

## **Míra pocitu ohrožení zaměstnanců a faktor stresu v kontextu jejich pracovní výkonnosti na příkladu podniku ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s.**

### **The Level of Employees' Feeling of Threat and Stress Factor in Context of Their Work Performance on the Example of Company ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s.**

Štefan Hečko, Petra Janečková, Vojtěch Malátek, Radim Řihák

#### **Abstract:**

**Purpose of the article:** The article concerning human resource management focuses on the employee feeling of threat level and its influence on the work performance in a specific manufacturing company in the Czech Republic. The article, firstly, defines basic safety-related terminology such as threat, fear, stress, and safety threats. Secondly, it describes perception of stress and threat, together with their influence and impact on personal and work life of an individual. Finally, it presents the results of research done among employees and top management in the company ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s.

**Methodology/methods:** Methodology is based on analysis of primary data acquired from the research and analysis of secondary data from the professional literature. An explorative method of questioning was used to acquire the primary research data (a questionnaire for the employees, a semi-formalized interview for the top management). Level one of quantitative classification comparison, statistical tools of MS Excel, and Statistical Package for the Social Sciences programme were used for the purpose of the analysis. Furthermore, methods of induction, deduction were used and based on the research results suggestions of measures for the company personnel activities were stated.

**Scientific aim:** The aim of the research is to detect the employee feeling of threat level and its influence on their work performance in the company and to suggest measures for the company personnel activities, which could be implemented by the company management in the future.

**Findings:** This article offers a complex insight into a specific company employee safety and the employee feeling of threat level and its influence on the work performance. The article presents a set of measures for the company personnel activities, which could help increase the workflow quality.

**Conclusions:** Suggested measures, within the company human resource management, can contribute to an increase in the employee work life quality. Employee mental temper is influenced also by the level of stress felt by the employee when getting to/from work. Good working conditions are essential for acquiring and keeping the quality and qualified employees as well as for successful existence in the high competitive national and international globalized markets.

**Keywords:** enterprise, respondent, sense of security, threat, stress, work performance

**JEL Classification:** J24, M12

## Úvod

Současná turbulentní doba v tržním globalizovaném prostředí je realitou, v níž jsme svědky a v určitých situacích také aktéry či iniciátory ustavičných změn, přičemž, jak uvádí Kelin, „*změna pro podnik představuje neustálou výzvu a mnohdy také znamená, že se stále menším počtem pracovníků musí být ve stále kratším čase realizováno stále více projektů. Probíhá jedna reorganizace za druhou.*“ (Kelin, 2008). V časech zásadně ovlivněných hospodářským útlumem, avšak v době značně dynamické, se lidský kapitál stává v mnoha ohledech tím nejdůležitějším výrobním faktorem. Především od efektivnosti využití a nakládání s ním se v podmínkách tvrdého tržního prostředí odvíjí míra úspěšnosti, samotné působnosti, konkurenceschopnosti a v neposlední řadě prosperity každého podniku. Spokojení, vhodně motivovaní a loajální zaměstnanci, odvádějící požadovaný pracovní výkon, jsou pro podnik vůbec tím nejcennějším faktorem, kterým podnik může disponovat.

Autoři tohoto článku se zacílili na relativně úzce zaměřenou společenskou kategorii, která se však týká téměř bez výjimek každého jednotlivce, celých společenství, jakož i společnosti jako celku, a to na bezpečnost člověka a dopady jeho ohrožení na jeho pracovní život. Je patrné, že ani v moderních společnostech nestojí bezpečnost mimo každodenní realitu. Bezpečnost transformována do osobnosti jedince se jeví jako pociťování určité míry bezpečnosti. S bezpečností bezprostředně souvisí termín ohrožení, resp. míra pocitu ohrožení člověka, jež se více či méně promítá do lidské každodennosti, jedincova vědomí. Je tedy mimo jakoukoliv pochybnost, že pocit míry bezpečnosti (ohrožení) nás ovlivňuje jak v osobním životě, tak i v pracovním procesu a dalších vykonávaných činnostech. A jak uvádí Penc, chování člověka v organizaci vychází z řady okolností a také i z individuálních životních zkušeností, které mohou být silně ovlivněny právě dlouhodobě prožívanými pocity míry bezpečnosti. Ty může umocňovat i nejhlubší povaha člověka. (Penc, 2010).

V návaznosti na výše zmiňované se autoři rozhodli realizovat výzkumné šetření zaobírající se problematikou vlivu míry pocitu ohrožení zaměstnanců na jejich pracovní výkonnost, a to na příkladu konkrétního výrobního podniku. Dopady prožívaného pocitu ohrožení při cestě do/ze zaměstnání, stres a psychická zátěž vyvstálá v souvislosti s pracovním procesem zaměstnance a pracovními podmínkami na pracovišti nemusí zdaleka být jen zanedbatelného rázu a je, dle autorů, prospěšné se těmto často

opomíjeným faktorům věnovat a přisuzovat jim patřičnou pozornost.

Za účelem získání názorů a vyjádření na otázky, jakým způsobem je vnímána zaměstnanci a představiteli managementu konkrétního podniku míra pocitu bezpečnosti (ohrožení) a jaké reálné dopady může mít absence bezpečnosti na pracovní výkonnost a osobní život pracovníků, byla autory článku realizována výzkumná šetření, a to v podniku ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s., přičemž cílem příspěvku je seznámit čtenáře s výsledky těchto šetření.

## 1. Vybrané faktory ovlivňující pracovní proces v podniku a osobní život zaměstnanců

Jak na pracovní, tak i osobní život zaměstnanců může mít ve větší či menší míře vliv působení níže uváděných faktorů.

### 1.1 Bezpečnost podniku a související pojmy

Bezpečnost: „*v nejobecnější rovině je definována dvěma základními způsoby – negativně a pozitivně. Negativní vymezení bezpečnosti znamená, že jde o nepřítomnost, neexistenci hrozby. Podle tohoto vymezení je bezpečnost opakem stavu ohrožení. Pozitivní vymezení bezpečnosti se vždy vztahuje ke konkrétnímu předmětu, k věci, člověku, obci, státu nebo bezpečnostnímu společenství; bývá často vysvětlována jako negace negativních stavů.*“ (Eichler, 2006). Korzeniowski pojednává o bezpečnosti jako o „*objektivním stavu, ve kterém neexistují ohrožení, vnímané subjektivně jednotlivcem a skupinou.*“ (Korzeniowski, 2000). Porada pak hovoří o stavu bezpečnosti jako o „*systému vzájemně spjatých a na sebe působících činitelů a jejich vlastností, působících na vznik, vývoj a společenský dopad různých událostí.*“ (Porada, 2003). Ty negativně působí na zdraví, život a další hodnoty v konkrétním daném případě (společenský organismus, svoboda, víra, vlastnictví aj.).

Ohrožení a strach: Pod termínem ohrožení vnímáme „*situaci nebo stav vyvolávající v poznávajícím subjektu strach, obavu nebo rovněž osobu vyvolávající strach.*“ (Nahotko, 2001). Strach značí neklid vyvolaný hrozcím nebezpečím nebo neznámou věcí. Jedná se o emocionální stav subjektu poznávajícího realitu. Subjektem, jenž vnímá ohrožení, je jedinec, a proto také zdrojem nebezpečných jevů může být pro něho pouze okolí, čili prostředí, ve kterém žije. Intenzita ohrožení vyplývá nejen z pravděpodobnosti vzniku určitých

následků, ale především z vlivu těchto následků na pocit bezpečnosti.

Stres: Bašný definuje stres jako „*soubor podnětů nadměrně nepříznivě zatěžujících organismus v oblasti duševní i tělesné, stav takového zatížení*“ (Bašný, 2008). Jde o „*setrvalou, dlouhodobou tělesnou nebo duševní zátěž vznikající v důsledku přehnaně vysokých nároků či škodlivých podnětů*.“ (Kraska–Lüdecke, 2007). Stres je vyvoláván tzv. stresory – fyzikální povahy (nemoc, prашnost, hluchost); vnějšího prostředí (změna politického režimu, ztráta zaměstnání, kriminalita); vyplývající ze vztahů (smrt v rodině, nevěra, ponižování) a stresory majícími svůj původ v pracovním prostředí (pracovní přetížení, nedodržování termínů, šikana). Bližší specifikaci stresorů se věnuje např. Pokorný (Pokorný, 2004).

Bezpečnost podniku: Pojem bezpečnost podniku lze charakterizovat jako stav, kdy kombinace ekonomických, legislativních a výrobních vztahů a také využití dostupných zdrojů (finančních, kapitálových, lidských, informačních), umožňují podniku stabilně fungovat a vytvářet zisk. Zajištění bezpečnosti podniku musí vycházet z těchto předpokladů:

- nepřetržité odhalování bezprostředních příčin ohrožení své bezpečnosti, tzn. identifikování, jak může být ohrožena jeho bezpečnost;
- nepřetržité odhalování konečných příčin ohrožení své bezpečnosti, tzn. zjišťování, proč může být ohrožena jeho bezpečnost;
- včasné vytvoření efektivního bezpečnostního systému na ochranu svých aktiv.

