

MUNI
ECON

PSEK **Psychologie pro ekonomy**

změna & stres

Tomáš Ondráček

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

2024

změna

změna (change)

Dělání věcí jinak.

DŮVODY A PŘEKÁŽKY ZMĚNY

důvody změny

důvody změny

- externí
 - ekonomické
 - sociální
 - politické
 - zákonné
 - technologické
 - ...
- interní
 - růst organizace
 - změna pracovní síly
 - změna hodnot ...

důvody změny

- předvídané
 - trendy
 - dlouhotrvající procesy
 - ...
- nepředvídané
 - katastrofy
 - náhlé výkyvy
 - ...

překážky změny

základní typy překážek

- externí
 - zákonné, ...
- interní
 - na úrovni jednotlivce
 - na úrovni skupin a organizace

na úrovni jednotlivce

- psychologické
 - strach
- sociální
 - živobytí
- kognitivní
 - neznalost

na úrovni skupin a organizace

- strukturální, organizační
 - nastavení a možnosti nastavení
- hodnotové a cílové
 - změny hodnot
- mocenské
 - změny v mocenských postaveních

překonávání překážek

překonání překážek

- vysvětlování a zdůvodňování
- čas
- emoce a závazky
- spravedlnost
- manipulace a kooptace
- selekce osob
- nátlak

ŘÍZENÍ ZMĚN

plánovaná změna

plánovaná změna (planned change)

Akce vedoucí ke změně, které jsou plánované a orientované na cíl.

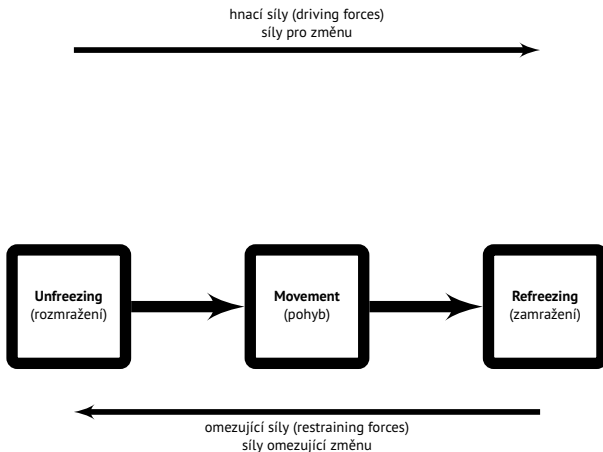
konatel změny

konatel změny (change agent)

Člověk, který je katalyzátorem změn a přebírá odpovědnost za řízení aktivit vedoucích ke změně.

modely změny

Lewinův model změny



hnací síly

hnací síly (driving forces)

Vlivy, které vedou chování od status quo (stávající situace) (Lewin).

omezující síly

omezující síly (restraining forces)

Síly, které brání pohybu směrem od existující rovnováhy (Lewin).

Kotterův model o osmi krocích

1. důvody pro změnu
2. koalice
3. vytvoření vize a strategie
4. komunikace
5. povzbuzení
6. plánování a odměňování
7. konsolidace a evaluace
8. ocenění změny

akční výzkum

akční výzkum (action research)

Proces změny, který je založen na systemickém sběru dat, následném výběru změny a kroků vedoucích k ní na základě toho, co indikují sesbíraná data.

akční výzkum

- pět kroků:
 1. diagnóza
 2. analýza
 3. zpětná vazba
 4. akce
 5. evaluace

(Hayes, 2014)

organizační rozvoj (OD)

organizační rozvoj (organizational development (OD))

Soubor plánovaných změn, který je založený na humanisticko-demokratických hodnotách a snaží se zlepšit efektivitu organizace a podmínky zaměstnanců.

organizační rozvoj (OD): nástroje

- trénink citlivosti (sensitivity training)
- zpětná vazba prostřednictvím dotazníků (survey feedback)
- konzultace procesů (process consultation (PC))
- team building (team building)
- meziskupinový rozvoj (intergroup development)
- oceňovací šetření (appreciative inquiry)

trénink citlivosti

trénink citlivosti (sensitivity training)

Skupinový trénink, jehož cílem je změnit chování skrze nestrukturované interakce ve skupině.

zpětná vazba prostřednictvím dotazníků

zpětná vazba prostřednictvím dotazníků (survey feedback)

