

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 stresu (ze strany zaměstnavatele a jedince)**

Pojem well-being

- **Komplexní a vícedimenzionální konstrukt**
- **Čeština nemá pro tento pojem přímý ekvivalent, nejčastější překlad „pohoda“, příp. „osobní pohoda“**
- **Vzhledem k potížím s překladem autoři většinou zůstávají u anglického výrazu well-being**
- **Počátky výzkumu daného jevu
Martin E. P. Seligman
(Pensylvánská univerzita)**



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 ?

- **Přirozená reakce na příliš velký tlak**
- **Z latinského stringere = utahovat, stahovat, zadržovat
→ pociťovat napětí**
- **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)**
- **Eustres (kladně působící stres, zdroj aktivace organismu) x distres (negativně působící stres, častá příčina či spolupříčina řady onemocnění)**

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

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, nadměrné starosti o své zdraví, ..
- **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,)
- Špatná organizace práce, nejasné pracovní postupy (nedostatečné přestávky, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem, ...)
- Design pracovního místa (nesoulad mezi kvalifikací a požadavky pracovního místa, nejasně specifikovaná náplň práce či vymezené úkoly, neadekvátní odpovědnost, rozporuplné požadavky, nadměrná zátěž, ...)
- Styl řízení a komunikace v organizaci (forma a míra manažerského dohledu, nedostatek manažerské podpory, ...)
- Nejednoznačnost či konflikt rolí
- Diskriminace, nerovný přístup, obtěžování, šikana
- Mezilidské vztahy, organizační klima (konflikty na pracovišti, ...)
- Špatná a nedostatečná komunikace (nejasná psychologická smlouva – nevyjasněná očekávání, nejistota ohledně perspektivy či v souvislosti s očekávanými změnami v organizaci, nedostatek zpětné vazby, ...)
- Pracovní nejistota/strach ze ztráty zaměstnání

stres na pracovišti



vyšší míra nemocnosti, absencí, fluktuace



důsledky pro organizaci



potřeba prevence stresu, dosahování well-beingu

Odpoř�dnost ?

- **Odpoř�dnost na straně organizace i zaměstnance.**

stresory



odolnost

Prevence stresu a napomáhání W-B ze strany organizace

**Integrace příslušných politik a opatření do
personálních činností:**

- **Získávání a výběr pracovníků**
- **Onboarding/adaptační proces**
- **Hodnocení pracovníků**
- **Odměňování pracovníků**
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Cílené programy a intervence

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

Vyhodnocení

- krátkodobý i dlouhodobý pohled, stanovení termínů
- hodnotit podle ukazatelů jako při identifikaci problémů

Použitá literatura

- 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?>
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 978-1-5297-5370-7