V souvislosti s pojmem bezpečnost podniku je nutno zmínit se taktéž o zranitelnosti podniku, kterou lze charakterizovat jako „*stupeň nezabepečení se vůči vnitřním a vnějším ohrožením, resp. míru schopnosti podniku odolávat těmto ohrožením*.“ (Korzeniowski, 2010). Nezajištění se vůči vnějším i vnitřním ohrožením má dopady na aktiva podniku. Dopady lze, dle Korzeniowského, vymezit jako škodu (újmou), která působí pokles hodnoty těchto aktiv či jejich úplný zánik, případně jiné ztráty. Jedná se o dopady v podobě:

- majetkové újmy – škoda na majetku, kterou lze finančně vyjádřit;
- nemajetkové újmy – újmy v osobní sféře konkrétního jednotlivce či celé společnosti (např. bolest, psychické trauma, poškození jména firmy);
- humánní újmy – poškození zdraví, zranění, případně smrt;
- újmy na životním prostředí. (Korzeniowski, 2010).

Bezpečnostní hrozby pro podnik: Můžeme je vymezit jako konkrétní subjekty, situace nebo události, jež jsou zapříčiněny vnitřními nebo vnějšími

činiteli, které mají negativní dopad na podnik v podobě materiální či nemateriální újmy. Z hlediska typologie bezpečnostních hrozeb vycházíme z členění na hrozby úmyslné a neúmyslné, kde každá z těchto dvou skupin má vnitřní a vnější podoby (podrobněji viz Korzeniowski, 2010).

V souvislosti s výše uvedeným členěním je nutné se, dle autorů tohoto článku, zmínit o skutečnosti, že existují i tzv. skryté hrozby, a to především vnějšího charakteru. Za předpokladu, že hlavním cílem podniku je jeho stabilní fungování a dosahování zisku, považujeme za nezbytné sledovat také působení vnějších faktorů, které by mohly naplnění tohoto cíle omezovat či dokonce znemožnit. Jedním z mnoha příkladů skrytých hrozeb je míra pocitu bezpečnosti zaměstnanců podniku při jejich cestě (přesunu) do a ze zaměstnání (bližší specifikovaná ve třetí kapitole tohoto článku). Jedná se především o negativní jevy, jako: kriminalita (skutečná či potenciální); vandalismus; fyzické obtěžování; přepadení (zejména ze stran problémových skupin obyvatelstva), které působí na psychologické rozpoložení a výkonnost zaměstnanců v pracovním procesu. Neopominání existence skrytých hrozeb a důsledná prevence mohou napomoci ke snazšímu naplnění podnikového cíle – dosahování zisku.

Pro účely omezení či zabránění dopadů výše uvedených bezpečnostních hrozeb na bezpečnost a fungování podniku je potřeba vytvořit komplexní bezpečnostní systém podniku. Tento systém by měl zajistit:

- bezpečnost osob (stálých zaměstnanců, externích pracovníků);
- bezpečnost výrobních činností;
- přiměřené pracovní podmínky;
- ochranu osobního či společenského vlastnictví;
- bezpečnost činností a zájmů podniku, bezpečnost zisku, rozvoj podniku;
- ochranu dobrého jména a pověsti podniku apod.

## 1.2 Vnímání stresu z pozice zaměstnance

Z hlediska zajištění stabilního fungování podniku je třeba v maximální možné míře předcházet vzniku skrytých hrozeb a eliminovat jejich dopady. Jako jeden z dalších významných příkladů skrytých hrozeb je stres – negativně působící na zaměstnance a potažmo také promítající se do pracovního procesu v podniku. Řada zaměstnanců se totiž s pravidelností pohybuje v pracovním prostředí, v němž jsou vystaveni působení negativních vlivů. Tyto mají různou intenzitu a dopad na jejich chování a prožívání konkrétních situací, přičemž mohou mít také dopad jak na bezpečnost práce, tak i na spolehlivost pracovního výkonu jedince.

Jak popisuje Arnold, nejběžnější **zdroje stresu v práci** je možno klasifikovat v rámci sedmi hlavních kategorií – role v organizaci; osobnost a zvládání strategie; vztahy v práci; vývoj kariérního postupu; kultura a klima organizace; propojení domova a práce; a vnitřní faktory spojené se zaměstnáním. (Arnold, 2007). Mezi poslední zmiňované můžeme zahrnout: pracovní podmínky v místě výkonu práce; práci na směny; pracovní dobu a zatížení; nové technologie a v neposlední řadě také riziko a nebezpečí. Právě z rizika a nebezpečí nejen v práci samotné, ale i při cestě do/ze zaměstnání může vyvstát situace vyvolávající zvýšenou hladinu stresu u postiženého pracovníka. Je třeba mít na paměti fakt, že pokud si tento pracovník stále uvědomuje potenciální nebezpečí, jež mu často s pravidelností hrozí – konkrétně například **při procházení inkriminovanou lokalitou během přesunu do/ze zaměstnání (do konkrétního podniku)** – je připraven reagovat (a situaci řešit) okamžitě. Přičemž „*jednotlivec je ve stálém stavu vzrušení. Výsledný adrenalin se hromadí, objeví se změny při dýchání a napětí ve svalech a to vše spatřujeme jako dlouhodobé potenciaální ohrožení zdraví*“ (Arnold *et al.*, 2007). Popsaná situace je realitou všedních dnů u nemalého procenta zaměstnanců; realitou, jež se opakuje a může mít dalekosáhlé důsledky po příchodu pracovníka do zaměstnání, a to vnímatelné přinejmenším vyšší mírou jeho neousouzenosti na odváděnou práci či nekomunikativnosti, případně naopak podrážděnosti až agresí ve vzájemné komunikaci se spolupracovníky. Takto psychicky ovlivněný jedinec je konfrontován se svým pracovním výkonem, přičemž psychická zátěž, kterou podstupuje, se na jeho odvedeném pracovním výkonu jistě pozitivně neprojevuje. Stres se v pracovním procesu může přenášet také na další spolupracovníky a ti tak mnohdy musí odvádět pracovní výkon i za svého kolegu. Je tudíž pochopitelné a vskutku racionální, pokud se v podniku uplatňuje důsledná prevence a stresu se předchází.

Nelze opomenout skutečnost, že faktor stresu může být výrazně umocněn jak pracovníkovou složitou situací v profesním životě, ale také poměry v rodinném životě. Může být tedy umocněn vlivem působení dopadů pracovního a rodinného života, resp. domova a místa výkonu práce. Kumulace účinků, na základě působení dalších pracovních a taktéž mimopracovních stresorů, má za následek zvyšování celkové stresové zátěže, již je pracovník v pracovním procesu vystaven. Mezi další důvody míry stresu připadá faktor pocitu bezpečnosti v místě bydliště zaměstnance, přičemž je zřejmé, že míra pocitu bezpečnosti je odvislá od konkrétní lokality (bydliště) a poměrů (okolností), jež v této lokalitě

působí. To vše utváří klima ve vztahu k míře stresu přenášené do pracovního výkonu zaměstnance v konkrétním podniku. Od míry pocitu bezpečnosti v místě bydliště pracovníka se taktéž odvíjí jeho pocit nebezpečí, resp. ohrožení, a následná míra stresu při jeho cestě do/ze zaměstnání – umocněná časem (denní dobou) přesunu do práce a opětovného návratu do místa bydliště.

Problematické spojené s prožívaným stresem pracovníka při jeho každodenním přesunu z místa bydliště do místa výkonu práce a zpět, resp. míře pocitu ohrožení zaměstnance při dojíždění (příchodu) do zaměstnání, a dopadům stresu na pracovní výkonnost jedince byla věnována výzkumná šetření realizovaná autory tohoto článku. Výsledky a závěry jsou uvedeny v další části textu. Jak bylo zmíněno, s problematikou bezpečnosti a mírou ohrožení souvisí i územní lokalita – u občanů příhraničních oblastí se dá očekávat působení celospolečenských negativních vlivů výrazněji, přičemž tyto mohou mít silný dopad na konkrétního jedince – občana v příhraničí.

