

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Helena Čermáková

**Psychosociální pracovní zátěž v organizacích HORECA  
(Hotely, Restaurace, Kavárny)**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2022

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Konzultant:

Mgr. Eva Richter, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za cenné rady při vedení mé bakalářské práce. Poděkování patří také Mgr. Evě Richter, Ph.D. za věnovaný čas a podnětné rady ke zpracování empirického šetření. Poděkování rovněž patří mému blízkému okolí, které pro mě bylo velkou oporou při psaní bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se věnuje problematice psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA (hotely, restaurace, kavárny). Cílem práce je identifikovat a popsat hlavní psychosociální faktory pracovní zátěže s ohledem na specifika sektoru HORECA, který zahrnuje hotelnictví a různé druhy gastronomických zařízení. Práce se nejprve zabývá problematikou pracovní zátěže a stresu. Dále je pozornost soustředěna na obecná pojetí psychosociálních faktorů pracovní zátěže dle kategorizace stanovené Světovou zdravotnickou organizací. Následující část práce se věnuje charakteristice organizací HORECA se zaměřením na hlavní psychosociální faktory pracovní zátěže nejčastěji se vyskytující v příslušném sektoru. V práci je zároveň reflektována aktuální pandemická situace s Covid-19. Součástí práce je i kvantitativní empirické šetření, jehož cílem je zjistit subjektivně vnímanou zátěž u hlavních faktorů psychosociální pracovní zátěže zaměstnanců v organizacích HORECA.

## **Klíčová slova**

psychosociální faktory, pracovní zátěž, pracovní stres, bezpečnost práce, bezpečnost a ochrana zdraví, HORECA (Hotely, Restaurace, Kavárny)

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the issue of psychosocial workload in HORECA organizations (hotels, restaurants, cafes). The aim of the thesis is to identify and describe the main psychosocial factors of workload with regard to the specifics of the HORECA sector, which includes the hotel industry and various types of catering establishments. The thesis firstly deals with the issue of workload and stress. Next, the focus is on the general concept of psychosocial factors of workload according to the categorization established by the World Health Organization. The following part of the thesis is devoted to the characteristics of HORECA organizations, focusing on the main psychosocial factors of workload most commonly found in the respective sector. The thesis also reflects on the current pandemic situation with Covid-19. The thesis also includes a quantitative empirical investigation to determine the subjectively perceived burden for the main factors of psychosocial workload of employees in HORECA organizations.

## **Key words**

psychosocial factors, workload, work stress, work safety, safety and health protection, HORECA (Hotels, Restaurants, Cafes)

# Obsah

0	Úvod.....	9
1	Pracovní zátěž a pracovní stres .....	12
1.1	Pracovní zátěž .....	12
1.2	Pracovní stres .....	14
1.2.1	Obecná charakteristika stresu .....	14
1.2.2	Typy stresu .....	16
1.2.3	Charakteristika pracovního stresu .....	17
1.2.4	Důsledky pracovního stresu .....	18
1.3	Vztah pracovní zátěže a pracovního stresu .....	20
2	Psychosociální faktory pracovní zátěže.....	22
2.1	Legislativa upravující psychosociální pracovní zátěž v České republice.....	23
2.2	Faktory psychosociální pracovní zátěže .....	26
2.2.1	Charakter práce .....	26
2.2.2	Intenzita práce ve vztahu k pracovní zátěži .....	28
2.2.3	Specifika rozvržení pracovní doby se zaměřením na práci na směny.....	29
2.2.4	Míra rozhodování o práci a kontrola práce .....	31
2.2.5	Pracovní prostředí a vybavení pracoviště.....	33
2.2.6	Firemní kultura .....	34
2.2.7	Mezilidské vztahy na pracovišti .....	35
2.2.8	Nejasnost rolí pracovníků v organizaci .....	39
2.2.9	Kariérní rozvoj.....	40
2.2.10	Sladění práce a soukromého života pracovníků .....	41
3	Faktory psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA .....	43
3.1	Specifika pracovních podmínek v organizacích HORECA.....	44
3.2	Pracovníci v sektoru HORECA.....	45
3.3	Hlavní faktory psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA .....	47
3.3.1	Specifika rozvržení pracovní doby v organizacích HORECA .....	48

3.3.2	Kontrola a intenzita práce v organizacích HORECA.....	51
3.3.3	Soulad práce a soukromého života pracovníků v organizacích HORECA .....	53
3.3.4	Obtěžování a násilí na pracovišti v organizacích HORECA .....	55
3.4	Dopad pandemie COVID-19 na organizace HORECA .....	57
4	Empirické šetření – Analýza hlavních faktorů psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA .....	59
4.1	Metodika empirického šetření.....	59
4.1.1	Stanovení hypotéz .....	62
4.1.2	Testování hypotéz.....	64
4.1.3	Charakteristika výběrového souboru .....	65
4.2	Výsledky empirického šetření a interpretace dat .....	69
4.2.1	Výsledky deskriptivní statistiky .....	69
4.2.2	Výsledky korelačních analýz .....	73
4.2.3	Explorační analýza.....	76
5	Diskuze .....	79
6	Závěr.....	83
7	Soupis bibliografických citací.....	86
8	Seznam tabulek.....	100
9	Seznam grafů.....	101
10	Seznam obrázků.....	102
11	Přílohy .....	103

## Seznam použitých zkratek

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky
BOZP	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
ČSÚ	Český statistický úřad
ESENER	Evropský průzkum podniků a nově vznikajících rizik
EU-OSHA	Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví při práci
EUROSTAT	Statistický úřad Evropské unie
ILO	Mezinárodní organizace práce
SÚIP	Státní úřad inspekce práce
SZÚ	Státní zdravotní ústav
ÚZIS ČR	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
VÚBP	Výzkumný ústav bezpečnosti práce
ZP	Zákoník práce



## 0 Úvod

Pro současnou dobu je charakteristický pokrok, modernizace a rychlost procesů, jež ovlivňují pracovní prostředí, a tím vznikají i větší nároky na výkon pracovníků. Vzhledem k proměnám charakteru práce se objevují vedle fyzických, chemických či biologických i čteně se vyskytující psychosociální rizika související zejména s organizací práce a vztahy na pracovišti. Nutno zmínit, že se bakalářská práce dále zabývá právě zmíněnou emocionální psychickou zátěží používanou dále pod ekvivalentem termínu jako psychosociální zátěž se zaměřením na zaměstnance v pracovním prostředí. Z toho důvodu bude kladen na příslušný typ zátěže větší důraz.

Ačkoli je v každé profesi pracovník konfrontován s určitým typem zátěže, přítomnost psychosociálních faktorů pracovní zátěže, jakými mohou být například konkurenční mezilidské vztahy, vysoká nebo extrémně nízká intenzita pracovních podnětů, přispívá ke zvýšené míře stresu. Následkem vysoké míry stresu mohou být zdravotní komplikace, zvýšená nemocnost, snížení výkonnosti až ohrožení syndromem vyhoření, což může dále vést k nárůstu fluktuace ovlivňující chod organizace. Mělo by být tudíž v zájmu organizace ve spolupráci se zaměstnanci, aby vyhledávali a následně eliminovali příčiny vzniku stresu spojeném s prací, aby expanze stresu přítomností psychosociálních faktorů pracovní zátěže nepřesáhla kritické hodnoty.

Problematika psychosociální pracovní zátěže je aktuálně začleněna do strategického rámce EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027. I v důsledku pandemie Covid-19 téma psychosociální pracovní zátěže, v souvislosti s péčí o duševní pohodu a zdraví zaměstnanců v organizacích, nabylo značné důležitosti. Problematice psychosociální pracovní zátěže byla dosud věnována pozornost zejména v zahraničních zdrojích, nicméně řada autorů se většinou zaměřuje spíše na výzkum jedné části z dané problematiky či jednomu faktoru psychosociální pracovní zátěže, který je pak hlouběji prozkoumán v souvislosti s řadou proměnných. V komplexním pojetí je psychosociální zátěž zpracována zejména evropskými orgány jako je například Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví při práci (zkráceně EU-OSHA) nebo Eurofound. V České republice se problematice věnuje především Státní zdravotnický úřad a Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Z hlediska legislativy je problematika obecně zpracována především v Zákoníku práce, ve kterém je zahrnuta podstatná část věnující se bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, nicméně explicitní legislativní úpravu pro psychosociální pracovní zátěž v rámci České republiky nenalezneme. Stěžejním sdělením

v souladu s legislativou je zejména důraz na individuální zodpovědnost zaměstnavatelů v oblasti prevence a eliminace přítomnosti faktorů pracovní zátěže na jednotlivých místech výkonu práce.

V tomto ohledu by mělo být v zájmu zejména personálního řízení zabývat se pracovní zátěží, akceptovat a analyzovat přítomnost psychosociálních faktorů pracovní zátěže spolu se zavedením preventivních opatření sloužící k minimalizaci rizik a optimalizaci pracovní zátěže vedoucí ke zvýšení bezpečnosti, zdraví a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Cílem práce je identifikovat hlavní psychosociální faktory pracovní zátěže personálu pracující ve zkoumaných organizacích HORECA, který definuje segment trhu zabývající se hotelnictvím a různými druhy gastronomických provozů. Pozornost bude věnována zejména skupině pracovníků v hotelech, restauracích a kavárnách, kdy na základě sloučení těchto pojmů vznikl výše zmíněný výraz HORECA. Evropský, avšak také v České republice rozšířený, pojem HORECA byl pro téma bakalářské práce zvolen, na základě jednoznačného výčtu ubytovacích a gastronomických zařízení (hotely, restaurace, kavárny), kterým je dále věnována pozornost v rámci empirického šetření. Dalším důvodem pro použití příslušného pojmu jsou data a informace získané zejména z výzkumů a šetření prováděných Evropskou agenturou pro bezpečnost a zdraví při práci a dalšími institucemi, jež jsou hlavními východisky pro tuto bakalářskou práci. Zároveň zmíněná konkrétní zařízení (hotely, restaurace, kavárny) reprezentují jednotlivé kategorie českého užití pojmu Ubytování, stravování a pohostinství na základě klasifikace CZ-NACE. Nutno podotknout, že segment HORECA je v rámci České republiky v omezeném centru zájmu z hlediska zkoumání. Obvykle se segment HORECA dostává do středu pozornosti na základě vzniklé výraznější ekonomické krize vlivem závislosti na vývoji ekonomického odvětví cestovního ruchu. Je tedy možné si všimnout, že značný počet zdrojů zabývajících se segmentem HORECA bylo zpracováno v návaznosti na proběhlou ekonomickou krizi po roce 2008 a značně přibývá i studií zabývajících se segmentem HORECA nyní v postpandemické době.

První kapitola práce se bude zabývat obecnou charakteristikou pracovní zátěže a pracovního stresu včetně vzájemných vztahů a souvislostí ve vztahu k práci. Rovněž bude pozornost zaměřena na možné důsledky pracovního stresu. Významnou teoretickou oporou k této kapitole je publikace Aleše Hladkého a Zdeňky Židkové, kteří se podrobně zabývají obecnou koncepcí zátěže a stresu v pracovním prostředí, a z jejichž práce vyháží celá řada dalších autorů i v současnosti. Dále se kapitola opírá o publikace Karla Paulíka a Vladimíra Kebzy, kteří zaměřují pozornost na dopady zátěže a stresu v souvislosti se zdravím jedince.

Druhá kapitola je zaměřena na vybranou koncepci specifické emocionální zátěže, užívané pod pojmem psychosociální, v kontextu pracovního prostředí. Součástí budou podkapitoly zabývající se legislativním ukotvením příslušné problematiky a dále bude stěžejní podkapitola charakterizující jednotlivé faktory psychosociální pracovní zátěže podle kategorizace stanovené Světovou zdravotnickou organizací. Hlavním zdrojem pro druhou kapitolu práce bude publikace Vladimíry Lipšové, Kateřiny Bártlové a Ludmily Kožené, které se problematice intenzivně věnují, a ve své publikaci charakterizují jednotlivé faktory psychosociální pracovní zátěže. Nicméně většinový podíl pro druhou kapitolu tvoří zahraniční zdroje, z nichž jsou hlavními východisky publikace Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví při práci (zkráceně EU-OSHA), v rámci které bylo realizováno například šetření týkající se psychosociálních rizik v Evropě, a dále Šestý průzkum pracovních podmínek realizované Eurofondem nebo šetření realizované Mezinárodní organizací práce.

Ve třetí kapitole práce je pozornost zaměřena na charakteristiku pracovníků v organizacích HORECA. V rámci bakalářské práce bude pozornost zaměřena na zaměstnance pracující na pozicích číšník, servírka, barman a jim příbuzných v souladu s klasifikací CZ-ISCO 513. Příslušná skupina zaměstnanců má největší zastoupení v celém odvětví a vzhledem k přímému kontaktu se zákazníky je vyšší pravděpodobnost výskytu stresu vlivem psychosociálních faktorů pracovní zátěže. Kapitola se bude dále zabývat specifiky segmentu HORECA a hlavními zátěžovými faktory působící na výše uvedené pracovníky. Hlavní psychosociální faktory pracovní zátěže byly zvoleny na základě studie pracovních podmínek Kleina Hesselinka a Houtmana a kategorizace psychosociálních faktorů pracovní zátěže dle Světové zdravotnické organizace. V tomto ohledu byly identifikovány následující psychosociální faktory v organizacích HORECA: specifika rozvržení pracovní doby, kontrola a intenzita práce, soulad práce a soukromého života a obtěžování a násilí na pracovišti.

Závěrečná kapitola bakalářské práce obsahuje kvantitativní empirické šetření, jehož cílem je identifikace subjektivně vnímané zátěže u hlavních psychosociálních faktorů pracovní zátěže pracovníků v organizacích HORECA.

# 1 Pracovní zátěž a pracovní stres

## 1.1 Pracovní zátěž

Koncepce zátěže a stresu je značně zpracována díky množství dosud realizovaných vědeckých prací a výzkumů. Nicméně se jedná o poměrně komplexní problematiku, tudíž není jednoduché dojít mezi autory k jednoznačné shodě názoru či definice, tak aby byly všeobecně akceptovány a shrnovaly by danou problematiku se všemi jejími atributy. Mezi českými autory se nejpodrobněji zabývá problematikou pracovní zátěže Aleš Hladký (1993) společně také se Zdeňkou Židkovou (1999), z jejichž pojetí pracovní zátěže vychází celá řada dalších autorů, kteří se tématu z určité části věnují. Zátěž lze rozlišovat „podle charakteru působících podnětů a primárních reakcí...“ (Hladký a Židková, 1999, s. 8) na člověka, přičemž jednotlivé podněty či soubor podnětů mohou na člověka působit v odlišném prostředí, a to jak v osobní rovině, tak i v rovině pracovní. Ačkoli autoři (tamtéž, 1999, s. 9) charakterizují pracovní zátěž jako vyčleněnou oblast obecného pojetí zátěže v životě člověka, nelze v tomto kontextu striktně oddělit pracovní zátěž od obecného pojetí, neboť, jak je uvedeno v následujících kapitolách, jednotlivé zatěžující faktory na pracovišti mohou mít vliv na aktivity člověka v osobní rovině. Z toho důvodu bude v následující části práce pozornost zaměřena nejprve na obecné vymezení zátěže, které bude následně doplněné o poznatky charakteristické pro pracovní prostředí.

Z hlediska celoživotního procesu je jedinec vystaven nejrůznějším vnějším podnětům a vlivům fyzické, biologické, chemické a v pozdějším stádiu fylogenetického vývoje i sociální povahy, které jsou nositeli informace s požadavkem reakce, zpracování či adaptace na příchozí změny (Hladký, 1993, s. 17). „Ve stručnosti lze tedy definovat obecně zátěž jako vyrovnávání se s požadavky, kladenými na jedince, vyplývajícími ze vztahu mezi jejich náročností a vlastnostmi, jimiž je jedinec k jejich zvládnutí vybaven.“ (Hladký a Židková, 1999, s. 7) Obdobný přístup zaujímá i Štikar et al. (2003, s. 73), který definuje zátěž „... jako porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem systému a jeho vnějším okolím (prostředím), jež lze označit jako systém vnější. ... Stupeň zátěže je dán především intenzitou působení vnějších vlivů (vnějšího systému) a vlastnostmi (tj. výkonností či kapacitou) systému zatěžovaného.“

Ačkoli se řada autorů přiklání k výše zmíněnému chápání zátěže, použití termínu je spjato s problematikou polysémantického charakteru. Proto je podle Štikara et al. (2003, s. 73–74) potřeba nahlížet na pojetí zátěže z hlediska intraindividuální a interindividuální variability

organismu, kdy je pro úplné pochopení zátěže nutno přihlédnout ke všem aspektům užití, které lze vnímat ve smyslu prožitku, podnětu, nebo také reakce.

Zátěž lze rozdělit z několika hledisek. Dle intenzity dělíme zátěž na minimální či mírnou nebo střední až silnou. Zároveň lze na zátěž nahlížet i z hlediska délky působení, kdy se rozlišuje zátěž krátkodobá, střednědobá či dlouhodobá. Na základě emoční odezvy lze dělit zátěž na příjemnou, neutrální či nepříjemnou, přičemž je silná, intenzivní zátěž, způsobena velkými nároky, obvykle spojena s nepříjemnými pocity. Nicméně i minimální zátěž obvykle spojena s relativním klidem může vyvolat subjektivně nepříjemné pocity způsobené například neposkytnutím dostatečného prostoru pro uplatnění vlastních schopností (Paulík, 2012, s. 6). Z hlediska charakteru působení vnějších vlivů a primárních reakcí člověka jako bio-psycho-sociálního systému lze, dle Hladkého a Židkové (1999, s. 8), rozdělit zátěž do tří různých kategorií:

1. **Biologická zátěž** reagující na činitele zejména fyzikální, biologické či chemické povahy. Při tomto druhu zátěže je psychická odpověď organismu druhořadá.
2. **Fyzická zátěž** kladoucí požadavky na svalovou činnost, na základě vnímání organismu jako zdroje energie, se z hlediska pracovní fyziologie rozlišuje na tři druhy práce: práci dynamickou (podléhá kritériu energetického výdeje, stažení a uvolnění svalu pod časový interval tří sekund), práci statickou (podíl maximální koncentrace svalu, kdy k celkovému stažení a uvolnění dochází v čase převyšující tři sekundy) a práci, jež je vykonána v nevhodné poloze těla.
3. **Psychická zátěž** neboli proces zpracování a vyrovnání se se zátěžovými faktory na psychické úrovni, která je dále dělena na zátěž: *senzorickou* (tlak vyvíjený na smyslové orgány), *mentální* (požadavky zatěžující primárně kognitivní schopnosti) a *emocionální* (podněty vyvolávající afektivní neboli citovou odezvu). V současné době je využíván ekvivalent termínu pro emocionální psychickou zátěž termín psychosociální zátěž, který zdůrazňuje sociální povahu psychiky a zdroje zátěže pramenící z prostředí společenského charakteru.

Zátěž v kontextu pracovního prostředí je zkoumána zejména z hlediska nepřiměřenosti působení zatěžujících faktorů (Hladký a Židková, 1999, s 9). Obvykle je využíván termín pracovní přetížení k popisu běžného stavu přepracovanosti, přičemž byly identifikovány dva hlavní typy a to: *kvantitativní přetížení* a *kvalitativní přetížení*. Kvantitativní přetížení je stav, kdy je třeba vykonat příliš mnoho pracovních požadavků v čase, který je k dispozici. Oproti tomu kvalitativní přetížení zahrnuje práci, která je pro jedince příliš náročná. Pracovní přetížení ať už se jedná o nepřiměřené množství pracovních požadavků nebo neschopnost práci vykonávat může vést ke stresu spojeného s prací, který může mít z krátkodobého i

dlouhodobého hlediska negativní vliv na zdraví jedince (Bulger, Schultz a Schultz, 2020, s. 294). Uvedené expoziční faktory v pracovním prostředí mohou být pro jedince stresující, jsou-li v rozporu dispozičními faktory jedince, tedy schopnostmi situaci zvládnout (Paulík, 2017, s. 66).

Zároveň je třeba uvést, že i opačná situace, tedy nedostatečná pracovní zátěž vyjadřující práci, která je příliš jednoduchá, nevyžaduje schopnosti jedince, může vést k negativním pocitům, ke zvýšené monotónnosti a z dlouhodobého hlediska rovněž k vnímání stresu souvisejícího s prací (Bulger, Schultz a Schultz, 2020, s. 294).

## **1.2 Pracovní stres**

### **1.2.1 Obecná charakteristika stresu**

Pojem stres je hojně rozšířeným termínem nejen v řadách odborníků, ale i laické veřejnosti. Nicméně se mnohdy charakterizuje jako široce zastřešující univerzální termín pro označení jakéhokoli podnětu či problému, kterému je potřeba čelit nebo vyhovět. Obsahový význam pojmu stres je ale mnohem komplikovanější zejména pro jeho mnohovrstevnatost a multidisciplinární přesah.

V anglickém jazyce se termín stres vyskytuje přibližně od přelomu 14. a 15. století, kdy byl využíván v souvislosti s termíny hardship (útrapy, strasti), adversity (neštěstí, protivenství) či straits (tíseň, napětí, obtížná situace). Od 17. až 18. století se pojem stres významově liší zejména vyjádřením tlaku, síly či napětí vlivem rozvoje průmyslové revoluce (Kebza, 2005, s. 107). Jednalo se o fyziologické pojetí stresu používané pod pojmem strain (napětí), kdy se ku příkladu v mechanice hovořilo o vystavení zátěži určitého materiálu. Toto technické pojetí stresu (strain) nahrazuje Hans Selye současně chápaným termínem stres jako důsledek tlaku fyziologické, psychologické, sociální či ekonomické zátěže (Křivohlavý, 2009, s. 169). Stres lze tedy vymezit dle Hladkého a Židkové (1999, s. 7–8) jako hraniční případ zátěže, kdy požadavky kladené na člověka jsou na úrovni či překračují únosnou mez příslušné požadavky zvládnout. Obecně se pojem stres vztahuje na události vnímané člověkem jako ohrožující jeho duševní nebo tělesnou pohodu. V tomto kontextu jsou zmíněné události tzv. stresory vyvolávající stresovou reakci (Nolen-Hoeksema et al., 2012, s. 584).

K výše definovanému pojetí stresu se řada odborníků vyjádřila kriticky pro jeho přílišnou popisnost. V důsledku experimentálních poznatků se tak změnil náhled na stres akceptující

vztah míry subjektivně vnímaného ohrožení jedince a míry způsobilosti k nalezení východiska. Podle tohoto poměru lze od obecného pojetí stresu vymezit negativně prožívaný stres tzv. *distres* doprovázený negativními emocionálními příznaky, kdy člověk subjektivně hodnotí vnímanou situaci osobního ohrožení v poměru k možnosti danou situací zvládnout. V opačném případě, nejde-li o negativní emocionální zážitek, ale situace, kdy se jedinec snaží zvládnout něco, co mu přináší radost vyžadující určité množství námahy, hovoříme o *eustresu* (Křivohlavý, 2009, s. 171).

Z hlediska stručného vymezení koncepce stresu je nutné také objasnit, jaké jevy či faktory spouštějí stresovou reakci. Křivohlavý (2009, s. 170) charakterizuje stresor, jako nepříznivé vlivy vedoucí k vyššímu zatížení ve vztahu k osobnímu stavu člověka.

Dle Pešky a Praška (2016, s. 13) lze stresory zjednodušeně dělit na fyzické (např. chlad, hluk, vysoká míra vizuálních podnětů), psychické (časová tíseň, emočně nepříjemné vzpomínky nebo myšlenky) a sociální (konflikty s lidmi, ztráta blízké osoby). Nicméně v důsledku častého promítání sociálních stresorů do psychického prožívání se pro podtržení důrazu provázanosti pojmy slučují v jednotný termín psychosociální stresor. Provázanost jednotlivých komponent stresoru dokládá i Hošek (1999, s. 7) hovořící o člověku jako bytosti integrované a v praxi nedělitelné na část somatickou a mentální neboli ve výše uvedeném dělení na část fyzickou, psychickou či sociální, neboť fyzický stresor může mít neprodleně i psychické důsledky, tak jako stresor psychický může mít vzápětí důsledky somatické.

S poněkud odlišným dělením stresorů přichází Paulík, který rozlišuje stresory *reálné* a *potenciální*. Za reálné stresory lze považovat aktuálně rušivé či ohrožující faktory v životě člověka. Oproti tomu potenciální stresory charakterizuje jako situační aspekty mohoucí vyvolat stres při dovršení určité intenzity, doby trvání nebo frekvence. Nicméně z autorova pohledu existuje řada faktorů mající rozhodující vliv na to, zda se potenciální stresor stane reálným či nikoli. Mezi tyto faktory je zahrnuto zejména: „... subjektivní hodnocení ..., individuální osobnostní charakteristiky, které působí na hodnocení zátěže ..., ... způsob vyrovnání se se zátěží ..., přítomnost či nepřítomnost nepříznivých životních událostí ..., a drobných denních nepříjemností ..., ... zkušenosti jedince se stresem, ... sociální opora ... a sociální status.“ (Paulík, 2017, s. 66–67)

## 1.2.2 Typy stresu

Výzkumný ústav bezpečnosti práce (zkráceně VÚBP, 2016, s. 10–11) rozděluje typy stresu na akutní stres, chronický, posttraumatický a anticipační.

1. **Akutní stres** je vyvolán nejčastěji při závažných ale zároveň náhlých událostech. Obvykle se jedná o krátkodobý interval pociťované psychické i tělesné disfunkce s ohledem na závažnost situace. Paulík k akutnímu stresu uvádí, že uvedenou stresovou reakci mohou provázet jevy jako šok, zhoršení koncentrace, snížení chápavosti či dezorientace, ale také změny chování v podobě ustrnutí, hyperaktivity nebo útěku či útoku (2017, s. 109–110).
2. **Chronický (dlouhodobý) stres** vzniká kumulací jednoho či více stresorů zejména narušenými mezilidskými vztahy, nedostatečnou organizací a režimem práce nebo prací v časové tísní případně prací v prašném a hlučném prostředí. Nejčastějšími projevy upozorňujícími na možnou přítomnost chronického stresu jsou nepřiměřené reakce na běžné situace, únava, podrážděnost či napětí doprovázené tělesnými obtížemi jako bolesti hlavy, svalové napětí nebo porucha spánku. Z hlediska pracovního prostředí má chronický stres nepříznivý vliv na výkonnost, projevující se rychlým nástupem únavy, kolísáním výkonnosti či zvýšením rizika vzniku úrazu.
3. **Posttraumatickým stresem** je označovaná zpožděná reakce na stresovou situaci krátkodobého rázu, nicméně s velmi závažnými důsledky. Příkladem může být průmyslová havárie, závažný pracovní úraz a další katastrofické události ohrožující život a zdraví jedince či více osob. V důsledku vzniku silného traumatu se u některých osob posttraumatický stres projevuje například pocity úzkosti a deprese, pocity bezvýznamnosti a marnosti, ztrátou sebedůvěry nebo obavami z nadcházejících událostí.
4. Posledním typem stresu je **stres** tzv. **anticipační**, který oproti výše uvedené typologii stresu vznikající v důsledku narušení rovnováhy, na základě určité události či jejího delšího trvání, se objevuje v souvislosti s událostí teprve nadcházející. Obvykle jsou v takové situaci jedincem předvídána rizika a dopady budoucích dějů. Anticipační stres se zprvu projevuje mírným napětím stupňujícím se přibližující se událostí. Objevuje se před náročnou zkouškou či životně důležitou událostí. Z hlediska práce může anticipační stres nastat před nástupem na novou pracovní pozici, jejíž charakter práce je výrazně odlišný oproti dosavadní zkušenosti jedince, nebo při zkouškách ověřující pracovní způsobilost. V důsledku velkého napětí bezprostředně před událostí může dojít k narušení některých stereotypů chování, nicméně pocity brzy odezní a situace je v krátkém intervalu stabilizována (VÚBP, 2016, s. 10–11).



### 1.2.3 Charakteristika pracovního stresu

Z hlediska pracovní činnosti je určitá míra stresu stimulující aktivitu žádoucí. Hladký (1993, s. 19) doplňuje, že bez určité míry zátěže by ani život nebyl možný. Jde spíše o nalezení optimálního poměru zátěže, tedy bilance mezi zátěží požadovanou k výkonu práce a dostatečným prostorem pro regeneraci a omezení dlouhodobého působení podnětů (stresorů), jež by negativně ovlivňovali zdraví pracovníka.