Použití dotazníků za účelem identifikace chyb a rozdílů v tom, jak zaměstnanci vnímají organizaci. Zpravidla následované diskusí a doporučením nápravy.

konzultace procesů

konzultace procesů (process consultation (PC))

Střetnutí, ve kterém konzultant pomáhá klientovi pochopit události v procesech, které má na starost, a identifikovat procesy, které potřebují zlepšení.

team building

team building (team building)

Intenzivní interakce mezi členy týmu za účelem zvýšení vzájemné důvěry a otevřenosti členů.

meziskupinový rozvoj

meziskupinový rozvoj (intergroup development)

Organizační vývoj, jehož snahou je změna postojů, stereotypů a vnímání, které mají vůči sobě různé skupiny.

oceňovací šetření

oceňovací šetření (appreciative inquiry)

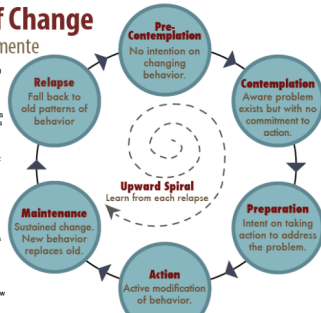
Přístup, který se snaží identifikovat jedinečné vlastnosti a silné stránky organizace, které se pak dají využít pro zvýšení výkonu.

teorie změny (Prochazka & DiClemente)

The Cycle of Change

Prochaska & DiClemente

- **Precontemplation:** A logical starting point for the model, where there is no intention of changing behavior; the person may be unaware that a problem exists
- **Contemplation:** The person becomes aware that there is a problem, but has made no commitment to change
- **Preparation:** The person is intent on taking action to correct the problem; usually requires buy-in from the client (i.e. the client is convinced that the change is good) and increased self-efficacy (i.e. the client believes s/he can make change)
- **Action:** The person is in active modification of behavior
- **Maintenance:** Sustained change occurs and new behavior(s) replaces old ones. Per this model, this stage is also transitional
- **Relapse:** The person falls back into old patterns of behavior
- **Upward Spiral:** Each time a person goes through the cycle, they learn from each relapse and (hopefully) grow stronger so that relapse is shorter or less devastating.



The Cycle of Change
Adapted from a work by Prochaska and DiClemente (1983) | Ignacio Pacheco
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License.
Permissions beyond the scope of this license may be available at socialworktech.com/about



The Stages of Change (Prochaska & DiClemente) (2018)

kultura organizace a změna

šampioni nápadu

šampioni nápadu (idea champions)

Lidé, kteří vezmou inovaci a aktivně a entusiasticky ji prosazují, budují pro ni podporu, překonávají odpor a zajišťují její implementaci.

teorie paradoxu

teorie paradoxu (paradox theory)

Teorie, která říká, že klíčovým paradoxem v managementu je to, že neexistuje finální optimální stav organizace.

kultura inovací

inovace (innovation)

Nová myšlenka aplikovaná při zavádění nebo vylepšování produktu, služby nebo procesu.

kultura inovací

1. organická struktura
2. manažerská jistota (tenure)
3. dostatek zdrojů
4. komunikace

učící se organizace

vymezení

učící se organizace (learning organization)

Organizace, která si vytvořila dlouhotrvající potenciál se měnit a přizpůsobovat.

učící se organizace

charakteristika

1. sdílená vize
2. změna způsobů smýšlení, standardů a rutin pro řešení problémů či práci
3. systémové smýšlení (smýšlení ve vztazích)
4. otevřená komunikace
5. podřízeních osobních zájmů a důraz na spolupráci

STRES

dopady

- fyzické problémy
 - kardiovaskulární onemocnění
 - chronické onemocnění
 - ...
- psychické problémy
 - syndrom vyhoření
 - deprese
 - ChÚS
 - ...
- sociální/organizační problémy
 - absence
 - nadměrná fluktuace
 - zvraty, převraty, obraty, eskymácké obraty
 - ...