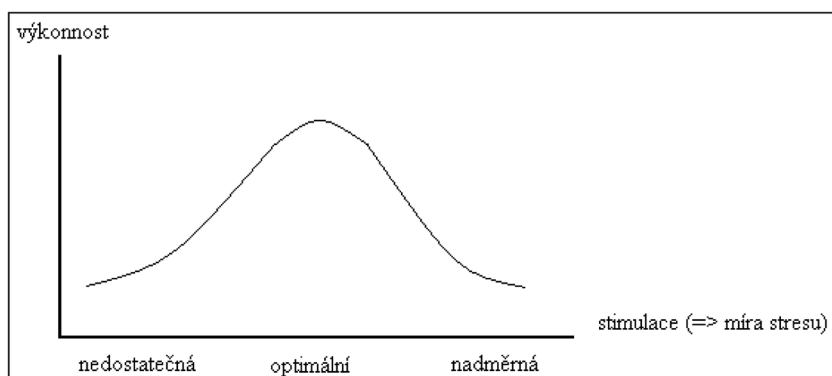
### 1.2.1 Stres a pracovní výkon zaměstnance

Pracovní výkonnost zaměstnance je odvislá především od:

- motivace pracovníka k práci;
- jeho talentu, schopností a dovedností;
- míry pracovní zátěže.

Míra obtížnosti stanoveného pracovního úkolu by měla být taková, aby pracovníka dostatečně stimulovala a motivovala, tj. aby byl pro zaměstnance úkol výzvou, avšak míra obtížnosti nepřekročila u jedince produktivní a přijatelnou stresovou hladinu.

Obr. 1 znázorňuje míru stresové zátěže a její vliv na pracovní výkon, přičemž levá část schématu vyobrazuje nízkou či dokonce žádnou úroveň stresové zátěže. Tato nízká úroveň zátěže vede k nízké (nedostatečné) výkonnosti daného pracovníka; někdy je tato část křivky označována pojmem „zrezivění“. Je patrné, že nízká výkonnost zaměstnanců podniku neprospívá produktivitě práce a je nezbytné se tímto problémem zaobírat jak z pohledu zaměstnavatele tak samotného zaměstnance. Pracovníci jsou nespokojeni především z důvodu pocitu neuspokojení potřeby seberealizace. Pravá část křivky na daném schématu představuje situaci nízké výkonnosti pracovníka způsobené nepřiměřenou (extrémní) stresovou zátěží; tato část křivky je označována jako „vyhoření“. Optimální míra stresové zátěže, tzv. optimum, jež stimuluje zaměstnance k odvádění nejlepších pracovních výkonů, nepůsobící negativní dopady na zdraví a výkonnost zaměstnanců, se nachází mezi těmito krajními extrémy. (Pauknerová *et al.*, 2007).



Obr. 1 Míra stresové zátěže a její vliv na pracovní výkon. Zdroj: Pauknerová, 2007.

Křivka na obr. 1, jež znázorňuje vliv stresu na pracovní výkonnost pracovníků, není však pro všechny jedince stejná. Lidské vnímání nejrůznějších životních situací, a tedy i stresových situací ve vztahu k pracovnímu prostředí, je případ od případu dosti odlišné, často závislé na výchově, ale především na charakterových vlastnostech, které utváří osobnost jedince. Někteří lidé jsou tak schopni podávat skvělé výkony pouze pod tlakem a vlivem značného stresu, zatímco jiní pod vlivem stresu nejsou schopni standardně fungovat. Křivka není za každé situace totožná, a to ani pro daného jednotlivce. Mění se v závislosti na jeho postupném myšlenkovém vývoji či podle právě vykonávané činnosti a délce trvání této činnosti.

Je patrné, že zaměstnanec, který musí odcházet do pracovního procesu, ať už brzy ráno, či navečer, s nepříjemným pocitem v žaludku, bolestí hlavy; pracovník, který špatně v noci spí, projevuje známky nervozity, má z přesunu do/z práce či ze samotné práce obavy nebo dokonce strach, je s velkou mírou pravděpodobnosti obětí pracovního přetížení, které může mít dopad na jeho produktivitu a odváděný výkon v pracovním procesu. Je proto vhodné, aby se zaměstnavatel v přiměřené míře zajímal také o psychický stav svého pracovníka, vyvstálé problémy adekvátně situaci se zaměstnancem řešil a přispíval tak ke zkvalitňování pracovních podmínek a utvrzování vzájemných pracovních vztahů v podniku.

### 1.3 Zaměření výzkumu

V souvislosti s výše nastiňenou problematikou byl realizován ve společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s. výzkumný projekt s názvem: „Vlivy pocitu ohrožení zaměstnanců Arcelor-Mittal Tubular Products Karviná a. s. na jejich pracovní výkonnost“. Tento projekt, v součinnosti s realizovanými výzkumnými šetřeními mezi oby-

vately měst Karviná a Český Těšín, si kladl následující tři cíle:

- zjistit, zda se zaměstnanci podniku cítí cestou do/ze zaměstnání bezpečně;
- prozkoumat, jestli může pocíťované ohrožení při cestě do/ze zaměstnání mít vliv na pracovní výkon zaměstnanců;
- navrhnout doporučení (opatření) v oblasti podnikového řízení lidských zdrojů, která by mohla napomoci k minimalizaci (eliminaci) těchto vlivů, pokud by byly výzkumným šetřením prokázány.

## 2. Metodika zkoumání

Zmiňovaný výzkumný projekt (samofinancovaný realizátory) byl řešen v podniku ArcelorMittal v období měsíců leden – červen 2011 doktorandý Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Katedry společenských věd – Ing. Štefanem Hečkem, Ing. Petrou Janečkovou a Ing. Radimem Řihákem – pod odborným vedením jejich školitele Doc. RSDr. Vojtěcha Malátka, CSc. Vědeckovýzkumná činnost studentů doktorského studia byla podpořena Moravskoslezským krajem v rámci programu „Podpora vědy a výzkumu v Moravskoslezském kraji“ pro roky 2011, 2012.

Pro účely získání dat v rámci realizovaných šetření byla použita explorativní metoda dotazování, konkrétně pak aplikována technika dotazníku v souvislosti s šetřením uskutečněným mezi zaměstnanci společnosti ArcelorMittal a technika poloformalizovaného rozhovoru pro oslovení představitelů top managementu podniku. V rámci analyzování dat byly využity komparace kvantitativního třídění prvního stupně, statistické nástroje v MS Excel a statistický program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, verze 11.5.).



Dotazníkové šetření proběhlo mezi zaměstnanci podniku v období 18.–31. ledna 2011. Vlastní dotazník obsahoval celkem 12 otázek. Prvních 5 otázek bylo zaměřeno na stratifikaci respondentů podle pohlaví, věku, bydliště v rámci města Karviná či jiného města/obce, dále působnosti v rámci podnikové struktury (pracovní pozice) a nejvyššího dosaženého vzdělání. Následovalo 7 otázek obsahově zaměřených na problematiku vnímání míry pocitu bezpečnosti zaměstnanců podniku při cestě do/ze zaměstnání. Pro účely tohoto šetření byl s ohledem na členitější strukturu zkoumaného podniku zvolen kvótní výběrový soubor. Cílem bylo dosáhnout toho, aby každá organizační jednotka byla ve výběrovém souboru zastoupena alespoň několika představiteli typických pracovních pozic pro danou výrobní jednotku. Údaje zjištěné v dotazníkovém šetření lze tedy s vysokou mírou pravděpodobnosti vztáhnout na všechny zaměstnance podniku (na základní soubor), tj. chápat je jako statisticky významné – signifikantní. Na základě takto stanoveného výběrového souboru bylo rozhodnuto, s ohledem na předpoklad nižší než 100% návratnosti, o oslovení 75 respondentů. Distribuci dotazníků zaměstnancům zajistil personální ředitel podniku prostřednictvím mistrů v jednotlivých pracovních směnách. Z distribuovaného počtu 75 dotazníků jich bylo vyplněno 57, přičemž 4 dotazníky byly vyřazeny z důvodů neúplného či nesprávného vyplnění. Následně bylo tedy analyzováno a vyhodnoceno 53 dotazníků.

Na přelomu ledna a února 2011 byly s představiteli top managementu podniku, konkrétně s personálním ředitelem, výrobně technickým ředitelem a obchodním ředitelem, uskutečněny rozhovory na předem připravené (a tematicky na dotazníkové šetření navazující) otázky. Představitelé vedení společnosti posuzovali ze svých pracovních pozic předmětnou problematiku ve vztahu k současné situaci i situaci v minulosti a také se pokusili v této oblasti predikovat budoucí vývoj. Poloformalizovaný rozhovor měl celkově 14 otázek, přičemž kladení jednotlivých otázek se odvíjelo od odpovědí dotazovaného. Rozhovor se tedy vyvíjel ve snaze dosažení co nejvyšší vypovídací hodnoty a získání relevantních informací pro následné vyhodnocování.

Výsledky a závěry, včetně interpretace vzájemných závislostí, vazeb a dalších souvislostí jsou obsaženy v následujících kapitolách.

### 3. Vyhodnocení realizovaných výzkumných šetření v ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s.

#### 3.1 Stratifikace respondentů

Dotazníkové šetření se v rámci 53 správně vyplněných dotazníků zúčastnilo 14 žen (26,42 %) a 39 mužů (73,58 %). Konkrétní stratifikace respondentů z hlediska věku, bydliště v rámci Karviné (příp. jiného města/obce), pracovního zařazení a nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje tab. 1.