V roce 2004 byla podepsána autonomní rámcová dohoda o stresu spojeném s prací (anglicky Framework agreement on work-related stress), jejímž cílem je: „... zvýšit povědomí a porozumění zaměstnavatelů, pracovníků a jejich zástupců o stresu souvisejícím s prací, upozornit je na příznaky, které by mohly naznačovat problémy související se stresem při práci.“ (European Social Dialogue, 2004, nestránkováno)

Stres může vznikat v důsledku různých pracovních okolností, nicméně zvýšené riziko nastává v případě nedostatku podpory ze strany vedoucích pracovníků či v případě nízké míry možnosti rozhodování o práci a kontroly práce, kdy pracovníci nemají možnost ovlivnit, jakým způsobem se lze vyrovnat s pracovními požadavky a tlaky (Leka, Griffiths a Cox, 2003, s. 3). Dle provedeného průzkumu Ptáčka, Vňukové a Rabocha (2017, s. 83–85) je pro 49 % osob v České republice práce zdrojem dlouhodobého stresu, který díky svému komplexnímu charakteru může vést k řadě dalších obtíží. Leka, Griffiths a Cox (2003, s. 3–4) uvádějí, že mnohdy je přítomnost stresu na pracovišti prezentována jako výzva či pouhý tlak související s prací, který je s pracovními požadavky bezprostředně spojen. Účelem je tak maskování nedostatečných opatření eliminující stres na pracovišti ze strany organizace či vedoucích pracovníků. Tlak, který je jednotlivci vnímán jako přijatelný, může dokonce udržet pracovníky ve střehu, motivované, zvyšovat efektivitu práce i schopnost se učit. V opačném případě, kdy je tlak v souvislosti s odolností jedince nadměrný, zvyšuje se míra stresu ovlivňující následně, z hlediska délky trvání, i výkonnost organizace.

Stres může vznikat rovněž i v mimopracovním prostředí, jenž může mít negativní důsledek na výslednou pracovní činnost, nicméně jej v tomto ohledu nelze charakterizovat jako stres související s prací (European Social Dialogue, 2004, nestránkováno). Pokud je však na pracovišti zjištěn problém stresu související s prací, je třeba provést potřebné kroky ke snížení vlivu stresu na bezpečnost a zdraví zaměstnanců, a pokud možno eliminovat co nejvíce faktorů, jenž jsou s pracovním stresem v přímé souvislosti. Řešení problémů souvisejících se stresem při práci lze pak provádět v rámci celkového procesu hodnocení rizik, prostřednictvím

samostatné politiky týkající se stresu nebo specifickými opatřeními zaměřenými na zjištění stresové faktory (tamtéž, 2004, nestránkováno).

#### **1.2.4 Důsledky pracovního stresu**

Vliv stresu na organismus nemusí být nutně vnímán pouze negativně, nicméně je na negativní důsledek stresu a jeho vztah ke zdraví v literatuře zaměřena pozornost většiny odborníků.

Negativní interakce mezi pracovními podmínkami a lidskými faktory může vést k emočním poruchám, problémům s chováním, biochemickým a neurohormonálním změnám, což představuje další rizika duševních a psychických poruch, nebo fyzických onemocnění. Naopak, když pracovní podmínky a lidské faktory jsou v rovnováze, práce zvyšuje u pracovníků pocit sebedůvěry, zvyšuje motivaci, pracovní výkonnost i spokojenost s prací (ILO, 2016, s 2). Účinek stresu je však ovlivněn nikoli pouze působením stresoru či souboru stresorů, ale také subjektem či množstvím subjektů, na něž stresor působí společně s jejich vzájemným vztahem v kontextu sociální situace (Kebza, 2005, s. 125). Působení zevních událostí (stresorů), které jedinec nemůže ovlivnit, je z psychologického i biologického hlediska nepříznivou formou stresu pro funkci organismu. Zejména pak psychosociální stresory mají výrazný vliv na imunitní systém vedle systémů dalších, které mohou být důsledkem vzniku patofyziologických procesů (Pelcák a Chaloupka, 2012, s. 72).

Křivohlavý (2009, s. 184) uvádí možné působení stresorů na funkci organismu buď přímo, tedy vlivem na imunitní, endokrinní či nervový systém nebo nepřímo prostřednictvím změn chování jednotlivce (změna životního stylu). V kontextu zmíněné teorie byla potvrzena hypotéza: „o rozdílném fungování imunitního systému. Oproti tomu chronický stres, kombinovaný se ztrátou kontroly nad situací, aktivitu a funkčnost imunitního systému snižuje.“ (Pelcák a Chaloupka 2012, s. 72) Z hlediska pracovního prostředí se vlivem působení chronického (dlouhodobého) stresu mohou projevit příznaky chronické nespokojenosti tzv. vyhasnutí nebo jiné druhy poruch v oblasti mentálního zdraví. Zároveň mohou některé pracovní rizikové faktory přispívat k poruchám v oblasti somatického zdraví (Štikar et al., 2003, s. 274). Stres působí na pracovníky zcela diferenciatně, u některých pracovníků se zvyšuje rozrušení a podrážděnost, jiní mají potíže s logickým myšlením a rozhodováním, práci se věnují méně, klesá soustředěnost, vznikají potíže se spánkem i fyzické problémy jako srdeční choroby či poruchy pohybového aparátu (Leka, Griffiths a Cox, 2003, s. 8). Z hlediska organizace pak přítomnost stresu spojeného s prací zvyšuje absenci pracovníků, snižuje ochotu pracovat, zhoršuje výkonnost a produktivitu, zvyšuje nebezpečí pracovních postupů a nehodovost či úrazovost (tamtéž, 2003, s. 9).

V následující části bude pozornost věnována vybraným příkladům onemocnění vlivem působení stresu trvalejšího rázu na člověka v kontextu pracovního prostředí, jakými jsou syndrom vyhoření a chronický únavový syndrom.

Syndrom vyhoření je vymezován jako „... důsledek chronického stresu na pracovišti, který nebyl úspěšně zvládnut.“ (WHO, 2019, nestránkováno) Charakteristické rysy syndromu zahrnují pocity vyčerpanosti, mentální distance od práce či pocity cynismu a negativismu vůči práci a pokles pracovního výkonu. Od roku 2019 je syndrom vyhoření oficiálně součástí klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace v kategorii problémů spojených se zaměstnáním či nezaměstnaností. Nicméně se vyhoření týká explicitně jevů v pracovním kontextu, z toho důvodu by neměl být používán pro jiné oblasti životních zkušeností (tamtéž, 2019, nestránkováno).

Příznaky syndromu vyhoření lze vymezit na subjektivní a objektivní. Příznaky subjektivního charakteru se mohou projevit zvýšenou únavou, snížením sebehodnocení, potížemi s koncentrací, tendencemi k podrážděnosti a negativismem, jak mimo jiné potvrzuje i výše zmíněná definice pojmu od Světové zdravotnické organizace. Objektivní příznaky lze zaznamenat z pohledu druhé osoby například členů rodiny, z pohledu spolupracovníků či příjemců služeb (zákazníci, klienti). Intenzita projevů však není pro všechny lidi prožívající syndrom vyhoření jednotná (Křivohlavý, 2009, s. 114–115). Zvýšenému riziku vzniku syndromu vyhoření podléhají zejména jedinci s přítomnými faktory nerealistických představ, ideálů a očekávání vztahující se k práci, mající silné emocionální angažovanosti či ochotu pracovat na úrovni přesahující vymezenou náplň práce (Paulík, 2017, s. 108). Ačkoli je syndrom vyhoření nejčastěji spojován s profesemi, pro které je běžný intenzivní kontakt s lidmi, četné moderní studie uvádějí skutečnost, že vznik syndromu může nastat v podstatě u kohokoli (Ptáček, Vňuková a Raboch, 2017, s. 84).

Z hlediska pracovního stresu je rovněž relevantní uvést možný důsledek stresu v podobě chronického únavového syndromu. Únava v obecném smyslu je velmi častým objektem stížností v kontextu práce, ale ve většině případů lze příčinu vysvětlit jinými okolnostmi. Oproti tomu chronický únavový syndrom, někdy uváděno ve zkratce CFS (z anglického *chronical fatigue syndrome*), je charakterizován nevysvětlitelnou únavou trvající nejméně šest měsíců (Cairns, Willis a Chalder, 2018, s. 455–456).

Uvádí se řada možných příčin vzniku chronické únavy od psychických poruch, poruch imunitního systému, výskytu virové infekce, chronického přepracování či vyhoření v zaměstnání apod. Podstatné je, že uvedené příklady jsou nikoli příčinou, nýbrž pouhými

předchůdci či tzv. spouštěče chronické únavy. Přesné určení příčiny lze vysledovat prostřednictvím lékařských testů, nicméně v mnoha případech se jedná o kombinaci několika faktorů, v některých případech i bez přítomnosti somatického projevu (Praško, Vyskočilová, Vašková, 2006, s. 21).

Nejčastějším impulsem pro rozvoj chronického únavového syndromu se uvádí již zmíněné přepracování a dlouhodobé pracovní přetížení vedoucí k vyčerpání organismu. Nápadným příznakem bývá pokles pracovního výkonu, zhoršení koordinace pohybů, podrážděnost, nechutenství, pokles motivace, nepřiměřené reakce na běžné podněty či apatie doprovázená permanentními pocity únavy až vyčerpanosti či nedostatku energie (Paulík, 2017, s. 107). Praško, Vyskočilová a Vašková (2006, s. 15) uvádí majoritní postižení chronickou únavou převážně u žen v důsledku změn ženské role (zdvojená zátěž v pracovním a domácím prostředí s nároky na dokonalost a perfektnost). U dětí se syndrom objevuje vzácně, spíše se rozvíjí později v období adolescence. Obecně jsou k chronické únavě náchylnější lidé sedacího zaměstnání nežli manuální pracovníci. Nicméně z celkového počtu populace trpící dlouhodobou únavou (uvádí se 2–3 %) jen minimální část odpovídá charakteristice chronického únavového syndromu.

### **1.3 Vztah pracovní zátěže a pracovního stresu**

Pracovní zátěž je specifickým případem obecného pojetí zátěže působící na člověka zejména v prostředí pracoviště, nicméně nelze popřít přesah pracovní zátěže a stresu do roviny osobního života jedince. V současné době je problematika pracovní zátěže a stresu v centru pozornosti a součástí rozvojových plánů řady institucí.

Hladký a Židková (1999, s. 7) definují zátěž jako „... vyrovnání se s požadavky, kladenými na jedince, vyplývajícími ze vztahu mezi jejich náročností a vlastnostmi, jimiž je jednotlivec k jejich zvládnutí vybaven.“ Stres vzniká výskytem takového množství požadavků, které jsou hraniční či překračují možnosti člověka je zvládnout. V souvislosti s pracovními podmínkami je zátěž a stres tzv. separovanou kategorií od obecného pojetí stresu a zátěže s propojenými duševními a tělesnými komponenty, kdy při některých profesích dominuje činnost mentální například spojená s příjmem informací či převažuje práce svalů s větším energetickým výdejem (tamtéž, 1999, s. 7–9).

Stres je spojen s faktory tlaku v pracovním prostředí s většími nároky, než jsou schopnosti, zdroje a potřeby pracovníka. Způsobuje emoční vyčerpání, neosobní přizpůsobení a nízké

profesní naplnění. K tomu může dojít v povoláních, která jsou orientována převážně v oblasti poskytování služeb lidem, v povoláních, ve kterých existuje vztah mezi poskytovatelem a příjemcem služby nebo vzniká tlak na zvýšení produktivity. Obecně společenský, technologický a kulturní pokrok a zejména neustálé změny ve strategiích řízení organizací mají pozitivní i negativní důsledek pro životní styl pracovníků. Trvalý vývoj a přizpůsobování se změnám na trhu s sebou přináší zrychlený růst společností a také významný nárůst přidělených činností jednotlivým pracovníkům. Tímto způsobem lze dosáhnout nadměrného pracovního zatížení ve srovnání s jejich schopnostmi (Prada-Ospina, 2019, s. 40–41). Štikar et al. (2003, s. 78) dále uvádí častý výskyt vysoké míry stresu v situacích, kdy vysoké pracovní nároky jsou spjaty s malou volností v rozhodování. Dle jeho názoru by mělo platit, že s vyšším postavením vzroste i vyšší míra volnosti v rozhodování. Hladký (1993, s. 32) doplňuje, že zmíněná kombinace stresorů platí zejména u profesí číšníků, bankovních úředníků, zdravotních sester nebo například hasičů.

Přestože určitá míra zátěže, ale i požadavky mírně převyšující úroveň kapacity zvládnutí, tzv. požadavky stresové, mohou být pro člověka stimulujícím faktorem k rozvoji a obstojné konkurenceschopnosti v soutěži s ostatními organismy (Kebza, 2005, s. 108), může mít pracovní činnost představující výrazný zdroj stresu, kterému je dospělý člověk exponován většinu bdělého dne, přímý či nepřímý dopad na mentální, ale i fyzické zdraví člověka (Ptáček, Vňuková a Raboch, 2017, s. 83).

Světová zdravotnická organizace (WHO, 2020, nestránkováno) používá v tomto kontextu pro pojmenování nemocí vzniklých primárně v důsledku expozice rizikovým faktorům vyplývajícím z pracovní činnosti termín *onemocnění související s prací* (z anglického work related diseases) nebo také *nemoc z povolání* (anglicky occupational disease).

V současné době mimo fyzické, biologické a zdravotní aspekty zátěže se autoři v odborných kruzích soustředí také na rizika pracovní zátěže v oblasti psychosociální. Jedná se o aspekty uspořádání a řízení práce a pracovních činností, které mají potenciál způsobit psychickou nebo fyzickou újmu. Ačkoli existuje mezi odborníky pomyslná shoda o povaze psychosociálních faktorů pracovní zátěže, nutno podotknout, že nové formy práce a měnící se pracovní prostředí poskytují vznik nových nebezpečí, a proto se může definice psychosociálních rizik měnit a vyvíjet (ILO, 2016, s. 3).

## 2 Psychosociální faktory pracovní zátěže

Na pracovišti může vznikat celá řada obtíží a rizik od tradičních mechanických, chemických, biologických či fyzických až po poměrně nově vznikající rizika psychosociální (EU-OSHA, 2010, s. 21). „Zatímco dříve bylo hlavním tématem zajistit zejména fyzickou bezpečnost a ochranu zdraví při práci, současnost poznamenaná vyššími nároky na pracovní tempo a celkové nasazení zaměstnanců při výkonu často velmi odborně složitých procesů musí pamatovat i na pracovní podmínky a pracovní prostředí ve vztahu k psychosociální oblasti vnímání člověka.“ (Kyselová, 2019, s. 14) Nutno podotknout, že neexistuje jednoznačná definice pro psychosociální pracovní zátěž, nicméně se nejčastěji vysvětluje jako: „... interakce mezi psychickými a sociálními faktory práce.“ (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 5). Constantin (2017, s. 6) dodává, že psychosociální rizikové faktory se vztahují k jakémukoli typu tlaku vyvíjenému na zaměstnance, který způsobuje intenzivní psychickou zátěž, a je často nebo dlouhodobě spojený se vznikem některých dysfunkčních symptomů ať už kognitivních, psychických nebo psychosomatických. Podle Lipšové, Bártlové a Kožené (2018, s. 5) je pracovní stres nedílnou součástí psychosociálních rizik souvisejících zejména s charakterem a náplní práce, její organizací a mezilidskými vztahy na pracovišti i vně pracovního prostředí.

Nutno podotknout, že psychosociální pracovní zátěž je aktuálně zahrnuta do strategického rámce pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na rok 2021–2027, jež připravila Evropská komise, která tímto vyzývá členské státy k přijetí opatření s cílem řešit aktuální problematiku psychosociálních a ergonomických rizik v oblasti BOZP (Evropská komise, 2021, s. 8–10).

Problematika psychosociální zátěže v pracovní oblasti je podložena řadou studií prováděných zejména Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen EU-OSHA). V roce 2009 byl proveden Evropský průzkum podniků a nově vznikajících rizik (dále jen ESENER), který zkoumá názory manažerů a zaměstnanců, jak jsou ochrana zdraví a bezpečnost rizika řízena na evropských pracovištích. Z řad rizik na pracovišti je průzkum proveden se zvláštním zaměřením na psychosociální rizika, která jsou spojena s rozvržením, organizací a řízením práce v hospodářském i sociálním kontextu, jejichž následkem může být zvýšená úroveň stresu vedoucí ke zhoršení duševního i fyzického zdraví (EU-OSHA, 2010, s. 11). V prvním průzkumu ESENER bylo z velké části v centru zkoumání právě odvětví HORECA, jemuž se věnuje kapitola 3.

V roce 2014 se uskutečnil druhý Evropský průzkum podniků a nově vznikajících rizik (ESENER 2), který navazuje na průzkum předchozí, jež se uskutečnil roku 2009. ESENER 2 se zaměřuje

na řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na základě zjištění z průzkumu ESENER 1. Cílem bylo identifikovat faktory, které podněcují podniky k provádění opatření a faktory, které od provádění opatření odrazují. Získané informace jsou z hlediska průzkumu nezbytné pro rozvoj politik ať už jsou regulační, řídicí nebo podpůrné (EU-OSHA, 2016, s. 8).

V roce 2019 pak proběhl i třetí navazující Evropský průzkum podniků a nově vznikajících rizik uváděný také jako ESENER 3. Nicméně je v současné době k dispozici pouze první náhled některých výsledků zejména v komparaci s předešlým průzkumem ESENER 2 z roku 2014 (EU-OSHA, 2019a, nestránkováno).

V České republice byla v roce 2012 provedena kampaň posouzení psychosociálních rizik na pracovištích organizovaná Evropským výborem generálních inspektorů práce (z anglického SLIC – Senior Labour Inspectors Committee). Kampaň SLIC 2012 byla realizována Státním zdravotním ústavem (zkráceně SZÚ) ve spolupráci s Oddělením hygieny práce a Centrem hygieny práce a pracovního lékařství. Šetření bylo prováděno hygieniky práce z krajských hygienických stanic a inspektorů práce z oblastních inspektorátů práce (SZÚ, 2020, nestránkováno).

## **2.1 Legislativa upravující psychosociální pracovní zátěž v České republice**

Problematika psychosociálních faktorů pracovní zátěže je do jisté míry ukotvena skrze evropské rámcové dohody i český právní řád. Nicméně samotná definice psychosociální pracovní zátěže nebo zaměření na konkrétní psychosociální faktory pracovní zátěže nejsou v právním řádu České republiky ani na pomezí Evropské unie zpracovány. Legislativa v souladu s příslušnou problematikou je reflektována v obecné rovině pracovněprávních vztahů vyplývajících ze Zákoníku práce, a dále v rámci obecného systému vyhodnocování rizik a přijímání opatření z pohledu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (zkráceně BOZP).

Zákoník práce v páté části, zaměřující se na bezpečnost a ochranu zdraví, uvádí povinnost zaměstnavatele "... zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce (dále jen "rizika")." (Česko, 2006a, § 101). Zaměstnavatel tak musí "... vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby." (Česko, 2006a, § 224 odst. 1).

Dále zákon upravuje povinnost zaměstnavatele přijímat opatření, vyplývající především z právních či jiných předpisů, k prevenci vzniku rizik na pracovišti, jejich odstraňování a minimalizaci působení rizik, které nelze zcela eliminovat. Zaměstnavatel je legislativně zavázán soustavně vyhledávat příčiny a zdroje rizik v oblasti BOZP pro zajištění příznivějších pracovních podmínek a pracovního prostředí (Česko, 2006a, § 102).

Dalším předpisem, který zasahuje do problematiky rizik spojených s pracovním prostředím a vykonávanou prací v obecném rozsahu je Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zákon mimo jiné stanovuje povinnost zaměstnavatele „... zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště ...“ (Česko, 2006b, § 2). Tento zákon rovněž udává povinnost stanovení pracovních postupů a organizace práce ze strany zaměstnavatele v souladu s dodržováním zásad bezpečného chování na pracovišti včetně zamezení provádění činnosti jednostranně zatěžující organismus zaměstnance (Česko, 2006b, § 5). Dále zákon blíže specifikuje povinnost zaměstnavatele pravidelně měřit, zjišťovat a kontrolovat hodnoty rizikových faktorů, mezi které je zařazena i psychická zátěž (Česko, 2006b, § 7).

Psychická zátěž je legislativně vymezena § 31 nařízením vlády č. 361/2007 Sb., kdy je práce s psychickou zátěží charakterizována jako práce:

- „... spojená s monotonií,
- ve vnuceném pracovním tempu,
- v třísměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu,
- vykonávaná pouze v noční době.“ (Česko, 2007a, § 31 odst. 1)

Hodnocením zdravotního rizika spojeného s psychickou zátěží je dle nařízení vlády č. 361/2007 Sb. (Česko, 2007a, § 32) zjišťován zdroj vzniku, a zároveň jsou hodnoceny okolnosti a vlivy, které ke vzniku rizika vedou.

Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů dále vymezuje hodnocení zdravotních rizik jako „... posouzení míry závažnosti zátěže populace vystavené rizikovým faktorům životních a pracovních podmínek a způsobu života. Podkladem pro hodnocení zdravotního rizika je kvalitativní a kvantitativní odhad rizika [§ 80 odst. 1 písm. l)]. Výsledek hodnocení zdravotního rizika je podkladem pro řízení zdravotních rizik, čímž se rozumí rozhodovací proces s cílem snížit zdravotní rizika. Hodnocení rizik na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a povinnosti zaměstnavatele v prevenci rizik pro



bezpečnost a ochranu zdraví při práci stanoví zvláštní právní předpisy“ (Česko, 2000, § 2 odst. 4)

Úkony prováděné v hodnocení a prevenci rizik na pracovišti v souladu s BOZP může zajišťovat zaměstnavatel s počtem do 25 zaměstnanců samostatně, má-li potřebné kompetence. V případě, má-li organizace vyšší počet zaměstnanců, může rovněž provádět úkony v rámci prevence rizik samostatně, má-li zajištěnou odbornou způsobilost, případně je možné pověřit více způsobilých osob k provádění potřebných úkonů. Pro zaměstnavatele, který má nad 500 zaměstnanců jsou úkony v prevenci rizik zajišťovány vždy minimálně jednou způsobilou osobou, případně lze pověřit odborně způsobilých osob více (Česko, 2006b, § 9 odst. 1–3). Odborně způsobilou osobou, která je oprávněna zajišťovat úkony v oblasti prevenci rizik je fyzická osoba, která má v příslušné oblasti praxi alespoň 3 roky a získala „... osvědčení o úspěšně vykonané zkoušce z odborné způsobilosti nebo periodické zkoušce z odborné způsobilosti ...“ (Česko, 2006b, § 10 odst. 1)

Podrobné informace k předpokladům odborné způsobilosti jsou vymezeny v § 10 zákona č. 309/2006 Sb. Kyselová k problematice legislativy (2019, s. 14) udává, že „... s ohledem na výčet možných oblastí výskytu psychosociálních rizik ve své podstatě všechny předpisy věnované bezpečnosti a ochraně zdraví při práci mohou přímo či nepřímo úzce či vzdáleně souviset s psychosociálními riziky a jejich dopady na jednotlivce. Míra využití konkrétních předpisů v souvislosti s psychosociálními riziky pak záleží vždy na konkrétním pracovišti, pracovních podmínkách, vykonávané práci a jednotlivém zaměstnanci.“

Z české legislativy je patrný důraz na již zmíněnou povinnost zaměstnavatele provádět úkony ve vyhledávání, hodnocení a prevenci rizik na pracovišti v souladu s BOZP. Ačkoli není konkrétní specifikace psychosociálních faktorů pracovní zátěže v legislativě explicitně zahrnuta, je potřeba danou oblast vnímat jako souhrnný soubor možných rizik vyskytujících se při výkonu práce a zahrnout je tak do běžného řízení rizik ze strany zaměstnavatele pro ochranu a zdraví pracovníků. Zahrnutí psychosociálních faktorů do centra pozornosti řízení rizik na pracovišti může pozitivně ovlivnit bezpečí i spokojenost zaměstnanců a tím i efektivitu práce a ekonomický vzestup organizací. Nemělo by se k oblasti psychosociálních faktorů pracovní zátěže přistupovat jako k přepychu, jak dodává i Kyselová (2019, s. 14), který je zaměstnancům poskytován nad rámec nejnужnější bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## 2.2 Faktory psychosociální pracovní zátěže

Psychosociální rizika spojená s prací byla identifikována jako jedna z hlavních výzev v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jsou spojena s takovými problémy na pracovišti jako již zmíněný stres ve vztahu k práci, ale také násilí na pracovišti, obtěžování a šikana.

Tématu psychosociálních faktorů pracovní zátěže zejména s ohledem na zdraví se věnuje také Světové zdravotnická organizace, která rozděluje faktory heslovitě do deseti kategorií: *charakter práce, pracovní zátěž a intenzita práce, rozvržení práce, kontrola, prostředí a vybavení, firemní kultura, mezilidské vztahy, role v organizaci, kariérní rozvoj a soulad práce a soukromého života* (viz kapitola 2.2.1–2.2.10). Cílem je přizpůsobit rozdíly v přístupu a kultuře napříč členskými státy EU. Společnosti jej mohou použít jako základ pro vývoj příslušných politik, ukazatelů a akčních plánů k řízení stresu a prevenci násilí či obtěžování na pracovišti (WHO, 2008, s. 2).

### 2.2.1 Charakter práce

Každá profese má svůj charakter vzhledem k náplni práce a pracovní aktivitě, kterému se nelze vyhnout, a přitom mohou u mnohých pracovníků vzbuzovat pracovní stres (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 8). Mezi psychosociální rizika vyplývající z charakteru práce se řadí nízká hodnota práce, nízké využití dovedností, nedostatek rozmanitosti úkolů a opakující se pracovní činnost, nejistota či vysoké nároky na pozornost a další (Cox, Griffiths a Rial-González, 2000, s. 75).

Poměrně častým stresogenním faktorem ve vztahu k charakteru práce je pracovní monotonie, jež se vyznačuje vykonáváním opakujících se jednotvárných úkonů. Vlivem neustále se opakující činnosti dochází k automatizaci prováděných pohybů, čímž je snížena pozornost a narůstá možnost vzniku pracovního úrazu. Vznik stresu nelze považovat za následek samotné pracovní činnosti, nýbrž se jedná o kombinaci s dalšími faktory (Král, 2018, s. 22).

Hladký (1999, s. 14–15) uvádí výše popsanou formu monotonie jako pohybovou, nicméně rozlišuje ještě monotonii tzv. úkolovou, kdy převládají duševní, zejména percepční složky s minimální účastí na rozhodovacích procesech. Monotonnost práce je rovněž zaznamenána v české právní úpravě, konkrétně v § 31 nařízení vlády 361/2007 Sb. upravující podmínky ochrany zdraví při práci s psychickou zátěží (Česko, 2007a, § 31 odst. 2), která, stejně jako autor Hladký (1999, s. 14–15), rozlišuje:

- „... *monotonii pohybovou*, kterou ... se rozumí stereotypní manuální činnost s vysokým výskytem stejných pracovních úkonů nebo operací ... a
- ... *monotonii úkolovou*, při které ... jde o činnost s převahou složek duševních, zejména percepčních a s minimální účastí myšlenkových či rozhodovacích procesů.“

Král (2018, s. 21) dodává, že se obvykle v průběhu pracovních činností obě formy monotonie prolínají. Při dlouhodobé jednotvárné činnosti se postupně snižuje stav aktivace jedince, dochází ke kolísavosti či poklesu výkonnosti či zhoršením adaptability. V Evropě je monotónní práci vystaveno až 40 % zaměstnanců.

V rámci české legislativy existuje registr kategorizace prací (IS KaPr), který vznikl z podnětu Ministerstva zdravotnictví. Účelem registru „... je používání jednotného informačního nástroje v rámci oblasti státního zdravotního dozoru.“ (ÚZIS ČR, 2020, nestránkováno) Kategorie jsou rozděleny dle míry rizika důsledkem působení chemických, biologických a fyzikálních podmínek práce, jemuž mohou být pracovníci vystaveni. Dle stoupající míry působících rizik je práce rozdělena do čtyř kategorií. Kategorie 1–2 nejsou pro člověka výrazně rizikové a o zařazení do kategorie rozhoduje zaměstnavatel, oproti tomu kategorie 3 a 4 představují pro člověka možné riziko pro zdraví a je nutné zavést příslušná opatření. O zařazení do rizikových kategorií rozhoduje, na žádost zaměstnavatele a po předložení potřebné dokumentace, orgán ochrany veřejného zdraví. Jednotlivé údaje jsou shromažďovány na úrovni územních pracovišť krajských hygienických stanic. Zároveň jsou součástí registru taktéž záznamy o kontrolách a výsledcích jednotlivých kontrol (tamtéž, 2020, nestránkováno).

Lipšová, Bártlová a Kožená (2018, s. 8) uvádějí, že psychická zátěž, dle charakteru práce z hlediska Vyhlášky č. 432/2003 Sb. stanovující podmínky pro zařazení do kategorie, by se dala zařadit do kategorie druhé či třetí, v případě je-li práce vykovávaná ve vnuceném pracovním tempu, v nepřetržitém či směnném provozu, popřípadě spojená s monotonií. Nicméně je kategorizace prací hodnocené psychické zátěže poněkud zúženým pohledem na psychosociální rizika vyplývající z charakteru práce. Je potřeba se na problematiku dívat z širšího kontextu. V kontextu charakteru práce mimo monotonie je třeba připustit i další aspekty jako smysluplnost vykonávané práce nebo optimální využití pracovních schopností a dovedností.

## 2.2.2 Intenzita práce ve vztahu k pracovní zátěži

Intenzita práce nebo také vysoké pracovní tempo může být prezentováno jako způsob, jak udržet a rozvíjet zájem pracovníků o jejich činnost, nicméně vysoká intenzita práce je spojena především s negativním dopadem na zdraví a pohodu. Intenzita práce ve většině případů nekoreluje s vyšší výkonností, naopak je obvykle příčinou snížené schopnosti plánování a přípravy pracovních úkolů a může vést i ke zpožděnému servisu či výrobě včetně nedostatku kvality. Vysoká intenzita práce proto může být považována za negativní příspěvek ke kvalitě práce (Eurofound, 2017, s. 47).

