygieny a regenerace. Na základě těchto poznatků byla navržena čtyři konkrétní opatření zaměřená na zlepšení pracovního prostředí, plánování práce i podporu manažerů v náročných situacích.

Manažeři v maloobchodním prostředí čelí výrazné psychické zátěži, kterou nejčastěji způsobují vysoké nároky na výkon, časový tlak, práce přesčas a nedostatek prostoru pro regeneraci. Přestože tyto faktory nelze zcela odstranit, cílená opatření mohou jejich dopad výrazně zmírnit. V této souvislosti práce přináší konkrétní zjištění a návrhy, které reflektují reálné potřeby sledovaného pracoviště.

Navržená doporučení vycházejí z provozních podmínek i firemní kultury a byla formulována tak, aby našla uplatnění v každodenní praxi. Jejich systematické zavádění může přispět ke zlepšení psychické pohody vedoucích pracovníků, stabilizaci pracovního prostředí i ke zvýšení efektivity řízení.

Práce tak naplnila cíl, kterým bylo zhodnocení psychické zátěže manažerů a návrh opatření pro její efektivní zvládnutí v podmínkách vybraného podniku. Výsledky poukazují na význam systematického přístupu k duševní pohodě zaměstnanců, která je úzce spojena se stabilitou a fungováním celé organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Acute vs. Chronic Stress. UCF HEALTH. Online. 2024. Dostupné z: <https://ucfhealth.com/our-services/lifestyle-medicine/acute-vs-chronic-stress/>. [cit. 2025-03-21].

ADAM, Zdeněk; KLIMEŠ, Jeroným; POUR, Luděk; KRÁL, Zdeněk; ONDERKOVÁ, Alice et al. *Maligní onemocnění, psychika a stres: příběhy pacientů s komentářem psychologa*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2539-5.

Aneta. *Jak předejít syndromu vyhoření*. Lamael.cz. Online. 2024. Dostupné z: <https://lamael.cz/jak-predejti-syndromu-vyhoreni/>. [cit. 2025-03-29].

AVEN, Terje. *Risk Analysis*. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-05779-6.

ČESKO. *ČSN ISO 31000: Management rizik – Směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018. Třídící znak 010351.

ČESKO. *Nařízení vlády č. 371/2007 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 133/2005 Sb., o technických požadavcích na provozní a technickou propojenost evropského železničního systému*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-371>. [cit. 2025-03-25].

ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2025-03-16].

ČESKO. *Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>. [cit. 2025-03-17].

DVOŘÁK, Pavel. *Šetření dotazníkové*. Encyklopedie sociálních věd. Online. 2018. Praha: Sociologický ústav AV ČR. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9. [cit. 2025-03-27].

ELSEVIER. *Weighted sum method – Computer Science*. ScienceDirect. Online. 2019. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/weighted-sum-method>. [cit. 2025-04-14].

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přepracované vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

FRED, Tony. *Stress Management at Work & Life*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2019. ISBN 978-1-7072-8629-4.

GTÓWCZYŃSKA WOELKE, Karolina; LYJAK, Grzegorz; GRUBER, Harald; NAGY, Károly; SCHENK, Christian et al. *Příručka pro hodnocení rizik v malých a středních podnicích. 10, Hodnocení rizik: identifikace a vyhodnocení rizik, navrhovaná opatření*. Praha: VÚBP, 2019. ISBN 978-80-87676-29-5.

HANÁKOVÁ, Eva a MATOUŠEK, Oldřich. *Hygiena práce*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1116-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HEYL, Julia Childs. *10 Sneaky Signs Stress Is Showing Up in Your Body & what to do about it*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/signs-of-overstress-8738715>. [cit. 2025-03-15].

HILLSON, David (ed.). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. London: Kogan Page, 2023. ISBN 978-1-3986-1061-3.

HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3341-3.

HONZÁK, Radim. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2.

HULL, John. *Risk Management and Financial Institutions*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 978-1-119-44811-2.

KADERÁBKOVÁ, Markéta. *Work-life balance: Co to je?* Orange Academy. Online. 2020. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/work-life-balance-co-to-je/>. [cit. 2025-03-31].

KAITO, Kelsey. *Benefits of Physical Activity in the Workplace*. London Computer Systems. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.lcs.com/2023/08/29/benefits-of-physical-activity-in-the-workplace/>. [cit. 2025-03-21].

