

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Klára Löblová

**Přístupy k prevenci a zvládnání pracovního stresu v  
organizacích v České republice a v severských státech**

**Approaches to the prevention and the management of work-  
related stress in organizations in the Czech Republic and Nordic  
countries**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2016

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 7. ledna 2016

.....

Bc. Klára Löblová

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá pracovním stresem a jeho souvislostmi, prevencí a zvládním pracovního stresu a porovnává přístupy k prevenci a zvládní pracovního stresu v České republice a v severských státech. Pracovní stres může působit negativně na fyzické i psychické zdraví a celkově na kvalitu života jedince a může mít významné negativní důsledky pro organizace. Práce se věnuje teoretickým východiskům pracovního stresu, jeho faktorům a důsledkům z hlediska jedince i organizace. Pozornost je zaměřena na přístupy k prevenci a zvládní pracovního stresu v organizacích, a to v kontextu charakteru pracovní činnosti, úrovní řízení a dílčích personálních činností, zaměřuje se na opatření v této oblasti na evropské a národní úrovni a na postup při tvorbě programu pro prevenci a zvládní pracovního stresu a hodnocení jeho efektivity. Práce se zabývá analýzou přístupů k prevenci a zvládní pracovního stresu v České republice a v severských státech a jejich porovnáním. Analýza a následná komparace se věnuje rozpracovanosti problematiky v České republice a v severských státech, platné legislativě v dané oblasti, monitorování pracovních podmínek a pracovního stresu, implementaci Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací v jednotlivých státech, projektům a dalším aktivitám k prevenci a zvládní pracovního stresu a příkladům dobré praxe.

### **Klíčová slova:**

Stres, pracovní stres, prevence pracovního stresu, zvládní pracovního stresu, stress management, pracovní podmínky

## **ABSTRACT**

The Master's thesis deals with work-related stress in its context; preventing and managing it; and compares approaches to preventing and managing work-related stress in the Czech Republic and the Nordic countries. Work-related stress may have a negative impact on physical and mental health or overall quality of life of an individual and it may bring negative implications for an organization. The thesis follows theoretical basis for work-related stress, its factors and consequences from the point of view of an individual as well as an organization. The attention is concentrated on the approaches to preventing and managing work-related stress in organizations in regard to the nature of a work activity, the management level or particular activities carried out by human resources management. It is focusing on stress management precautions taken on the European and national level and describes the process conducted during the development of a programme for preventing and managing work-related stress and its effectivity evaluation. The thesis deals with an analysis of the approaches to preventing and managing work-related stress in the Czech Republic in comparison to those employed in the Nordic countries. The analysis and the follow-up comparison pursues situation in handling the matter in the Czech Republic and the Nordic countries, the existing legislation, monitoring of working conditions and work-related stress, the implementation of the European framework agreement on work-related stress in individual countries, projects and other activities to prevent and manage work-related stress and examples of successful use in practice.

### **Keywords:**

Stress, work-related stress, preventing work-related stress, managing work-related stress, stress management, working conditions

## OBSAH

<b>0 ÚVOD</b> .....	7
<b>1 PRACOVNÍ STRES</b> .....	11
<b>1.1 Individuální a organizační faktory pracovního stresu</b> .....	13
1.1.1 Individuální faktory pracovního stresu .....	14
1.1.2 Organizační faktory pracovního stresu .....	16
<b>1.2 Důsledky pracovního stresu</b> .....	19
<b>2 PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V ORGANIZACÍCH</b> ... .....	24
<b>2.1 Prevence a zvládání pracovního stresu v kontextu charakteru pracovní     činnosti a úrovní řízení</b> .....	26
<b>2.2 Opatření v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu na evropské a     národní úrovni</b> .....	30
2.2.1 Opatření v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu na evropské úrovni . .....	32
2.2.2 Opatření v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu na národní úrovni.... .....	36
<b>2.3 Prevence a zvládání pracovního stresu v kontextu personálních činností..</b> .....	39
<b>2.4 Programy prevence a zvládání pracovního stresu v organizacích</b> .....	52
2.4.1 Postup při tvorbě programů pro prevenci a zvládání pracovního stresu.....	56
2.4.2 Hodnocení efektivity implementovaných opatření k prevenci a zvládání pracovního stresu .....	59