Intenzivní práce je v Evropě poměrně rozšířená. Z šestého průzkumu pracovních podmínek (anglicky Sixth European Working Conditions Survey) v Evropě uvádí 36 % pracovníků výkon své práce v krátkých termínech, zatímco 33 % pracovníků uvádí, že pracují ve vysokém tempu přibližně tři čtvrtiny času. Každý desátý (muži i ženy) uvádí, že nemají nikdy nebo zřídka čas na výkon své práce. Muži uvádějí větší intenzitu práce než ženy v případě práce v napjatých termínech a práce ve vysokém tempu. Na druhou stranu ženy častěji podléhají častým rušivým přerušením než muži. Časté rušivé přerušení výkonu své práce uvádí 16 % všech pracovníků. Počet faktorů určujících pracovní tempo a jejich vzájemná závislost jsou považovány za objektivní ukazatel intenzity práce. Mezi tyto determinanty patří požadavky ze strany klientů, výkonnostní cíle, rychlost automatizovaného stroje nebo systému nebo přímé požadavky nadřízeného. Průzkum dále potvrzuje význam zákazníků v diktování pracovního rytmu: 68 % pracovníků uvádí, že jejich pracovní tempo je závislé na přímých požadavcích ze strany zákazníků. To je určující faktor tempa, který ukazuje největší rozdíly mezi jednotlivými profesemi (Eurofound, 2017, s. 49).

Zákoník práce (Česko, 2006a, § 300) udává zaměstnavatelům povinnost vzít v úvahu při určování množství požadované práce fyziologické i neuropsychické možnosti zaměstnance. Dále mimo předpisy pro zajištění BOZP je potřeba vzít v úvahu čas na přirozené potřeby zaměstnance (jídlo, přestávka). Mikuláščík (2015, s. 228) charakterizuje intenzitu práce v úrovni zatížení člověka přibližně na 80 %, kdy lze zajistit stejnoměrnou výdrž organismu v pracovní době bez výraznějších projevů únavy, a zároveň je do značné míry eliminován počet vznikajících chyb při provádění pracovních činností. Je ale nutné vzít v úvahu individuální tempo jednotlivce, jak je uvedeno výše dle Zákoníku práce. V případě, že je pracovní tempo vyšší, zaměstnanec tak prožívá vyšší zátěž a projevy únavy se dostávají během pracovní doby dříve a zvyšuje se i chybovost.

Některé pracovní úkony se nevyhnutelně provádějí v tzv. vnuceném pracovním tempu. Dle Nařízení vlády 361/2007 Sb. upravující podmínky ochrany zdraví při práci s psychickou zátěží definuje práci ve vnuceném tempu jako práci, „...při níž je charakteristické opakování stejných pohybových nebo úkolových úkonů s omezenou možností zásahu zaměstnance do jejich průběhu.“ (Česko, 2007a, § 31 odst. 3) Nároky na úkol jsou cíle, kterých má být dosaženo, čas povolený k provedení úkolu a výkonnostní úroveň, na které má být úkol splněn. Faktory, které ovlivňují vynaložené úsilí, jsou poskytnuté informace a vybavení prostředí, v němž je úkol prováděn, dovednosti a zkušenosti účastníka, přijaté strategie a emocionální reakce na situaci. Tyto definice poskytují testovatelnou vazbu mezi zatížením úkolem a pracovní zátěží. Reálně nemůže pracovní zátěž nikdy přesáhnout 100 % (člověk nemůže dělat nemožné). Jakékoli teorie nebo uváděné výsledky, které připouštějí, že pracovní zátěž může překročit 100 %, nejsou realistické. Nicméně zatížení úkoly může překročit 100 %. Příkladem je měření potřebného času, který je na splnění úkolu vyhrazen k dispozici, podle tohoto parametru může měření zátěže úkolů překročit 100 %, pokud jsou požadavky na výkon nastaveny příliš vysoko (Gawron, 2019, s. 3). Nepřiměřeně náročné požadavky na individuální předpoklady zaměstnance podat určitý výkon mají za důsledek pracovní nespokojenost, prožívání stresu nebo psychické únavy (International social security association, 2020, s. 8). Vysoká náročnost je sama o sobě spojena s vysokou mírou rizika vzniku kardiovaskulárních, muskuloskeletálních a dalších onemocnění, včetně deprese. To platí zejména v případě kombinace zátěže s omezenou volností rozhodování a omezenou pracovní schopností (Eurofound, 2017, s. 47).

### **2.2.3 Specifika rozvržení pracovní doby se zaměřením na práci na směny**

Pracovní doba hraje zásadní roli pro zdraví a pohodu pracovníků. Zdravotní důsledky dlouhé pracovní doby, velmi vysoké variability pracovní doby a nedostatku odpočinku jsou z hlediska zkoumání široce zpracovaným tématem, který je ukotven i legislativně (Eurofound, EU-OSHA, 2014 s. 23). V české právní úpravě je pracovní doba podrobně vymezena v Zákoníku práce. Jedná se o dobu „... v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele ...“ (Česko, 2006a, §78 odst. 1) Vymezení času mimo pracovní dobu je nazýváno dobou odpočinku (tamtéž, 2006a, §78 odst. 1), přičemž pracovní doba by dle Zákoníku práce neměla přesáhnout čtyřicet hodin týdně, pokud se nejedná o práci ve směnném či nepřetržitém provozu, neboť v těchto případech je pracovní doba ze zákona zkrácena (tamtéž, 2006a, §79 odst. 1).

V rámci České republiky probíhají každoročně pravidelné kontroly pracovišť ze strany Státního úřadu inspekce práce (dále jen SÚIP). Z hlediska kontroly pracovní doby a doby odpočinku bylo za rok 2019 provedeno v této oblasti celkem 3433 kontrol, z nichž bylo nejčastěji porušována evidence pracovní doby s označením začátku a konce odpracované směny dle § 96 Zákoníku práce. Dále zaměstnavatelé nerozvrhli pracovní dobu s dobou odpočinku činící alespoň 35 hodin v týdnu nebo délky směn přesahovali stanovenou maximální dobu 12 hodin (SÚIP, 2019, s. 24–26). Poslední roční zpráva o kontrolách pracovní doby a doby odpočinku z roku 2021 byla do jisté míry ovlivněna pandemií Covid-19 (SÚIP, 2021, s. 1), nicméně i přes určitá omezení z hlediska provádění kontrolní činnosti proběhlo celkem 1849 kontrol, z nichž nejčastější uváděné přestupky v oblasti pracovní doby byli totožné jako tomu bylo v roce 2019 před pandemií (tamtéž, 2021, s. 36–37).

Pracovní doba nemusí být nutně stejnoměrně rozložena. Pracovníci mohou vykonávat činnost ve směnném režimu dle předem stanoveného rozvrhu (Česko, 2006a, §78 odst. 1), nicméně délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin (Česko, 2006a, §83). Směnný režim je charakterizován jako „... způsob organizace pracovní doby, při kterém se pracovníci střídají na pracovišti po sobě tak, aby mohla být organizaci prodloužena provozní doba nad rámec pracovní doby jednotlivých pracovníků.“ (ILO, 2019, s. 13) Ačkoli může mít systém směnného režimu práce různé podoby, nejčastěji se vyskytují dvě základní kategorie, jakými jsou pevně nastavené směny, kdy určitá část pracovníků pracuje vždy ve stejném časovém úseku směny, a rotační směnný systém, v němž jsou pracovníci zařazeni do pravidelně se měnícího rozvrhu směn (tamtéž, 2019, s. 13). Pracovníci, kteří mají pevně stanovený systém směn se budou s větší pravděpodobností schopni přizpůsobit novému dennímu rytmu, nežli je tomu u pracovníků v systému střídavých směn, kteří jsou nuceni se přizpůsobit při každé změně rozvrhu (Bulger, Schultz a Schultz, 2020, s. 257).

Pro většinu pracovníků v EU (56 %) je pracovní doba určena ze strany organizace bez možnosti změny. Téměř každý desátý pracovník (9 %) uvádí, že je možné si vybrat mezi několika pevně stanovenými rozvrhy, zatímco 2 z 10 (19 %) uvádějí, že si mohou pracovní dobu přizpůsobit v určitých mezích. Zbytek (16 %) uvádí, že si pracovní dobu určují zcela samostatně (Eurofound, 2017, s. 60).

Kromě stálosti či střídavosti pracovních směn je významným atributem ovlivňujícím bezpečnost a zdraví pracovníků zejména dlouhá pracovní doba a nestandardní rozvržení pracovní doby, které určuje míru slučitelnosti vykonávané práce se soukromým životem (ILO, 2019, s. 6). Úřad pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (z anglického The Health and Safety Authority, zkráceně HSA) uvádí, že pracovníci, kteří nemají dostatek času na kontakt

se svými rodinami a přáteli kvůli práci na směny a nutnosti odpočívat mezi směny, se mohou cítit deprivovaní a izolováni, což vede k negativním pocitům, které mohou dále negativně ovlivnit mezilidské vztahy v domácnosti i v pracovním prostředí. Zároveň se u pracovníků ve směnném režimu, mimo soulad práce a soukromého života včetně mezilidských vztahů, zvyšuje riziko vzniku spánkových poruch, častých pocitů únavy, chybovosti či vzniku nehody. Negativní vliv práce ve směnném režimu na zdraví jedince může rovněž znamenat zvýšené riziko výskytu pracovního úrazu, jehož důsledkem může být dlouhá pracovní neschopnost. Nicméně je nutné podotknout, že negativní vlivy práce na směny se do určité míry odrážejí v individuální toleranci jednotlivých pracovníků v závislosti na faktorech, jakými jsou například věk, pohlaví nebo životní styl (HSA, 2012, s. 7–8).

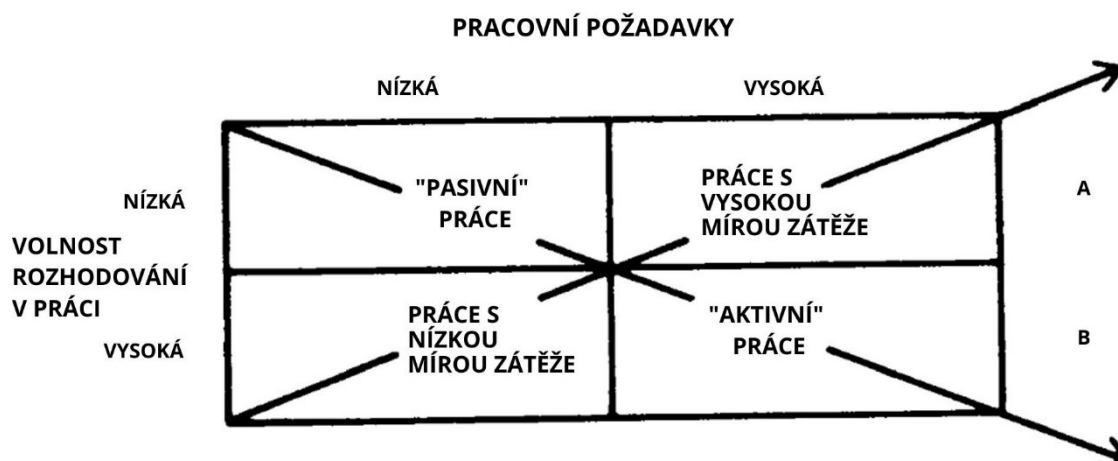
Je zjevné, že na práci ve směnném provozu reagují jednotlivci dle svých předpokladů a predispozic. Nicméně se lze na situaci podívat z pohledu mimo selekci na pracovníky, kteří tento způsob práce zvládají, a kteří nikoli. Jak uvádí Olsen a Dahl (2010, s. 47) ke zlepšení pracovních podmínek a spokojenosti pracovníků může přispět i organizace tím, že poskytne pracovníkům samostatnost v rozhodování, kdy práci vykonávat. Autonomie prostřednictvím individualizovaného pracovního rozvrhu poskytuje větší možnosti vyrovnání se s častými změnami pracovního rytmu.

#### **2.2.4 Míra rozhodování o práci a kontrola práce**

Volnost rozhodování a kontrola (někdy označováno jako autonomie) je stěžejním faktorem při organizaci práce. V souladu s problematikou míry rozhodování a kontroly práce je potřeba uvést jeden z předních navržených modelů v oblasti pracovní zátěže, který vytvořil Robert Karasek (Job-Demand-Control model). V rámci teorie autor kombinuje psychickou zátěž vlivem působení pracovních požadavků a rozsahu svobody v rozhodování, kterou pracovník disponuje ke zvládnutí nároků, jimž čelí v pracovním prostředí. V rámci modelu Karasek pracuje s pojmy jako jsou pracovní požadavky, jež vyjadřují stresory v pracovním prostředí, a míra volnosti rozhodování nebo také kontrola práce. Pracovní zátěž dle autora vzniká v případě vysoké míry pracovních požadavků v kombinaci s nízkou úrovní kontroly práce (Karasek, 1979, s. 287).

Na obrázku 1 lze vidět grafické zpracování Karasekova modelu. Uhlopříčky v modelu znázorňují situace, kdy se poměr pracovních požadavků s mírou kontroly rozchází (A) a kdy se naopak shodují (B). Dle modelu je psychická pracovní zátěž pozitivně asociována s růstem pracovních požadavků ve vztahu ke klesající volnosti kontroly a rozhodování (tamtéž, 1979, s. 288).

Obrázek 1: Model pracovní zátěže dle Roberta Karaska



Zdroj: Karasek (1979, s. 288, vlastní zpracování)

Jinými slovy úhlopříčka A poukazuje na skutečnost, že v případě, kdy pracovník nemá dostatečnou benevolenci v kontrole nad svou pracovní činností, není možné se ze strany pracovníka svévolně rozhodovat, a zároveň jsou-li na pracovníka kladeny vysoké nároky, pocit zátěže může dosahovat vysokých hodnot (Karasek, 1979, s. 288), jež mohou mít negativní dopad na spokojenost a zdraví jedince. Uváděná situace je spojována nejčastěji s pocity vyčerpání, úzkostí nebo apatií (Cox, Griffiths a Rial-González, 2000, s. 72)., ale zvyšuje se i například riziko vzniku kardiovaskulárních onemocnění (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 20).

Uhlopříčka B poukazuje na aktivitu práce. V případě, že požadavky na práci dosahují vysokých hodnot, ale soustavně jsou vysoké hodnoty i ve volnosti rozhodování a kontroly, definuje Karasek práci jako aktivní. Tento stav je předpokladem rozvoje kompetencí a nového způsobu chování jedince v pracovním prostředí i mimo pracoviště. V tomto ohledu autor dále uvádí, že rozvoj kompetencí nastává v případě, že náročnost situace odpovídá dovednostem jedince nebo kontroly při řešení pracovních požadavků (Karasek, 1979, s. 288). Jinými slovy pracovní požadavky mohou být vysoké, aniž by to mělo negativní dopady na jedince, ale je potřeba mít odpovídající dovednosti k tomu danou situaci zvládnout. V opačném případě, jsou-li pracovní požadavky nízké a současně je i nízká volnost rozhodování a kontroly, lze takovou práci označit jako pasivní, což vyvolává sníženou schopnost efektivního řešení problémů souvisejících s prací i mimo ni (tamtéž, 1979, s. 288).



## 2.2.5 Pracovní prostředí a vybavení pracoviště

Pracovní prostředí obecně včetně materiální a technické vybavenosti pracoviště je pro zaměstnance důležité, neboť se obvykle pohybují na pracovišti značnou část dne. Pracovní prostředí a vybavenost pracoviště je z hlediska psychosociálních faktorů pracovní zátěže významná pro spokojenost zaměstnanců na pracovišti i pro eliminaci chorob spojených s vykonávanou pracovní činností. Malý et al. (2019, s. 16–17) uvádí, že pracovní prostředí je utvářeno řadou faktorů (fyzická zátěž, biologičtí, fyzikální a chemičtí činitelé, zraková zátěž a další rizikové psychické, sociální i bezpečnostní faktory), které mohou mít vliv na zdraví jedince a mnohdy na člověka působí souběžně, neboť utváří komplexní soubor materiálních podmínek pracovního prostředí.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1., Zákoník práce udává zaměstnavateli povinnost „... vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky ...“ (Česko, 2006a, § 102), přičemž pro spokojenost zaměstnanců by mělo pracovní prostředí včetně vybavení splňovat funkční, estetické, ale zejména ergonomické parametry (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 26–27). Právě ergonomie se zabývá komplexním souborem faktorů působících na jedince v pracovním prostředí. Wilson (2000, s. 560) zdůrazňuje vnímání ergonomie v kontextu všech aspektů interakce lidí s jejich prostředím a vzájemnými vazbami mezi těmito interakcemi. Ergonomii definuje jako teoretické a základní porozumění lidského chování a výkonnosti v účelných interakčních sociotechnických systémech včetně aplikace návrhů interakcí v kontextu reálného prostředí. Dul a Neumann (2009, s. 745) uvádí, že ergonomie má sociální (blahobyt) a ekonomický cíl (celková výkonnost systému), přičemž hledá řešení v technické i v organizační oblasti práce, a zároveň bere v úvahu jak fyzické, tak psychické vlastnosti člověka.

Ergonomie zároveň velmi úzce souvisí s BOZP. Jejím cílem je vytvořit efektivní pracovní místa a pomáhat předcházet zdravotním problémům souvisejícím s prací. (Malý et al., 2019, s. 21) Podmínky ochrany zdraví při práci z hlediska hygienických požadavků na pracovní prostředí či hodnocení zdravotních rizik jsou upraveny Nařízením vlády č. 361/2007 Sb. (Česko, 2007a, nestránkováno).

Nedostatečná organizace práce a neoptimální navržení pracovního prostředí přispívá k výskytu různých zdravotních komplikací. Mezi hlavní zdravotní problémy pracovníků se řadí tzv. muskuloskeletální poruchy, které jsou zároveň nejčastěji udávanými potížemi souvisejícími s prací v Evropě (EU-OSHA, 2019b, s. 13). Jedná se o poškození tělesných struktur, jako jsou svaly, klouby, šlachy, vazy, nervy, chrupavky, kosti a lokální krevní oběh

(tamtéž, 2019, s. 11). Nejčastější příčinou vzniku muskuloskeletálních poruch je držení těla a práce v nevhodných polohách, těžká fyzická práce, zvedání těžkých břemen, opakující se pracovní činnost, vystavení se působení vibrací z ručního nářadí nebo vystavení nízkým či vysokým teplotám (tamtéž, 2019, s. 17).

Je právě úkolem ergonomie, aby úpravou pracovního místa a způsobu provádění práce bylo umožněno plné využití schopností, dovedností a potenciálu pracovníka. V rámci pracovního prostředí je třeba eliminovat zatěžující vlivy, poskytnout pracovníkům vhodně pracovní prostředky a navodit optimální a přívětivé pracovní prostředí i pomocí motivace a vedení lidí (Malý et al., 2019, s. 21). Viditelná snaha o zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí ze strany zaměstnavatele značně snižuje stres a zvyšuje loajalitu vůči organizaci, což vede ke snížené absenci, s tím spojené snížené míře fluktuace, a v celkovém důsledku příjemnější atmosféře na pracovišti (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 29).

## **2.2.6 Firemní kultura**

Kulturu organizace lze definovat jako sdílené učení skupiny v souvislosti s řešením problémů vnější adaptace a vnitřního začlenění, které se osvědčilo do té míry, že je všeobecně akceptováno a považováno za platné. Proto může být předáváno novým členům organizace jako vzorec nebo systém správného způsobu vnímání, myšlení, cítění a chování v souvislosti s těmito problémy (Schein a Schein, 2016, s. 6). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 164) kultura organizace zahrnuje hodnoty, které vyjadřují chování lidí v organizaci, jež je považováno za důležité, a zároveň normy, které představují nepsaná pravidla chování lidí v organizaci. Přičemž soubor hodnot a norem prostupující celou organizací nemusí být nikterak explicitně definován ani komunikován, a přesto může kultura organizace výrazně působit a ovlivňovat chování jedinců i skupin lidí v organizaci.

Organizační kultura zároveň sjednocuje kolektiv, snižuje konflikty a motivuje zaměstnance k plnění jejich pracovních povinností. Může mít rovněž pozitivní vliv na chování a výkonnost zaměstnanců. Dá se říct, že organizace se silnou firemní kulturou budou pozitivně determinovány k dosahování dlouhodobě dobrých výsledků. Silná kultura znamená, že všichni zaměstnanci mají stejné vnímání při dosahování cílů organizace (Maswani, Syah a Anindita, 2019, s. 144). Klíčovou roli v budování silné organizační kultury zastupuje chování a postoj vedoucích pracovníků, kteří ovlivňují atmosféru v celé organizaci. Ať už je v organizaci kladen důraz na výkon, na zákazníka nebo na modernější technologické postupy (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 30–32), je pro spokojenost zaměstnanců podstatné například spravedlivé jednání, vzájemný respekt, možnost vzdělávání a zvyšování kvalifikace či důsledné finanční

ohodnocení (Ross, Exposito a Kennedy, 2020, s. 179). Na základě vztahu organizační kultury, pracovní spokojenosti a pracovního výkonu potvrdili autoři Maswani, Syah a Anindita (2019, s. 149) pozitivní vztah mezi organizační kulturou a zvýšenou mírou oddanosti zaměstnanců vůči organizaci. Zároveň byl potvrzen pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a oddaností zaměstnance vůči organizaci, tedy čím je zaměstnanec v práci spokojenější, tím se zvyšuje jeho oddanost neboli vnímaný závazek vůči organizaci. Vnímaná oddanost pak pozitivně koreluje s výkonem zaměstnance.

Zaměstnanci však mohou být ovlivněni kulturou organizace i negativně. Jsou-li pracovníci ze strany vedoucích vystaveni například vysokým nárokům na kontrolu a očekávání, a tím odsouzeni k selhání, vzbuzuje to v nich negativní pocity, které mohou vyústit ve zvýšenou fluktuaci (Ross, Exposito a Kennedy, 2020, s. 179). Vysoký úbytek pracovníků s sebou může přinášet nemalé finanční náklady pro organizaci z hlediska ztráty produktivity, ztráty kvalifikovaných pracovníků, ale i náboru a zaškolení nových pracovníků. Proto dle Marquardta (2011 cit. v Ross, Exposito a Kennedy, 2020, s. 179) by mělo být cílem organizace vytvořit zdravější pracovní prostředí, aby předcházela odlivu kvalifikovaných pracovníků. K vytvoření zdravějšího profesního prostředí pro všechny zúčastněné strany (tj. zaměstnance, nadřízené úrovně) je zapotřebí spravedlnost, rovnost, respekt, základní hodnoty, otevřená komunikace, neustálé vzdělávání a další podněty k rozvoji. Organizační struktura by měla podněcovat růst všech, kteří sledují společný soubor cílů, což vede k silnému pocitu sounáležitosti a osobní motivaci zůstat v instituci zaměstnán.

### **2.2.7 Mezilidské vztahy na pracovišti**

Mezilidské vztahy na pracovišti mohou mít významnou roli v oblasti prevence psychosociální pracovní zátěže, ale mohou také představovat značné riziko jejího vzniku. Mezi rizikové faktory v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti se řadí zejména nedostatečná sociální podpora ze strany kolegů či nadřízeného a různé druhy konfliktů jakými jsou fyzické a slovní násilí nebo projevy sexuálního obtěžování (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 34).

Již v roce 2007 byla evropskými sociálními partnery podepsána Rámcová dohoda proti obtěžování a násilí na pracovišti (anglicky Framework agreement on harassment and violence at work), jejímž cílem je: „... zvýšit informovanost a porozumění zaměstnavatelů, zaměstnanců a jejich zástupců o obtěžování a násilí na pracovišti, poskytnout zaměstnavatelům, pracovníkům a jejich zástupcům na všech úrovních rámec zaměřený na opatření k identifikaci, prevenci a řešení problémů obtěžování a násilí na pracovišti.“ (European social dialogue, 2007, nestránkováno)

Dohoda definuje obtěžování a násilí na pracovišti jako neakceptovatelné chování jedné či více osob, přičemž pracovní prostředí může ovlivnit vystavení lidí tomuto nepřijatelnému způsobu chování na pracovišti (European social dialogue, 2007, nestránkováno). „K obtěžování dochází tehdy, je-li je jeden nebo více pracovníků či vedoucích pracovníků opakovaně a úmyslně uráženo, ohrožováno anebo ponižováno za okolností souvisejících s prací. K násilí dochází v případě, že je jeden nebo více pracovníků nebo manažerů napadeno za okolností souvisejících s prací.“ (tamtéž, 2007, nestránkováno)

Možné chování na pracovišti, které lze zahrnout pod obecnou rubriku násilí a obtěžování, je tak rozsáhlé a vnímání toho, co již je považováno za násilí a co nikoli v různých kulturách tak různorodé, že lze definovat příslušnou problematiku velmi těžší. Násilí a obtěžování na pracovišti tak může zahrnovat celou řadu forem chování fyzického, psychického či sexuálního charakteru, jejichž hranice jsou nejednoznačné a mnohdy se vzájemně překrývají (Chappell a Di Martino, 2006, s. 16). Mimo fyzické násilí má značný dopad na jedince či skupinu jednotlivců také násilí či obtěžování psychické, které může zahrnovat různé agresivní taktiky, které mají vliv na zdraví a mohou rovněž zapříčinit značnou citovou újmu jako například: slovní zneužívání, sexuální obtěžování či šikana (tamtéž, 2006, s. 17).

Vzhledem ke kontroverzi některých pojmů, bude pro účely této bakalářské práce užito rozdělení násilí a obtěžování na fyzické, psychické a sexuální po vzoru Mezinárodní organizace práce (anglicky International Labour Organization, dále jen ILO, 2013, s. 16) nebo i výše zmíněné Rámcové dohody proti obtěžování a násilí na pracovišti (European social dialogue, 2007, nestránkováno).

V české právní úpravě se na oblast násilí a obtěžování vztahuje Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, podle kterého může být diskriminace přímá či nepřímá, přičemž „... za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.“ (Česko, 2009, § 2 odst. 2) Šikana na pracovišti je dle Di Martina a Musriho (2001, s. 7) charakterizována jako forma psychického obtěžování, stejně jako obtěžování sexuální povahy. Nicméně na rozdíl od sexuálního obtěžování nemá šikana v české právní úpravě žádné zastoupení, proto nebude tento pojem v bakalářské práci reflektován.

Fyzické násilí na pracovišti je jedním z nejvýznamnějších faktorů a nejzávažnějších hrozeb pro bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Fyzické násilí zahrnuje i jen pokus o fyzické zranění nebo útok na osobu vedoucí ke skutečnému zranění. Příkladem fyzického násilí může být

například fyzický úder ruky či nohy (bití, kopání), bodnutí nožem, střelba, kousnutí, sexuální napadení nebo znásilnění (Di Martino a Musri, 2001, s. 7).

Psychické obtěžování lze definovat dle antidiskriminačního zákona jako „... obtěžování, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí...“ (Česko, 2009, § 4 odst. 1) Obtěžování či zneužívání psychické povahy může mít podobu vyhrožování, pronásledování, kritiky a verbální i neverbální agresi v podobě urážek či nadávek (Di Martino a Musri, 2001, s. 7; ILO, 2013, s. 14). Odhalit psychické obtěžování není jednoduché a hranice toho, co představuje přijatelné či nepřijatelné chování je tenká. Vzhledem k obtížnosti stanovení hranic, které by fungovaly napříč různými osobnostmi a kulturními normami, jsou definice často vágní a neměřitelné. Mnohé statistiky o psychickém násilí na pracovišti nemusejí být dostatečně propracované, neboť oběti si mnohdy přítomnost psychického obtěžování neuvědomují nebo se často stydí a bojí se jednání, které je klasifikováno jako psychické násilí ohlásit (ILO, 2013, s.14).

Sexuální obtěžování je definováno jako nežádoucí chování sexuálního charakteru (Česko, 2009, § 4 odst. 2). Příkladem sexuálního obtěžování, které vyvolává nepříjemný pocit u osob, jež jsou obětí nežádoucí sexuální pozornosti, můžou být:

- nechtěné zprávy sexuální povahy,
- předvádění sexuálně urážlivých materiálů,
- nežádoucí vtipy nebo komentáře sexuální povahy,
- nežádoucí komentáře sexuální povahy týkající se lidského těla nebo oblečení,
- nežádoucí provokativní zvuky,
- nežádoucí zírání nebo pohledy,
- nežádoucí fotografování bez souhlasu dané osoby,
- nežádoucí sexuální doteky (Adams et al., 2020, s. 17).

Násilí a obtěžování na pracovišti představuje závažný problém z hlediska bezpečnosti a zdraví pracovníků. Individuální důsledky násilí ze strany třetích osob jsou jak fyzické (pohmožděny nebo závažnější zranění), tak i psychické (úzkost a strach, problémy se spánkem nebo posttraumatická stresová porucha). Psychické následky mohou být ještě závažnější než fyzická zranění. Individuální následky obtěžování na pracovišti se pohybují od drobných stresových reakcí až po například dlouhodobou pracovní neschopnost (Milczarek a EU-OSHA, 2010, s. 11). Pracovníci, kteří uvádí zkušenost s nežádoucím sociálním chováním, hlásí dvakrát častěji absenci, výskyt potíží se spánkem, nespokojenost s pracovními podmínkami,

výskyt muskuloskeletálních poruch či špatnou mentální pohodu (Eurofound a EU-OSHA, 2014, s. 37).