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOŽINOVÁ, Dagmar. *Jak zvládnout stres a posílit odolnost*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3413-7.

KRUEGER, Richard A. a CASEY, Mary Anne. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. 5. vyd. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015. ISBN 978-1-4833-6524-4.

KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.

MASLACH, Christina a LEITER, Michael P. *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. World Psychiatry. Online. 2016, roč. 15, č. 2, s. 103–111. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/wps.20311>. [cit. 2025-03-24].

NEŠPOR, Karel. *Přirozené způsoby zvládání stresu*. Praha: Raabe, [2019]. ISBN 978-80-7496-443-5.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.

PODNIK XY. *Popis pracovního prostředí a podmínek provozu ve společnosti XY*. [interní dokument]. Praha: Podnik XY, 2023.

RAZAVI, Mir Saeed a YAZDANI-CHAMZINI, Ali Reza. *Beyond probability-impact matrices in project risk management*. Humanities and Social Sciences Communications. Online. 2024, roč. 11, č. 1. ISSN 2662-9992. Dostupné z: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03180-5>. [cit. 2025-03-13].

Risk Assessment. CEMS-CZ. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/clanok/738-risk-assessment>. [cit. 2025-03-18].

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8787-9.

URBAN, Ján. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5820-6.

UNIVERZITA KARLOVA. *Koncepce managementu rizik*. MPSV. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/317636/Koncepce+managementu+rizik.pdf>. [cit. 2025-04-01].

VEČEŘA, M. *Vyhoření zaměstnanců*. Lumeer. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/vyhoreni-zamestnancu/>. [cit. 2025-04-02].

WILLIAMS, Aled a Yilun CAI. *Insights into weighted sum sampling approaches for multi-criteria decision making problems*. Ithaca: arXiv. Online. 2024. Dostupné z: <https://arxiv.org/abs/2410.03931>. [cit. 2025-04-05].

YOE, Charles E. *Principles of Risk Analysis: Decision Making Under Uncertainty*. Boca Raton: CRC Press, 2019. ISBN 978-1-138-47820-6.

ZDRAVOTNICKÉ ZAŘÍZENÍ MINISTERSTVA VNITRA. *Syndrom vyhoření*. ZZMV. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.zzmvcz.cz/syndrom-vyhoreni>. [cit. 2025-04-06].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces managementu rizik.....	18
Obrázek 2 Matice rizik.....	24
Obrázek 3 Fáze syndromu vyhoření	33

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Frekvence výskytu dlouhodobého stresu mezi manažery	39
Graf 2 Hodnocení pracovní zátěže manažerů	39
Graf 3 Četnost práce přesčas u manažerů	40
Graf 4 Vliv pracovního stresu na osobní život manažerů	41
Graf 5 Frekvence práce pod časovým tlakem u manažerů	41
Graf 6 Hodnocení podpory ze strany nadřízených	42
Graf 7 Úroveň schopnosti manažerů relaxovat po práci	43
Graf 8 Hodnocení pracovního prostředí	43
Graf 9 Četnost úkolů dokončených bez přerušení	44
Graf 10 Úroveň vnímání požadavků	45
Graf 11 Přestávky po 6 hodinách práce	47
Graf 12 Schopnost delegování úkolů	47
Graf 13 Míra ohodnocení práce	48
Graf 14 Dostupnost školení zaměřených na zvládání pracovního stresu	49
Graf 15 Vyhodnocení zájmu o školení zaměřené na zvládání pracovního stresu	49
Graf 16 Negativní důsledky pracovního stresu na fyzické zdraví manažerů	50
Graf 17 Prostor na regeneraci mezi pracovními dny	51
Graf 18 Rozdělení podle typu prodejny	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení otázky č. 11 z dotazníkového šetření.....	46
Tabulka 2 Vyhodnocení otázky č. 20 z dotazníkového šetření.....	53
Tabulka 3 Vyhodnocení otázky č. 21 z dotazníkového šetření.....	55
Tabulka 4 Matice rizik	58
Tabulka 5 Hodnocení opatření optimalizace pracovní organizace	71
Tabulka 6 Hodnocení opatření zavedení systému oceňování a zpětné vazby	71
Tabulka 7 Hodnocení opatření preventivního vzdělávání v oblasti zvládání stresu.....	71
Tabulka 8 Hodnocení opatření stabilizace personálních kapacit a rozložení činností.....	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přehled otázek z dotazníkového šetření

