

Pracovní stres a well-being (v kontextu řízení lidských zdrojů)

Růžena Lukášová
ESF MU

Struktura přednášky

- **Pojem well-being**
- **Proč se problematikou well-beingu zabývat v kontextu managementu/ŘLZ ?**
- **Pracovní stres a pracovní výkon**
- **Prevence pracovního stresu a posilování well-beingu**

Pojem well-being (1)

- **Čeština nemá pro tento pojem přímý ekvivalent**
- **Vzhledem k potížím s překladem autoři většinou zůstávají u anglického výrazu well-being**
- **Komplexní a vícedimenzionální konstrukt**
- **Stav zdraví , pohody a životní spokojenosti, projevující se převažujícími pozitivními emocemi, stabilitou a sebeakceptací, realizací svého potenciálu, vyhledáváním a realizací smysluplných činností, zvládním stresu, ...**

Pojem well-being (2)

Počátky výzkumu daného jevu

Martin E. P. Seligman

(Pensylvánská univerzita)



PERMA model:

Positive emotions – prožívání pozitivních emocí

Engagement – zaujetí vykonávanou činností

Relationships – zkvalitňování a udržování pozitivních mezilidských vztahů

Meaning – význam; smysl v tom, co děláme

Accomplishment – úspěch, dosažení cílů

Klíčové elementy W-B

Tři základní komponenty well-beingu : fyzický well-being, psychologický well-being, sociální well-being

Užívána i podrobnější členění, např. :

- **Emocionální well-being – emoce spojené s pozitivními pocity, odolnost, schopnost zvládat stres**
- **Fyzický well-being**
- **Sociální well-being – smysluplné vztahy, komunikace, součást sociálních skupin**
- **Pracovní well-being – schopnost naplňovat své zájmy a životní cíle**
- **Společenský wellbeing – schopnost aktivně se podílet na prosperující komunitě, kultuře**

Proč se problematikou W-B zabývat v kontextu managementu/ŘLZ ?

Osobní pohoda pracovníků podporuje a zvyšuje:

- odolnost pracovníků (→ zdraví pracovníků)
- angažovanost pracovníků
- výkonnost pracovníků
- pozitivní organizační klima



Pozitivně ovlivňuje:

- míru fluktuace v organizaci
- míru nemocnosti → absencí, ...
- výkonnost organizace
- stabilitu organizace
- atraktivnost organizace pro současné a budoucí zaměstnance

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- Klíčová oblast, na niž se tradičně soustředí pozornost zaměstnavatele, mj. v souvislosti se zákonnými požadavky
- **Tradičně** – teplota, vzduch, osvětlení, ergonomické podmínky, ochranné pomůcky, ...
- **Nově** – rostoucí výskyt násilí na pracovištích, zejména pak u zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky (pohostinství, doprava, zdravotnictví, ...); slovní násilí (značné emocionální nároky na zaměstnance)

Prevence a odstraňování pracovního stresu

- **Prevence pracovního stresu = prevence poruch fyzického a duševního zdraví**

Zdroj obrázku: [Improovio.cz](https://www.improovio.cz)



Co je stres ?

- Z latinského stringere = utahovat, stahovat, zadržovat, přepínat, přetěžovat → pociťovat napětí, tlak
- Stresem se rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná (Křivohlavý, 1994)
- Přirozená (fyziologická a psychická) reakce, funkční stav organismu v situaci, kdy je člověk vystaven mimořádným podmínkám (tlaku, zátěži) a následným obranným reakcím
- Eustres x distres

Pracovní stres

Pracovní stres je stav, který je doprovázen fyzickými, psychickými či sociálními potížemi nebo dysfunkcemi a který je výsledkem toho, že se člověk necítí schopen vyrovnat se s požadavky pracovní činnosti či s očekáváními do něj vkládanými (definice dle Rámcové dohody EU o stresu spojeném s prací z r. 2004).

Zdroj: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489>.



Zdroj obrázku: cmkos.cz

Míra stresu v zaměstnání

- Průzkum agentury Grafton Recruitment (výzkum pracujících občanů ČR, 1066 respondentů, r. 2021)
- Negativní stres v práci zažívá 70% dotazovaných, přičemž:
 - **18% cítí častý a vyčerpávající stres**
 - **52% pociťuje stres příležitostně**
 - **16% pociťuje pozitivní stres (eustres)**Zbývajících 14% respondentů stres v práci nepociťuje.
- **Rozdíly v náročnosti povolání z hlediska míry stresu**

Zdroj: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pruzkum-stres-v-praci-nemizi-v-osobnim-zivote-dokonce-narostl-157107?>

Projevy (pracovního) stresu

- **Fyziologické:** bušení srdce, svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, bolesti v těchto částech těla, bolesti hlavy, nechutenství, bolesti břicha (poruchy zažívání), únava, ...
- **Emocionální:** úzkost, přecitlivělost, zvýšená podrážděnost a popudlivost, ...
- **Projevy v chování:**
 - zvýšená konzumace cigaret, alkoholu, léků, sladkého, ztráta chuti k jídlu nebo přejídání, problémy s usínáním a pozdní vstávání (s pocitem únavy), ...
 - nerozhodnost, nižší kvalita práce, nižší množství vykonané práce, snaha vyhnout se úkolům, chybovost a osobní nehodovost ... – dopad na pracovní výkon

Zdravotní důsledky

Nejčastěji uváděné:

- Kardiovaskulární onemocnění
- Vysoký krevní tlak
- Poruchy pohybového aparátu
- Snížená imunita
- Psychické poruchy (deprese, vyhoření)

Další potíže: poruchy spánku, kožní problémy, ...