Respondenti šestého průzkumu pracovních podmínek byli dotázáni, zda byli vystaveni různým formám nepříznivých sociálních chování v měsíci před zahájením studie, jako jsou například slovní urážky (12 % uvedlo), nežádoucí sexuální pozornost (2 %), ponižující chování (6 %), výhrůžky (4 %) nebo nežádoucí sexuální komunikace (2 %). Dále pak zkušenost s projevy fyzického násilí uvedlo 2 % respondentů, sexuální násilí rovněž 2 % a obtěžování 1 %, přičemž veškeré nepříznivé sociální chování se týkalo zejména žen s výjimkou vyhrožování, kdy z osob, které uvedly, že jim bylo vyhrožováno, bylo zastoupení 60 % mužů (Eurofound, 2017, s. 68).

Z hlediska povolení jsou veškeré nepříznivé projevy sociálního chování zastoupeny u pracovníků ve službách a prodeji, kam v rámci průzkumu lze zařadit i pracovníky v ubytování a pohostinství (viz kapitola 3.3.4). Pracovníci z této profesní skupiny uvádějí – výrazně častěji než průměr – expozici nežádoucí sexuální pozornosti (4 %) a sexuálnímu obtěžování (2 %). K tomu dochází částečně proto, že ve službách a prodeji převažují ženy, které mají obecně tendenci se s tímto chováním setkávat více, a také proto, že jsou relativně více vystaveny třetím stranám (např. klientům). Pracovníci ve službách a prodeji jsou také podstatně častěji oběťmi slovního napadení. (16 %), ponižujícího chování (8 %) a vyhrožování (7 %). Celých 5 % pracovníků z této skupiny uvádí, že se bylo vystaveno fyzickému násilí na pracovišti a přibližně 6 % obtěžování. Uvedené výsledky se mohou zdát nízké, nicméně je třeba vzít v úvahu citlivost této problematiky a připustit, že řada respondentů jakožto obětí nežádoucího sociálního chování se může stydět či cítit vinu, aby o zkušenosti hovořila či přítomnost takovýchto problémů na pracovišti ohlásila (tamtéž, 2017, s. 68). Výsledky mohou být podceňovány, nicméně jakoukoli přítomnost nežádoucího sociálního chování na pracovišti je třeba brát vážně, neboť může mít ničující účinky na pracovníky a pravděpodobně i pro organizaci (EU-OSHA, 2014, s. 37). Pro organizaci může výskyt obtěžování a násilí působit značné ekonomické ztráty. Klesá pracovní spokojenost i produktivita práce a zvyšuje se pracovní neschopnost i fluktuace, což může pro organizaci znamenat značné zvýšení nákladů (Milczarek a EU-OSHA, 2010, s. 11).

## 2.2.8 Nejasnost rolí pracovníků v organizaci

Každý pracovník zastává určitou roli v organizaci. Na jasném stanovení role a odpovědnosti pak může spočívat hladký chod organizace. Pracovní role vyjadřuje odpovědnost a chování, které se od pracovníků očekává v souladu s požadavky na výkon práce. Pracovní místo je vymezováno stanovením pracovních úkolů a povinností, kdežto pracovní role je obvykle spjata s jednotlivcem. Pracovní role se tak rozvíjejí v souladu s rozvojem pracovníka, který může například zvládnout více náročné pracovní úkoly či převzít vyšší míru zodpovědnosti. V konečném důsledku se pracovní role rozvíjejí spíše neformálně oproti vytváření pracovních míst (Armstrong a Taylor, 2015, s. 192). Role, kterou pak pracovník v organizaci zastává, je spojena s celkovou organizací práce a řízením. Někdy dochází k nevyjasnění rolí, což může mít dopad na zdraví a bezpečnost pracovníků. Důsledkem nejasnosti role v organizaci může být například: náplň práce a její složitost, sociální izolace nebo nepřítomnost podpory v kontextu nedostatečné komunikace a informovanosti mezi kolegy či ze strany nadřízeného. Pracovník pak nemusí vědět, co se od něj v rámci práce očekává, jako je tomu u 6 % pracovníků v EU. Téměř ve všech ekonomických odvětvích existuje malá skupina pracovníků, kteří "alespoň někdy" neví, co se od nich v pracovním procesu očekává (Eurofound a EU-OSHA, 2014, s. 18).

Právě nejasnost stanovených rolí v organizaci může vést k intrapersonálním i interpersonálním konfliktům. Konflikt mezi rolemi navzájem vzniká neslučitelností požadavků mezi dvěma oddělenými soubory rolí, které pracovník zastává. Zatímco konflikt ve vztahu jednatelce-role vzniká v případě, že pracovníkovy hodnoty a přesvědčení jsou v rozporu s požadavky role. Může ale dojít i ke konfliktu mezi jednotlivci, kdy osoba přidělující zaměstnanci danou roli má protichůdná očekávání. Rovněž může nastat také situace, kdy dvě či více osob vznášejí na pracovníka protichůdné požadavky na stejnou sadu rolí (Ritter et al., 2016, s. 1656).

Jasnost role či případný konflikt jsou dominantními faktory při formování vnímání pracovního prostředí zaměstnanci, které působí jako stresor, jež ovlivňuje adaptaci zaměstnance a jeho chování (Ritter et al., 2016, s. 1656). Zaměstnanec musí být dostatečně poučen či proškolen, jak se začlenit do pracovního procesu, aby bylo dosaženo požadovaných pracovních výsledků. Zároveň je zapotřebí explicitně nastavit pracovní priority, pořadí zpracování úkonů, ale i způsoby chování v určitých situacích. Tyto kroky jsou významně důležité zejména v případě nově nastupujícího zaměstnance (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 39).

Dle průzkumu Maden-Eyiusty (2019, s. 2842) zaměřeného na konflikt rolí, nejednoznačnost role a proaktivní chování zaměstnanců na pracovišti byla významně potvrzena souvislost mezi konfliktem rolí a angažovaností pracovníků včetně převzetí odpovědnosti. Praktické zásahy k předcházení konfliktům rolí a nejednoznačnosti nebo k jejich snížení mohou zahrnovat především snahu o dosažení lepšího profilu pracovních míst, dobře nastavených popisů práce a pracovních postupů. Zároveň může být prospěšné průběžné vyjasňování rolí a odpovědnosti tím, že se zaměstnancům poskytnou příležitosti ke kladení otázek a bude jim nabídnuto školení o stresu a řízení času (tamtéž, 2019, s. 2848).

### **2.2.9 Kariérní rozvoj**

Možnost kariérního rozvoje může být pro řadu pracovníků stěžejním motivačním faktorem, zároveň však může znamenat i zdroj stresu souvisejícího s prací. Jedním z příkladů stresoru v kontextu kariérního rozvoje je omezení pracovní smlouvy na dobu určitou a nedostatek alternativních příležitostí na trhu práce, zejména při vysoké míře nezaměstnanosti. S tím souvisí i koncept nejistoty zaměstnání. Strach ze ztráty zaměstnání a důsledky, které to může mít, stejně jako nedostatečné kariérní vyhlídky, může mít důsledky na psychosociální zdraví a pohodu pracovníků (Eurofound a EU-OSHA, 2014, s. 30). Příkladem nejistoty zaměstnání lze uvést strach z propuštění či z předčasného odchodu do důchodu (Cox, Griffiths a Rial-González, 2000, s. 71). K nejistotě přispívá nedostatek kariérního rozvoje v tom smyslu, že jednotlivci nebudou rozvíjet dovednosti potřebné k tomu, aby si mohli udržet svou zaměstnatelnost, což je v budoucnu vystaví riziku nezaměstnanosti (European Parliament, 2016, s. 23). Nejistota zaměstnání má silný negativní dopad na spokojenost s pracovními podmínkami a je rovněž spojena se zvýšenou pravděpodobností hlášení negativních výsledků práce, zhoršenou pracovní schopností a duševní pohodou. Překvapivě je spojena s mírně nižší pravděpodobností hlášení absencí. Naproti tomu dobré kariérní vyhlídky a dobré principy odměňování za práci mají silnou pozitivní souvislost se spokojeností s prací. V souladu s těmito výsledky ti, kteří uvádějí, že jim jejich práce pravidelně přináší pocit, že pracují dobře, jsou také spokojenější s prací a je u nich menší pravděpodobnost, že budou hlásit zhoršený stav duševní pohody (Eurofound a EU-OSHA, 2014, s. 37).

Kromě nejistoty zaměstnání se objevují i další aspekty kariérního rozvoje, které jsou potenciálním psychosociálním stresorem. Otázka spravedlnosti bere v úvahu různé aspekty odměny pro pracovníky: být dobře finančně ohodnocen, mít dobrý pocit z výsledku vykonávané práce, mít vyhlídky na kariéru, přičemž kariérní vyhlídky se liší v závislosti na věku. Mladší pracovníci očekávají, že budou mít více příležitostí k uplatnění kariérního rozvoje



oproti pracovníkům ve vyšší věkové kategorii, kterým se kariéra zkracuje (Eurofound a EU-OSHA, 2014, s. 31).

Na trhu práce existují i pracovní místa, kde se s kariérním rozvojem nepočítá, a která jsou zároveň pracovníkům přístupná například z časových nebo rodinných důvodů (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 42). Do této oblasti lze zařadit i částečné pracovní úvazky, kterou mohou poskytnout obrovskou míru flexibility a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a zvýšit tak účast na trhu práce. Nicméně práce na částečný úvazek může být zároveň ohrožena nižší kvalitou obsahu práce než u forem zaměstnání na plný úvazek a s menšími možnostmi kariérního postupu (European Parliament, 2016, s. 69).

Lipšová, Bártlová a Kožená (2018, s. 42) dodávají, že ze strany pracovníků využívajících částečného úvazku či časově přístupných pracovních nebývá negativně vnímáno, když není plně využita jejich kvalifikace. Jako příklad jsou uváděna příležitostná pracovní místa v pohostinství, kde dochází k vysoké míře střídání pracovníků a pracovní místa bývají často otevřená. Podle Coxe, Griffithse a Rial-Gonzáleze (2000, s. 71) může riziko nastat v případě, že na dané pozici, kde není kladen důraz na kariérní rozvoj, nastoupí vysoce kvalifikovaný pracovník, jehož kvalifikace není dostatečně využívána. Pracovník pak může vnímat zvýšenou míru frustrace z dosažení kariérního vrcholu neboli strach z nedostatečnosti daného zaměstnání.

## **2.2.10 Sladění práce a soukromého života pracovníků**

Plnit požadavky v oblasti práce, a zároveň mít možnost vyváženě se věnovat i rodinným závazkům je základním pilířem spokojenosti v práci i v životě. Sladění práce a soukromého života lze definovat jako situaci, kdy je jedinec přiměřeně angažován jak v práci, tak v soukromém životě a je s danou situací spokojen. Spokojenost jedince tedy odpovídá situaci, kdy je z hlediska času působení jedince přiměřeně rozděleno mezi práci a soukromí, popřípadě rodinu, dále je jedinec vyváženě psychicky zainteresován do pracovní i životní role a převládá tak u daného jedince odpovídající úroveň uspokojení. Nicméně konflikt nastává v případě, že jedna sféra převažuje nad druhou, což může mít negativní dopad na zdraví a duševní pohodu jedince. Faktorem ovlivňující konflikt sladění práce a soukromého života může být dlouhá pracovní doba, příliš zatěžující množství pracovních požadavků nebo i mezilidské vztahy (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 45).

Pracovní doba zaujímá zásadní roli v oblasti zdraví a pohody pracovníků. Zdravotní důsledky dlouhé pracovní doby velmi vysoké variability pracovní doby a nedostatku odpočinku jsou již

ve společnosti známé a řada států tuto oblast reflektuje a omezuje právními předpisy vymezující pracovní dobu a dobu odpočinku. V České republice je pracovní doba podrobně vymezena v ZP 2006 § 78–§ 100 (Eurofound a EU-OSHA, 2014, s. 23).

Organizace stále častěji nabízejí různé formální programy na pomoc zaměstnancům při sladování pracovního a rodinného života, popř. zmírnění škodlivých účinků takového konfliktu na pracovní postoje a výsledky. Příklady takových intervencí zahrnují péči o děti na pracovišti, flexibilní pracovní dobu (pružná pracovní doba), zkrácený pracovní týden, práci na dálku, sdílení pracovního místa, práci na částečný úvazek nebo dovolenou. Tyto programy jsou navrženy tak, aby zmírnily obtíže spojené s koordinací a řízením více rolí. Pružné pracovní režimy, jako je pružná pracovní doba, práce na dálku, sdílení pracovního místa a zkrácený pracovní týden také poskytují zaměstnancům určitou úroveň svobody a kontrolu nad tím, kdy a kde pracují (Fiksenbaum, 2014, s. 656).

Nicméně konflikt může nastat i z hlediska rodinné situace. Disharmonie vztahu práce a soukromého života může vzniknout v případě, že má jedinec velmi malé děti, jedná se o rodiče samoživitele, jenž má výlučnou zodpovědnost za děti nebo se může situace týkat i nutnosti péče o nemocné rodinné příslušníky. Spokojenost v souladu se vztahem práce a soukromého života do značné míry ovlivňuje i míra prožívaného konfliktu v rodině či celková podpora. Nedostatek podpory ze strany rodiny či přátel se pak odráží i do pracovního prostředí v podobě zhoršeného pracovního výkonu, vyšší nemocnosti či zvýšené fluktuace. Projevy mohou vyústit ke snížené chuti k jídlu, neodůvodněné únavě či užívání návykových látek (Lipšová, Bártlová a Kožená, 2018, s. 46).

### 3 Faktory psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA

Význam pojmu HORECA je mnohdy zahrnut v obecném pojetí sektoru služeb pohostinství (anglicky *hospitality industry*), jež je nedílnou součástí cestovního ruchu. Pro sektor pohostinství neexistuje v odborné literatuře jednoznačná definice, neboť mnoho autorů se na odvětví dívá z různých úhlů pohledu i rozsahu. Nicméně lze sektor pohostinství chápat jako pojem zastřešující rozsáhlé množství organizací zahrnující nikoli pouze ubytovací a stravovací služby, ale například rekreační střediska a další přidružená zařízení. Proto bychom mohli pojem HORECA, jež je výrazně rozšířen v celé Evropě, pojmut jako dominantní kategorii pro celkové odvětví pohostinství.

Dle Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví při práci (dále EU-OSHA) je pojem HORECA akronymem pro slova Hotel, Restaurace, Kavárna (z anglického *Hotels, Restaurants, Cafés*), který zahrnuje zmíněné podniky, ale i další ubytovací a gastronomická zařízení. (EU-OSHA, 2011, s. 156) V dostupné literatuře se lze setkat i s pozměněným významem pojmu HORECA, kdy je poslední část akronymu zahrnující kavárny zaměněna pojmem *Catering*.

V České republice se pro příslušné odvětví využívá termín Ubytování, stravování a pohostinství označující živnostenskou činnost. Ubytovací služby, spadající mezi ohlašovací živnosti, patří činnostem volným dle zákona č. 455/1991 Sb., „... pro jejichž provozování tento zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění pro živnost volnou musí být splněny všeobecné podmínky ...“ (Česko, 1991, § 25 odst. 1–2) Jiné povinnosti však platí pro činnost hostinskou, spadající mezi živnosti řemeslné, kde je k provozu zapotřebí doložit doklady o odborné způsobilosti. Odborná způsobilost je prokazována doklady o řádném ukončení vzdělání v příslušném oboru nebo oboru příbuznému, získáním profesní kvalifikace či uznání kvalifikace příslušným uznávacím orgánem (Česko, 1991, § 20–21).

V celkovém rozsahu je vymezení činností odvětví pohostinství a jednotlivých organizací v něm obsažené značně neukotvené. Taktéž legislativa vymezující sektor ubytování, stravování a pohostinství včetně povinností vyplývajících pro vykonávání činnosti je v České republice mnohonásobně roztržštěná. Nicméně v současné době je již nastaven systém klasifikace, který je srovnatelný a dá se podotknout, že i sjednocený v rámci Evropské unie pro různé ekonomické oblasti včetně ubytování, stravování a pohostinství. Český statistický úřad ve

sdělení č. 244/2007 Sb. (Česko, 2007b, nestránkováno) zavedl v souladu nařízení Evropské rady a Evropského parlamentu od 1. ledna roku 2008 Klasifikaci ekonomických činností, pro niž se rozšířeně používá zkratka CZ-NACE. Ve statistických analýzách a výzkumech dle odvětví je sektor Ubytování, stravování a pohostinství evidován v rámci příslušné klasifikace v sekci I. Konkrétní zařízení jsou dále rozdělena do jednotlivých oddílů, skupin a tříd s přiděleným číselným rozlišením.

### **3.1 Specifika pracovních podmínek v organizacích HORECA**

Zařízení v kategorii ubytování podléhají oddílu 55 klasifikace CZ-NACE. Ubytování je charakterizováno poskytováním krátkodobého ubytování hostů. Službu je také možné poskytnout jednotlivcům v tomto oddílu i na delší období, nicméně se vždy jedná o časově omezenou dobu pobytu. Některá zařízení poskytují ubytovací služby v kombinaci se stravováním či rekreačním vybavením (ČSÚ, 2008, s. 217). Do příslušného oddílu ubytování v rámci klasifikace CZ-NACE jsou samostatně zařazeny hotely, jež jsou předmětem zkoumání v rámci empirického šetření. Dle klasifikace je pro hotely přidělen číselný kód 55.10.1. Hotel lze dle vyhlášky o obecných požadavcích na využívání území (Česko, 2006c, § 2) vymezit jako: „... ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených...“

V České republice existuje systém jednotné klasifikace ubytovacích zařízení, jež vznikl za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu ve spolupráci s Asociací hotelů a restaurací České republiky (zkráceně AHR ČR) a evropské organizace HOTREC zastřešující asociace hotelů, restaurací a kaváren v Evropě. Klasifikace se snaží o sjednocení standardů pro ubytovací zařízení, na základě stanovené metodiky a přidělováním tzv. hvězdiček (AHR ČR, 2021, s. 2).

Není výjimkou, že mnohá ubytovací zařízení, zejména hotely, poskytují rovněž stravovací služby v přidružené restauraci nikoli výhradně ubytovaným hostům. Nicméně široké zastoupení restauračních zařízení působí spíše v samostatných jednotkách s vlastním individuálním konceptem. Činnost restaurací je zařazena do oddílu stravování a pohostinství s kódem 56 klasifikace CZ-NACE. Restauracím je konkrétně přidělen kód 56.10. „Tento oddíl zahrnuje činnosti spojené s kompletním stravováním včetně nápojů, s obsluhou, k okamžité spotřebě, ať už v tradičních restauracích, samoobslužných restauracích nebo restauracích, které prodávají jídla „přes ulici“, nezávisle na tom, zda jsou stálé nebo občasně, s možností posezení či nikoli. Rozhodující je skutečnost, že jsou nabízena jídla k okamžité spotřebě, bez ohledu druhu zařízení, které je poskytuje.“ (ČSÚ, 2008, s. 219)

Velmi obdobné zaměření činnosti jako restaurace mají rovněž kavárny, které jsou považovány za stravovací zařízení, ale i společensko-zábavní středisko, které je svým charakterem určen k delšímu pobytu hostů. Stejně jako restaurační zařízení poskytují i kavárny stravovací služby a produkty v podobě omezené nabídky jídel a nápojů zejména na bázi kávy (Zelenka a Pásková, 2012, s. 259). Činnost kaváren je dle klasifikace CZ-NACE zahrnuta v kategorii pohostinství pod číselným kódem 56.30 (ČSÚ, 2008, s. 220).

Nutno podotknout, že zařízení, jež pojem HORECA striktně diverzifikuje, jsou rovněž jednotlivými zástupci dle klasifikace CZ-NACE pro český ekvivalent pojmu ubytování, stravování a pohostinství. Nicméně z hlediska jednotlivých zařízení jsou v tomto odvětví důležití především zaměstnanci, kteří jsou zprostředkovateli očekávaného zážitku a příjemně stráveného volného času pro klienty, se kterými přicházejí do kontaktu. Je tedy zapotřebí, aby měli pracovníci značné kompetence v oblasti komunikace, reprezentace či schopnost asertivního řešení případných stížností a konfliktů.

## **3.2 Pracovníci v sektoru HORECA**

Odvětví pohostinství je silně závislé na lidském faktoru, aby zajistil dodávku a kvalitu svých produktů a služeb. Většina pracovních míst v pohostinském sektoru zahrnuje jednání s klienty. Zároveň existuje v této oblasti mnoho pozic v oblasti prodeje, marketingu nebo účetnictví. Nejsou výjimkou ani pozice na úrovni managementu. Proto je pohostinství mimořádně náročné na pracovní sílu a je významným zdrojem zaměstnanosti (Ristova a Petkova, 2019, s. 218–219).

Dle posledních průzkumů bylo zaměstnáno v sektoru HORECA v rámci Evropské unie před pandemií Covid-19 téměř 11 milionů lidí (EUROSTAT, 2021, nestránkováno). V České republice nemá sektor výrazný podíl na zaměstnanosti, přestože se podíl zaměstnaných osob dlouhodobě zvyšoval a zaměstnáno bylo dle posledních průzkumů v průměru téměř 195 tisíc tedy přibližně 3,7 % zaměstnaných z celkového počtu (ČSÚ, 2019b, nestránkováno). Aktuální počty zaměstnaných osob v sektoru ubytování, stravování a pohostinství se liší vlivem pandemie Covid-19 viz kapitola 3.4.

Za rok 2021 se v rámci České republiky počet zaměstnanců snížil na necelých 151 tisíc, tedy o přibližně 22 %, přičemž lze snížení počtu zaměstnanců přisoudit globální pandemii Covid-19, která sektor HORECA ve velké míře zasáhla (ČSÚ, 2021, nestránkováno). Nicméně v oblasti pohostinství a ubytování i nadále převažují zaměstnané ženy. Před pandemií činil

rozdíl téměř 20 % oproti zastoupeným mužům (tamtéž, 2019b, nestránkováno). V roce 2021 se pak rozdíl žen oproti mužům snížil na 12 % (ČSÚ, 2021, nestránkováno).

Největší zastoupení povolání v odvětví ubytování, stravování a pohostinství mají v České republice pracovníci v oblasti osobních služeb dle klasifikace CZ-ISCO 51<sup>1</sup>, kteří v roce 2019 tvořili téměř 133 tisíc (přibližně 68 %) z celkového počtu zaměstnaných podle klasifikace zaměstnání a odvětví v příslušném sektoru (ČSÚ, 2019b, nestránkováno). V rámci klasifikace zaměstnání CZ-ISCO „... pracovníci v oblasti osobních služeb poskytují osobní služby spojené s cestováním ..., provozem stravovacích a ubytovacích zařízení, pohostinstvím ... a dalšími osobními službami ... Náplň jejich práce obvykle zahrnuje: organizování a poskytování služeb spojených s cestováním ...; provoz stravovacích a ubytovacích zařízení, přípravu a podávání pokrmů a nápojů ...“ (ČSÚ, 2020, nestránkováno) „Zaměstnání této třídy jsou rozdělena na následující skupiny: CZ-ISCO 512 kuchaři (kromě šéfkuchařů) a pomocní kuchaři, 513 číšníci, servírky, barmani a příbuzní či 515 provozní pracovníci.“ (tamtéž, 2020, nestránkováno)

Vzhledem k výrazné profesní koncentraci v sektoru ubytování, stravování a pohostinství v České republice bude z hlediska konceptu práce pozornost zaměřena na zaměstnance pracující na pozicích číšník, servírka, barman a jim příbuzných v souladu s klasifikací CZ-ISCO 513. Příslušná skupina zaměstnanců má největší zastoupení v celém odvětví a vzhledem k přímému kontaktu se zákazníky je vyšší pravděpodobnost výskytu stresu vlivem psychosociálních rizik.

Číšníci a servírky pracují na různých místech v hotelovém provozu, kavárně nebo v restauračním zařízení. Obvykle pracují v interiéru (částečně i v exteriéru) v čistém a příjemném prostředí. Některá zařízení však mohou být hlučná a přeplněná. V odvětví jsou k dispozici pracovní příležitosti na plný i částečný úvazek včetně sezónní pracovní příležitosti. Může být vyžadováno, aby zaměstnanci pracovali na směny nebo večery, víkendy a svátky. Restaurace mohou být v určitých časových úsecích rušné a pro obsluhu velmi stresující. Práce může být mnohdy fyzicky náročná, z toho důvodu by měli být pracovníci zvyklí na stání, chůzi a nošení těžkých předmětů. Zároveň tráví většinu času obsluhou a péčí o zákazníky. Je zapotřebí, aby měli sociální dovednosti na vysoké úrovni, protože vynikající zákaznický servis může vést k opakovanému návratu hostů včetně vyšší ziskovosti organizace. Rovněž musí adekvátně pracovat pod tlakem a trpělivě s respektem řešit se zákazníky jejich prosby či

---

<sup>1</sup> „Klasifikace CZ-ISCO je národní statistická klasifikace vypracovaná na základě mezinárodního standardu International Standard Classification of Occupations (ISCO-08), jehož tvůrcem je Mezinárodní organizace práce (ILO).“ (Česko, 2010, s. 2322). Klasifikace je založena na druhu vykonávané práce a úrovni dovedností s ní spojené.

případné stížnosti. Pracovníci obsluhy musí zajistit dodržování zákonů o konzumaci alkoholu a pomáhat předcházet alergickým reakcím. Kromě hostů tráví číšníci a servírky většinu svého dne prací s ostatními zaměstnanci, manažery a majiteli restaurací, barmany, kuchaři a kuchařkami, hostiteli a hosteskami (Shally-Jensen, 2014, s. 313–315).

Část pracovních míst v segmentu HORECA nevyžaduje žádnou kvalifikaci z hlediska vzdělání. Z tohoto důvodu toto odvětví přitahuje mnoho zaměstnanců s nízkou vzdělanostní úrovní. Číšníci, pracovníci recepce a zaměstnanci v oblasti stravování například dostávají pouze základní školení v dovednostech, které jsou nezbytné pro vykonávání činnosti. Pouze několik pracovních míst je obsazeno vyškolenými odborníky, včetně kuchařů, someliérů a hotelových manažerů. Hotelový sektor má nejvyšší profesní úroveň, protože zde je zaměstnána většina těchto odborníků. Příležitostí ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v odvětví cestovního ruchu je málo. Nedostatek zkušeností a školení obecně znamená nižší úroveň platů, což platí zejména v době ekonomické krize. Úroveň vzdělání je často zvyšována množstvím studentů pracujících v tomto sektoru. Pracující studenti jsou pro odvětví pohostinství atraktivní pracovní silou vzhledem k jejich dostupnosti pro práci ve večerních hodinách, víkendech a prázdninách. V mnoha případech mají tyto práce částečný nebo dočasný charakter. Rozsáhlé zaměstnávání dočasně pracujících studentů může zvyšovat úroveň vzdělání v tomto sektoru (Klein Hesselink a Houtman et al., 2004, s. 18).

### **3.3 Hlavní faktory psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA**

Segment HORECA zahrnuje řadu podniků, včetně: hotelů, restaurací, hospod, kaváren, jídelen a rychlých občerstvení. HORECA je rostoucím odvětvím služeb v hospodářství EU a klíčovým zdrojem pracovních míst. V sektoru HORECA existuje rozmanitá sada pracovních míst, od obsluhy přes kuchaře, manažery a další. Pracovní pozice jsou často stanoveny v různých profesních podmínkách, z nichž každá má svůj vlastní jedinečný soubor psychosociálních rizik. Přes tyto rozdíly byla identifikována hlavní psychosociální rizika, kterým pracovníci v odvětví HORECA čelí ve zvýšené míře. Klein Hesselink a Houtman (2004, s. 27–32), v rámci studie segmentu HORECA v zemích EU, charakterizují hlavní faktory, které jsou identifikovány z hlediska vysokého pracovního zatížení. Mezi tyto faktory patří zátěž spojená s kontrolou práce (nedostatek času na přestávky, nejistoty ohledně doby ukončení práce), dále zatížení časovým tlakem včetně neustálého kontaktu s hosty a s tím spojený i výskyt násilí a obtěžování, zejména ze strany zákazníků, který je v tomto segmentu výrazným rizikovým

faktorem pracovní zátěže. Dále autoři udávají mezi stěžejní faktory pracovní zátěže dlouhou a nestandardní pracovní dobu související dále s rovnováhou práce a soukromého života.

Z hlediska uvedených hlavních faktorů pracovní zátěže v segmentu HORECA dle Kleina Hesselinka a Houtmana (2004, s. 27–32) a kategorizace psychosociálních faktorů pracovní zátěže dle Světové zdravotnické organizace (WHO, 2008, s. 2) viz kapitola 2.2 byly identifikovány následující psychosociální faktory v organizacích HORECA: specifika rozvržení pracovní doby, kontrola a intenzita práce, soulad práce a soukromého života a obtěžování a násilí na pracovišti.