náklady

■ EVROPA

- přímé náklady: 200 miliard EUR ročně
- spojené náklady: 617 miliard EUR ročně

(Hassard, Teoh, Cox, & Dewe, 2014)

vymezení

stres

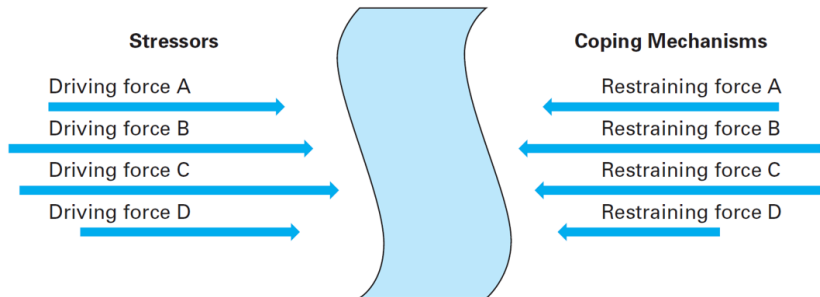
- charakteristická fyziologická odpověď organismu na poškození nebo ohrožení organismu
- choroba století ... nadužívaný termín pro úzkost, frustraci, ...
- nadměrná zátěž neúnikového druhu
- ohrožení integrity organismu
- ...

(Hartl & Hartlová, 2004)

příčiny

stressory I/III

Current Level of Functioning



(Whetten & Cameron, 2011)

stresory II/III



(Sahler, Dubois, Journoud, & Pelletier, 2009)

stresory III/III

ZDROJ STRESU	STRESOR PRO %
Kontakt s klienty/zákazníky/pacienty	63
Platové ohodnocení	62
Nadměrné časové zatížení	55
Nadměrné pracovní požadavky	53
Nejistota pracovního místa	47
Legislativa související s profesí	44
Požadavek na odborné znalosti	44
Pracovní podmínky (vybavení pracoviště apod.)	43
Požadavek na komunikační dovednosti	40
Konflikty s nadřízeným	31
Konflikty se spolupracovníky	29

Tabulka 3: Zdroje stresu v práci

typy stresorů

- ČASOVÉ STRESORY
- KONTAKTNÍ STRESORY
- SITUAČNÍ STRESORY
- PŘEDBĚŽNÉ (ANTICIPAČNÍ) STRESORY

typy stresorů: časové stresory

- pracovní přetížení
- kumulativní práce
- ztráta kontroly
- ...

typy stresorů: kontaktní stresory

- konflikty rolí
- konflikty zájmů
- konflikty akcí
- konflikty ...

typy stresorů: situační stresory

- pracovní podmínky
- změny
- nečekané události
- ...

typy stresorů: předběžné (anticipační) stresory

- očekávání nezdarů (očekávání zklamání)
- strach a obavy
- ...

dobrý a špatný stres

rozdělení stresu

- DISTRES
- EUSTRES

strategie odstranění stresu

strategie

- ENAKTIVNÍ
 - eliminace stresorů

- PROAKTIVNÍ
 - vytváření odolnosti

- REAKTIVNÍ
 - copingové strategie

typy stresorů

- ČASOVÉ STRESORY
 - efektivní time management
 - účinný time management
- KONTAKTNÍ STRESORY
 - budování komunity
 - přispívání v rámci komunity
 - emocionální a sociální inteligence
- SITUAČNÍ STRESORY
 - re-design pracovního prostředí
- PŘEDBĚŽNÉ (ANTICIPAČNÍ) STRESORY
 - určování cílů (dosažitelnost vs. výzva)
 - malá vítězství

copingové strategie

- vyrovnávání se s psychickou zátěží
- zaměřené na problém
- zaměřené na emoce

time management

4 generace

- PRVNÍ
 - připomínky, seznamy, úkoly
- DRUHÁ
 - plány a příprava
- TŘETÍ
 - plány, příprava, určení priorit, kontrola
- ČTVRTÁ
 - první věci první

(Covey, Merrill, & Merrill, 2015)

rozdělení práce

důležité
naléhavé

nedůležité
naléhavé

důležité
nenaléhavé

nedůležité
nenaléhavé

další nástroje pro zvládání stresu

společenství

- členství v semknuté komunitě, skupině, partě ...