Tab. 1 Věk, bydliště, pracovní zařazení, nejvyšší dosažené vzdělání.

| Věk                     |           |               | Bydliště                   |           |               |
|-------------------------|-----------|---------------|----------------------------|-----------|---------------|
| Odpověď                 | Počet     | %             | Odpověď                    | Počet     | %             |
| 18–25 let               | 1         | 1,89          | Karviná 1 – Fryštát        | 1         | 1,89          |
| 26–35 let               | 3         | 5,66          | Karviná 2, 3, 5 *          | 0         | 0,00          |
| 36–45 let               | 22        | 41,51         | Karviná 4 – Ráj            | 12        | 22,64         |
| 46–55 let               | 21        | 39,62         | Karviná 6 – Nové město     | 12        | 22,64         |
| 56–65 let               | 6         | 11,32         | Karviná 7 – Mizerov        | 7         | 13,21         |
| 66 let a více           | 0         | 0,00          | Karviná 8 – Hranice        | 7         | 13,21         |
| <b>Celkem</b>           | <b>53</b> | <b>100,00</b> | Karviná 9 – Louky          | 1         | 1,89          |
|                         |           |               | Dojíždím z jiného města    | 13        | 24,52         |
|                         |           |               | <b>Celkem</b>              | <b>53</b> | <b>100,00</b> |
| Pracovní zařazení       |           |               | Nejvyšší dosažené vzdělání |           |               |
| Odpověď                 | Počet     | %             | Odpověď                    | Počet     | %             |
| Výrobní dělník          | 41        | 77,64         | Základní                   | 0         | 0,00          |
| THP                     | 10        | 18,87         | Vyučen v oboru             | 19        | 35,85         |
| Liniový management      | 0         | 0,00          | Středoškolské              | 27        | 50,94         |
| Střední management      | 2         | 3,77          | Vyšší odborné              | 3         | 5,66          |
| Na jiné pracovní úrovni | 0         | 0,00          | Vysokoškolské              | 4         | 7,55          |
| <b>Celkem</b>           | <b>53</b> | <b>100,00</b> | <b>Celkem</b>              | <b>53</b> | <b>100,00</b> |

\* Karviná 2 – Doly, Karviná 3 – Darkov, Karviná 5 – Doly. Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření.

### 3.2 Názory a postoje zaměstnanců podniku k problematice bezpečnosti

Ke zjištění vnímání míry pocitu ohrožení zaměstnanců ArcelorMittalu a případných vlivů na jejich pracovní výkonnost bylo respondentům v dotazníku položeno 7 otázek. Pro všechny otázky byla využita komparace kvantitativního třídění prvního stupně. Dále byl ve statistickém programu SPSS proveden test nezávislosti mezi jednotlivými znaky (proměnnými) pomocí Pearsonova Chí-kvadrát testu (pro zkoumání závislosti kvalitativních znaků) a pomocí Analýzy rozptylu – ANOVY (pro zkoumání závislosti kvantitativního a kvalitativního znaku). Z hlediska stanoveného rozsahu tohoto článku v něm nejsou výsledky testů uvedeny. Komplexní výsledky budou obsaženy v monografické publikaci, na niž autoři pracují.

#### 3.2.1 Míra pocitu bezpečnosti zaměstnanců podniku v jednotlivých lokalitách města Karviná

V první otázce této sekce měli respondenti posuzovat, jak bezpečně se cítí v lokalitách, jimiž prochází cestou do/ze zaměstnání (cestou na zastávku MHD, cestou k dopravnímu prostředku), případně mohli dopsat další lokality a přiřadit i těmto číselné hodnocení z uvedené škály:

- 1 – v této lokalitě se cítím naprosto bezpečně
- 2 – jen občas mám nepříjemný pocit (dosud jsem ale žádnou nepříjemnou zkušenost nezažil(a))
- 3 – jak kdy, ale spíše mám pocit ohrožení
- 4 – mám častý pocit ohrožení
- 5 – mám neustále pocit akutního ohrožení

Tab. 2 znázorňuje hodnocení nebezpečnosti lokalit zaměstnanci podniku, jež vzešla z výzkumného šetření (1,00 = nejméně nebezpečná; 5,00 = nejvíce nebezpečná).

#### 3.2.2 Skutečnosti ovlivňující pocit bezpečnosti zaměstnanců podniku

Ve druhé otázce tohoto bloku měli respondenti vymezit nejvýše tři důvody, které mají negativní vliv na pocit bezpečnosti při jejich cestě do/ze zaměstnání (na zastávku MHD či ke svému dopravnímu prostředku). Téměř 38 % dotazovaných vybralo jednu odpověď, zbývající část respondentů zvolila dvě nebo tři odpovědi. Čtyřmi nejčastějšími důvody, které snižují pocit bezpečnosti zaměstnanců ArcelorMittalu, jsou: výskyt problémových skupin obyvatel (69,81 % dotazovaných), vysoká pravděpodobnost napadení či přepadení (28,30 % dotazovaných); četnost krádeží, projev vandalismu (26,42 % dotazovaných) a nedostatečně osvětlené lokality (24,53 % dotazovaných).

#### 3.2.3 Nejméně bezpečná denní doba (dny v týdnu) při cestě do/ze zaměstnání

V další tematicky související otázce bylo zkoumáno, ve kterou denní dobu, příp. ve kterém dni v týdnu, se respondenti cítí cestou do/ze zaměstnání (na zastávku MHD či ke svému dopravnímu prostředku) nejméně bezpečně. Přestože zde mohli dotazovaní zvolit více nabízených odpovědí, tak 58,49 % respondentů vybralo pouze jednu odpověď. Největší počet dotazovaných (22) označil za nejméně bezpečnou dobu „v týdnu ve večerních hodinách“. Více jak čtvrtina respondentů pak označila touto inkriminovanou dobou večerní hodiny o víkendu. Necelá čtvrtina dotazovaných zvolila v této otázce odpověď „o víkendu v ranních a večerních hodinách“.

#### 3.2.4 Doba trvání pocit'ovaného nebezpečí při cestě do/ze zaměstnání

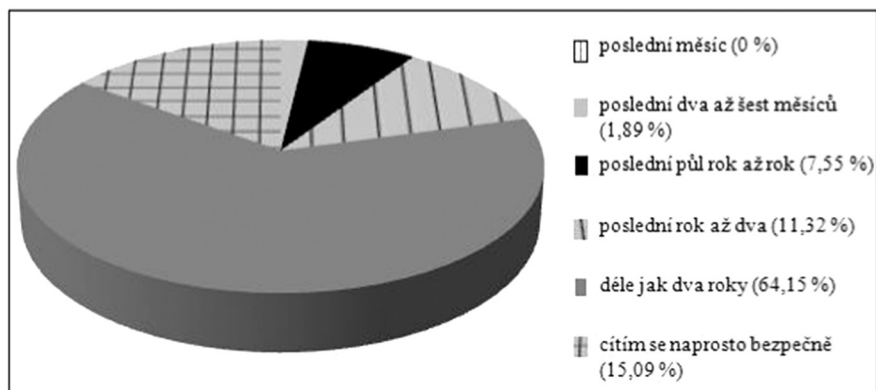
Další otázkou bylo zjišťováno, jak dlouho u respondentů pocit nebezpečí při cestě do/ze zaměstnání

Tab. 2 Hodnocení nebezpečnosti jednotlivých lokalit zaměstnanci podniku.

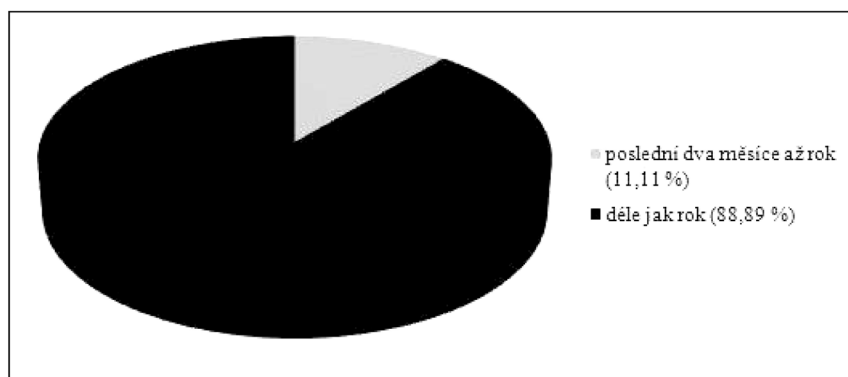
| Lokalita                          | Průměrné hodnocení zaměstnanců podniku | Pořadí |
|-----------------------------------|----------------------------------------|--------|
| Lokalita „Vagonka“                | 3,26                                   | 1.     |
| Sídlíště Karviná 6                | 3,07                                   | 2.     |
| Lázeňský park                     | 3,00                                   | 3.     |
| Vlakové nádraží a jeho okolí      | 2,67                                   | 4.     |
| Lesopark „Dubina“                 | 2,38                                   | 5.     |
| Mizerov u pískovny – ul. Na Kopci | 2,38                                   | 6.     |
| Okolí kina Reflex                 | 2,00                                   | 7.     |
| Park B. Němcové                   | 1,00                                   | 8.     |
| Masarykovo náměstí                | 1,00                                   | 9.     |
| Lokalita Karviná „Doly“           | 0,00*                                  | 10.    |

\* Lokalitou neprocházeli žádní z respondentů, proto má lokalita průměrné hodnocení 0,00.

Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření.



Obr. 2 Doba trvání pocíťovaného nebezpečí při cestě do/ze zaměstnání. Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření.



Obr. 3 Doba trvání pocíťovaného nebezpečí při cestě do/ze zaměstnání. Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření.

přetrvává. Nejvíce respondentů (34 respondentů; 64,15 %) zde odpovědělo, že strach při docházce do zaměstnání u nich trvá déle jak dva roky. Druhou nejpočetnější odpovědí bylo „cítím se naprosto bezpečně“, což uvedlo 8 respondentů (15,09 %). Následovaly odpovědi s dobou pocíťovaného nebezpečí „poslední rok až dva“ (6 respondentů; 11,32 %), „poslední půl rok až rok“ (4 respondenti; 7,55 %) a možnost „poslední dva až šest měsíců“ vybral jeden respondent (1,89 %). Žádný z respondentů neoznačil odpověď „poslední měsíc“. Kompletní procentuální rozložení odpovědí zobrazuje obr. 2.

Z uvedeného vyplývá, že z těch respondentů, kteří mají strach cestou do/ze zaměstnání (45 dotazovaných = 100 %), má tyto obavy více jak 88 % déle jak 1 rok (viz obr. 3).

### 3.2.5 Míra působení pocitu ohrožení jedince na jeho pracovní výkon

V další otázce se se respondent vyjadřoval, zda se domnívá, že pocit ohrožení při přesunu do/ze zaměstnání jej následně ovlivňuje v pracovním výko-

nu či soustředěnosti na pracovní výkon. Tab. 3 uvádí v procentuálním vyjádření názory jednotlivých respondentů, přičemž nejčteněji zastoupenou odpovědí je názor: „ano, občas pocit ohrožení mám, ale nesoustředím se na něj“.

### 3.2.6 Potřeba opatření vedoucích ke zvýšení pocitu bezpečnosti respondentů při jejich cestě do/ze zaměstnání

Dále bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci uvítali nějaká opatření ze strany zaměstnavatele ke zvýšení jejich pocitu bezpečnosti při cestě do/ze zaměstnání. Třetina z oslovených uváděla, že požadavek na případná opatření neshledávají; usuzovali, že přesun do/ze zaměstnání je jejich osobní záležitostí (33,96 % dotazovaných). Více než čtvrtina respondentů (26,42 %) se vyjádřila pro potřebu opatření, a to volbou možnosti odpovědi: „ano, uvítal(a) bych – tato problematika není zaměstnavatelem vůbec řešena“ Názor: „ano, uvítal(a) bych – tato problematika není zaměstnavatelem dostatečně řešena“ zastává 15,09 % dotazovaných. Z šetření lze vyzorovat,



Tab. 3 Míra působení pocitu ohrožení jedince na jeho pracovní výkon.

| Odpovědi respondentů                                                       | Zaměstnanci (v %) |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ne, nikdy jsem neměl(a) takový pocit                                       | 15,09             |
| ano, občas pocit ohrožení mám, ale nesoustředím se na něj                  | 75,47             |
| ano, dost často pocit ohrožení mám a občas to ovlivňuje můj výkon          | 9,43              |
| ano, téměř pravidelně pocit ohrožení mám a většinou to ovlivňuje můj výkon | 0,00              |
| ano, pravidelně pocit ohrožení mám a nepodávám proto adekvátní výkon       | 0,00              |
| Celkem                                                                     | 100,00            |

Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření.

že více jak 1/2 všech respondentů (54, 72 %) by uvítala nějaké opatření ke zvýšení pocitu bezpečnosti zaměstnanců při cestě do/ze zaměstnání – konkrétně 29 dotazovaných.

### 3.2.7 Míra zájmu o případná opatření ze strany zaměstnavatele vedoucí ke zvýšení pocitu bezpečnosti respondentů při jejich cestě do/ze zaměstnání

V poslední otázce dotazníku byli respondenti, kteří v předchozí otázce odpovídali, že by uvítali nějaké opatření ze strany zaměstnavatele ve vztahu ke zvýšení jejich pocitu bezpečnosti při cestě do/ze zaměstnání (29 respondentů), dotazováni, jaká opatření považují v této oblasti za přínosná, jak prezentuje tab. 4.

### 3.3 Komparace názorů představitelů vedení podniku s dotazníkovým šetřením

V této podkapitole jsou komparovány poloformalizované rozhovory provedené s představiteli vedení podniku se zjištěnými výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Z hlediska potřeby vymezení opatření ze strany zaměstnavatele vedoucí ke zvýšení pocitu

bezpečnosti zaměstnanců podniku ArcelorMittal je nutné vycházet z výsledků dotazníkového šetření, přestože se názory představitelů vedení společnosti s těmito výsledky ne zcela shodují. Personální ředitel (PŘ) na otázku, zda může mít pocit nebezpečí zaměstnanců vliv na jejich psychické rozpoložení, odpověděl, že vliv zde určitě existuje, ale není až tak podstatný. Spíše se to, dle jeho názoru, dotýká těch zaměstnanců, kteří již zažili nějakou nepříjemnou skutečnost (napadení, okradení). Podobně se k této otázce vyjádřil i obchodní ředitel (OŘ), který výrazné vlivy na psychické rozpoložení zaměstnanců způsobené pocitem ohrožení při cestě do/ze zaměstnání nespátňuje. Výrobně technický ředitel (VTR) sdělil, že zde vliv zcela určitě existuje. Názory zaměstnanců podniku jsou ovšem dosti odlišné, neboť téměř 85 % dotazovaných pocituje cestou do/ze zaměstnání určitou míru pocitu ohrožení, což má dopad (přinejmenším dočasně) na jejich psychické rozpoložení.

Mezi faktory, které by mohly ovlivňovat pocit bezpečí zaměstnance při cestě do/ze zaměstnání patří podle oslovených představitelů ArcelorMittalu: pohlaví (ženy se obecně více bojí než muži), lokalita, kterou zaměstnanec prochází či pracovní zařazení

Tab. 4 Opatření ze strany zaměstnavatele vedoucí ke zvýšení pocitu bezpečnosti zaměstnanců.

| Navrhované opatření zaměstnavatele                                                       | Četnost volby respondenty | Procento z těch, kteří by uvítali nějaké opatření |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------|
| Zaměřit se na hodnocení bezpečnostní situace při průběžném a ročním hodnocení pracovníků | 14                        | 48,28                                             |
| jednat s Magistrátem o posílení hlídek městské policie                                   | 12                        | 41,38                                             |
| realizovat preventivních školení (např. jednání v krizových situacích)                   | 11                        | 37,93                                             |
| jednat s Magistrátem o posílení spojů MHD v ranních a večerních hodinách                 | 11                        | 37,93                                             |
| zajišťovat svoz zaměstnanců podnikovým autobusem (minibusem)                             | 8                         | 27,59                                             |
| diskutovat o mife pocitu bezpečnosti už při přijímacím pohovoru                          | 3                         | 10,34                                             |
| poskytovat příspěvek na kurz sebeobrany                                                  | 3                         | 10,34                                             |
| zprostředkovat konzultace s firemním psychologem                                         | 1                         | 3,45                                              |
| jiné opatření/jiný návrh                                                                 | 1                         | 3,45                                              |
| upravit pracovní směny u žen – pouze na ranní směny                                      | 0                         | 0,00                                              |

Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření.

(dělníci pracující na směny mohou mít silnější pocit ohrožení brzy ráno či pozdě večer).

Na základě dat získaných z šetření mezi zaměstnanci lze také konstatovat, že:

- nebezpečí při cestě do/ze zaměstnání pociťují více ženy než muži (93 % žen, 82 % mužů);
- více žen pociťuje tyto obavy po dobu posledního až dva (14 % žen, 10 % mužů) a po dobu déle jak dva roky (79 % žen, 59 % mužů);
- nebezpečí při cestě do/ze zaměstnání pociťují více dělníci než THP (90 % dělníků, 60 % THP).

Podle představitelů vedení ArcelorMittalu jsou nejčastějšími skutečnostmi, které negativně ovlivňují pocit bezpečnosti zaměstnanců při cestě do/ze zaměstnání: napadení/přepadení (PŘ, VTŘ i OŘ), okradení (PŘ), pronásledování – u žen (VTŘ) a projevy vandalizmu (PŘ). Oslovení zaměstnanci podniku touto skutečností nejčastěji označili „výskyt problémových skupin obyvatel“ (70 % dotazovaných). Dále následovaly odpovědi, které více méně korespondují s názory vedení podniku na tuto problematiku, tj. „vysoká pravděpodobnost napadení/přepadení“ (28 % respondentů) a četnost krádeží a projevy vandalizmu“ (26 % respondentů).