### **3.3.1 Specifika rozvržení pracovní doby v organizacích HORECA**

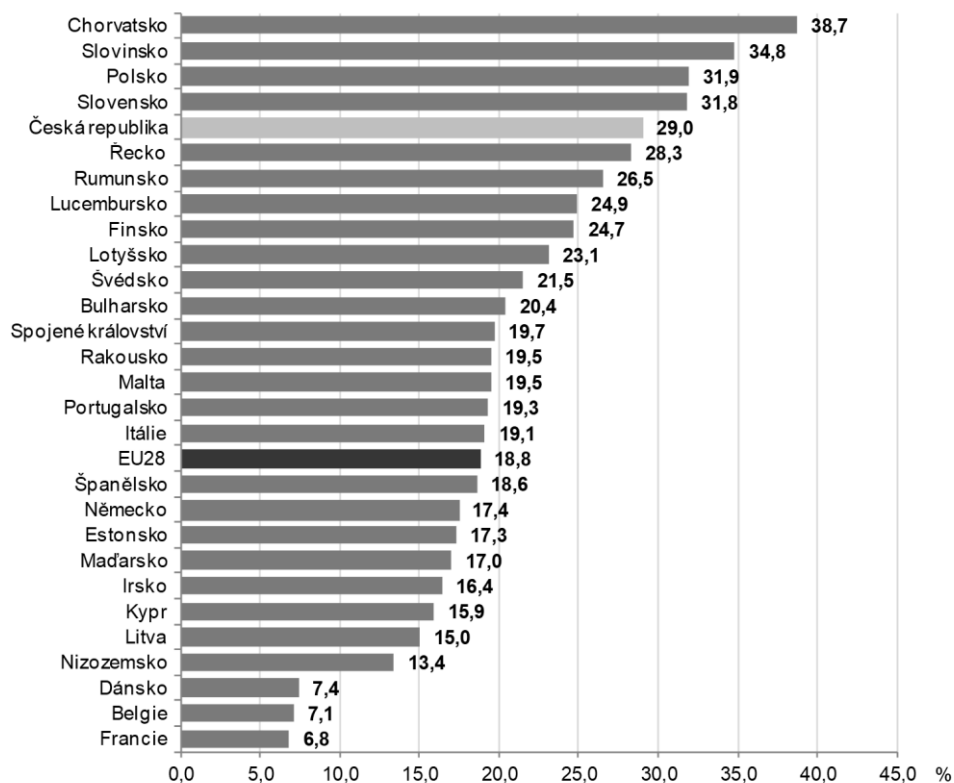
Pracovní doba je v České republice značně legislativně ukotvena v Zákoníku práce (dále jen ZP). Jedná se nejen o dobu, kdy zaměstnanec vykonává činnost pro zaměstnavatele, ale zahrnuje rovněž jasná stanoviska pro dobu odpočinku, tedy dobu, kdy má zaměstnanec nárok na rehabilitaci a odpočinek. Zároveň také připouští i práci v různých režimech (jednosměnný režim – týká se většiny profesí, dvousměnný režim, třisměnný, nepřetržitý pracovní režim i nepřetržitý provoz) včetně kratší pracovní doby.

Pro mnoho odvětví zejména pro sektor pohostinství je charakteristická práce na směny se značným zastoupením nepravidelné pracovní doby v jednotlivých dnech a týdnech. Klein Hesselink a Houtman (2004, s. 29) potvrzují, že činnost ubytovacích a stravovacích služeb probíhá převážně v době, kdy většina lidí nepracuje. V tomto ohledu není výjimkou práce do pozdních večerních hodin, práce o víkendech či o svátcích.

Dle šestého evropského průzkumu pracovních podmínek (Eurofound, 2017, s. 59–60) pracuje na směny v oblasti pohostinství 27 % zaměstnanců. Průzkum rovněž uvádí poměrně vysoký podíl (přibližně 45 %) z celkového počtu pracovníků v pohostinství s pravidelným rozvržením pracovní doby. Česká republika je jednou ze zemí s největším podílem počtu zaměstnanců pracujících na směny v rámci Evropské unie. V grafu 1 jsou uvedeny země v rámci Evropské unie s procentuálním podílem osob pracujících na směny, kde Česká republika vyskytuje na pátém místě s podílem 29 % pracujících lidí na směny.



Graf 1: Podíl pracujících na směny na celkovém počtu zaměstnanců v zemích EU28 v roce 2016



Zdroj: (ČSÚ, 2017, s. 7)

Do současnosti se počet lidí pracujících na směny výrazně neliší od předchozího průzkumu. Většinou se podíl práce na směny v rámci EU pohybuje kolem 27 % – 30 %. Nicméně i přesto, že v mnoha odvětvích zejména pro sektor pohostinství je činnost o víkendech a v celkovém rozsahu v době volnočasových aktivit obyvatel obvyklá, představuje v případě směnné práce trvale zvýšenou zátěž včetně možných zdravotních důsledků (ČSÚ, 2019a, s. 29–30). Negativní zdravotní důsledky mohou vést v mnoha případech ke konfliktu mezi pracovním a soukromým životem. Nicméně je nutné vzít v úvahu i další faktory, jakými jsou nepředvídatelnost pracovní doby, délka pracovních dnů a týdnů, kontrola pracovní doby nebo typ smlouvy. (EU-OSHA, 2008, s. 51)

Práce na směny je spojena s celou řadou obtíží, se kterými se musí pracovník ve směnném režimu vypořádat, a jež je obtížně pochopitelný pro pracovníky ve stabilním režimu práce. Značné komplikace se týkají zejména žen, zvláště matek s malými dětmi, které čelí konfliktu sladění práce a soukromého života v případě, kdy musí zabezpečit chod domácnosti. (ČSÚ, 2017, s. 4). Přesto, že se uvádí vysoká míra rizika sladění práce a soukromého života pro ženy středního věku, je v odvětví ubytování, stravování a pohostinství zaměstnán největší počet žen právě v tomto věku (ČSÚ, 2019a, nestránkováno). Nicméně je potřeba vzít v úvahu

významný počet pracovníků zaměstnaných mimo pracovní poměr tzv. na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Na základě četnosti výskytu těchto smluvních vztahů v odvětví, je pravděpodobnost práce ve směnném režimu vyšší u mladších pracovníků, kteří tuto formu pracovněprávního vztahu hojně využívají.

V roce 2010 byla provedena studie autorů McNamary, Bohla a Quinlana (2011, s. 226), která porovnávala stálé a dočasné pracovníky v hotelovém průmyslu, kde dočasní pracovníci uváděli mnohem větší rozdíly v pracovní době než stálí zaměstnanci na plný úvazek. Délky směn se pohybovaly od dvou do 18 hodin. Mnozí byli poučeni pouze o počátečních časech a nikdy nedostali dokončovací časy pro své směny. Naproti tomu většina stálých pracovníků na plný úvazek hlásila mnohem pravidelnější pracovní dobu (často pevné osmi hodinové směny s omezeným přesčasem).

Ačkoli dočasní pracovníci zaměstnaní mimo pracovní poměr, tedy na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, nejsou v rámci bakalářské práce předmětem zkoumání, je důležité zmínit problematiku pracovní doby s touto skupinou pracovníků spojené, neboť zastupuje značné procento pracovníků v celém odvětví pohostinství.

Dohody o provedení práce či o pracovní činnosti vykazují všechny ukazatele, které byly označeny za nejisté. Existuje riziko nízké mzdy spojené s nedostatkem zaručené pracovní doby. To znamená, že existuje také riziko nízké úrovně pracovní doby a nepravidelné a nespolehlivé pracovní vzory jsou jádrem těchto typů smluv. Přesto tyto typy smluv převládají v odvětví pohostinství, a proto může být nabízená práce nízké kvality, pokud jde o vyhlídky, kontrolu nad obsahem práce a samostatnost. Pracovníci zaměstnaní mimo pracovní poměr mohou být také vystaveni vysokému riziku nedostatečného zastoupení odborů, částečně kvůli typu odvětví, ve kterém pracují, a částečně kvůli tomu, že nejsou vždy přítomni na pracovišti (Broughton a Green, 2016, s. 122).

V oblasti ubytování, stravování a pohostinství z celkového počtu zaměstnaných v tomto odvětví pracuje dle posledních průzkumů téměř 49 % ve směnném provozu, z toho tvoří většinový podíl muži (ČSÚ, 2017, s. 2–4).

Tabulka 1 dokládá rozdíly v pracovních podmínkách zaměstnanců pracujících na směny a pracovníků s pravidelným rozvržením práce. Pro zaměstnance pracující ve směnném režimu je dle průzkumu uvedena snížená schopnost sladění pracovní doby a soukromého života a zvýšené riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci. Pracovníci ve směnném režimu mají rovněž vyšší pravděpodobnost vysokého pracovního tempa až polovinu celkového času

doprovázející pocit vyčerpání na konci pracovního dne. Na základě průzkumu respondenti pracující na směny zároveň uvedli negativní dopad na zdraví s neschopností vykonávat příslušnou práci i ve vysokém věku.

Tabulka 1: *Práce na směny ve vztahu k pracovním podmínkám*

	Práce na směny (% respondentů)	Pravidelné rozvržení práce (% respondentů)	Poměr pravděpodobnosti (práce na směny)
Dobré sladění mezi pracovní dobou a soukromého života	72	85	0.511
Ohrožení zdraví a bezpečnosti z důvodu práce	33	20	1.932
Práce negativně ovlivňuje zdraví	34	23	1.628
Práce ve vysokém tempu alespoň polovinu času	58	43	1.792
Pocit nedostatečně placené práce	36	28	1.301
Pocit vyčerpání na konci pracovního dne	41	31	1.381
Konzultace předem stanovených pracovních cílů (vždy nebo většinu času)	37	49	0.722
Schopnost vykonávat práci do šedesáti let	62	75	0.587

Zdroj: Eurofond (2017, s. 59, vlastní zpracování)

### 3.3.2 Kontrola a intenzita práce v organizacích HORECA

Zátěž v organizacích HORECA související s kontrolou práce vykazuje v Šestém průzkumu pracovních podmínek (Eurofound, 2017, s. 49–50) nejnižší hodnoty. Například kontroly ze strany nadřízených, bez času na přestávky, nejistota ohledně doby ukončení práce a nedostatkem komunikace jsou v hotelovém a restauračním sektoru signifikantní. Zaměstnanci vykazují nízký stupeň vlivu na vlastní práci a také mají nízkou předvídatelnost práce. Procento pracovníků, kteří mohou v případě potřeby přestat pracovat, je nízké, stejně jako procento těch, kteří chtějí svou práci kontrolovaně plánovat a organizovat. Nedostatek kontroly také znamená omezený přístup k flexibilnímu uspořádání pracovní doby, což ovlivňuje rovnováhu pracovního a rodinného života.

Zaměstnanci stravovacích služeb provádějí často se opakující úkony, vyžadují méně dovedností a využívají kognitivních schopností s nízkou kontrolou a flexibilitou v souvislosti s výkonem práce. Tato omezení mohou následně vytvářet pracovní zátěž a vyvolat stres (Keating a Harrington 2003, cit. dle Chianga et al., 2010, s. 29). Na základě šetření, jehož hlavním záměrem bylo studovat stresové faktory ve vztahu k charakteru práce pohostinství, uvádí 51,8 % žen, že se cítí vyčerpané po své směně v práci a dále musí vykonávat povinnosti v domácnosti, což způsobuje značný stres. Zaměstnanci byli ve stresu nejčastěji kvůli neočekávané pracovní zátěži (43 %) a dezinformaci ohledně výkonu činnosti (52,4 %). Až 63,4

% respondentů uvádí, že nedostatek zaměstnanců na příslušném pracovišti je výrazným stresovým faktorem. Nedostatek personálu nutí ostatní zaměstnance pracovat ve větší míře a intenzitě, přepracovávají se a v důsledku toho trpí duševním a fyzickým vyčerpáním (Altintas a Turanligil, 2018, s. 1436). Kvůli častému nedostatku zaměstnanců a dlouhé pracovní době vede pracovní tlak také k rizikům pádů a nehod, k vyšší chybovosti a zvyšuje tlak na organizaci práce (Klein Hesselink a Houtman, 2004, s. 27).

Ve velkých organizacích je do jisté míry možná větší dělba práce, zatímco v malých organizacích může být k vyřešení úkolu nutné střídání úkolů. Někteří zaměstnanci v příslušném sektoru uvádějí i neshodující se zkušenost, že jsou schopni si nastavit vlastní pracovní tempo a mají vysokou míru autonomie při výběru doby odpočinku a období dovolené. Výše autonomie však do značné míry závisí na profesním postavení. Práce na vyšší úrovni mívá obvykle vyšší míru autonomie při plnění úkolů (Klein Hesselink a Houtman, 2004, s. 28).

Navzdory zjištění v rámci studie Mcnamary, Bohla a Quinlana (2011, s. 231), že neexistuje žádný významný vztah mezi stavem zaměstnání a jistotou zaměstnání, došlo k některým důležitým individuálním účinkům. Stav zaměstnání měl silný vliv na pracovní dobu. U stálých pracovníků byla větší pravděpodobnost, že budou nepřetržitě přepracovávat dlouhé směny. Stálí pracovníci však také častěji hlásili větší kontrolu nad svými hodinami. Zároveň pracovníci, kteří vnímali své zaměstnání jako nejisté, vykazovali nejmenší kontrolu nad svými hodinami.

Výzkum zjistil, že náročná práce, zvláště když je kombinována s omezenou volností rozhodování a omezenou podporou, je spojena se zvýšeným rizikem vážného onemocnění. Navíc z pohledu organizace může mít intenzita práce za následek špatné plánování úkolů, zpoždění a snížení kvality výstupů (Eurofound, 2017, s. 50). Pracovníci s nižší kontrolou nad svou pracovní dobou častěji hlásili zvýšené úrovně mezilidského konfliktu a násilí (Mcnamara, Bohle a Quinlan, 2011, s. 231).

V sektoru HORECA se práce vyznačuje vysokým časovým tlakem, který je také kombinován se složitostí určitých úkolů vyžadujících vysokou úroveň koncentrace a nepřetržitým kontaktem s hosty v souvislosti s poskytováním služeb (Klein Hesselink a Houtman, 2004, s. 27), což zvyšuje emocionální požadavky na pracovníka.

Výzkum naznačuje, že vysoká úroveň emočních nároků předpovídá problémy duševního zdraví, únavu a vyhoření. Pracovníci v organizacích HORECA musí mnohdy skrývat své emoce a jednat v emocionálně znepokojivých situacích. Potřeba jednat s rozzlobenými zákazníky se od roku 2010 zvyšuje – nejvíce právě v odvětví pohostinství, kde musí pracovníci

ve velké míře jednat se třetími stranami. Z toho ženy, které převážně pracují v sektoru služeb, čelí častěji emocionálním požadavkům než muži: 35 % žen musí skrývat své pocity vždy nebo téměř vždy, oproti 28 % mužům. Mezitím 35 % žen čelí emocionálně znepokojivým situacím (oproti 25 % mužů), zatímco 18 % žen se musí potýkat s rozzlobenými klienty ve srovnání s 13 % mužů (Eurofound, 2017, s. 50). V důsledku značných emocionálních nároků na pracovníka se zvyšuje riziko vyčerpání, které negativně ovlivňuje spokojenost v souvislosti souladu pracovního a soukromého života.

### **3.3.3 Soulad práce a soukromého života pracovníků v organizacích HORECA**

O konfliktu sladění práce a soukromého života se v odborné literatuře hovoří nejčastěji v souvislosti s mírou kontroly práce a s její intenzitou. Je tedy zcela zřejmé, že jednotlivé faktory psychosociální pracovní zátěže nelze brát v úvahu separátně, neboť přítomnost jednoho rizikového faktoru pracovní zátěže často ovlivňuje či predikuje přítomnost faktoru jiného.

Vlivem vysokých pracovních nároků, jako je pracovní přetížení, dlouhá a atypická pracovní doba, nemají pracovníci v pohostinství dostatek času a energie na volnočasové aktivity. Kromě toho, zaměstnanci pracující často o víkendu, jsou tudíž vystaveni vyšší úrovni konfliktu sladění práce a soukromého života, což je může činit emocionálně vyčerpanými. Účast ve volnočasovém životě je často pro pracovníky v pohostinství nemožná. Například zaměstnanci hotelu jsou navíc poskytovateli služeb zákazníkům, kteří jsou často na dovolené (Mansour a Tremblay, 2016, s. 9). Nicméně lze hovořit rovněž i o kvalitě času stráveného mimo pracovní prostředí. Práce v sektoru HORECA je vyčerpávající zejména v důsledku interakce s hosty. Od pracovníků obsluhy se očekává soustavná aktivita a podmanivost směrem k hostům, a zároveň nesmí být dány najevo projevy únavy a vyčerpání bez ohledu na to, zda pracovník celý den stál či vykonával nepřetržitě své povinnosti (Moyeenudin a Anandan, 2020, s. 5689). To může u pracovníka způsobit emocionální stres, zvláště když zaměstnavatelé neposkytují zaměstnancům možnost organizovat si hodiny tak, aby sladili práci a volný čas, jak chtějí či potřebují (Mansour a Tremblay, 2016, s. 9).

Na základě studie byl zjištěn pozitivní vztah u pracovníků, kteří uváděli nižší úroveň kontroly nad svými odpracovanými hodinami a tím způsobenou vyšší úroveň konfliktu mezi pracovním a soukromým životem. Rovněž byl shledán negativní vliv konfliktu sladění práce a soukromého života na psychickou pohodu. Zjištění z této studie ukazuje, že dočasní pracovníci, mající

nižší úroveň kontroly, jsou v nevýhodě, pokud jde o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a zdravotními důsledky. I když existují potenciální výhody spojené s dočasnou nebo flexibilní prací z hlediska rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, může být kritickým problémem, kdo určuje množství nebo načasování práce. Zdá se, že je to otázka, zda zaměstnanci mají nebo nemají kontrolu nad rozvržením hodin, které odpracují (Mcnamara, Bohle a Quinlan, 2011, s. 231).

Výzkum Keatinga a Harringtona (2003, cit. dle Chianga et al., 2010, s. 29) prokázal důležitost zmocnění zaměstnanců ve stravovacích službách větší odpovědností za rozhodování. Vzhledem k rutinní povaze práce může kontrola činnosti a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem oslabit účinek pracovních požadavků na stres zaměstnanců při výkonu své diskreční pravomoci v rámci služby zákazníkům, což do značné míry vede ke snížení stresu. Je proto důležité, aby zaměstnanci měli příležitost snížit nároky na práci a byli podporováni ze strany organizace.

Blomme, Rheede a Tromp (2010, s. 280) uvádí, že konflikt sladění práce a soukromého života souvisí s tendencí k odchodu z organizace. Zároveň je způsoben absencí flexibility a nedostatkem již zmíněné podpory ze strany organizace. Obzvláště důležitá je organizační podpora pro ženy v redukci konfliktu souladu práce a soukromého života.

Zatímco ženy dosáhly v pohostinství v posledních desetiletích obrovského pokroku, stále čelí určitým překážkám, které jim brání ve stejné účasti na trhu práce. Zdá se, že ženy nemají problém vstoupit do tohoto odvětví na začátku kariéry, ale je pravděpodobné, že v období založení rodiny z tohoto odvětví odejdou (Ristova a Petkova, 2019, s. 231–232). Proto, i když ženy dovedou podat vysoké nasazení ve své práci, mají větší sklon než muži dávat rodinný život na první místo v případě, že mají potíže s vyvážením rodinného života a jejich kariéry. To může vést ženy k tomu, aby daly výpověď v práci (Blomme, Rheede a Tromp, 2010, s. 273–274).

Nutno podotknout, že problematika rovnováhy práce a soukromého života v organizacích HORECA se dotýká nikoli pouze zaměstnanců, ale i samotných organizací. Například v Polsku bylo provedeno šetření, jehož výsledky ukázaly, že zaměstnanci hotelu v této studii vnímali vysokou míru orientace na zákazníka a zákaznický servis. Zájem hosta měl pro pracovníky značný význam, i když to znamenalo překročit jejich pracovní požadavky. Rovněž hlásili vyšší úroveň prožívání konfliktu mezi prací a soukromým životem, neboť kvůli zaměstnání jim chyběly důležité rodinné a sociální aktivity a nemohli se zapojit do takové míry, jaké by si přáli. V tomto kontextu studie odhalila, že existuje pozitivní a významná korelace mezi konfliktem

práce – soukromého života a odosobněním, kdy nárůst prožívaného konfliktu práce a soukromého života vede k pocitu depersonalizace a následně negativně ovlivňuje interakci s hosty (Groblena, 2018, s. 137–138). V tomto kontextu může situace ovlivnit nejen ziskovost organizace z hlediska možné ztráty hostů, ale i zvýšit negativní a nežádoucí chování ve vztahu zaměstnance a zákazníka na pracovišti.

### **3.3.4 Obtěžování a násilí na pracovišti v organizacích HORECA**

Významným faktorem psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA je přítomnost či subjektivní znepokojení z přítomnosti násilí a obtěžování na pracovišti ze strany zákazníků, od kolegů nebo nadřízených. Nežádoucí fyzické, verbální či sexuální obtěžování má značný dopad na fyzické i duševní zdraví jedince.

Z prvního průzkumu ESENER byla oblast nutnosti jednání s obtížnými klienty druhým nejčastěji zmíněným faktorem psychosociální zátěže, přičemž v rámci této oblasti měla Česká republika přední pozici s počtem 79 % dotazovaných institucí (EU-OSHA, 2010, s. 43). S odstupem času se však v rámci druhého průzkumu ESENER 2 problematika nutnosti vypořádat se s obtížnými klienty zvýšila o 8 % a převzala přední místo nejčastěji uváděného faktoru psychosociálních pracovní zátěže (EU-OSHA, 2016, s. 41).

Kitterlin, Tanke a Stevens (2016, s. 417) uvádí na základě šetření, které bylo realizováno mezi pracovníky stravovacích služeb a pracovníky mimo příslušný sektor, o 38 % vyšší výskyt verbálního násilí a obtěžování oproti ostatním sektorům. Dále uvádí o 59 % vyšší míru sexuálního obtěžování a o 25% vyšší míru nevhodných či nechtěných verbálních narážek.

V roce 2008 proběhlo šetření, kdy byla zkoumána zkušenost s psychickým obtěžováním neboli šikanou, dle termínu autorů, na pracovišti u 207 zaměstnanců ze 70 restaurací v Norsku. Celkem 4 % dotazovaných respondentů uvedlo, že bylo za posledních šest měsíců od doby sběru dat svědkem šikany na pracovišti, zatímco 24 % bylo svědkem šikany pouze občas. Při výpočtu na úrovni restaurace, 6 % restaurací uvedlo, že bylo často svědkem šikany za posledních 6 měsíců, zatímco šikana byla vidět zřídka u 25 % restaurací. Celkem 0,5 % respondentů uvedlo, že byli do značné míry šikanováni, zatímco 6,4 % bylo během posledních šesti měsíců šikanováno pouze do určité míry. Při výpočtu na úrovni restaurace zažili jednotlivci šikanu ve 14,4 % restaurací. V 50 % restaurací jeden nebo více respondentů nahlásili jeden nebo více nežádoucích činů šikany denně nebo týdně a 66 % uvedlo dva nebo více negativních činů (Mathisen et al., 2008, s. 63).

Nutno podotknout, že vysoký podíl zaměstnanců v příslušném sektoru pracuje v konstantním kontaktu se zákazníky, ať už jako poskytovatelé služeb, nebo jednoduše sdílením stejného prostoru, např. úklidový personál, což může představovat zdroj tlaku, zejména pro ty, kteří zastávají zaměstnání s nízkým sociálním postavením, a aniž by byli vyškoleni v tom, jak vhodně komunikovat. Jsou proto málo připraveni čelit situacím násilí a obtěžování (Hoel a Einarsen, 2003, s. 7). Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2., ženy tvoří většinový podíl zaměstnaných osob v sektoru HORECA. Dle Ristové a Petkové (2019, s. 229) jsou právě ženy obzvláště náchylné k sexuálnímu obtěžování. Zejména v organizacích, které podporují politiku, že zákazník má „vždy pravdu“ a provozuje podnikání, ve kterém se od žen očekává, že svůj vzhled využijí jako součást služebních zkušeností. Sexuální obtěžování proto může být jedním z důvodů, proč ženy ustupují z pohostinství.

Negativní dopady na zaměstnance, včetně psychického rozrušení, stresu či záměrů odejít, mohou přispět i k negativnímu ovlivnění chodu organizace v podobě například zvýšené fluktuace zaměstnanců a snížení zisku. Kromě toho vysoká prevalence projevů násilí vytváří negativní obraz o odvětví cestovního ruchu a pohostinství obecně. Intervenční plány se zaměřují hlavně na manažerské politiky a téměř přehlížejí okamžité akce i násilí hostů. Nízký počet vhodných intervenčních nástrojů a zásad vyžadují další výzkum, a to jak teoretický, tak praktický (Ram, 2018, s. 769).

V rámci empirického šetření, jež je součástí bakalářské práce (viz kapitola 4), bude pozornost zaměřena na sexuální, verbální i fyzické obtěžování a násilí vyskytující se na pracovišti, nicméně, jak uvádí EU-OSHA (2008, s. 22), fyzickému druhu obtěžování či napadení jsou vystavováni zejména pracovníci v organizacích, kde je vysoká míra počtu zákazníků pod vlivem alkoholu a případně jiných omamných látek. V příslušných zařízeních bývá obvykle i upravena pracovní doba do ranních hodin. Jedná se například o bary a kluby, jež nejsou cílovou skupinou šetření. Lze tedy předpokládat ojedinělý výskyt fyzického násilí na pracovišti v organizacích HORECA.



### 3.4 Dopad pandemie COVID-19 na organizace HORECA

Ačkoli je v současné době onemocnění Covid-19 spíše v útlumu, nelze rozporovat, že pandemie Covid-19 zapříčinila globální ekonomickou krizi, která zasáhla mnoho odvětví. Vlivem snahy o omezení kontaktu mezi lidmi a redukci cestování je jedním z nejvíce zasažených ekonomických odvětví právě sektor HORECA, který na základě vládních nařízení provozoval svou činnost ve značně omezeném režimu. Organizace poskytující služby v oblasti stravování a pohostinství byly nuceny, z hlediska rizika přenosu nákazy, omezit svůj provoz od prvopočátku výskytu pandemie v České republice. Restaurace a kavárny tak poskytovaly své služby skrze tzv. výdejní okna a ubytovací zařízení byla přístupná zejména pro potvrzené pracovní cesty obyvatel.

„Na poskytování hostinské činnosti a ubytovacích služeb má zásadní vliv situace a vývoj v oblasti cestovního ruchu. Pro vývoj u nás je samozřejmě zásadní vývoj na evropském trhu cestovního ruchu. Na jedné straně je ČR významně závislá na příjezdech z jiných evropských zemí, na straně druhé je významným prvkem evropské nabídky cestovního ruchu. Vývoj evropského trhu cestovního ruchu tak nepřímo ovlivňuje i situaci odvětví v ČR.“ (MPSV, 2015, s. 11–12)

Ačkoli bylo v roce 2019 zaměstnáno v sektoru ubytování, stravování a pohostinství téměř 200 tisíc lidí s tendencí stálého růstu, krize nepopíratelně tento proces ovlivnila (ČSÚ, 2019b, nestránkováno). Za rok 2021 se dle dat zaměstnanosti v národním hospodářství podle klasifikace zaměstnání a odvětví Českého statistického úřadu snížil počet zaměstnaných osob o 44 tisíc osob přibližně tedy o 22 % (ČSÚ, 2021, nestránkováno). Z hlediska Evropy není pokles zaměstnanosti v příslušném odvětví signifikantní, nicméně z hlediska rozsahu a velikosti odvětví na území České republiky se jedná o značný počet nezaměstnaných, který dle předpokladu ještě vzroste. Pro zaměstnance, pracující v omezeném režimu v organizacích HORECA, je velmi pravděpodobný výskyt stresu ovlivněný právě strachem z nezaměstnanosti. Rovněž mohou zaměstnanci vnímat vyšší míru zátěže a stresu vlivem redukce počtu pracovníků v organizaci z hlediska vykonávání činností, které by za běžných okolností byly rozmělněny mezi větší počet osob.

V současnosti je zapotřebí více než dříve podporovat u zaměstnanců psychickou odolnost a zdraví, neboť zaměstnanci jsou odpovědní za to, aby se hosté cítili dobře, což přispívá k sociální pohodě hostů. Cítit se dobře znamená, že hosté jsou schopni na krátkou dobu zapomenout na COVID-19. Hosté jsou rádi, když poznají známou tvář, což signalizuje, že

některé věci se kvůli COVID-19 nezměnily. Prostřednictvím malých rozhovorů, doporučení k jídlu a individuální pozornosti mohou zaměstnanci pomoci hostům prožít bezstarostný a příjemný kulinářský zážitek. Zaměstnanec zde hraje velmi důležitou roli, vzhledem k přítomnosti výrazné nejistoty, je zapotřebí, aby byl vždy velmi přátelský a přesný (Tuzovic, Kabadayi a Paluch, 2021, s. 7).