emocionální bankovnictví

- INVESTICE
- ÚČTY
- VKLADY
- VÝBĚRY

změna pracovního prostředí

- odstranění i drobných překážek
 - kombinování úkolů
 - určení pracovních skupin
 - orientace na klienta
 - určení rozhodovacího procesu
 - otevřený kanál pro zpětnou vazbu

malá vítězství

1. stanovení cíle
2. určení akcí
3. vytvoření ověřovacích mechanismů
4. určení kritérií pro hodnocení a odměňování

malá vítězství – chytré cíle

SMART Goals

- S = Specific (specifické, určité, jasné)
- M = Measurable (měřitelné)
- A = Aligned (seřazené)
- R = Realistic (reálné, dosažitelné)
- T = Time-bound (časované, ne-neomezené)

malá vítězství – postup

- identifikace kontrolovatelných věcí
- jejich změny směrem k cíli
- opakování
- záznamy o změnách
- určování pokroků, drobných zisků

odolnost

Schopnost vydržet nebo zpracovávat stres.

vyrovnávání aktivit

- pracovní
- fyzické/sportovní
- duševní/kulturní/náboženské
- sociální a rodinné
- ...

smysluplnost: bulshit job

- fenomén „práce na hovno“ (Graeber, 2013)
- ztráta smysluplnosti
- ztráta kreativity
- ...

smysluplnost: snížení

- stresu
- depresivnosti
- zvrátů
- absentismu
- nespokojenosti
- ...

smysluplnost: zvýšení

- pohody (well-being)
- odolnosti
- zavázanosti
- úsilí
- zapojenosti
- ...

typy smysluplnosti v práci

- s ohledem k práci
 - primárně pro finanční nebo materiální přínos
- s ohledem na kariéru
 - pro úspěch
- s ohledem k povolání/poslání
 - smysl vztažený k samotné činnosti

aspekty zvyšující smysluplnost práce

- Práce má důležitý pozitivní dopad na well-being lidí.
- Práce je spojována se ctí nebo osobní hodnotou.
- Práce má dopad, který je dlouhodobý nebo rozsáhlý (ovlivňuje mnoho dalších věcí).
- Práce buduje dobré podporující vztahy a zakládá reciproční chování.

vděčnost: vlastnosti

- udržuje/zvyšuje
 - motivaci
 - zdraví
 - kognitivní funkce
 - pracovní výkon
- sebeudržovací

dočasné techniky

formy

- FYZIOLOGICKÉ
 - relaxační techniky
 - uvolňovací techniky

- PSYCHOLOGICKÉ
 - představování
 - nácvik

SHRNUTÍ

pojmy a koncepty I

- změna (change)
- důvody změny
- překážky změny
- plánovaná změna (planned change)
- zprostředkovatelé/činitelé/konatelé změny (change agents)
- Lewinův model změny
 - hnací síly (driving forces)
 - zmírňující síly (restraining forces)
- akční výzkum (action research)
- organizační vývoj (organizational development (OD))
 - trénink citlivosti (sensitivity training)
 - zpětná vazba z průzkumu (survey feedback)
 - konzultace procesů (process consultation (PC))
 - team building (team building)

pojmy a koncepty II

- meziskupinový rozvoj (intergroup development)
- oceňovací šetření (appreciative inquiry)
- šampioni nápadu (idea champions)
- teorie paradoxu (paradox theory)
- inovace (innovation)
- učící se organizace (learning organization)
- stres (stress)
 - dopady/následky stresu
 - zdroje/příčiny stresu (stress sources)
 - typy stresorů
 - typy stresu
 - strategie odstranění stresu

Zdroje I

1. LF UK. (2015). *Stres, deprese a životní styl v České republice*.
<https://www.lf1.cuni.cz/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-cr-lf1>.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2015). *First Things First*. Mango Media Inc.
- Graeber, D. (2013). On the phenomenon of bullshit jobs. *Strike! Magazine*(2013), 10–11.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2004). *Psychologický slovník*. Portál.
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., & Dewe, P. (2014). *Výpočet nákladů spojených se stresem a psychosociálními riziky při práci*. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents>.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Sahler, B., Dubois, A., Journoud, S., & Pelletier, J. (2009). *Co podniku přinese podpora duševního zdraví na pracovišti*.
http://apps.szu.cz/podpora_zdravi/menthealthwork/materialy/brozura_naklady.pdf.
- The Stages of Change (Prochaska & DiClemente)*. (2018, September). Retrieved from
<http://socialworktech.com/2012/01/09/stages-of-change-prochaska-diclemente/>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Pearson Education India.

**M A S A R Y K
U N I V E R S I T Y**