<b>3 ANALÝZA PŘÍSTUPŮ K PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V ČESKÉ REPUBLICĚ .....</b>	<b>63</b>
<b>4 ANALÝZA PŘÍSTUPŮ K PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V SEVERSKÝCH STÁTECH.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu ve Švédsku .</b>	<b>72</b>
<b>4.2 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu ve Finsku....</b>	<b>78</b>
<b>4.3 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu v Dánsku ....</b>	<b>85</b>
<b>4.4 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu v Norsku ....</b>	<b>91</b>
<b>4.5 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu na Islandu ..</b>	<b>94</b>
<b>5 KOMPARACE PŘÍSTUPŮ K PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V ČESKÉ REPUBLICĚ A V SEVERSKÝCH STÁTECH.....</b>	<b>98</b>
<b>5.1 Právní a institucionální rámec pro prevenci a zvládání pracovního stresu .....</b>	<b>99</b>
<b>5.2 Monitorování pracovních podmínek a pracovního stresu .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3 Implementace Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací ...</b>	<b>103</b>
<b>5.4 Aktivity v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu .....</b>	<b>104</b>
<b>5.5 Data z mezinárodních průzkumů zabývajících se problematikou pracovního stresu .....</b>	<b>106</b>
<b>5.6 Aktuální situace v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu .....</b>	<b>108</b>
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>110</b>
<b>7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....</b>	<b>116</b>
<b>8 PŘÍLOHY .....</b>	<b>128</b>

## 0 ÚVOD

Stres a problémy s ním spojené jsou již delší dobu často předmětem zájmu odborníků i diskuzí široké veřejnosti. Různě závažné důsledky stresu lze najít v mnoha sférách lidského života. Stres může negativně ovlivňovat fyzické i psychické zdraví jedinců, jejich osobní a společenský život a v neposlední řadě také pracovní sféru jejich života. Stále více pozornosti je ale věnováno také stresu spojenému s prací, a to nejen ze strany odborníků a jedinců jím ohrožených, ale také celých organizací. Výzkumné snahy v této oblasti důrazně poukazují na nutnost stres na pracovišti a jeho příčiny i důsledky řešit, proto už není ojedinělý ani aktivní přístup organizací, resp. jejich vedení.

Diplomová práce se zabývá pracovním stresem s důrazem na komplexní přístup k jeho prevenci a zvládnání v organizacích. Pozornost je věnována zdrojům a důsledkům pracovního stresu z pohledu jedince i organizace a opatřením v oblasti prevence a zvládnání pracovního stresu v organizacích. Cílem práce je na základě odborných teoretických východisek k problematice pracovního stresu analyzovat přístupy k prevenci a zvládnání pracovního stresu v organizacích v České republice a v severských státech a následně je porovnat. Na základě odborné literatury jsou nastíněny důležité kontexty pracovního stresu a také charakteristiky a souvislosti opatření pro jeho prevenci a zvládnání. Analýza se zaměřuje na řešení pracovního stresu v České republice a v severských státech. Vzhledem k odlišnosti sociálního i pracovního prostředí a rozdílným přístupům v oblasti pracovních podmínek a péče o ně, existují v České republice a v severských státech rovněž rozdíly v přístupu k pracovnímu stresu a k jeho řešení.