Bufquin et al. (2021 s. 7) na základě průzkumu uvádí, že zaměstnanci, pracující během pandemie i v omezeném režimu, byli velmi ovlivněni různými a neobvyklými okolnostmi na pracovišti. Například pokyny pro sociální distancování a vynucené uzavření domácího stravování znamenaly, že většina pracujících zaměstnanců byla nucena rychle se přizpůsobit zcela novému systému poskytování služeb zaměřenému na způsoby odběru a dodání. Pracující zaměstnanci dále museli bojovat se zvýšeným rizikem expozice COVID-19. Firmy, které zůstávaly otevřené nebo znovu otevírají, zatímco pandemie stále trvá, musí zvážit zátěž a stresory kladené na pracující zaměstnance. A konečně by zaměstnavatelé mohli školit své zaměstnance o zdravých způsobech zvládnání stresu, jako je péče o fyzické a duševní zdraví člověka (např. zdravým stravováním, pravidelnými fyzickými aktivitami, kvalitním spánkem a vyhýbáním se užívání alkoholu nebo drog), s ostatními (např. častým společenským stykem a rozhovorem s lidmi online, prostřednictvím sociálních médií nebo telefonem či poštou) a věnováním času odpočinku.

Z celkového pohledu na zvýšený stres a zátěž pracovníků v organizacích HORECA je důležitá komunikace vedení organizace se zaměstnanci. Ať už se jedná o bezpečnost práce včetně prevence psychosociálních faktorů pracovní zátěže, hygienická opatření v souladu s nařízením vlády, která jsou v mnohých případech ne zcela jednoznačná a často se mění, nebo o kroky vedoucí ke zvládnání zátěže a stresu. Péče o psychické zdraví nabyla v současné době značné důležitosti.

## **4 Empirické šetření – Analýza hlavních faktorů psychosociální pracovní zátěže v organizacích HORECA**

### **4.1 Metodika empirického šetření**

Cílem empirického šetření je identifikace subjektivně vnímané zátěže u hlavních psychosociálních faktorů pracovní zátěže pracovníků v organizacích HORECA. Hlavní psychosociální faktory pracovní zátěže byly zvoleny na základě zdroje od Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví při práci, který vymezuje nejčastější faktory pracovní zátěže vyskytující se v segmentu HORECA a následně byly jednotlivé oblasti po vzoru kategorizace Světové zdravotnické organizace sjednoceny do následujících oblastí: nerovnoměrné rozvržení pracovní doby a práce na směny, obtěžování a násilí nejčastěji ze strany zákazníků v podobě verbálního a sexuálního obtěžování, ale i fyzického násilí, nedostatečná kontrola činnosti práce, vysoká intenzita práce a nesoulad mezi pracovním a soukromým životem.

Vzhledem k četnosti dostupných odborných zdrojů a provedených výzkumů v oblasti pracovní zátěže a stresu bylo pro účely bakalářské práce zvoleno kvantitativní šetření. Kvantitativní šetření podle Chráska (2016, s. 11) lze vymezit jako „... záměrnou a systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi jevy“.

Sběr dat byl realizován pomocí dotazníkového šetření, který Chráska (2016, s. 158) interpretuje jako „... způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí“. Výhodou dotazníkové metody je dle Chráska (2016, s. 158) rychlé shromáždění dat od velkého počtu respondentů.

Dotazník se skládá z 34 položek rozdělených do tří částí. První část dotazníku zkoumala vnímání stresu pomocí standardizované škály. Druhá část dotazníku se zabývala působením jednotlivých psychosociálními faktorů pracovní zátěže na respondenty. Třetí část dotazníku byla zaměřena na sociodemografickou charakteristiku respondentů, ve které byl zjišťován věk, pohlaví, dosažené vzdělání, typ pracovního úvazku, typ organizace, ve které je respondent zaměstnán včetně celkového počtu zaměstnanců určující velikost organizace a četnost výskytu kontaktu se zákazníky během pracovní doby.

První část dotazníku (otázky 1–10) tvoří škála vnímaného stresu. Původní verze této škály byla navržena autorem Cohenem v roce 1983 pod anglickým názvem *Perceived stress scale*. Původní verze dotazníku obsahovala 14 položek, nicméně Cohen a Williamson prezentovali upravenou verzi, která obsahovala o čtyři položky méně. Upravená verze dotazníku o deseti položkách byla ověřena na rozsáhlém vzorku 2387 respondentů s výsledkem podstatně lepších psychometrických vlastností než u originální verze. Respondent odpovídá u každé položky na pětibodové stupnici (0–4 body) na četnost daných příznaků za poslední měsíc. Pro účely empirického šetření byl výrok *za poslední měsíc* v české verzi škály stresu zaměněn za výrok *za předchozí měsíc*. Důvodem změny slova bylo zajistit větší jednoznačnost měřeného úseku četnosti daných příznaků. V dotazníku je uvedeno šest položek v negativní formulaci (častější výskyt odpovídá vyššímu stresu) a čtyři položky jsou formulovány pozitivně (častější výskyt odpovídá nižšímu stresu). Položky s pozitivní formulací jsou skórovány inverzně, z čehož je následně získán celkový skór v rozpětí 0–40 bodů (Buršíková Brabcová a Kohout, 2018, s. 38–39).

Dále navazuje sada otázek vlastní konstrukce (otázky 11–27), který byl konstruován na základě informací z teoretických východisek prostudované literatury. Dotazník vlastní konstrukce je tvořen uzavřenými otázkami zaměřující se na míru souhlasu s uvedeným výrokem. Zároveň byl dotazník rozdělen dle jednotlivých oblastí zkoumání a zpracován formou Likertovy škály, kdy bylo použito odpovědi *Rozhodně souhlasím*, *Spíše souhlasím*, *Spíše nesouhlasím* a *Rozhodně nesouhlasím* a obodovány na stupnici 1–4. Pro získání hrubého skóru byly jednotlivým odpovědím přiděleny body (4 pro odpověď *Rozhodně souhlasím* až bod 1 pro *Rozhodně nesouhlasím*). Pouze otázky č.11, č. 14, č. 16 a č. 17 byly konstruovány pozitivně, tudíž jsou skórovány inverzně v rozpětí 1 pro *Rozhodně souhlasím* až po bod 4 pro *Rozhodně nesouhlasím*.

První část dotazníku vlastní konstrukce (otázky 11–13) zjišťuje rovnoměrnost rozvržení pracovních směn. Otázky 14–17 se zaměřují na míru kontroly nad prací. Dále otázky 18–20 se zabývají vnímanou intenzitou práce. V otázkách 21–24 je pozornost zkoumání zaměřena na osobní zkušenost pracovníků s výskytem slovního, sexuální a fyzického násilí a obtěžování na pracovišti. V části dotazníku u otázek 25–27 je reflektován vnímaný konflikt práce a soukromého života pracovníka. Závěrečnou část dotazníku tvoří otázky zaměřené na sociodemografické údaje respondentů (28–34) určující charakteristiku výzkumného souboru. Kompletní podoba dotazníku je součástí přílohy A.

Sběr dat probíhal od června do července 2022. Distribuce dotazníku probíhala převážně v elektronické podobě. Pro tvorbu dotazníku byla použita volně dostupná platforma Formuláře

Google. Dotazník byl distribuován i v papírové podobě, která byla obsahově zcela totožná jako elektronická verze dotazníku.

Pro sběr dat byla využita technikou lavinového výběru někdy udávané také jako technika *snowball* (v překladu sněhová koule), kterou lze uplatnit v případě potřeby získání odpovědí od nových kontaktů. V takovém případě je osloveno několik členů vybrané části populace s žádostí o další nominace pro získání potřebného počtu respondentů pro šetření (Ferjenčík, 2010, s. 117). Nejprve byl dotazník elektronicky rozeslán prostřednictvím přímého oslovení respondentů z blízkého okolí autorky práce, kteří odpovídali charakteristice výběrového souboru. Dále byl dotazník elektronicky distribuován do Facebookových skupin, jejichž členy jsou pracovníci v organizacích spadající do segmentu HORECA. Rovněž bylo prostřednictvím e-mailové komunikace osloveno 6 organizací, z nichž 2 organizace přislíbily spolupráci a rozeslání dotazníku mezi své zaměstnance. Dotazník byl distribuován i osobně v papírové podobě, kdy bylo osloveno 8 organizací, z nichž se všechny oslovené organizace do sběru dat v rámci empirického šetření zapojily.

Zejména byly osloveny organizace (osobně i e-mailovou formou) v kraji hlavního města Prahy, který byl vybrán z důvodu největšího zastoupení stravovacích zařízení a hotelů v České republice. Zároveň je vzhledem k vysokému počtu koncentrace osob i vzhledem k větší konkurenci uvedených zkoumaných zařízení pravděpodobnost vyššího výskytu faktorů psychosociální pracovní zátěže.

Otázky v online dotazníku byly nastaveny jako povinné. Respondent, tedy nemohl žádnou otázku vynechat. Tento způsob nastavení nebylo možné provést u distribuovaného dotazníku v papírové podobě. Nicméně v obou případech distribuovaných dotazníků nebyly vynechány žádné položky. Následně byla získaná data zpracována v programu Microsoft Excel a převedena na hrubý skór. Pro statistické zpracování dat byl následně využit volně dostupný nástroj Jamovi.

### 4.1.1 Stanovení hypotéz

Pro potřeby empirického šetření bylo stanoveno pět hypotéz. Ověřované hypotézy se týkají hlavních psychosociálních faktorů, které jsou nejčastěji spojovány s prací v organizacích HORECA. Formulace jednotlivých hypotéz jsou opřeny o výzkumy a odborné publikace Eurofoundu (2017), McNamara, Bohla a Quinlana (2011), Hoela a Einarsena (2003), Mansoura a Trembleyho (2016), Kitterlina, Tanka a Stevense (2016) a dalších.

**Hypotéza 1 (H1):** Míra nerovnoměrného rozvržení práce je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

První hypotéza je stanovena dle dat ČSÚ, kdy je udáváno, že práce ve směnném režimu má negativní zdravotní důsledky (viz kapitola 3.3.1). Zároveň Šestý průzkum pracovních podmínek uvádí stres vzniklý nerovnoměrným rozvržením pracovní doby a dlouhými směnami (Eurofond, 2017, s. 59), který způsobuje emoční vyčerpání na konci směny a nemožnost práci vykonávat ve vyšším věku. Hypotéza 1 se pokouší zjistit, zda příslušné poznatky a teorie autorů pozitivně korelují i s cílovou skupinou pracovníků v organizacích HORECA.

**Hypotéza 2 (H2):** Míra nedostatku kontroly práce je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Druhá hypotéza se opírá rovněž o Šestý průzkum pracovních podmínek (Eurofound, 2017, s. 49–50), který uvádí signifikantní přítomnost nedostatku kontroly práce v pohostinství (viz kapitola 3.3.2). Hypotéza se pokouší zjistit, zda respondenti, kteří uvádí nízkou míru kontroly nad svou prací, budou rovněž udávat vyšší míru stresu spojeného s prací.

**Hypotéza 3 (H3):** Míra vnímané vysoké intenzity práce je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Třetí hypotéza byla stanovena v návaznosti na zjištění Šestého průzkumu pracovních podmínek v rámci Evropské unie, kde byla zjištěna vysoká intenzita práce s největším zastoupením v oblasti pohostinství v korelaci s vysokou mírou emocionálního stresu (Eurofond, 2017, s. 49–51). Dále se příslušným tématem zabývala i studie se zaměřením na vnímání stresu zaměstnanců hotelového provozu (viz kapitola 3.3.2), která dále dodává, že vlivem intenzity práce se u pracovníků objevuje přítomnost emočního stresu v důsledku například nedostatečného počtu pracovníků na pracovišti (Altintas a Turanligil, 2018, s.1436), což může být velmi aktuální vlivem redukce počtu personálu z důvodu pandemie Covid-19.

**Hypotéza 4a (H4a):** Míra udávaného výskytu verbálního násilí na pracovišti je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

**Hypotéza 4b (H4b):** Míra udávaného výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

**Hypotéza (H4c):** Míra udávaného výskytu fyzického násilí na pracovišti je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Čtvrtá hypotéza byla rozdělena tři části v oblasti zkoumání, které se zaměřují na míru udávaného výskytu verbálního a sexuálního obtěžování a míru udávaného výskytu fyzického násilí na pracovišti. Čtvrtá hypotéza stanovena dle průzkumu Kitterlina, Tanka a Stevense (2016, s. 417), který odráží přítomnost zejména sexuálního a verbálního obtěžování vůči pracovníkům v sektoru HORECA v mnohem vyšší míře, než je tomu u pracovních v jiném odvětví. Zároveň Ram (2018, s. 769) poukazuje na dopady výskytu nežádoucího aktu fyzického či psychického násilí a obtěžování v podobě zvýšené míry pociťovaného stresu obětí. Hypotéza H4a, H4b a H4c se opírá o zmíněný vztah výskytu verbálního a sexuálního obtěžování a fyzického násilí na pracovišti a míry vnímaného stresu, který je v rámci empirického šetření záměrem potvrdit či vyvrátit v souladu s charakteristikou výzkumného souboru.

**Hypotéza 5 (H5):** Míra vnímaného konfliktu sladění práce a soukromého života je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu

Pátá hypotéza je stanovena dle Moyeenudina a Anandana (2020, s. 5689), kteří uvádějí vysokou angažovanost pracovníků v pohostinství, kteří často jednají s klienty a musejí být vybaveni potřebnou emoční odolností, což může být velmi stresující a kvalita času stráveného mimo pracovní prostředí pak není v souladu s potřebami jedince. Tím hypotéza zkoumá, zda vnímaný přesah práce do soukromého života (vnímaný konflikt) ovlivňuje míru pociťovaného stresu.

### 4.1.2 Testování hypotéz

V práci bylo k testování hypotéz využito obvyklé metody testování, známé v zahraničních zdrojích pod zkratkou NHST (null hypothesis significance testing), pro testování nulových hypotéz (Pernet, 2016, s. 3). Každá hypotéza obsahuje alespoň dvě tvrzení, to, které popisuje status quo nebo absenci efektu se nazývá zvykově nulová hypotéza a druhé tvrzení, které pak musí popisovat vše ostatní, co nepopisuje nulová hypotéza. Tato dvě tvrzení (hypotézy) dohromady popisují všechny stavy, které mohou v rámci daného statistického modelu nastat. Konkrétně v mé práci měřím vztahy mezi dvěma proměnnými, zajímá mě jejich lineární závislost, tedy zda, a případně jak moc, s růstem hodnoty jedné proměnné roste i hodnota druhé proměnné. K tomuto byl využit Pearsonův korelační koeficient (Schober, Boer a Schwark, 2018, s. 1763–1765).

Tento koeficient je mírou velikosti efektu a může nabývat hodnot -1 až 1. Uprostřed leží hodnota 0, která znamená absenci efektu (proměnné mají náhodnou korespondenci) hodnoty 1. Hodnota -1 pak značí maximální efekt (proměnné mají absolutní korespondenci, jsou významově identické). Většina změřených korelací leží v absolutních číslech mezi 0 a 1 (tamtéž, 2018, s. 1763–1765). Aby bylo možné říct jestli např. hodnota 0.025 je již dostatečně vysoká, aby to byl výsledek zobecnitelný na populaci nebo ne, je třeba právě využít NHST. Nulovými hypotézami pro každou hypotézu o korelacích v mé práci je že, hodnota korelačního koeficientu na úrovni populace je rovna 0, tedy že mezi proměnnými neexistuje na úrovni populace. Alternativní hypotézou je pak doplněk, tedy, že korelace není rovna nule na úrovni populace, a tudíž zobecnitelný nenáhodný efekt existuje. V souladu se sociálně vědní literaturou nulové hypotézy explicitně dále nevypisují, protože jsou doplňkem hypotéz alternativních, tedy hypotéza  $H_1$  např. je komplexem  $H_{1_0}$  a  $H_{1_A}$ . Kritériem signifikance při testování významnosti bývá tzv. p hodnota. Hladina p-hodnoty pro rozlišení signifikantních výsledků (tzv. hladina alpha) se standardně volí 0.05. Pro potřeby empirického šetření byla zvolena stejná hladina alpha. Korelace, které budou mít nižší p-hodnotu než 0.05 budou považovat za signifikantní a korelace, které budou mít vyšší p-hodnotu za nesignifikantní (tedy hypotézu nepodporující).

Název testování nulových hypotéz je odvozen od statistického principu, který na pozadí testujeme, zda nulová hypotéza (že je efekt nulový, neexistující) odpovídá získaným datům. Výsledkem tohoto výpočtu je ona p-hodnota, která měří míru nesouhlasu dat s nulovou hypotézou (čím nižší p hodnota, tím vyšší nesoulad), když je nesoulad dostatečně vysoký (zde definováno jako  $p < 0.05$ ), znamená to, že nulová hypotéza příliš neodpovídá datům, je tedy



třeba ji odmítnout, a tím se přiklonit k hypotéze alternativní, že nějaký efekt na úrovni populace existuje (Pernet, 2016, s. 3–5).

### 4.1.3 Charakteristika výběrového souboru

Chráska (2016, s. 17) uvádí charakteristiku výběrového souboru (vzorku) „jako určitou část prvků vybranou ze základního souboru, která základní soubor zastupuje (reprezentuje)“. Základním souborem se dle Chrásky „...rozumí všechny prvky patřící do skupiny, kterou zkoumáme.“ (tamtéž, 2016, s. 17). V souvislosti s šetřením v rámci bakalářské práce tvoří základní soubor všichni zaměstnanci v organizacích HORECA. Výběrový soubor je pak tvořen zaměstnanci na pozici obsluhy a pracujících v hotelu, restauraci či kavárně, kteří se zúčastnili empirického šetření. Vzhledem k legislativnímu ukotvení uvedených zařízení a jejich jasným charakteristikám, nebude brán v empirickém šetření zřetel na jinak definovaná gastronomická a ubytovací zařízení.

V rámci charakteristiky výběrového souboru byla předem stanovena následující kritéria:

- Neustálý nebo častý kontakt s klienty/zákazníky během pracovní doby
- Pracovní poměr na plný nebo částečný úvazek

Pracovní pozice zaměstnanců obsluhy mohou mít různá pojmenování například číšník, servírka, barman, barista a další. Přestože je náplň práce na příslušných pozicích v mnoha ohledech obdobná, hlavním společným faktorem spojující pracovníky obsluhy je kontakt se zákazníky či klienty. Z toho důvodu bude kritériem neustálý případně častý kontakt se zákazníkem na pracovišti.

Mezi další kritéria výzkumného souboru patří pracovní poměr na plný nebo zkrácený úvazek. Z výzkumného souboru byli vyřazeni pracovníci, jež vykonávají činnost mimo pracovní poměr, tedy na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Důvodem vyřazení z výzkumného souboru bylo vykonávání práce v podstatně menším rozsahu, jak z hlediska náplně práce, tak z hlediska času tráveného v prostředí organizace, a tudíž i v menší intenzitě kontaktu s psychosociálními faktory práce.

Celkem se do šetření zapojilo 114 respondentů z toho 21 respondentů vyplňovalo dotazník v papírové podobě a 93 respondentů vyplňovalo dotazník elektronicky. Z empirického šetření bylo celkem vyřazeno 29 odpovědí. Na základě odpovědi u otázky č. 28, zjišťující četnost kontaktu s klienty/zákazníky během pracovní doby, byl vyřazen 1 respondent s odpovědí

Nikdy, a dále 10 respondentů bylo vyřazeno, neboť na danou otázku odpověděli Velmi ojediněle.

Dalším kritériem pro výběrový soubor byl typ pracovního poměru viz. otázka č. 32. Celkem bylo vyřazeno 15 respondentů, kteří uvedli, že pracují na dohodu o provedení práce (DPP) a 4 respondenti, kteří uvedli, že pracují na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Po vyřazení nevyhovujících odpovědí, které nebyly v souladu s charakterem stanoveného výběrového souboru, čítal finální výběrový soubor 85 respondentů.

Pro přehlednější interpretaci výběrového souboru jsou data zpracována do přehledových tabulek níže.

Největší zastoupení z celkového počtu respondentů měly ženy (53), což není příliš překvapující, neboť v základním souboru segmentu HORECA je uváděno statisticky výraznější zastoupení žen. Nicméně početní rozdíl oproti zastoupeným mužům (32) není tak markantní.

Tabulka 2: Četnost respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ženy	53	62,35
Muži	32	37,65
Celkem	85	100

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka, charakterizující výběrový soubor, byla zároveň otázka filtrační, neboť pro potřeby šetření byli stěžejní zaměstnanci přicházející do kontaktu s klienty/zákazníky. Většina respondentů (67) uvedla, že se setkávají s klienty či zákazníky po celou dobu pracovního dne. Dále pak 18 respondentů uvedlo, že přichází do kontaktu s klienty či zákazníky více, jak polovinu svého pracovního dne.

Tabulka 3: Četnost respondentů dle rozsahu setkávání se s klienty/zákazníky

Setkávání s klienty/zákazníky	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Po celou dobu pracovního dne	67	78,80
Více, jak polovinu pracovního dne	18	21,20
Celkem	85	100

Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření byli respondenti vyzváni, aby napsali svůj věk pomocí čísla. Následně pak byla vytvořena škála věkových kategorií, dle získaných dat. Nejméně respondentů bylo ve věku menším než 20 let (4). Oproti tomu měli největší zastoupení respondenti ve věku 21–30 let (36), což není příliš překvapujícím jevem. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 31–40 (29). Respondentů ve věku 41–50 bylo početně 9. Celkem překvapivý počet respondentů byl ve věku nad 50 let (7).

Tabulka 4: Četnost respondentů dle věku

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Méně než 20	4	4,71
21–30	36	42,35
31–40	29	34,12
41–50	9	10,59
Více než 50	7	8,24
Celkem	85	100

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 31 zjišťovala dosažené vzdělání. Nejvíce respondentů bylo se středním vzděláním zakončeném maturitní zkouškou (46). Dále 20 respondentů uvedlo, že mají dokončené vysokoškolské vzdělání a 12 respondentů uvedlo dosažené střední odborné vzdělání s výučním listem. V otázce byla zahrnuta i možnost odpovědi pro aktuálně studující respondenty na vysoké škole. Celkem 5 respondentů danou odpověď zvolilo. Nejnižší zastoupení měli respondenti s vyšším odborným vzděláním (1) a základním vzděláním (1), což v tomto případě se pravděpodobně jedná o jednotlivce, který spadá do věkové kategorie méně než 20 let, jež nemá dokončené střední vzdělání.

Tabulka 5: Četnost respondentů dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Základní vzdělání	1	1,20
Střední odborné s výučním listem	12	14,10
Střední s maturitní zkouškou	46	54,10
Vyšší odborné	1	1,20
Dokončené vysokoškolské vzdělání	20	23,50
Aktuálně studuji vysokou školu	5	5,90
Celkem	85	100

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka č. 32 zjišťovala typ pracovního poměru. Nejčastěji udávaným typem pracovního poměru uváděli respondenti práci na plný úvazek (72). Oproti tomu práci na zkrácený úvazek uvedlo pouhých 13 respondentů.

Tabulka 6: Četnost respondentů dle typu úvazku

Pracovní poměr	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Práce na plný úvazek	72	84,70
Práce na částečný/zkrácený úvazek	13	15,30
Celkem	85	100

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byl v dotazníkovém šetření zjišťován typ organizace, ve které jsou respondenti zaměstnáni. Převyšující počet zastupovali respondenti pracující v restauraci (38), nicméně v téměř vyrovnaném počtu byl i počet respondentů pracujících v kavárně (35). Se značným rozdílem pak celkový počet respondentů doplňovali pracovníci hotelu (12).

Tabulka 7: Četnost respondentů dle typu zařízení

Typ zařízení	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Hotel	12	14,10
Restaurace	38	44,70
Kavárna	35	41,20
Celkem	85	100

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední otázce, charakterizující výběrový soubor, byla zjišťována velikost organizace v rámci České republiky, ve které respondenti pracují. I zde bylo od respondentů požadováno, aby velikost dané organizace vyčíslili. Ze získaných dat pak byla vytvořena následující škála odpovědí. Největší zastoupení měli organizace s počtem zaměstnanců v rozmezí od 11 do 20 (20). Následně uvedlo 18 respondentů, že pracují v organizaci do 10 zaměstnanců. Značné zastoupení měli i středně velké organizace. 16 respondentů uvedli velikost organizace od 21 do 50 zaměstnanců a 9 uvedlo, že pracují v organizaci, která má 51–100 zaměstnanců. Zastoupení v dotazníkovém šetření mají i velké organizace se 101–500 zaměstnanci (14). Následně 8 respondentů uvedlo, že pracuje v organizaci s převyšujícím počtem 500 zaměstnanců.

Tabulka 8: Četnost respondentů dle velikosti organizace

Počet zaměstnanců v organizaci	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
0–10	18	21,18
11–20	20	23,53
21–50	16	18,82
51–100	9	10,59
101–500	14	16,47
500+	8	9,41
Celkem	85	100

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Výsledky empirického šetření a interpretace dat

### 4.2.1 Výsledky deskriptivní statistiky

Všechna níže popsaná data jsou zpracována v přehledových tabulkách v příloze B. Příloha obsahuje zároveň i frekvenci odpovědí na škálu stresu (tabulka 14 přílohy B).

#### 4.2.1.1 Vnímání rovnoměrnosti rozvržení práce

Dotazník se tázal respondentů na rovnoměrnost rozvržení pracovní doby. Výsledky jsou zpracovány v tabulce 9 přílohy B.

Většina respondentů souhlasila s výrokem „pracuji každý den stejný počet hodin“. Konkrétně 13 % respondentů uvedlo, že s daným výrokem *rozhodně souhlasí* a 39 % uvedlo, že s výrokem *spíše souhlasí*. Nicméně získané odpovědi respondentů byli velmi těsné. 23 % respondentů uvedlo, že *rozhodně nesouhlasí*, a pracují tedy každý den odlišný počet hodin. Dále 25 % respondentů uvedlo možnost *spíše nesouhlasím*. Výsledky rovnoměrnosti směn jsou tudíž velmi vyrovnané s rozdílem dvou respondentů.

Dále bylo zjišťováno, do jaké míry respondenti souhlasí s tím, že se jejich začátek pracovní doby každý den liší. I zde byly výsledky poměrně rovnoměrně rozptýlené, nicméně zde se respondenti přiklíněli k souhlasným odpovědím. Celkem 27 % respondentů uvedlo, že s výrokem *rozhodně souhlasí* a 29 % respondentů *spíše souhlasí*. Dále 27 % respondentů vnímají svůj začátek pracovní doby spíše konstantní, a tudíž uvedlo možnost *spíše nesouhlasím*. 17 % respondentů pak uvedlo *rozhodně nesouhlasím*.

Následně bylo zjišťováno, zda mají respondenti na konci pracovního týdne odpracováno více hodin, než odpovídá jejich pracovnímu úvazku. Většina respondentů s tímto výrokem souhlasila, 27 % uvedlo, že *rozhodně souhlasí* a 37 % uvedlo *spíše souhlasím*.

#### 4.2.1.2 Vnímání míry kontroly práce

Přehled výsledků dotazníkového šetření v oblasti zkoumání míry kontroly práce je součástí přílohy B v tabulce 10.

Dotazník se zjišťoval, zda respondenti mají možnost plánovat si pracovní dobu dle svých potřeb, z čehož většina respondentů uvedla, že s výrokem *spíše souhlasí* (33 %) a 25 % uvedlo, že s výrokem *rozhodně souhlasí*. Celkem 31 % respondentů *spíše nesouhlasí*, že by mělo možnost si plánovat směny, dle své potřeby a 12 % respondentů s možností plánovat si směny dle svých potřeb *rozhodně nesouhlasí*.

Následně respondenti odpovídali, zda souhlasí či nesouhlasí se situací, kdy se stává, že by si potřebovali udělat přestávku, ale není to zrovna možné. V tomto případě většina uvedla, že s danou situací *rozhodně souhlasí* (36 %) a 35 % respondentů *spíše souhlasí*. Podstatně menší zastoupení měli respondenti, kteří uvedli *spíše nesouhlasím* (18 %) a *rozhodně nesouhlasím* (11 %).

Respondenti převážně uváděli, že nemají možnost zvolit si nebo změnit pořadí jednotlivých úkolů (59 %). Oproti tomuto tvrzení pak 41 % *spíše* nebo *rozhodně souhlasí* s tím, že mají kontrolu nad rozvržením či změnou pořadí úkolů.

Zajímavější výsledky pak byly shledány u otázky, která zjišťovala míru souhlasu u možnosti upravovat si tempo práce dle potřeb pracovníka. Celkově 75 % respondentů s tímto tvrzením *spíše* nebo *rozhodně nesouhlasí*. Možnost upravovat tempo práce dle svých potřeb zastupovali respondenti v celkovém počtu 15 %.

#### 4.2.1.3 Vnímání intenzity práce

Další část dotazníkového šetření se zabývala vnímanou intenzitou práce. Přesné výsledky lze shledat v tabulce 11 přílohy B.

V oblasti intenzity práce byly výsledky o něco pozoruhodnější. 42 % respondentů vnímá, že musí být, během pracovního dne, většinu času velmi soustředění. Největší zastoupení mají respondenti, kteří uvedli, že s tímto výrokem spíše souhlasí (46 %). Pouhých 12 % respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí s tím, že by museli být, během pracovního dne, většinu času soustředění.