Za nejméně bezpečnou denní dobu (dny v týdnu), kdy by se zaměstnanci mohli cítit nejméně bezpečně, představitelé vedení společnosti shodně označili večerní hodiny, a to jak v týdnu, tak o víkendu. Tento názor zcela vystihuje výsledky dotazníkového šetření, kdy nejvíce respondentů uvedlo „v týdnu ve večerních hodinách“ (42 %) a „o víkendu ve večerních hodinách“ (28 %).

V otázce, zda může mít pocit ohrožení zaměstnanců cestou do/ze zaměstnání vliv na jejich pracovní výkon, se všichni tři ředitelé shodli na tom, že nikoliv. Vliv by zde, dle jejich názoru, mohl existovat u těch zaměstnanců, kteří již prožili v minulosti nějakou negativní zkušenost (napadení, okradení apod.). Tento vliv na pracovní výkon management ovšem nepovažuje za zásadní a dlouhodobý. Porovnáním odpovědí zaměstnanců a představitelů podniku na tuto otázku lze konstatovat, že názory vedení společnosti více méně korespondují s odpověďmi zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Více jak 3/4 dotazovaných zaměstnanců (75,47 %) totiž uvedly, že cestou do/ze zaměstnání občas pociťují určité ohrožení, ale při práci se na něj nesoustředí. Necelých 10 % dotazovaných uvedlo, že dost často mívá pocit ohrožení a někdy má tento pocit vliv na jejich pracovní výkon. Z uvedeného ovšem vyplývá, že téměř 85 % respondentů se potýká při cestě do/ze zaměstnání s obavami a u více jak 11 % z nich mají tyto obavy vliv na pracovní výkonnost.

I v další otázce, v níž bylo zjišťováno, zda by se měl podnik (zaměstnavatel) zabývat řešením této

problematiky, se PŘ i VTŘ nezávisle na sobě shodli na tom, že v případech, kdy by zaměstnanci byli vystaveni nějakému ohrožení, pak by se řešením měl určitě zabývat i samotný podnik. Oba ředitelé ovšem uvedli, že zaměstnancům ArcelorMittalu zřejmě taková rizika nehrozí, neboť v této věci vedení společnosti nedostává žádné podněty, proto tuto problematiku podnik více méně neřeší, resp. řeší pouze vyjednáváním s dopravci o vyhovujících autobusových spojích v rámci MHD města Karviná. OŘ se k této otázce, zda by se měl podnik podílet na řešení této problematiky, vyjádřil souhlasně, ale tato řešení shledává také předešlým v zajištění návazné autobusové dopravy.

Z již výše popsanych výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že názory zaměstnanců podniku jsou dosti odlišné. Téměř 85 % dotazovaných pociťuje cestou do/ze zaměstnání určitou míru pocitu ohrožení, přičemž více jak 2/3 z nich (64,15 %) má obavy déle jak 2 roky a při součtu jednotlivých kategorií v rámci této otázky je dokonce 88,89 % oslovených zaměstnanců vystaveno nějaké formě nebezpečí déle jak jeden rok. Více jak polovina dotazovaných pracovníků (54,72 %) pak na otázku, zda by uvítali ze strany zaměstnavatele nějaké opatření v řešení této problematiky, reagovala kladně.

V rámci poslední otázky poloformalizovaných rozhovorů s představiteli vedení podniku byli jednotliví ředitelé tázáni, zda by souhlasili se zakomponováním debaty o uchazečově míře pocitu ohrožení při cestě do/ze zaměstnání a faktorech, jež tento pocit ovlivňují, do jedné z oblastí dotazovaných přímo při přijímacím (pracovním) pohovoru (např. zkušenosti od předchozích zaměstnavatelů), do bodů konzultovaných při hodnocení pracovníků nebo do obsahu školení o BOZPP. PŘ uvedl, že diskusi o této problematice, pokud by měl podnik tuto záležitost řešit, by bylo zřejmě nejvhodnější zakomponovat do ročních hodnotících pohovorů při hodnocení pracovníků, případně do školení v procesu adaptace zaměstnanců v podniku. Zatím ovšem bezodkladné řešení ze strany zaměstnavatele nepovažuje v současné chvíli za nezbytné. VTŘ by zapracoval zmiňovanou debatu do hodnotících pohovorů a v případě dělnických pozic by, podle jeho názoru, bylo možné o tomto debatovat také například při pracovním pohovoru. OŘ vyjádřil názor, že řešení této problematiky nepovažuje z pohledu zaměstnavatele ani z pohledu zaměstnanců za prioritní, nicméně nebrání se možnosti zapracovat toto téma jak do pracovního, tak do hodnotícího pohovoru se zaměstnancem.

Následující podkapitoly obsahují autory navržené konkrétní opatření v některých personálních činnostech, která mohou napomoci řešit předmětnou

problematiku, tj. mohou přispět ke snižování míry pocitu ohrožení zaměstnanců podniku cestou do/ze zaměstnání a ke zvyšování jejich pracovní výkonnosti.

#### 4. Návrhy opatření v personálních činnostech podniku

##### 4.1 Obsazování pracovních míst

Opatření k řešení problematiky pocitu bezpečnosti zaměstnanců při jejich cestě do/ze zaměstnání se v oblasti obsazování pracovních míst nabízí několik. Sami zaměstnanci volili v poslední otázce dotazníkového šetření odpověď, že by uvítali diskusi ze strany zaměstnavatele o míře pocitu bezpečnosti již při přijímacím (pracovním) pohovoru (uvedlo více než 10% respondentů). Tomuto opatření byl nakloněn i jeden z ředitelů podniku ArcelorMittal, a to pro pracovníky na dělnické pozice. Dalším příkladem opatření při procesu přijímání pracovníků je diskuse v rámci školení v adaptačním procesu přijatých pracovníků. Jak uvádí Dvořáková, problém stabilizace je mimořádně palčivý především u nových zaměstnanců, jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. (Dvořáková *et al.*, 2007). Navrhovaná opatření mohou přinést výrazný pozitivní efekt, a to zejména vlivem projevení zájmu zaměstnavatele o zaměstnance. Zaměstnavatel tak napomáhá prolomit zaměstnancovu mnohdy velmi silnou nechuť, ostych či dokonce strach z komunikace s nadřízeným a umožňuje tak vytváření příznivých pracovních podmínek odvíjejících se právě od včasné a dostatečné vzájemné komunikace.

##### 4.2 Hodnocení pracovníků

Velký prostor k diskusi nad touto problematikou poskytují průběžné a roční hodnotící pohovory se zaměstnanci v rámci hodnocení pracovníků. Kromě hodnocení pracovního výkonu, pracovního chování a jednání, zde může být otevřena diskuze nad problematikou bezpečnosti, resp. ohrožení při přesunu pracovníků do/ze zaměstnání, a nad dalšími stresory, které negativně působí na pracovní výkonnost a také nad možnostmi a nástroji pro jejich minimalizaci či eliminaci. Zájem řešit tuto záležitost při hodnotících pohovorech projevila téměř polovina oslovených zaměstnanců (48,28 %). Možnosti debaty a hledání řešení problémů spojených s ohrožením zaměstnanců při jejich cestě do/ze zaměstnání byli také nakloněni všichni oslovení ředitelé společnosti, s nimiž byly rozhovory uskutečněny. U hodnotících pohovorů je nutno přistupovat velmi důsledně a precizně ke vzájemné komunikaci zaměstnavatele (nad-

řízeného) a zaměstnance tak, aby bylo docíleno požadovaného efektu, včetně poskytnutí zpětné vazby. Je třeba mít neustále na paměti, že: „*efektivní řízení je podmíněno soustavnou, vzájemnou komunikací mezi manažery a pracovníky, a to v průběhu celého období trvání dohody či smlouvy. Je zcela žádoucí, aby manažer poskytoval pracovníkovi průběžně zpětnou vazbu vztahující se k ne/plnění jeho pracovního výkonu a taktéž k ne/plnění vzdělávacích a rozvojových plánů. Tento proces je bezpochyby spjat s monitorováním pracovního výkonu každého podřízeného pracovníka. Ten by měl být cíleně veden také k tomu, aby v případě potřeby neváhal a kdykoliv přišel za svým nadřízeným, a to s jakoukoliv záležitostí týkající se jeho práce, aby mohl vyslovit své připomínky, názory, náměty (a to i k osobě nadřízeného). Je důležité, aby bylo pracovníkovi v těchto situacích nasloucháno a docházelo tak včasné k odhalování a řešení vyvstálých problémů pracovního výkonu.*“ (Hečko, Macháčková, Řihák, 2010).