Téma je rozpracováno v několika kapitolách. První dvě kapitoly postihují klíčová východiska zkoumání stresu spojeného s prací na základě rešerše odborné literatury. Základními tematickými oblastmi jsou individuální a organizační faktory a také důsledky pracovního stresu, podoby prevence a zvládnání pracovního stresu v organizacích v souvislosti s různorodou pracovní činností, úrovní řízení a realizací dílčích personálních činností. Dále je pozornost věnována opatřením k prevenci a zvládnání pracovního stresu v širším pojetí na evropské úrovni a na národních úrovních a v užším pojetí programům a postupům v prevenci a zvládnání pracovního stresu v organizacích. Další tři kapitoly jsou analýzou přístupů k prevenci a zvládnání pracovního stresu v České republice a v severských státech a jejich následnou komparací. Předmětem analýzy jsou přístupy k řešení pracovního stresu, které lze považovat za klíčové, a zároveň mohou být

porovnávány v mezinárodním měřítku. Jedná se o zajištění pracovního stresu zákony, dalšími právními předpisy a regulacemi, monitorování pracovních podmínek a pracovního stresu, a to zejména z hlediska přístupu institucí a realizovaných šetření. Dále je předmětem implementace Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací a zavedení opatření, která z ní vychází, a také porovnání dat získaných průzkumy v jednotlivých evropských zemích.

V práci jsou využity čeští i zahraniční autoři, ve významnější míře zdroje v anglickém jazyce. Z českých zdrojů jsou klíčovými především publikace z oblasti psychologie (zejména sociální psychologie a psychologie práce) a personálního řízení, ale rovněž dokumenty státních institucí, například Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, Státního zdravotního ústavu nebo Výzkumného ústavu bezpečnosti práce. Stěžejními zahraničními zdroji jsou publikace Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace editorů Michiela Kompiera a Caryho Coopera nebo Stress Management: an Emerald Guide kolektivu autorů, dále články z odborných periodik orientujících se na psychologii práce a pracovní zdraví a v neposlední řadě dokumenty a články evropských organizací, především Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a tripartitní Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek Eurofound.

První kapitola se zaměřuje na obecné definování pracovního stresu a nastínění relevantních kontextů tématu. Pracovní stres je koncept vycházející z problematiky obecného stresu jako změnové reakce, proto je úzce propojen s řadou obecných, zejména psychologických charakteristik, a s tématy jako kvalita života nebo well-being. Pozornost je dále věnována faktorům pracovního stresu a jeho důsledkům, a to jak z hlediska jedince, tak i na úrovni organizace.

Druhá kapitola postihuje poznatky z teorie i praxe řízení pracovního stresu, zabývá se prevencí a zvládnutím pracovního stresu v organizacích, a to v několika oblastech. Zaměřuje se na rozdíly v závislosti na charakteru pracovní činnosti a úrovni řízení a na způsoby řešení problematiky opatřeními na evropské úrovni a na národních úrovních. Dále rozpracovává přístupy a možnosti řešení pracovního stresu v rámci dílčích personálních činností a orientuje pozornost na programy prevence a zvládnutí pracovního stresu, na jejich podobu, využívané přístupy, postupy a nástroje při jejich tvorbě a také na hodnocení efektivity implementovaných protistresových opatření.



Třetí kapitola obsahuje analýzu, která usiluje o postižení přístupů k prevenci a zvládnání pracovního stresu v České republice. Významným aspektem je úroveň řešení problematiky a jeho zaměření, přístup k výzkumu pracovního stresu, legislativa vztahující se k pracovním podmínkám a pracovnímu stresu nebo přístup k implementaci Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací na národní úrovni založený na dialogu a spolupráci sociálních partnerů (tedy organizovaných zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů). Vzhledem k tomu, že se jedná o značně obecný dokument evropského práva, je jeho převedení do praxe založeno spíše na individuálním výkladu a pojetí. Lze však sledovat, zda přijatá opatření naplňují pouze povinné minimum závazků nebo se dohoda stává odrazovým můstkem pro další detailnější nebo komplexnější iniciativy přispívající k celkovému zlepšení situace v organizační praxi. V rámci analýzy je rovněž prostor věnován datům získaným celoevropským průzkumem Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, příp. šetřením Eurobarometr, která poskytují určitou možnost mezinárodního porovnání. Uvedeny jsou rovněž příklady konkrétních zavedených opatření a příp. jejich výsledky.