Následující otázka zjišťovala, zda respondenti stíhají plnit jednotlivé pracovní úkoly. V této oblasti panovala převážná shoda, kdy respondenti uvádějí, že nesouhlasí s tím, že by často nestíhali plnit jednotlivé pracovní úkoly. Celkem 47 % respondentů uvedlo, že s výrokem *spíše nesouhlasí* a 29 % *rozhodně nesouhlasí*. Respondenti, kteří uvedli, že *spíše souhlasí* s tím, že nestíhají plnit jednotlivé pracovní úkoly byli zastoupeni v celkovém počtu 21 %. Pouze 2 % respondentů *rozhodně souhlasilo*. Zde nutno podotknout, že význam výroku „často nestíhám plnit jednotlivé pracovní úkoly“ nebyl zcela jednoznačný a řada respondentů mohla tento výrok chápat v souvislosti nedostatečné schopnosti výkonu své práce, což mohlo vést k významné shodě mezi respondenty a ovlivnit tak i výsledky šetření.

Respondenti dále vyjadřovali míru souhlasu, zda musí v práci často reagovat na požadavky v řádu jednotek minut. Celkem 60 % respondentů uvedlo, že s tímto výrokem *rozhodně souhlasí* a 34 % *spíše souhlasí*. Pouze 4 % respondentů uvedlo, že *spíše nesouhlasí* s tím, že musí reagovat na požadavky v řádu jednotek minut a 2 % s tímto výrokem *rozhodně nesouhlasí*.

#### 4.2.1.4 Zkušenost s výskytem slovního, sexuální a fyzického násilí a obtěžování

V této části dotazníku měli respondenti uvést, do jaké míry souhlasí, že se za poslední rok často osobně setkali na pracovišti s nežádoucím slovním útokem, s nežádoucím projevem sexuálního obtěžování, s hrozbami fyzického násilí a přímým fyzickým násilím. Přehledné výsledky jsou v tabulce 12 přílohy B.

Celkem 13 % respondentů uvedlo, že rozhodně souhlasí s tím, že se často osobně setkala s nežádoucím slovním útokem na pracovišti. 33 % respondentů uvedlo, že spíše souhlasí.

Většina respondentů pak uvedla, že *spíše nesouhlasí* (22 %) nebo *rozhodně nesouhlasí* (32 %) s tím, že by se často osobně za poslední rok setkalo s nežádoucím slovním útokem.

V oblasti sexuálního obtěžování celkem 66 % respondentů uvádí, že *spíše* nebo *rozhodně nesouhlasí* s tím, že by se za poslední rok často setkalo s nežádoucími projevy sexuálního obtěžování. Naopak *rozhodně souhlasilo* celkem 18 % dotazovaných respondentů a 16 % uvedlo, že *spíše souhlasí*.

Osobní zkušenost s fyzickým násilím na pracovišti převážná většina pracovníků nemá. Osobní zkušenost s hrozbami fyzického násilí uvedlo pouze 6 % respondentů. Zbývající dotazovaní uvedli, že *rozhodně nesouhlasí* (60 %) nebo *spíše nesouhlasí* (34 %), že by se často osobně setkali na pracovišti s hrozbami fyzického násilí.

Obdobné výsledky jsou i v oblasti přímé zkušenosti s fyzickým násilím. Ačkoli ne příliš překvapivě 81 % respondentů uvedlo, že se osobně za poslední rok s fyzickým násilím nesešlo a 14 % uvedlo, že *spíše nesouhlasí* s výrokem, že by se často za poslední rok na pracovišti setkalo s fyzickým násilím. Nicméně celkem 4 % dotazovaných uvedlo, že *spíše souhlasí* nebo *rozhodně souhlasí*, tedy uvádějí zkušenost s fyzickým násilím na pracovišti.

#### **4.2.1.5 Vnímání konfliktu sladění práce a soukromého života**

Poslední částí zkoumané problematiky je subjektivně vnímaný konflikt sladění práce a soukromého života (tabulka 13 přílohy B).

V následující části respondenti odpovídali mírou souhlasu na nutnost časté práce o víkendu, ačkoli by raději věnovali čas svým zájmům. Majoritní odpovědí bylo *spíše souhlasím* a *rozhodně souhlasím* v celkovém počtu 55 %.

Následně byla zjišťována míra souhlasu, zda by se dotazovaní respondenti rádi scházeli s přáteli, ale kvůli práci nemají tolik času, kolik by si přáli. Zde převažovala míra souhlasu. *Rozhodně souhlasím* uvedlo celkem 23 % a *spíše souhlasím* uvedlo 40 % dotazovaných. Z pohledu respondentů dále převažoval souhlas, že o své práci mluví po pracovní době více, než by měli. Celkem 35 % uvedlo, že *spíše souhlasí* a 21 % *rozhodně souhlasilo*. 30 % uvedlo, že *rozhodně* nebo *spíše nesouhlasí*. Celkově je vnímání konfliktu sladění práce a soukromého života ze strany respondentů *spíše pozitivní*.



## 4.2.2 Výsledky korelačních analýz

**Hypotéza 1 (H1):** Míra nerovnoměrného rozvržení práce je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Tabulka 15: *Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H1*

Ověření hypotetizovaných korelací charakteristik pracovního prostředí s mírou udávaného stresu

		PSS
H1 – RovPr	Pearson's r	0,21359
	p-value	0,066

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: *vlastní zpracování*

První hypotéza nebyla potvrzena (přesněji, nulová hypotéza k první hypotéze nebyla vyvrácena), tedy podle nasbíraných dat není průkazné, že by míra stresu pracovníků souvisela s nerovnoměrným rozvržením práce. Velikost vztahu na úrovni vzorku je 0,21 a p-hodnota pro tuto korelaci je 0,066, což je pouze 1,6 % nad zvolenou hladinou alpha 0,05, tedy s vyšším vzorkem by možná tato korelace mohla být dostatečně průkazná.

**Hypotéza 2 (H2):** Míra nedostatku kontroly práce je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Tabulka 16: *Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H2*

Ověření hypotetizovaných korelací charakteristik pracovního prostředí s mírou udávaného stresu

		PSS
H2 – Kont	Pearson's r	<b>0.24564*</b>
	p-value	<b>0,034</b>

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: *vlastní zpracování*

Druhá hypotéza byla podpořena. Tedy můžeme zobecnit, že na úrovni populace existuje vztah mezi stresem a kontrolou práce. Konkrétně, čím vyšší má zaměstnanec možnost kontroly, tím méně stresu pociťuje. Korelace reportovaná v tabulce má pozitivní hodnotu, protože škála kontroly byla reverzně skórována.

**Hypotéza 3 (H3):** Míra vnímané vysoké intenzity práce je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Tabulka 17: *Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H3*

Ověření hypotetizovaných korelací charakteristik pracovního prostředí s mírou udávaného stresu

		PSS
H3 – Int	Pearson's r	<b>0.22978*</b>
	p-value	<b>0,047</b>

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: *vlastní zpracování*

Třetí hypotéza byla rovněž podpořena. Můžeme tedy zobecnit, že čím vyšší míru intenzity práce zaměstnanec vnímá, tím více stresu pociťuje. Velikost vztahu na úrovni vzorku je 0,23 a p-hodnota pro tuto korelaci je 0,047. Ačkoli hypotéza potvrzuje vztah zkoumané proměnné stresu a míry vnímané intenzity zátěže, je tento vztah poměrně slabý a s vyšším vzorkem by tato korelace nemusela být průkazná.

**Hypotéza 4a (H4a):** Míra udávaného výskytu verbálního násilí na pracovišti je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Tabulka 18: *Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H4a*

Ověření hypotetizovaných korelací charakteristik pracovního prostředí s mírou udávaného stresu

		PSS
H4 – ObtSI	Pearson's r	0.12383
	p-value	0,29

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: *vlastní zpracování*

Čtvrtá hypotéza (H4a) nebyla potvrzena (nulová hypotéza ke čtvrté hypotéze A nebyla vyvrácena), není tedy průkazné, že by míra stresu pracovníků souvisela se zkušeností s výskytem verbálního násilí. Velikost vztahu na úrovni vzorku je 0,12 a p-hodnota pro tuto korelaci je 0,29, což je o 24 % nad zvolenou hladinou alpha 0,05.

**Hypotéza 4b (H4b):** Míra udávaného výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Tabulka 19: *Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H4b*

Ověření hypotetizovaných korelací charakteristik pracovního prostředí s mírou udávaného stresu

		PSS
H4 – ObtSex	Pearson's r	<b>0.39169***</b>
	p-value	<b>&lt;.001</b>

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: *vlastní zpracování*

Čtvrtá hypotéza (H4b), že míra udávaného výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti signifikantně koreluje s mírou pociťovaného stresu, byla podpořena. Můžeme tedy zobecnit, že čím vyšší míru výskytu sexuálního obtěžování pracovník vnímá, tím více stresu pociťuje. Velikost vztahu na úrovni vzorku je 0,39 a p-hodnota pro tuto korelaci je menší než 0,001.

**Hypotéza 4c (H4c):** Míra udávaného výskytu fyzického násilí na pracovišti je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Tabulka 20: *Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H4c*

Ověření hypotetizovaných korelací charakteristik pracovního prostředí s mírou udávaného stresu

		PSS
H4 – ObtFy	Pearson's r	-0,03268
	p-value	0,781

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: *vlastní zpracování*

Čtvrtá hypotéza (H4c) potvrzena nebyla (nulová hypotéza k první hypotéze nebyla vyvrácena). Z nasbíraných dat tedy není průkazné, že by míra stresu pracovníků souvisela s výskytem fyzického násilí na pracovišti. Velikost vztahu na úrovni vzorku je záporná -0,033 a p-hodnota pro tuto korelaci je 0,781.

**Hypotéza 5 (H5):** Míra vnímaného konfliktu sladění práce a soukromého života je pozitivně korelována s mírou pociťovaného stresu.

Tabulka 21: *Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H5*

Ověření hypotetizovaných korelací charakteristik pracovního prostředí s mírou udávaného stresu

		PSS
H5 – Konf	Pearson's r	<b>0.45774***</b>
	p-value	<b>&lt;.001</b>

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: *vlastní zpracování*

Pátá hypotéza (H5), že míra vnímaného konfliktu sladění práce a soukromého života signifikantně koreluje s mírou pociťovaného stresu, byla podpořena. Můžeme tedy zobecnit, že čím více pracovník vnímá konflikt sladění práce a soukromého života, tím vyšší míru stresu pociťuje. Velikost vztahu na úrovni vzorku je 0,46 a p-hodnota pro tuto korelaci je menší než 0,001.

### 4.2.3 Explorační analýza

V této podkapitole bude pozornost zaměřena na nalezení korelačních vztahů mezi jednotlivými prediktory navzájem, jak je vidět v tabulce 22.

Pozoruhodným jevem je korelace vztahu míry vnímaného rozvržení práce a konfliktu sladění práce a soukromého života. Velikost tohoto vztahu na úrovni vzorku je 0,38 a p-hodnota pro tuto korelaci je menší než 0,001. Můžeme tedy potvrdit vztah, že míra vnímané nerovnoměrnosti rozvržení pracovní doby signifikantně koreluje s mírou vnímaného konfliktu sladění práce a soukromého života. Zjištění rovněž podporuje teorie McNamary, Bohla a

Quinlana (2011, s. 226), Klein Hesselinka a Houtmana (2004, s. 29) nebo Mansoura a Tremblayho (2016, s. 9).

Dále byl značně signifikantní i vztah vnímané míry kontroly nad činností práce a vnímání konfliktu sladění práce a soukromého života. Velikost tohoto vztahu na úrovni vzorku je 0,32 a p-hodnota pro tuto korelaci je menší než 0,005. Můžeme tedy potvrdit, že míra kontroly práce signifikantně koreluje s mírou vnímaného konfliktu sladění práce a soukromého života. I zde jsou výsledky explorační analýzy podpořeny teoriemi jako například Eurofoundu (2017, s. 49–50) nebo Mansoura a Tremblayho (2016, s. 9) či McNamary, Bohla a Quinlana (2011, s. 231).

Poměrně zajímavým jevem je nalezení signifikantní korelace mezi vnímanou intenzitou práce a mírou výskytu verbálního a sexuálního obtěžování i mírou výskytu fyzického násilí. Velikost vztahu vnímané intenzity práce s mírou výskytu verbálního obtěžování (v tabulce označeno ObtSI) na úrovni vzorku je 0,78 a p-hodnota pro tuto korelaci je menší než 0,001. Dále velikost vztahu vnímané intenzity práce s mírou výskytu sexuálního obtěžování (v tabulce označeno ObtSex) na úrovni vzorku je 0,60 a p-hodnota pro tuto korelaci je rovněž menší než 0,001. Následně velikost vztahu vnímané intenzity práce a míry výskytu fyzického násilí je na úrovni vzorku 0,71 a p-hodnota pro tuto korelaci je taktéž menší než 0,001. Nicméně interpretovat vztah intenzity práce s korelací verbálního a sexuálního obtěžování a fyzického násilí lze jen velmi těžko. Zde lze připustit možnou existenci třetí proměnné, která do těchto vzájemných vztahů prostupuje. V souvislosti s interpretací je pak zapotřebí toto poměrně důvodné riziko vzít v úvahu. Může se jednat například o negativní vztah s vedoucím pracovníkem, kdy je zaměstnanec, na základě podnětu ze strany vedoucího pracovníka, exponován vyšší intenzitě práce doprovázené verbálními útoky v podobě urážek, nadávek apod. Třetí proměnná v tomto ohledu může být asociována s mírou vnímané intenzity práce a míry vnímaného výskytu sexuálního obtěžování i fyzického násilí.

Tutéž teorii lze aplikovat i na zbylé nalezené interkorelace.

Tabulka 22: Matice interkorelací zkoumaných položek

Explorace interkorelací hypotetizovaných prediktorů prožívaného stresu		H1 – RovPr	H2 – Kont	H3 – Int	H4a – ObtSI	H4b – ObtSex	H4c – ObtFy
H1 – RovPr	Pearson's r	—					
	p-value	—					
H2 – Kont	Pearson's r	0,06526	—				
	p-value	0,578	—				
H3 – Int	Pearson's r	0,21353	0,16843	—			
	p-value	0,066	0,149	—			
H4a – ObtSI	Pearson's r	<b>0.25126*</b>	0,09711	<b>0.78374***</b>	—		
	p-value	<b>0,03</b>	0,407	<b>&lt;.001</b>	—		
H4b – ObtSex	Pearson's r	<b>0.25286*</b>	<b>0.29964**</b>	<b>0.59927***</b>	<b>0.24944*</b>	—	
	p-value	<b>0,029</b>	<b>0,009</b>	<b>&lt;.001</b>	<b>0,021</b>	—	
H4c – ObtFy	Pearson's r	-0,05307	-0,04248	<b>0.71022***</b>	<b>0.43507***</b>	0,04288	—
	p-value	0,651	0,717	<b>&lt;.001</b>	<b>&lt;.001</b>	0,715	—
H5 – Konf	Pearson's r	<b>0.37693***</b>	<b>0.32237**</b>	0,21024	0,1433	<b>0.29357*</b>	0,00489
	p-value	<b>&lt;.001</b>	<b>0,005</b>	0,07	0,22	<b>0,011</b>	0,967

Note. \* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Diskuze

V rámci empirického šetření bylo cílem zjistit subjektivně vnímané hodnoty pracovníků u hlavních faktorů psychosociální pracovní zátěže. Na základě provedeného šetření, i přes malý výzkumný vzorek, se podařilo podpořit některé hypotézy a výsledky studií ve vztahu k přítomnosti zkoumaných psychosociálních faktorů pracovní zátěže a pociťovanému stresu.

Nejvyšší hodnota korelačního vztahu byla naměřena mezi mírou vnímání konfliktu sladění práce a soukromého života a mírou pociťovaného stresu, což také souhlasí s teorií Mansoura a Tremblayho (2016, s. 9), kteří udávají, že pracovníci v pohostinství často pracují například o víkendu, a jsou tudíž vystaveni vyšší úrovni konfliktu sladění práce a soukromého života, což může zapříčinit emocionální stres. Autoři zároveň tento vztah připisují premise nerovnoměrnosti rozvržení pracovní doby. Ačkoli nebyla potvrzena hypotéza o korelaci míry rozvrženosti práce a míry pociťovaného stresu, z hlediska provedené explorační analýzy byl však potvrzen korelační vztah mezi mírou vnímané nerovnoměrnosti rozvržení práce s mírou vnímaného konfliktu sladění práce a soukromého života.

Dále byl v rámci provedeného šetření nalezen vztah korelace vnímané kontroly nad činností práce a pociťovaného stresu, což je rovněž potvrzeno teorií Keatinga a Harringtona (2003, cit. dle Chianga et al., 2010, s. 29), který uvádí, že je pro pracovníky v segmentu HORECA charakteristická nízká kontrola a flexibilita ve vztahu k výkonu práce v souvislosti s pociťovaným stresem. V šestém průzkumu pracovních podmínek prováděném Eurofoundem (2017, s. 49–50) dosahují hodnoty vlivu a kontroly nad prací v daném segmentu nízkých hodnot. Pracovníci často nemohou přestat pracovat v případě potřeby nebo nemají možnost kontrolovaně plánovat a organizovat svou pracovní činnost. Dle průzkumu znamená nedostatek kontroly také omezený přístup k rozvržení pracovní doby, což ovlivňuje vnímání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

V tomto ohledu bylo shledáno poměrně zajímavé zjištění. Na základě provedené explorační analýzy byl potvrzen korelační vztah vnímané kontroly s konfliktem sladění práce a soukromého života, tedy konkrétně, čím nižší míru kontroly nad svou prací zaměstnanec vnímá, tím spíše bude pociťovat nesoulad mezi prací a soukromým životem (McNamara, Bohle a Quinlan, 2011, s. 226). Nicméně nebyl shledán významným vztah rozvrženosti práce s mírou kontroly. V rámci zjištění lze vzít v úvahu četnost udávaných odpovědí respondentů na počty odpracovaných hodin a odlišnost počátku pracovní doby, kdy byly odpovědi respondentů téměř vyrovnaně rozděleny na polovinu. Výzkum McNamara, Bohla a Quinlana (2011, s. 226)

udává, že stálí pracovníci mají větší kontrolu nad rozvržením pracovní doby, a zároveň více rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu. Vzhledem k tomu, že součástí výběrového vzorku byli zaměstnanci pracující na plný nebo částečný úvazek se značně převažujícím počtem respondentů pracujících na plný úvazek, nebyl v tomto ohledu výzkum autorů podpořen. V tomto případě by bylo žádoucí provést další šetření, které se zaměří například na posouzení výskytu uvedených faktorů psychosociální pracovní zátěže ve vztahu k velikosti organizace. Jak uvádí Klein Hesselink a Houtman (2004, s. 28), lze předpokládat, že ve větších organizacích bude dělba práce rozštěpena mezi více zaměstnanců, tudíž je i vyšší pravděpodobnost, že zaměstnanci budou mít stabilnější rozvržení pracovní doby s vyšší mírou kontroly práce.

Z výsledků šetření dále vyplývá, že pracovníci v segmentu HORECA vnímají vysokou míru intenzity práce, jež koreluje s mírou pociťovaného stresu, což je pro tento segment charakteristické. Podle Kleina Hesselinka a Houtmana (2004, s. 27) se segment HORECA vyznačuje vysokým časovým tlakem v kombinaci se složitostí určitých úkolů vyžadující vysokou úroveň koncentrace, což zvyšuje emocionální stres i podle Altintase a Turanligila, (2018, s.1436). Většina respondentů se v této oblasti udávala nutnost být většinu času velmi soustředěná a splňovat požadavky v řádu jednotek minut. Vnímání zvýšené míry intenzity práce v korelaci s pocitem stresu může mít rovněž souvislost s nedostatkem personálu vlivem redukce pracovních míst v souvislosti s pandemií Covid-19. Ačkoli nebyla tato souvislost v rámci šetření zkoumána, může se jednat o třetí proměnou nalezeného vztahu intenzity práce a pociťovaného stresu, kdy Altintas a Turanligil (2018, s.1436) a Klein Hesselink a Houtman (2004, s. 27) uvádí vliv nedostatku personálu na nutnost práce zaměstnanců ve větší míře a intenzitě, jež je významným stresorem, a v důsledku čehož mohou zaměstnanci následně trpět duševním i fyzickým vyčerpáním.

Míra vnímané intenzity práce byla korelována se sexuálním obtěžováním, verbálním obtěžováním i fyzickým násilím na pracovišti na základě provedené explorační analýzy. Klein Hesselink a Houtman (2004, s. 27) připisují přítomnosti pocitu vysoké míry intenzity práce souvislost s charakterem práce, která vyžaduje nepřetržitý kontakt s hosty. Ačkoli je tato teorie podpořena i v rámci druhého průzkumu ESENER 2, kdy problematika nutnosti vypořádat se s obtížnými klienty převzala přední místo nejčastěji uváděného faktoru psychosociálních pracovní zátěže (EU-OSHA, 2016, s. 41), lze v tomto ohledu usoudit spíše souvislost s výskytem obtěžování a násilím na pracovišti vlivem nepřetržité či velmi časté interakce obecně s lidmi, neboť nebylo konkrétně zkoumáno, zda zkušenosti pracovníků s obtěžováním a násilím na pracovišti pocházeli v rámci interakce s hosty, kolegy či nadřízenými. Nicméně je možné, na základě provedeného šetření, interpretovat, že ve vztahu intenzity práce a mírou



výskytu obtěžování a násilí na pracovišti existuje riziko třetí proměnné, která do těchto vzájemných vztahů prostupuje.

V souvislosti se zkušeností s obtěžováním a násilím vyskytujícím se na pracovišti a mírou vnímaného stresu byl shledán signifikantní vztah pouze ve vztahu k sexuálnímu obtěžování na pracovišti. Na základě dat z ČSÚ (2021, nestránkováno) pracují v segmentu HORECA převážně ženy. Rozdíl je uveden dle posledních dat o 12 %. V rámci výběrového vzorku empirického šetření byl zastoupen stejný podíl žen a mužů, přesněji zastoupení žen bylo vyšší o 24,7 %. Dle Ristové a Petkové (2019, s. 229) jsou právě ženy náchylné k četnosti projevů sexuálního obtěžování. Zajímavým jevem je v této oblasti zjištěná signifikantní korelace mezi sexuálním obtěžováním a vnímaným konfliktem sladění práce a soukromého života. Např. lze uvést možnost, že pracovník, který vnímá častou zkušenost se sexuálním obtěžováním na pracovišti a s tím spojenou zvýšenou míru stresu, bude po pracovní době preferovat volný čas strávený spíše o samotě nebo lze tento vztah interpretovat i ve smyslu, že míra stresu ve vztahu ke zkušenostem se sexuálním obtěžováním na pracovišti ovlivňuje negativně kvalitu stráveného volného času pracovníka. Nutno podotknout, že v obou případech neznáme příčinu vztahu, můžeme pouze interpretovat, že míra udávané zkušenosti se sexuálním obtěžováním na pracovišti má signifikantní asociaci s vnímaným konfliktem souladu práce a soukromého života. V této oblasti by bylo vhodné provést další šetření, které se bude detailněji věnovat jednotlivým vztahům v souvislosti se sexuálním obtěžováním včetně i komparace se sociodemografickými údaji pracovníků či v komparaci se socioekonomickými jevy.

Z hlediska výskytu fyzického násilí ve vztahu k míře vnímaného stresu nebyl nalezen signifikantní vztah. Nicméně neexistující korelace vyplývá i ze získaných dat, kdy zkušenost s častým výskytem s hrozbami fyzickému násilí či přímým fyzickým násilím uvedli pouze čtyři respondenti z celkového počtu. Tím byla potvrzena teorie dle EU-OSHA (2008, s. 22), která udává, že fyzickému druhu obtěžování či napadení jsou vystavováni zejména pracovníci v organizacích, kde je obvykle upravena pracovní doba do ranních hodin a vysoká míra počtu zákazníků pod vlivem alkoholu či omamných látek. V tomto ohledu bylo předpokládáno, že četnost respondentů, jež mají zkušenost s projevy fyzického násilí na pracovišti bude, v souladu s výběrovým vzorkem v organizacích HORECA, ojedinělý.

V souvislosti s empirickým šetřením má zvolená metodika určité limity. Provedené šetření je limitováno především subjektivitou získaných dat od respondentů. Zároveň vlivem předem stanovených kritérií charakteristiky výzkumného souboru byl z šetření vyřazen značný počet respondentů, což zapříčinilo i následně nižší velikost výzkumného vzorku. Ze strukturálního hlediska je v rámci empirického šetření ve výběrovém vzorku zastoupen vyšší počet kaváren

a restaurací, jež jsou vzájemně si podobné typy organizací, než je počet zastoupení hotelů. Vyšší zastoupení hotelů by tak mohlo ovlivnit výsledky šetření. Dále by bylo vhodné zahrnout do sběru dat například délku působení respondentů v daném odvětví, neboť lze předpokládat, že čím déle jedinec v segmentu HORECA pracuje, tím je adaptabilnější a rezistentní vůči faktorům pracovní zátěže, jež jsou pro tento segment charakteristické, oproti pracovníkovi, který pracuje v daném segmentu krátce.

Dále je třeba uvést, že práce využívá observační metodologii (myšleno v kontrastu k experimentální), proto nalezené vztahy nelze interpretovat kauzálně. Tedy ze signifikantní korelace (potvrzené hypotézy) nelze udělat závěr, jestli stres je způsobený např. pracovní intenzitou, opačné vysvětlení je také plausibilní. Mohli bychom např. uvažovat že lidé kteří pociťují výrazný stres v osobním životě se budou snažit osobnímu životu vyhýbat tím, že budou trávit delší dobu v práci. Nebo souvislost mezi dvěma proměnnými nemusí být kauzální ani v jednom směru, může to být artefakt jejich vztahu s třetí proměnnou. Např. vztah s vedoucím pracovníkem, pokud je negativní, může způsobovat, že se zaměstnanec cítí ve stresu, a zároveň tento negativní osobní vztah může způsobit, že vedoucí pracovník nebude ochotný zaměstnanci umožnit volbu pracovní doby. Pracovník bude tedy uvádět vysoký stres a nízkou míru kontroly, a tím se bude zdát, že čím nižší kontrola tím vyšší stres, což platí, ale je třeba to interpretovat jako asociaci nebo predikci, nikoliv kauzalitu.

Dalším limitem šetření může být i citlivost některých oblastí zkoumání. Výroky týkající se osobní zkušenosti s verbálním či sexuálním obtěžováním nebo zkušeností s fyzickým násilím byly pod těmito pojmy explicitně zahrnuty v dotazníku, což mohlo ovlivnit odpovědi respondentů. V tomto ohledu se mohou respondenti setkávat s projevy například sexuálního obtěžování, nicméně osobně by tyto projevy přímo do uvedené kategorie sexuálního obtěžování na pracovišti nezařadili. Rovněž lze uvést, že validita odpovědí je ovlivněna i psychickou odolností jedince. Pracovník, jenž má osobní zkušenost s určitým typem obtěžování na pracovišti, může být vůči tomuto typu více rezistentní nežli pracovník jiný. V této oblasti by bylo následně vhodné zvolit méně přímočaré vyjádření se k dané problematice a využít například možnost zvolit z výčtu projevů obtěžování a násilí na pracovišti, se kterými měl pracovník zkušenost.

I přes limity šetření mohou být získaná data východiskem k dalšímu zkoumání v souvislosti s pracovníky v segmentu HORECA, které by posloužilo k hlubšímu prozkoumání souvislostí s hlavními faktory psychosociální pracovní zátěže.

## 6 Závěr

Problematika psychosociální pracovní zátěže je aktuálním tématem na úrovni Evropské unie, která je začleněna do strategického rámce EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027. Ačkoli jsou psychosociální faktory pracovní zátěže neoddelitelnou součástí charakteru práce, míra jejich působení, převyšující odolnost jedince, může mít vliv na vznik pracovního stresu, v důsledku kterého může být negativně ovlivněno zdraví a bezpečnost zaměstnance. Z dlouhodobého hlediska, pokud není problematika v organizaci nikterak reflektována, může mít dopad i na chod organizace. Bakalářská práce si kladla za cíl identifikovat hlavní psychosociální faktory pracovní zátěže personálu pracujícím ve zkoumaných organizacích HORECA.

Na základě Světové zdravotnické organizace je identifikováno deset faktorů psychosociální pracovní zátěže, které se do značné míry vzájemně ovlivňují. Přestože není možné faktory psychosociální zátěže na pracovišti zcela eliminovat, neboť přítomnost některých faktorů je dána charakterem práce, je zaměstnavatelům udávána povinnost identifikovat rizika spojená s přítomností faktorů psychosociální zátěže a provádět potřebná opatření ke snížení negativního vlivu těchto faktorů na zaměstnance. K tomu je však nezbytná vzájemná spolupráce a komunikace na straně zaměstnance i zaměstnavatele, aby mohla být případná rizika na pracovišti identifikována z hlediska prevence nikoli na základě vzniklé události ohrožující bezpečnost a zdraví při práci. V souvislosti s bezpečností a zdravím při práci i vlivem pandemie Covid-19 jsou v centru pozornosti zkoumání právě zaměstnanci v segmentu HORECA.