Zdroje pracovního stresu

- Pracovní prostředí a podmínky (vystavení hluku, nedostatečnému světlu, nízkým či vysokým teplotám, nebezpečným látkám,)
- Design pracovního místa (nesoulad mezi kvalifikací a požadavky pracovního místa, nejasně specifikovaná náplň práce či vymezené úkoly, neadekvátní odpovědnost, rozporuplné požadavky, nadměrná zátěž, ...)
- Špatná organizace práce (nedostatečné přestávky, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem, ...), nejasné pracovní postupy
- Styl řízení a komunikace vedoucích pracovníků (forma a míra manažerského dohledu, nejasná psychologická smlouva , nedostatek zpětné vazby, nedostatek manažerské podpory, ...)
- Nejednoznačnost či konflikt rolí
- Diskriminace, nerovný přístup, obtěžování, šikana
- Mezilidské vztahy, organizační klima (konflikty na pracovišti, nedostatek sociální podpory, ...)
- Špatná a nedostatečná komunikace v organizaci (vedoucí např. k nejistotě ohledně perspektivy, k nejistotě spojené s očekávanými změnami v organizaci, ke vzniku nedorozumění a konfliktů, ...)
- Pracovní nejistota/strach ze ztráty zaměstnání

Činitelé ovlivňující vznik a míru pracovního stresu

- **Zdroje stresu, které existují v rámci pracoviště, nemusí ovlivňovat různé jedince stejným způsobem.**
- **Existují individuální rozdíly v odolnosti vůči stresu a ve způsobu zvládnání stresu.**
- **Vliv situačních faktorů**

**Konkrétní dopad a projev stresu =
výsledek interakce mezi tlakem působícím na člověka
a jeho schopnostmi takovému tlaku čelit.**

stresory



**odolnost
jedince**

Zdroj obrázku: <https://www.madebygab.cz/VAHY-Libra-b79134.htm>

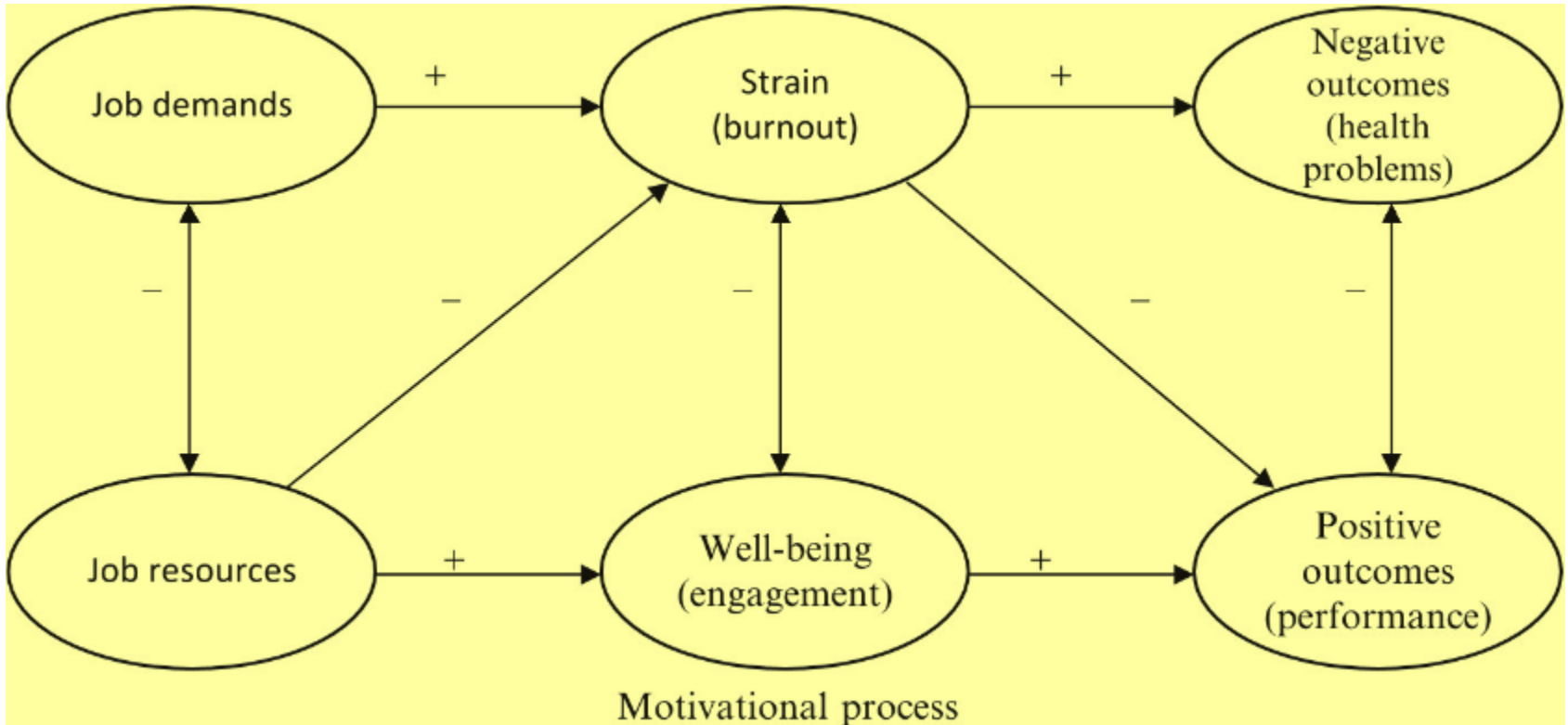
Odpovědnost ?