Příloha P II: Hodnocení pravděpodobnosti a dopadu

Příloha P III: Hodnocení navrhovaných opatření

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED OTÁZEK Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Číslo otázky	Znění otázky	Možnosti odpovědí
1	Nakolik se ve své práci cítíte pod dlouhodobým stresem?	Vůbec / Zřídka / Občas / Často / Nepřetržitě
2	Jak hodnotíte svou pracovní zátěž?	Menší, než bych očekával/a / Přiměřená / Vysoká / Nepřiměřeně náročná
3	Jak často pracujete přesčas?	Velmi málo / Málokdy / Občas / Často / Velmi často
4	Nakolik stres v práci ovlivňuje Váš osobní život?	Vůbec / Mírně / Výrazně / Úplně
5	Jak často musíte pracovat pod časovým tlakem?	Nikdy / Zřídka kdy / Občas / Několikrát do týdne / Denně
6	Jak hodnotíte podporu ze strany nadřízených?	Žádná / Spíše špatná / Neutrální / Spíše dobrá / Velmi dobrá
7	Jak často se Vám daří efektivně relaxovat po práci?	Nedokážu / Zřídka / Často / Dokážu efektivně relaxovat
8	Nakolik je Vaše pracovní prostředí příjemné a motivující?	Vůbec / Cítím prostor pro zlepšení / Splňuje má očekávání / Jsem velmi spokojen/a
9	Jak často se Vám daří dokončit pracovní úkoly bez přerušení?	Vždy / Většinou / Jen zřídka / Nikdy
10	Jak často se Vám zdá, že požadavky na Vás kladené, jsou nereálné?	Nikdy / Jen zřídka / Občas / Většinou / Vždy
11	Pokud jste v předchozí odpovědi zvolili „Vždy“ nebo „Většinou“, čeho se tyto požadavky týkají?	Otevřená odpověď
12	Máte prostor si vždy po šesti hodinách práce udělat přestávku?	Ano / Ne

13	Nakolik dokážete delegovat úkoly?	Vždy / Většinou / Občas / Jen zřídka / Nikdy
14	Nakolik považujete Vaši práci za dostatečně ohodnocenou?	Mé úsilí je nedostatečně ohodnoceno / Přiměřeně ohodnoceno / Velmi dobře ohodnoceno
15	Máte přístup ke školením zaměřených na zvládání pracovního stresu?	Ano / Ne
16	Pokud jste v předchozí odpovědi uvedli „Ne“, bylo by pro Vás takové školení přínosné?	Ano / Ne
17	Jak často vnímáte negativní důsledky pracovního stresu na své fyzické zdraví?	Nikdy / Zřídka / Občas / Často / Pořád
18	Máte dostatek času na regeneraci mezi pracovními dny?	Ano / Ne
19	Pracujete na:	Nízkoobrátkové prodejně / Vysokoobrátkové prodejně
20	Jaké konkrétní faktory/aspekty ve Vaší práci považujete za nejvíce stresující?	Otevřená odpověď
21	Jaká opatření by podle Vás měla být zavedena pro snížení psychické zátěže?	Otevřená odpověď

PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ PRAVDĚPODOBNOTI A DOPADU

Riziko	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)	Odůvodnění hodnocení
Dlouhodobý stres	3	3	Riziko je přítomné u většiny manažerů, ale není vnímané celoplošně jako extrémní. Dlouhodobé přetížení může vést k psychickému i fyzickému vyčerpání.
Nadměrná pracovní zátěž	4	4	Vyskytuje se často. Manažeři opakovaně upozorňují na neúměrné množství úkolů a zodpovědnosti. Vysoký dopad na pracovní výkon a zdraví.
Práce přesčas	4	3	Častý jev, zejména v období uzávěrek nebo změn v sortimentu. Dopad není extrémní, ale dlouhodobě snižuje regeneraci.
Vliv pracovního stresu na osobní život	3	3	Ovlivňuje soukromý život manažerů, zejména kvůli přesčasům a pracovnímu napětí. Časté stížnosti na nevyváženost práce a soukromí.
Práce pod časovým tlakem	4	3	Vzhledem k náročnému provozu a denním cílům je časový tlak běžný. Zvyšuje chybovost a přetížení.
Nedostatečná podpora ze strany nadřízených	2	2	Riziko se objevuje spíše výjimečně, v některých prodejnách však vnímáno jako problém.
Nedostatek relaxace pro práci	3	3	Většina manažerů uvedla, že nemají dostatek klidového prostoru pro koncentraci a regeneraci během směny.
Nedostatek motivace na pracovišti	3	3	Výskyt střední, často souvisí s nízkým oceněním nebo přetížením. Dopad na výkon i atmosféru v týmu.
Přerušované činnosti	3	3	Manažeři jsou často vyrušováni neplánovanými požadavky nebo dotazy, což narušuje soustředění a efektivitu.
Nereálnost kladených požadavků	3	3	Riziko není trvalé, ale objevuje se např.: v době kampaní či změn procesů. Vyvolává frustraci a pocit bezmoci.

Nedořizení přestávky po 6 hodinách práce	4	3	Přestávky nejsou vždy možné z organizačních důvodů. Riziko je poměrně časté, zejména v menších týmech.
Neschopnost delegace úkolů	1	3	Riziko je spíše individuální – někteří manažeři mají problém s důvěrou při předávání úkolů.
Nedostatečné ohodnocení práce	3	3	Většina manažerů vnímá finanční i morální ohodnocení jako nedostatečné vzhledem k náročnosti práce.
Absence školení na zvládání pracovního stresu	4	3	Školení nejsou v praxi běžně poskytována, přestože by přispěla k prevenci.
Negativní důsledky pracovního stresu na fyzické zdraví	3	3	Vyskytují se bolesti zad, migrény, problémy se spánkem – středně časté a ovlivňující zdraví.
Nedostatek prostoru na regeneraci mezi pracovními dny	4	3	Manažeři často absolvují více směn za sebou bez dostatečného odpočinku. Riziko vyčerpání.
Nedostatek personálu	3	4	Významné riziko, které komplikuje chod prodejny, zvyšuje tlak na zbylé pracovníky.

PŘÍLOHA P III: HODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Opatření	Kritérium	Hodnocení	Odůvodnění hodnocení
Optimalizace pracovní organizace	Proveditelnost	4	Opatření lze realizovat v rámci interních procesů, bez zásadních změn nebo investic.
Optimalizace pracovní organizace	Finanční náročnost	4	Změny v organizaci práce nevyžadují výrazné finanční výdaje.
Optimalizace pracovní organizace	Dopad na psychickou pohodu	4	Očekávaný pozitivní dopad díky lepšímu nastavení toku práce a eliminaci neefektivity.
Zavedení systému pravidelného oceňování a zpětné vazby	Proveditelnost	4	Zavedení zpětné vazby je technicky snadné a závisí především na přístupu vedení.
Zavedení systému pravidelného oceňování a zpětné vazby	Finanční náročnost	5	Realizace vyžaduje téměř nulové náklady, jestliže je implementována interně.
Zavedení systému pravidelného oceňování a zpětné vazby	Dopad na psychickou pohodu	5	Zvýšení pracovní motivace a uznání snižuje míru psychické zátěže.
Preventivní vzdělávání v oblasti zvládání stresu	Proveditelnost	3	Realizace vyžaduje plánování, lektory a součinnost více oddělení.
Preventivní vzdělávání v oblasti zvládání stresu	Finanční náročnost	3	Nutnost zajištění externích školení nebo specialistů zvyšuje náklady.
Preventivní vzdělávání v oblasti zvládání stresu	Dopad na psychickou pohodu	4	Vzdělávání zvyšuje povědomí o zvládání stresu a podporuje duševní prevenci.
Stabilizace personálních kapacit a rozložení optimalizace činností	Proveditelnost	4	Opatření je nákladné, ale zvládnutelné a v kompetenci vedení.
Stabilizace personálních kapacit a rozložení optimalizace činností	Finanční náročnost	3	Možné vyšší náklady na případné zvýšení personální kapacity.

Stabilizace personálních kapacit a rozložení optimalizace činností	Dopad na psychickou pohodu	5	Zásadní vliv na redukci stresu díky snížení přetížení a jasnějšímu rozdělení práce.
---	-------------------------------	---	---