Segment HORECA je akronymem anglických pojmů vyznačující provozy hotelů, restaurací a kaváren, jež je zároveň ekvivalentem českého pojmu odvětví ubytování, stravování a pohostinství. Z hlediska České republiky nemá segment výrazný podíl na zaměstnanosti, nicméně v rámci Evropské unie je naopak podíl segmentu na zaměstnanosti signifikantní. Celkově se jedná o segment přitahující zejména mladé pracovníky, pro které je segment přívětivým vzhledem k rozvržení pracovní doby, čímž je mladším pracovníkům umožněno vykonávat práci i během studia. Přestože jsou jednotlivé provozy, spadající do segmentu HORECA, značně odlišné z hlediska velikosti organizací či druhu poskytování služeb, je významným společným rysem pro celý segment zejména nepřetržitá komunikace a péče o zákazníky. V tomto ohledu mají nejvyšší zastoupení zaměstnanci na pozici obsluhy (dle

kategorie CZ-ISCO se jedná o číšníky, servírky a jim příbuzné pracovní pozice) s převažující koncentrací žen oproti mužům.

V rámci segmentu HORECA je signifikantním faktorem psychosociální pracovní zátěže zejména nepravidelné rozvržení pracovní doby a s tím související konflikt souladu práce a soukromého života, dále nedostatečná kontrola práce, nadměrná intenzita práce a obtěžování a násilí na pracovišti.

Z šetření, jehož cílem byla identifikace subjektivně vnímané zátěže u hlavních psychosociálních faktorů pracovní zátěže pracovníků v organizacích HORECA vyplývá, že více, jak polovina pracovníků má spíše rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu. Nicméně většina pracuje během směn ve velkém pracovním tempu. Pracovníci tak nemají často možnost udělat si přestávku, když potřebují a ve vztahu k charakteru práce musejí být většinu pracovního dne velmi soustředění a splňovat požadavky v řádu jednotek minut. To způsobuje vyšší míru vnímaného stresu spojeném s prací, který se do velké míry promítá i do soukromého života.

Právě konflikt souladu práce a soukromého života se jeví jako nejvíce problematickým faktorem psychosociální pracovní zátěže. Pro organizace v segmentu HORECA je charakteristické, že je práce vykonávána mnohdy v době, kdy lidé z jiných odvětví nepracují, což se týká víkendové práce, večerní práce i práce o svátcích. Na základě provedeného šetření vyplývá signifikantní vztah míry vnímaného konfliktu souladu práce a soukromého života s mírou vnímaného stresu spojeném s prací. Tento vztah lze ovlivnit například zvýšením míry kontroly nad činností práce.

Nicméně míra kontroly, ať už se to týká možnosti plánování pracovních směn, možnosti si zvolit tempo práce či mít možnost udělat si přestávku v době, kdy jedinec potřebuje, dosahuje u pracovníků v segmentu HORECA nízkých hodnot, což je rovněž potvrzeno nalezením signifikantní korelace mezi mírou kontroly práce a pociťovaným stresem. Nutno zmínit, že nízké hodnoty kontroly nad činností práce existují zejména vlivem podmíněnosti výkonu práce v souvislosti s interakcí se zákazníky. Činnost pracovníků obsluhy v organizacích HORECA je dána požadavky ze strany zákazníků.

Zejména častá interakce nebo jen sdílení stejného prostoru se zákazníky zvyšuje míru výskytu různých druhů obtěžování či násilí na pracovišti. Z šetření vyplývá signifikantní korelace míry udávaného výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti s mírou vnímaného stresu. Vzhledem k převažujícímu počtu zaměstnaných ve věku do 30 let a s převahou pracovníků ženského

pohlaví, které je vůči projevům sexuálního obtěžování více náchylné, není nalezená korelace nikterak překvapující.

Je zcela jistě důležité upozornit na faktory psychosociální pracovní zátěže, se kterými se pracovníci v segmentu HORECA setkávají, a které mají vliv nejen na míru vnímaného stresu spojeném s prací, ale i na psychickou pohodu a zdraví zaměstnanců, které se pak odráží v hladkém chodu organizace. Získaná data mohou být východiskem k dalšímu a hlubšímu prozkoumání problematiky, a možná mohou sloužit i jako podnět pro zaměstnavatele k vytvoření plánů pro zlepšení pracovních podmínek nad rámec nezbytných kroků ve vztahu k bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců při práci.

## 7 Soupis bibliografických citací

ADAMS, Lorna, Laura HILGER, Emma MOSELEN, Tanya BASI, Oliver GOODING a Jenny HULL. *2020 Sexual Harassment Survey* [online]. United Kingdom: Government Equalities Office, 2020 [cit. 2022-06-17]. ISBN nevedeno. Dostupné z: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1002873/2021-07-12\\_Sexual\\_Harassment\\_Report\\_FINAL.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1002873/2021-07-12_Sexual_Harassment_Report_FINAL.pdf)

AHR ČR. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky: 2021–2025 Metodika* [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-05-17]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika>

ALTINTAS, Volkan a Fatmagül TURANLIGIL. Hotel Employees' Perceptions of Stress Factors. *International Journal of Applied Engineering Research* [online]. 2018, 13(2), 1432–1441 [cit. 2021-10-14]. ISSN 0973-4562. Dostupné z: [http://www.ripublication.com/ijaer18/ijaerv13n2\\_82.pdf](http://www.ripublication.com/ijaer18/ijaerv13n2_82.pdf)

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLOMME, Robert J., Arjan Van RHEEDE a Debbie M. TROMP. Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research* [online]. 2010, 10(4), 269–285 [cit. 2021-09-7]. ISSN 1742-9692. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/46141438\\_Work-Family\\_Conflict\\_as\\_a\\_Cause\\_for\\_Turnover\\_Intentions\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/46141438_Work-Family_Conflict_as_a_Cause_for_Turnover_Intentions_in_the_Hospitality_Industry)

BROUGHTON, Andrea, Martha GREEN, Catherine RICKARD a Sam SWIFT. *Precarious Employment in Europe: Patterns, Trends and Policy Strategies* [online]. Brussels: European Parliament [cit. 2021-03-25]. ISBN 978-92-823-9545-5. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587285/IPOL\\_STU\(2016\)587285\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587285/IPOL_STU(2016)587285_EN.pdf)

BUFQUIN, Diego, Jeong-yeol PARK, Robin M. BACK, Jessica Vieira DE SOUZA MEIRA a Stephen Kyle HIGHT. Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management* [online]. 2021, 93 [cit. 2021-04-04]. ISSN 0278-4319. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0278431920303169>

BULGER, Carrie A., Duane P. SCHULTZ a Sydney Ellen SCHULTZ. *Psychology and work today* [online]. New York: Routledge, 2020 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-1-315-16744-2. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?pq-origsite=primo&docID=6143739>

BURŠÍKOVÁ BRABCOVÁ, Dana a Jiří KOHOUT. Psychometrické ověření české verze škály vnímaného stresu. *E-psychologie* [online]. 2018, 12(1), 37–52 [cit. 2022-02-27]. ISSN 1802-8853. Dostupné z: [https://e-psycholog.eu/pdf/bursikova-brabcova\\_kohout.pdf](https://e-psycholog.eu/pdf/bursikova-brabcova_kohout.pdf)

CAIRNS, Ruth, Claire WILLIS a Trudie CHALDER. Chronic Fatigue Syndrome. In: LLEWELLYN, Carrie et al. *Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine*. New York: Cambridge University Press, 2018, s. 455–457. ISBN 978-1-316-62587-3.

CONSTANTIN, Ticu. Organizational diagnosis and analysis of psychosocial risk factors: A changing paradigm. *Psychology of human resources journal* [online]. 2017, 15(1), 3–10 [cit. 2021-03-17]. ISSN 1583-7327. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=233ac723-437b-4222-80ee-2fb6bf866eb4%40redis>

COX, Tom, Amanda GRIFFITHS a Eusebio RIAL-GONZÁLEZ. *Research on Work-related Stress* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000 [cit. 2020-06-15]. ISBN 92-828-9255-7. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress>

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 1991. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 258/2000 Sb.: Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 2000. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2006a. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 309/2006 Sb.: Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. In: *Sbírka zákonů*. 2006b. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území (stavební zákon). In: *Sbírka zákonů*. 10. 11. 2006c. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.: Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. In: *Sbírka zákonů*. 2007a. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Předpis 244/2007 Sb., Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). In: *Sbírka zákonů*. 2007b. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů*. 2009. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Sdělení č. 206/2010 Sb.: Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO). In: *Sbírka zákonů*. 2010. ISSN 1211-1244.

ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2008 [cit. 2020-3-12]. ISBN 978-80-250-1660-2. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20565267/021608.pdf/2f45895b-4c51-435b-a52a-0c7164dbf371?version=1.0>

ČSÚ. *Čtvrtletní analýza VŠPS na aktuální téma - 3. čtvrtletí 2017* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2021-03-21]. ISBN nevedeno. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/46239589/czam110317\\_analyza.pdf/ca6a1788-b725-4395-a4e4-8b01c6aaf839?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/46239589/czam110317_analyza.pdf/ca6a1788-b725-4395-a4e4-8b01c6aaf839?version=1.0)

ČSÚ. *Trendy na trhu práce v ČR v roce 2018* [online]. Praha: Český statistický úřad., 2019a [cit. 2021-02-22]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/125318602/32031419a.pdf/6ffcdb80-4e83-41ca-b2eb-032d1567c361?version=1.0>



ČSÚ. *Zaměstnanost v NH podle klasifikace zaměstnání a odvětví* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019b [cit. 2022-02-18]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2019>

ČSÚ. *Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO): Vysvětlivky* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020 [cit. 2021-03-29]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23172001/vysvetlivky\\_czisco\\_2020.pdf/5ed2232e-50a9-43bb-a181-4c8d0840730a?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/23172001/vysvetlivky_czisco_2020.pdf/5ed2232e-50a9-43bb-a181-4c8d0840730a?version=1.1)

ČSÚ. *Zaměstnanost v NH podle klasifikace zaměstnání a odvětví* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-02-18]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2021>

DI MARTINO, Vittorio a Mohtar MUSRI. *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace* [online]. Kuala Lumpur: Department of Occupational Safety and Health Malaysia, 2001 [cit. 2022-05-12]. ISBN 983-2014-18-2. Dostupné z: [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS\\_108523/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_108523/lang--en/index.htm)

DUL, Jan a W. Patrick NEUMANN. *Ergonomics contributions to company strategies. Applied ergonomics* [online]. 2009, 40(4), 745–752 [cit. 2022-06-05]. ISSN 0003-6870. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0003687008001221>

EU-OSHA. *Protecting workers in hotels, restaurants and catering* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2008 [cit. 2021-3-11]. ISBN 978-92-9191-163-9. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/report-protecting-workers-hotels-restaurants-and-catering/view>

EU-OSHA. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER): Managing safety and health at work* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010 [cit. 2020-06-14]. ISBN 978-92-9191-327-5. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-managing-safety-and-health-work>

EU-OSHA. *Innovative solutions to safety and health risks in the construction, healthcare and HORECA sectors* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011 [cit. 2021-01-17]. ISSN 1831-9351. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/innovative-solutions-safety-and-health-risks-construction-healthcare-and-horeca-sectors/view>

EU-OSHA. *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2): Overview Report: Managing Safety and Health at Work* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016 [cit. 2020-06-11]. ISBN 978-92-9240-896-1. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2-overview-report/view>

EU-OSHA. *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 3)* [online]. Spain: European Agency for Safety and Health at Work, 2019a [cit. 2020-06-14]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-3>

EU-OSHA. *Work-related musculoskeletal disorders: prevalence, costs and demographics in the EU: European Risk Observatory Report* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019b [cit. 2022-06-05]. ISBN 978-92-9479-145-0. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/sites/default/files/Work-related\\_MSDs\\_prevalence\\_costs\\_and\\_demographics\\_in\\_the\\_EU\\_report.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/Work-related_MSDs_prevalence_costs_and_demographics_in_the_EU_report.pdf)

EUROFOUND a EU-OSHA. *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014 [cit. 2021-10-02]. ISBN 978-92-897-1218-7. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention>

EUROFOUND. *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. ISBN 978-92-897-1597-3. Dostupné také z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)

EUROPEAN PARLIAMENT. *Precarious Employment in Europe: Patterns, Trends and Policy Strategy* [online]. Brussels: Policy Department A: Economic and Scientific Policy, 2016 [cit. 2022-04-10]. ISBN 978-92-823-9545-5. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587285/IPOL\\_STU\(2016\)587285\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587285/IPOL_STU(2016)587285_EN.pdf)

EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE. *Framework agreement on work-related stress* [online]. Brussels, 2004 [cit. 2022-06-26]. ISBN nevedeno. Dostupné z: [https://www.poweringimprovement.org/wp-content/uploads/2017/05/Framework\\_agreement\\_on\\_work-related\\_stress\\_EN.pdf](https://www.poweringimprovement.org/wp-content/uploads/2017/05/Framework_agreement_on_work-related_stress_EN.pdf)

EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE. *Framework agreement on harassment and violence at work* [online]. Brussels, 2007 [cit. 2022-03-04]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-harassment-and-violence-work>

EUROSTAT. Accommodation and food service statistics - NACE Rev. 2. *Eurostat* [online]. 2021, 2019 [cit. 2021-03-29]. ISSN 2443-8219. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accommodation\\_and\\_food\\_service\\_statistics\\_-\\_NACE\\_Rev.\\_2](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accommodation_and_food_service_statistics_-_NACE_Rev._2)

EVROPSKÁ KOMISE. *Strategický rámec EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v měnícím se světě práce* [online]. Brusel: Publications Office of the European Union, 2021 [cit. 2022-06-23]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52021DC0323>

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

FIKSENBAUM, Lisa Michelle. Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being. *International journal of human resource management* [online]. 2014, 25(5), 653–672 [cit. 2022-04-17]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://www.tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/09585192.2013.796314>

GAWRON, Valerie Jane. *Workload measures* [online]. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor & Francis Group, 2019 [cit. 2022-03-05]. ISBN 0-429-67272-1. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/reader.action?docID=5675743>

GROBELNA, Aleksandra. What is Wrong With The Quality of Hotel Service? The Critical Role of Work – Family Conflict and Its Negative Outcomes. *International Journal of Contemporary Management* [online]. 2018, 3(17), 125–151 [cit. 2021-10-6]. ISSN 2449-8920. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2519821434/45C7FDDFAEE243ADPQ/1?accountid=15618>

HLADKÝ, Aleš. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Praha: Univerzita Karlova, 1993. ISBN 80-7066-784-2.

HLADKÝ, Aleš a Zdeňka ŽIDKOVÁ. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-890-5.

HOEL, Helge a Einarsen STALE. *Violence at work in hotels, catering and tourism* [online]. Geneva: International Labour Office, 2003 [cit. 2021-9-4]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: [http://www.ilo.org/sector/activities/topics/violence-and-stress/WCMS\\_161998/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/sector/activities/topics/violence-and-stress/WCMS_161998/lang--en/index.htm)

HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-889-1.

HSA. *Guidance for Employers and Employees on Night and Shift Work* [online]. Dublin: Health and Safety Authority, 2012 [cit. 2022-05-02]. ISBN 978-1-84496-166-5. Dostupné z: [https://www.hsa.ie/eng/Publications\\_and\\_Forms/Publications/Healthcare\\_Sector/Night\\_and\\_Shift\\_Work\\_2012.pdf](https://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Healthcare_Sector/Night_and_Shift_Work_2012.pdf)

CHAPPELL, Duncan a Vittorio DI MARTINO. *Violence at work* [online]. Geneva: International Labour Office, 2006 [cit. 2022-05-02]. ISBN 978-92-2-117948-1. Dostupné z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9221108406\\_en.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf)

CHIANG, Flora F.T., Thomas A. BIRTCH a Ho Kwong KWAN. The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management* [online]. 2010, 29(1) [cit. 2021-09-09]. ISSN 0278-4319. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/223103725\\_The\\_moderating\\_roles\\_of\\_job\\_control\\_and\\_work-life\\_balance\\_practices\\_on\\_employee\\_stress\\_in\\_the\\_hotel\\_and\\_catering\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/223103725_The_moderating_roles_of_job_control_and_work-life_balance_practices_on_employee_stress_in_the_hotel_and_catering_industry)

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

ILO. Department of Statistics. Work-related violence and its integration into existing surveys. In: *Nineteenth International Conference of Labour Statisticians* [online]. Geneva, 2–11 October: International Labour Office, 2013 [cit. 2022-05-13]. ISSN 1010-500X. Dostupné z: [https://ilo.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay/alma993724513402676/41ILO\\_INST:41ILO\\_V2](https://ilo.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay/alma993724513402676/41ILO_INST:41ILO_V2)

ILO. *Workplace stress: A collective challenge* [online]. Geneva: International Labour Office, 2016 [cit. 2022-07-01]. ISBN 978-92-2-130642-9. Dostupné z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466547.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf)

ILO. *Guide to developing balanced working time arrangements* [online]. Geneva: International Labour Office, 2019 [cit. 2022-04-14]. ISBN 978-92-2-133240-4. Dostupné z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_706159.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_706159.pdf)

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION. *Psychická zátěž: Navrhovaná opatření k identifikaci a hodnocení rizik* [online]. Česká republika, 2020 [cit. 2022-017-05]. ISBN 978-80-87676-32-5. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/psychicka-zatez.pdf>

KARASEK, Robert A. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative science quarterly* [online]. 1979, 24(2), 285–308 [cit. 2022-05-16]. ISSN 0001-8392. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cef4f56e-6d7e-4aee-9a4e-f348779c94cb%40redis>

KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80–200–1307–5.

KLEIN HESSELINK, John a Irene HOUTMAN et al. *EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions* [online]. Luxembourg: Eurofound, 2004 [cit. 2021-02-26]. ISBN 92-897-0243-5. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2004/working-conditions/eu-hotel-and-restaurant-sector-work-and-employment-conditions>

KRÁL, Miroslav. Problematika monotonie v pracovním procesu. *Bezpečnost a hygiena práce: Chemická bezpečnost na pracovišti*. 2018, (9), 21–26. ISSN 0006-0453.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

KYSELOVÁ, Lucie. Psychosociální rizika. *Bezpečnost a hygiena práce*. 2019, (3), 14. ISSN 0006-0453.

LEKA, Stavroula, Amanda GRIFFITHS a Tom COX. *Work organisation and stress: A collective challenge* [online]. Geneva: World Health Organization, 2003 [cit. 2022-07-01]. ISBN 92-4-159047-5. Dostupné z: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42625/9241590475.pdf>

LIPŠOVÁ, Vladimíra, Kateřina BÁTRLOVÁ a Ludmila KOŽENÁ. *Psychosociální rizika při práci*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018. ISBN 978-80-7071-382-2.

MADEN-EYIUSTA, Ceyda. Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement?. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2021, 32(13), 2829–2855 [cit. 2022-07-07]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2019.1616590?needAccess=true>

MALÝ, Stanislav et al. *Ergonomické stresory pod kontrolou aneb Ergonomie – jak na to* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2019 [cit. 2022-04-16]. ISBN 978-80-87676-28-8. Dostupné z: <http://projekty.vubp.cz/ergonomicke-stresory/TB03MPSV008-priloha-2-kniha-ergo-stresory-pod-kontrolou.pdf>

MANSOUR, Sari a Diane-Gabrielle TREMBLAY. How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management* [online]. 2016, (27), 4–11 [cit. 2021-10-6]. ISSN 1447-6770. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/299421980>

MASWANI, Tantri Yanuar Rahmat SYAH a Rina ANINDITA. The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* [online]. 2019, 88(4), 144–152 [cit. 2022-05-31]. ISSN 2226-1184. Dostupné z: [https://rjoas.com/issue-2019-04/article\\_19.pdf](https://rjoas.com/issue-2019-04/article_19.pdf)

MATHISEN, Gro Ellen, Stale EINARSEN a Reidar MYKLETUN. The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology* [online]. 2008, 49, 59–68 [cit. 2021-9-29]. ISSN 0036-5564. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9450.2007.00602.x>

MCNAMARA, Maria, Philip BOHLE a Michael QUINLAN. Precarious employment, working hours, work-life conflict and health in hotel work. *Applied Ergonomics* [online]. 2011, 42(2), 225–232 [cit. 2021-03-21]. ISSN 0003-6870. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0003687010000906>

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

MILCZAREK, Malgorzata a EU-OSHA. *Workplace Violence and Harassment: a European Picture* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010 [cit. 2022-05-12]. ISBN 978-92-9191-268-1. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/sites/default/files/violence-harassment-report.pdf>

MOYEENUDIN, Hussam Mohideen a R. ANANDAN. Work Life Balance to Overcome Stress in Hospitality Sector. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* [online]. 2020, 24(05), 5686–5692 [cit. 2021-10-12]. ISSN 1475-7192. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/341063234\\_Work\\_Life\\_Balance\\_to\\_Overcome\\_Stress\\_in\\_Hospitality\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/341063234_Work_Life_Balance_to_Overcome_Stress_in_Hospitality_Sector)

MPSV. *Ubytování, stravování a pohostinství: Odvětvová studie* [online]. Praha: Fond dalšího vzdělávání, příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí, 2015 [cit. 2021-01-02]. ISBN neuváděno. Dostupné z: <https://koopolis.cz/file/home/download/741?key=2c6064cb55>

NOLEN-HOEKSEMA, Susan, Barbara L. FREDRICKSON, Geoff R. LOFTUS a Willem A. WAGENAAR. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0083-3.

OLSEN, Karen M. a Svenn-åge DAHL. Working time: implications for sickness absence and the work-family balance. *International journal of social welfare* [online]. 2010, 19(1), 45–53 [cit. 2022-05-12]. ISSN 1369-6866. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=bd24feb8-1ec9-4db2-bf6e-c5b217d261f8%40redis>

PAULÍK, Karel, ed. *Psychologické aspekty zvládnání zátěže muži a ženami*. Ostava: Ostravská univerzita, 2012. ISBN 978-80-7368-993-3.

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

PELCÁK, Stanislav a Jiří CHALOUPKA. Psychická odolnost a subjektivně vnímaný distres u osob profesně exponovaných stresovým situacím. *Occupational Medicine / Pracovní Lékařství* [online]. 2012, 64(2/3), 71–77 [cit. 2020-06-08]. ISSN 0032-6291. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1998be41-a74e-46d7-a1e6-071fbc39a134%40sessionmgr103>

PERNET, Cyril. Null hypothesis significance testing: a short tutorial. *F1000 research* [online]. 2016, 4(621), 1–27 [cit. 2022-07-17]. Dostupné z: [https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=13746282090006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true](https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=13746282090006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true)

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

PRADA-OSPINA, Ricardo. Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout. *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines* [online]. 2019, 36(2), 39–53 [cit. 2020-06-16]. ISSN 0325-8203. Dostupné z: [https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=13691440610006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true](https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=13691440610006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true)



PRAŠKO, Ján, Jana VYSKOČILOVÁ a Katarína VAŠKOVÁ. *Chronická únava: zvládání chronického únavového syndromu*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-139-5.

PTÁČEK, Radek, Martina VŇUKOVÁ a Jiří RABOCH. Pracovní stres a duševní zdraví -- může práce vést k duševním poruchám?. *Časopis Lékařů Českých* [online]. 2017, 156(2), 81–87 [cit. 2020-06-06]. ISSN 0008-7335. Dostupné z: [https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=13691440490006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true](https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=13691440490006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true)

RAM, Yael. Hostility or hospitality? A review on violence, bullying and sexual harassment in the tourism and hospitality industry. *Current Issues in Tourism* [online]. 2018, 21(7), 760–774 [cit. 2021-04-14]. ISSN 1368-3500. Dostupné z: <https://www.tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/13683500.2015.1064364>

RISTOVA, Cvetanka a Tanja Angelkova PETKOVA. Women in the hospitality industry: Employment opportunities and challenges. In: *The Fourth International Scientific Conference, 30 May - 1 June, 2019, Vrnjačka Banja, Serbia* [online]. Serbia: University of Kragujevac, 2019, 217–236 [cit. 2021-04-01]. ISBN 978-86-89949-38-4. Dostupné z: <http://www.tisc.rs/proceedings/index.php/hitmc/issue/view/7>

RITTER, Kelsey-jo, Russell A MATTHEWS, Michael T FORD a Alexandra A HENDERSON. Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory. *Journal of applied psychology* [online]. 2016, 101(12), 1655–1669 [cit. 2022-04-08]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: [https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=13691440380006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true](https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=13691440380006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true)

ROSS, David B., EXPOSITO, Julie A. a KENNEDY, Tom. Stress and its relationship to leadership and a healthy workplace culture. *Occupational Stress: Breakthroughs in Research and Practice* [online]. In: *Occupational Stress: Breakthroughs in Research and Practice*. USA: IGI Global, 2020, 161–193 [cit. 2022-05-20]. ISBN 978-1-7998-0954-8. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/chapter/stress-and-its-relationship-to-leadership-and-a-healthy-workplace-culture/240305>

SHALLY-JENSEN, Michael. *Careers in hospitality & tourism* [online]. Ipswich, Massachusetts: Salem Press, 2014 [cit. 2021-04-15]. ISBN 978-1-61925-477-0. Dostupné z: [https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=13691440150006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true](https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=13691440150006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true)

SCHEIN, Edgar H. a Peter SCHEIN. *Organizational culture and leadership* [online]. New Jersey: John Wiley, 2016 [cit. 2022-04-06]. ISBN 978-1-119-21213-3. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?pq-origsite=primo&docID=4766585>

SCHOBBER, Patrick, Christa BOER a Lothar A SCHWARTE. Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia and analgesia* [online]. 2018, 126(5), 1763–1768 [cit. 2022-07-17]. ISSN 0003-2999. Dostupné z: [https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=13746282410006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true](https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=13746282410006986&institutionId=6986&customerId=6985&VE=true)

SÚIP. *Roční souhrnná zpráva o výsledcích kontrolních akcí za rok 2019* [online]. Opava: Státní úřad inspekce práce, 2019 [cit. 2022-04-14]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <https://www.suip.cz/web/suip/o-vysledcich-kontrolnich-akci>

SÚIP. *Roční souhrnná zpráva o výsledcích kontrolních akcí za rok 2021* [online]. Opava: Státní úřad inspekce práce, 2021 [cit. 2022-04-14]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <https://www.suip.cz/web/suip/o-vysledcich-kontrolnich-akci>

SZÚ. *Kampaň SLIC – Psychosociální rizika na pracovišti*. Státní zdravotní ústav [online]. 2020 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/kampan-slic-psycho-socialni-rizika-na-pracovisti>

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TUZOVIC, Sven, Sertan KABADAYI a Stefanie PALUCH. To dine or not to dine? Collective wellbeing in hospitality in the COVID-19 era. *International Journal of Hospitality Management* [online]. 2021, 95, 1–12 [cit. 2021-03-01]. ISSN 0278-4319. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0278431921000359>

ÚZIS ČR. Registr kategorizace prací (KaPr). *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-06-18]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=registry-sber-dat--ochrana-verejneho-zdravi--registr-kategorizace-praci>

VÚBP. *Bezpečný podnik: Pracovní stres a zdraví* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2016 [cit. 2020-05-30]. ISBN 978-80-87676-23-3. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>

WHO. PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives [online]. UK: World Health Organization, 2008 [cit. 2020-06-13]. ISSN 1729-3499. Dostupné z: [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/PRIMA-EF%20Guidance\\_9.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20Guidance_9.pdf)

WHO. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. *World health organization. who.int* [online]. WHO, 2019 [cit. 2020-06-06]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

WHO. Occupational and work-related diseases. World Health Organization [online]. 2020 [cit. 2020-06-12]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: [https://www.who.int/occupational\\_health/activities/occupational\\_work\\_diseases/en/](https://www.who.int/occupational_health/activities/occupational_work_diseases/en/)

WILSON, John R. Fundamentals of ergonomics in theory and practice. *Applied ergonomics* [online]. OXFORD: Elsevier, 2000, 31(6), 557–567 [cit. 2022-05-18]. ISSN 0003-6870. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S000368700000034X>

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

## 8 Seznam tabulek

Tabulka 1: <i>Práce na směny ve vztahu k pracovním podmínkám</i> .....	51
Tabulka 2: <i>Četnost respondentů dle pohlaví</i> .....	66
Tabulka 3: <i>Četnost respondentů dle rozsahu setkávání se s klienty/zákazníky</i> .....	66
Tabulka 4: <i>Četnost respondentů dle věku</i> .....	67
Tabulka 5: <i>Četnost respondentů dle dosaženého vzdělání</i> .....	67
Tabulka 6: <i>Četnost respondentů dle typu úvazku</i> .....	68
Tabulka 7: <i>Četnost respondentů dle typu zařízení</i> .....	68
Tabulka 8: <i>Četnost respondentů dle velikosti organizace</i> .....	69
Tabulka 15: <i>Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H1</i> .....	73
Tabulka 16: <i>Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H2</i> .....	73
Tabulka 17: <i>Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H3</i> .....	74
Tabulka 18: <i>Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H4a</i> .....	74
Tabulka 19: <i>Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H4b</i> .....	75
Tabulka 20: <i>Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H4c</i> .....	75
Tabulka 21: <i>Výsledky korelační analýzy pro hypotézu H5 H5</i> .....	76
Tabulka 22: <i>Matice interkorelací zkoumaných položek</i> .....	78

## 9 Seznam grafů

Graf 1: <i>Podíl pracujících na směny na celkovém počtu zaměstnanců v zemích EU28 v roce 2016</i> .....	49
---	----

## 10 Seznam obrázků

Obrázek 1: <i>Model pracovní zátěže dle Roberta Karaska</i> .....	32
---	----