Na straně organizace i zaměstnance.

Job demand-resources model

- Autoři E. Demerouti, A. Bakker a kol.
- Dvě složky pracovních podmínek:
 - pracovní požadavky
 - pracovní zdroje
- Pracovní požadavky vysoké a pracovní zdroje nedostatečné
→ stres, zdravotní problémy, vyhoření.
- Pracovní požadavky vysoké a pracovní zdroje dostatečné
/dostatečně dostupné → angažovanost a iniciativa
pracovníků, výkon.
- **Míra rovnováhy/balancování mezi pracovními požadavky a
pracovními zdroji ovlivňuje míru stresu/well-beingu
zaměstnanců.**

JD-R model



Zdroj: Schaufeli, W. B. , Taris, T. W. , 2014, str. 46

Prevence stresu a napomáhání W-B ze strany organizace (1)

Integrace příslušných politik a opatření do personálních činností:

- **Získávání a výběr pracovníků**
- **Adaptační proces**
- **Hodnocení pracovníků**
- **Odměňování pracovníků**
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Prevence stresu a napomáhání W-B ze strany organizace (2)

Cílené intervence a programy

- **Systematický přístup, kontinuální proces**
- **Vliv velikosti a složitosti organizace, výše dostupných zdrojů, typů problémů se stresem**
- **Tři základní fáze systematického cyklu (National Institute for Occupational Safety and Health, Ohio) :**
 - **Identifikace problémů**
 - **Návrh a realizace intervencí**
 - **Vyhodnocení**

Příprava

- **Zajištění podpory ze strany nejvyššího managementu, vytvoření obecného povědomí o problematice pracovního stresu (příčiny, důsledky, náklady), zapojení zaměstnanců do všech fází (např. vytvořením týmu/týmů pro řešení daných problémů ...)**

Identifikace problémů

- **Sběr příslušných dat – rozhovory, skupinové diskuse, dotazník; objektivní ukazatele (míra absencí, nemocnosti, fluktuace, problémů s výkonem, ...)**
- **Analýza získaných informací s cílem identifikovat stresující pracovní podmínky**

Návrh a realizace intervencí

- Sestavení týmu, zpracování plánu intervencí (celopodnikových, pro dílčí útvary)
- Typy intervencí:
 - primární (redukce zdrojů stresu)
 - sekundární (pomoc lidem naučit se zvládat stres)
 - terciární intervence (pomoc lidem, kteří již pociťují důsledky stresu, i nepracovního)
- Realizace intervencí

Vyhodnocení

- krátkodobý i dlouhodobý pohled
- hodnotit podle stejných ukazatelů jako při identifikaci problémů

Použitá literatura

- ARNOLD, John, RANDAL Rey et al. *Work Psychology*. Pearson Education, 2020. ISBN 9781292269450
- COLLIGAN, Michael et al. *Stress...at work* . National Institute for Occupational Safety and Health. Zdroj: <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/default.html>
- JOUZA, Ladislav. *Stres na pracovišti – právní úprava*. Zdroj: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489>).
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada 1994. ISBN 9788071691211.
- Průzkum: *Stres v práci nemizí, v osobním životě dokonce narostl*. Zdroj: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pruzkum-stres-v-praci-nemizi-v-osobnim-zivote-dokonce-narostl-157107?>

- ROBERTSON, Ivan and Cary COOPER . Well-being: Productivity and Happiness at Work. Springer, 2011. ISBN 9780230306738.
- SCHAUFELI, Wilmar B. and Toon W. TARIS. A critical review of the Job Demands-Resources model: implications for improving work and health. In: Bauer, G. F. and O. Hamming. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A transdisciplinary approach*. Dordrecht: Springer Science + Business Media, 2014. ISBN 978-94-007-5640-3-4.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 978-1-5297-5370-7.