Ve čtvrté kapitole, stejně jako v případě České republiky, se analýza přístupů k prevenci a zvládnání pracovního stresu v severských státech, tj. ve Švédsku, Finsku, Dánsku, Norsku a na Islandu, zaměřuje na rozpracovanost problematiky, na obecné přístupy k jejímu řešení a ohniska zájmu. Dále na míru a podobu výzkumů, které se zabývají pracovním stresem a úzce související témata, legislativní oporu a regulaci na úrovni jednotlivých severských států, Evropskou rámcovou dohodu o stresu spojeném s prací, její národní implementace a další opatření, která z ní vycházejí a také na data získaná z průzkumů nebo příklady dobré praxe.

Pátá kapitola si klade za cíl komparaci informací získaných analýzou problematiky prevence a zvládnání pracovního stresu v předcházejících kapitolách, tedy porovnat charakteristiky typické pro české prostředí se specifiky severských států. Předmětem páté kapitoly je komparace poznatků o celkovém přístupu k problematice pracovního stresu, výzkumném řešení pracovního stresu a souvisejících oblastí, legislativním rámci na úrovni jednotlivých států, konkrétní implementaci Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací a dalších opatřeních a také na základě dat získaných průzkumy. Severské státy bývají uváděny jako příklad dobré praxe v případě sociálního systému, aktivního zájmu o stárnutí populace nebo určitých aspektů organizační praxe. Naproti tomu České republice

bývá v rámci celoevropských témat vytykán příliš pasivní nebo nekomplexní přístup k určitému problému nebo nedostatečná pozornost, kterou některým otázkám věnuje, a to platí i v případě problematiky pracovního stresu, jeho příčin, důsledků nebo faktorů ovlivňující jeho rozvoj. Jak vyplývá i z některých průzkumů, přístup na severu Evropy se jeví aktivnější než v našich podmínkách.

## 1 PRACOVNÍ STRES

Pojem *stres* pochází z fyziky, kde popisuje určité vnitřní síly, které vznikají na základě působení vnějších vlivů, resp. tlaku (např. proudící voda nebo vítr takto působí na most nebo jinou překážku, na kterou narazí). Z lékařského pohledu je stres spojen s fyziologickou reakcí na působení stresorů, kterými mohou být vnější nebo vnitřní události a v závislosti na jejich typu nebo délce působení můžeme pozorovat různý průběh stresové reakce a podobu jejích důsledků. Při fyziologické reakci na stres dochází ke změnám v nervovém a endokrinním systému, které způsobují mobilizaci organismu, tedy fyzickou přípravu jedince k okamžitému jednání, k určité formě útoku nebo útěku. V této souvislosti bývá často zmiňován tzv. *adaptační syndrom*, který popsal Hans Selye již v padesátých letech minulého století. Jeho první fází je *poplach* (okamžitá fyziologická reakce na působení stresoru), druhou *rezistence* (organismus se snaží problém vyřešit a opět se stabilizovat) a případnou třetí fází, pokud nedojde včas k opětovné fyziologické rovnováze, je *vyčerpání* (působící napětí má za následek vyčerpání organismu, onemocnění nebo dokonce smrt). V současnosti je za další zásadní aspekt při vzniku stresové reakce považován charakter situace, ve které se jedinec ocitl. Obecně jde zejména o to, zda je tato situace vnímána jako nová, neočekávaná nebo neovlivnitelná, právě tyto aspekty potenciálně zvyšují míru pocíťovaného stresu (Ayers a de Visser, 2015, 50–52). Hans Selye stál také u zrodu konceptu *psychosociálního stresu*, později totiž pracoval s předpokladem, že psychosociální oblast je pro člověka minimálně stejně tak významná jako biologická, a tedy i psychosociální zdroje stresu mohou mít podobně závažné důsledky. Fungování mechanismů stresu je běžnou součástí života, různé podněty, příp. jejich nedostatek, spouštějí různě intenzivní reakce. S tím souvisí diferenciacie stresu na *eustres*, který bývá považován za míru stresu s pozitivními důsledky v podobě motivace vedoucí k vyššímu výkonu jedince, a *distres* vnímaný jako negativní traumatizující dlouhodobá podoba stresu, která poškozuje psychické i tělesné zdraví jedince. Přiměřená míra stresu je pro každého individuální v závislosti na mnoha faktorech, podobná situace může být různě silným stresorem pro různé jedince s ohledem na jejich toleranci vůči stresu. Způsoby zvládání zátěže, obranné techniky nebo mechanismy bývají označovány pojmem *coping*. Copingem rozumíme vědomé i nevědomé obranné strategie, které mají biologickou, fyziologickou, psychologickou i naučenou složku a upravují průběh stresové reakce, tedy v podstatě to, jak se dotyčný se stresem vyrovnává. Základním předpokladem je pak způsob, jakým se jedinec ke konkrétnímu problému (tedy požadavku přesahujícímu