##### 4.3 Odměňování pracovníků

Z hlediska řešení problémů spojených s pocitem bezpečnosti zaměstnanců se v rámci odměňování pracovníků nabízí určitá opatření spočívající v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Je racionální, aby vedení podniku pamatovalo v rámci nabídky zaměstnaneckých výhod taktéž na benefity vztahující se právě k možnosti předcházení, eliminace či byť jen zmírnění dopadů vzniklých psychickou zátěží, které je zaměstnanec vystaven. Pracovníci, kteří pociťují cestou do/ze zaměstnání ohrožení a na základě této skutečnosti by projevili zájem svou situaci řešit, resp. čelit jí, by mohli dle uvážení vybírat z flexibilní nabídky zaměstnaneckých výhod – tedy čerpat individuálně konkrétní benefit a reagovat tím na vyvstalou aktuální situaci a psychické rozpoložení jedince. Zaměstnavatel by tak tímto krokem, namísto mnohdy stále striktního zažitého způsobu – plošného poskytování benefitů (všem zaměstnancům bez rozdílu) – racionálně a efektivně investoval finanční prostředky se záměrem zkvalitnění pracovních podmínek a přispění k psychické vyrovnanosti zaměstnanců, jež má nezanedbatelný vliv na jimi odváděný pracovní výkon. V úvahu by přicházely benefity jako: příspěvek na kurzy sebeobrany; příspěvek na kurzy vyjednávání v krizových situacích či příspěvek na kurzy psychologie osobnosti aj. V rámci dotazníkového šetření byla odpověď „příspěvek na kurz sebeobrany“ zvolena 10,34% respondentů. Je třeba v této souvislosti podotknout, že „*strategie odměňování, aby se maximalizoval její dopad na výkon, musí být spojena se strategií rozvoje lidských zdrojů a se strategií získávání (zabezpečování) pracovníků.*“ (Armstrong, 2009).

#### 4.4 Péče o pracovníky a jejich rozvoj

Je na managementu společnosti ArcelorMittal, jaký postoj zaujme v oblasti vzdělávání (rozvoje) pracovníků, která je úzce propojena nejen se zmiňovanou oblastí odměňování. Respektive jakým způsobem bude zaměstnavatel nabízet zmiňované či další návazné kurzy. Je možné je nabízet jednak jako paletu zaměstnaneckých benefitů (jak bylo uvedeno výše) nebo je možné přistoupit k nabídce bez souvislosti s (benefitním) odměňováním, tedy začlenit je v rámci uplatňované sociální politiky podniku. Kterékoli z opatření (rozhodnutí) musí být postaveno věčné diskuzi s jednoznačným záměrem – přínos pro zaměstnance.

Jako příklad dalšího významného opatření lze uvést vzdělávání manažerů a pracovníků, kteří vedou pracovní a hodnotící pohovory či jednají s představiteli měst a obcí v blízkém okolí podniku. Realizované vzdělávání by mělo být zaměřeno především na komunikační a vyjednávací dovednosti členů podnikového managementu.

V rámci péče o pracovníky se nabízí další z opatření ze strany zaměstnavatele – možnost zajišťovat například svozové linky (podnikový autobus/minibus) z autobusového a vlakového nádraží ve městě Karviná. O tuto možnost projevoval zájem necelých 28 % dotazovaných.

Zaměstnancům by v otázkách pocíťovaného nebezpečí při přesunu do/ze zaměstnání mohl pomoci také firemní psycholog, což by dle výsledků dotazníkového šetření uvítalo 3,45 % respondentů. Management podniku by se i u tohoto opatření následně rozhodnul, jakou formou by služby podnikového psychologa zaměstnancům poskytoval.

#### 4.5 Komunikace s vnějším prostředím (okolí podniku)

Neméně důležitá jako je komunikace směrem dovnitř společnosti, je také komunikace podniku s jeho okolím. Má-li být úspěšná, musí být realizována na vysoké úrovni, tj. proškolenými lidmi s kvalitními vyjednávacími dovednostmi. Také prostřednictvím komunikace vně společnosti (s vedením obcí, měst, neziskových organizací či dalších institucí) lze shledávat řešení, která by mohla pomoci přinejmenším minimalizovat dopady pocíťovaného ohrožení zaměstnanců při jejich cestě do/ze zaměstnání. Jako příklady lze uvést vyjednávání s vedením okolních obcí, především pak s Magistrátem města Karviná o posílení spojů MHD v ranních a večerních hodinách (toto opatření by uvítalo téměř 38 % dotazovaných) či o posílení hlídek městské policie (41 % respondentů se vyslovilo souhlasně), především pak ve večerních hodinách v méně bezpečných lokalitách

(výčet těchto lokalit z pohledu zaměstnanců ArcelorMittalu je uveden v Tabulce 2). Dále by mohl zaměstnavatel v rámci spolupráce s vedením města vyjednat častější přítomnost hlídky Policie ČR a důslednější řešení problémů s problémovými skupinami obyvatel – opilci, výtržníky, bezdomovci.

#### 4.6 Shrnutí

Z výsledků realizovaného výzkumu vyplývá řada relevantních skutečností a mimo jiné jeden velmi podstatný fakt, a sice, že vysoké procento oslovených zaměstnanců v předloženém dotazníku uvedlo, že u nich přetrvává pocit nebezpečí při cestě do/ze zaměstnání déle než dva roky.

Je nutné se zamyslet nad příčinami (důvody), které k této skutečnosti vedou a tímto problémem se, ze strany vedení společnosti, zabývat a řešit jej. Jedním z vhodných přístupů, který byl nastíněn v poloformalizovaném rozhovoru a následně pozitivně hodnocen členy top managementu podniku ArcelorMittal, bylo zakomponování dotazu (otázky) na psychické rozpoložení uchazeče o zaměstnání (jeho prožitky, zkušenosti při cestě do/ze zaměstnání u bývalého zaměstnavatele, míru vnímání a reakce na stresory, stejně tak jako zvládání stresu obecně) do přijímacího pohovoru. Pozitivní ohlas a opodstatnění (na základě výsledků výzkumu) mohou mít u stávajících zaměstnanců taktéž diskuse v rámci hodnotícího pohovoru, kde by otázka vztahující se k míře pocíťované bezpečnosti při cestě do/ze zaměstnání měla být taktéž vhodně zakomponována. Zájem zaměstnavatele o svého zaměstnance vyjádřený hledáním východisek, přizpůsobením dílčích personálních činností (hodnocením a odměňováním pracovníků nevyjímaje) může být značným přínosem pro obě ze zúčastněných stran.

V rámci manažerských kompetencí jsou důležité schopnosti umět jednat s lidmi a taktéž postoje, které daný manažer zaujímá vůči této problematice. Je třeba mít na paměti nutnost zvládnutí komunikace v procesech řízení lidských zdrojů, a to na vysoké úrovni. Od komunikace se totiž odvíjí a na ní jsou závislé veškeré procesy a personální činnosti a také úroveň vzájemného vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Nejen v těchto souvislostech právě vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi jedny z nejdůležitějších personálních činností.

Vhodně nastavenou strategií rozvoje lidských zdrojů můžeme dosáhnout maximálního využití lidského kapitálu a následně tak pozitivně ovlivnit prosperitu podniku a jeho konkurenceschopnost na domácích a zahraničních trzích. Vzdělávání a rozvoj pracovníků také úzce navazuje na problematiku bezpečnosti práce a s tím související aplikovaný obor

psychologie – psychologie práce. Tato oblast, včetně zkoumané problematiky vztahující se k míře pocitu bezpečnosti při cestě do/ze zaměstnání, psychologickému rozpoložení zaměstnance odvislého od osobního života, ale také vzájemných vztahů na pracovišti, by měla být řešena (jak bylo poukazováno v jednotlivých doporučeních), jak na úrovni vrcholového managementu (personálního ředitele podniku), tak na úrovni řadových zaměstnanců.

#### 4.7 Obecná doporučení podnikům

##### v personálních a souvisejících činnostech

Teoretická východiska dotýkající se problematiky pocitu bezpečnosti (ohrožení) zaměstnanců a jeho vlivu na pracovní výkonnost uvedená v první kapitole tohoto článku a praktický příklad podložený empirickým výzkumem v konkrétním podniku (viz 3. kapitola), poukazuje na jeden z dílčích problémů související s personální prací se zaměstnanci, nad kterým by se měly (mimo jiné) pozastavit všechny podniky (nejen) v České republice, především tedy podniky, jejichž sídlo či místo bydliště jejich zaměstnanců se nachází v tzv. „problémových lokalitách“. V závěrečné části tohoto článku je tedy na místě vymezit určitá doporučení v personálních a souvisejících činnostech, na které by se mohly (měly) zmíněné podniky zaměřit.

V rámci procesu obsazování pracovních míst je vhodné otevřít problematiku pocitu bezpečnosti (ohrožení) s uchazeči, kteří budou přijati do zaměstnání, již při přijímacím pohovoru. Diskutovány mohou být především otázky bezpečnosti lokality bydliště; lokalit, jimiž se bude zaměstnanec přesouvat do/ze zaměstnání a úrovně veřejné dopravní obslužnosti. V širších souvislostech by pak měla být problematika bezpečnosti rozebírána v rámci adaptačního procesu zaměstnanců. Návazným krokem, v němž by měla být mimo jiné bezpečnost pracovníků a její vliv na pracovní výkonnost projednávána, jsou průběžné a především roční hodnotící pohovory v procesu hodnocení pracovníků. V tomto procesu by měl být konzultován vývoj v této oblasti a efektivita opatření, která byla učiněna ke zvýšení bezpečnosti zaměstnanců (např. firemní psycholog, kurzy vyjednávání v krizových situacích, kurzy sebeobrany apod.). Za účelem zvyšování bezpečnosti zaměstnanců by měly být dále rozvíjeny programy i v dalších personálních činnostech. Systém odměňování nabízí využití benefičního cafeteria balíčku, z kterého si zaměstnanci v návaznosti na vlastní pocit ohrožení volí mimo jiné i benefity spojené se zvyšováním jejich bezpečnosti, jako např. příspěvek na kurzy sebeobrany, příspěvek na kurzy vyjednávání v krizových situacích či příspěvek na kurzy

psychologie osobnosti aj. Jako nezbytná se jeví implementace systému péče o bezpečnost zaměstnanců v „dotčených“ podnicích do sociální politiky a péče o zaměstnance. Opatření vedoucí ke zvýšení bezpečnosti zaměstnanců podniků je potřebné zacílit nejen na samotné zaměstnance, nýbrž také na liniový a především top management těchto podniků, neboť tyto pracovníci jsou zodpovědní nejen za komunikaci a hledání řešení konkrétních problémů se zaměstnanci, ale také za komunikaci s okolím podniku (s vedením obcí, měst, neziskových organizací či dalších institucí), které může napomoci dosáhnout zlepšení situace v této oblasti (např. vyjednání posílení spojů veřejné dopravy či zintenzivnění policejních hlídek v dotčených oblastech). Na pracovnících liniového a top managementu „leží“ i v této oblasti velká zodpovědnost, proto zde na významu získává další personální činnost, kterou je vzdělávání a rozvoj manažerů, především v oblasti soft skills.

Výčet uvedených doporučení není samozřejmě úplný, jde spíše o zdůraznění těch nejdůležitějších, které mohou, budou-li vhodně aplikovány, napomoci ke zvýšení bezpečnosti zaměstnanců v podnicích (nejen) v České republice, a tím přispět k růstu pracovní motivace, loajality zaměstnanců a pracovní výkonnosti.

#### Závěr

Pracovní život zaměstnanců i jejich soukromí je ovlivňováno spleť nejrozumnějších vlivů, které život jednotlivců, ale i celých společenských skupin modifikují ve větší či menší míře. Problematika, kterou se článek zabývá, patří k těm, o nichž se pojednává v ucelené podobě spíše výjimečně, přestože její dosah nepatří jen do sféry osobnosti člověka, ale zasahuje také jeho okolí, působí celospolečensky a opakovaně.

V tomto článku autoři vymezili základní pojmy související s problematikou bezpečnosti (ohrožení, strach, stres, bezpečnostní hrozby), stručně popsali vnímání stresu a ohrožení, jejich vlivy a dopady na osobní a pracovní život jedince a prezentovali výsledky výzkumných šetření realizovaných mezi zaměstnanci a představiteli vedení společnosti ArcelorMittal. Představitelé top managementu podniku byli s výsledky realizovaných šetření seznámeni prostřednictvím výzkumné zprávy.

Výsledkům a závěrům prezentovaných v tomto článku autoři přisuzují nemalý význam co do míry přínosnosti dat a informací dotýkajících se zkoumané oblasti ve sféře řízení lidských zdrojů tohoto podniku. Je na top managementu, jak k výsledkům



a závěrům přistoupí a v jaké míře vyhodnotí úspěšnost realizace navrhovaných kroků a opatření.

V době hospodářského útlu, v době neustálých změn by se měl každý racionálně uvažující zaměstnavatel snažit zajišťovat každému zaměstnanci dobré pracovní podmínky bez stresujících faktorů. V opačném případě mohou nadměrná psychická zátěž a špatné psychické rozpoložení pracovníka vést k jeho tělesným či duševním problémům, k závažným zdravotním komplikacím, jež mají negativní dopad v podobě nižší produktivity práce a výkonnosti. Je třeba mít na paměti, že spokojenost zaměstnanců, umocněná zájmem zaměstnavatele o jednotlivého pracovníka, vede k jejich větší motivaci a pocitu sounáležitosti s podnikem. A jak dodává Hroník, „výkonnost lidí je dána nejen jejich způsobilostmi,

ale především jejich přístupem.“ (Hroník, 2010). Přístup každého konkrétního pracovníka je jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti v prostředí neustále se zvyšující konkurenceschopnosti. Pracovníci, pokud mají pocit spokojenosti, se snaží podat dobrý výkon, aby si „zasloužili“ další následné odměny, přičemž při čerpání a využití těchto odměn mají mnohdy pocit, že by měli být podniku vděční a vrátit mu tento vstřícný postoj opět kvalitně odvedeným výkonem.

Komplexní závěry z realizovaných šetření, navrhovaná opatření a komparace dat včetně respondentů předkládaného dotazníku budou obsaženy v monografické publikaci, na níž autoři tohoto článku pracují.

## Literatura

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha, 448 s.
- Arnold, J. et al. (2007). *Psychologie práce*. 1. vyd. Computer Press, Praha, 629 s.
- Bašný, Z. (2008). *Vliv stresu na rozhodování v krizových situacích* [online] [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.trivis.info/view.php?cisloclanku=2005070701>.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. C. H. Beck, Praha, 485 s.
- Eichler, J. (2006). *Mezinárodní bezpečnost na počátku 21. století*. Ministerstvo obrany České republiky – AVIS, Praha, 303 s.
- Hečko, Š., Macháčková, P., Řihák, R. (2010). Význam komunikace v procesech řízení lidských zdrojů. In: Czerwiński, K., Kubiczek, J., Kutrowska, B. *Wielowymiarowość zarządzania i komunikacji społecznej w szkole*. 1. vyd. Adam Marszałek, Toruń, s. 70–101.
- Hroník, F. (2010). *Změna role HR aneb řízení lidí v pohybu*. *HRM – Human Resources Management*, 6(3), s. 16–19.
- Kelin, H. M. (2008). *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 2. vyd. Grada Publishing, Praha, 192 s.
- Korzeniowski, L. F. (2010). *Informačná bezpečnosť podnikania*. Multiprint, Žilina, 164 s.
- Korzeniowski, L. F. (2000). Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona. In: *Zarządzanie bezpieczeństwem*. PSB, Kraków, s. 437–444.
- Kraska-Lüdecke, K. (2007). *Nejlepší techniky proti stresu*. 1. vydání. Grada Publishing, Praha, 116 s.
- Nahotko, S. (2001). *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*. 1. vyd. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 204 s.
- Pauknerová, D. et al. (2007). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Grada Publishing, Praha, 256 s.
- Penc, J. (2010). *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*. Difin SA, Warszawa, 328 s.
- Pokorný, J. (2004). *Stres a jeho vliv na práci*. [online] [cit. 2012-09-08]. Dostupné z: <http://www.kursy.cz/stres-a-jeho-vliv-na-praci-cid110518/>.
- Porada, V. (2003). Teoretický rozbor policejní informace, situace a identifikace policejní činnosti. In: *Sborník Policejní akademie ČR. Bezpečnostní teorie a praxe*, Praha, s. 259–271.
- Staňková, D. M. (2009). Faktory ovlivňující lidský kapitál ve vztahu k firemní strategii. *Trendy ekonomiky a managementu*. FP VUT, 3(4), Brno, s. 45–52.

**Doručeno redakci: 29. 9. 2012**

**Recenzováno: 4. 1. 2013**

**Schváleno k publikování: 25. 11. 2013**

**Ing. Štefan Hečko**

Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Katedra společenských věd  
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná  
Česká republika  
tel.: +420 596 398 263  
e-mail: stefan.hecko@seznam.cz

**Ing. Petra Janečková**

Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Katedra společenských věd  
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná  
Česká republika  
tel.: +420 596 398 263  
e-mail: petrajaneckova@hotmail.com

**Doc. RSDr. Vojtěch Malátek, CSc.**

Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Katedra společenských věd  
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná,  
Česká republika  
tel.: +420 596 398 263  
e-mail: malatek@opf.slu.cz

**Ing. Radim Řihák**

Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Katedra společenských věd  
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná,  
Česká republika  
tel: +420 596 398 263  
e-mail: rihak.r@seznam.cz