jeho standardní zdroje a možnosti) postaví, zda jej vnímá jako hrozbu nebo výzvu, což probíhá v rovině vědomé i nevědomé (Večeřová-Procházková a Honzák, 2008, s. 188–191).

Vymezení stresu prošlo v průběhu času mnoha změnami, od původně převažujícího názoru, že vzniká zejména působením prostředí, přes definice poukazující spíše na stres v podobě psychického napětí jedince až po dnešní obecně přijímané vnímání, že jde o vzájemnou interakci individuálních faktorů a specifík konkrétní situace. Stres vzniká, když jedinec není dostatečně vybaven a připraven zvládnout požadavky a tlak vznikající působením určité situace, zároveň ovšem je v některých situacích riziko stresu větší než v jiných. Specifickým fenoménem je stres v pracovním prostředí, který může znesnadňovat dosahování cílů jak jedinci, tak i organizaci jako celku, proto je předmětem zkoumání a diskuzí odborníků ze široké škály oborů (Michie, 2002, s. 67).

Pracovní stres lze definovat jako reakci či odpověď jedince na požadavky vznikající v souvislosti s výkonem určité práce, jež zcela neodpovídají jeho znalostem, dovednostem a obecně zdrojům, a proto kladou vyšší nároky na schopnost jedince se se stresem vyrovnávat. Často lze jen těžko odlišit, kdy tlak vyvíjený na zaměstnance zvyšuje jejich výkon a lze jej vnímat jen jako pracovní výzvu či motivaci k lepšímu výkonu, a kdy je tento tlak již zdrojem stresu a tedy potenciálně zapříčiňuje i nejrůznější negativní dopady, které stres může mít. Disponuje-li pracovník dostatečnými zdroji k úspěšnému zvládnutí náročné situace, a to osobnostními i zdroji např. ve smyslu podpory ze strany organizace, přiměřený tlak na něj kladený udržuje jeho aktivitu, motivaci, spokojenost, pracovní schopnosti či schopnost a ochotu se dále učit a rozvíjet. Ovšem pokud je zmíněná pomyslná hranice překročena, vede to často k opačným výsledkům, tedy ke zhoršenému pracovnímu výkonu (a tedy i výsledkům organizace jako takové) a ohrožení psychického i fyzického zdraví jedince (WHO, c2015).

Odborníci se o problematiku pracovního stresu zajímají již řadu let, ale v určitých oblastech panují nejasnosti, například se dosud zcela neshodují v názoru, kdo by měl nést oficiálně odpovědnost za kroky podniknuté ke zmírňování pracovního stresu a jeho následků, k prevenci a jeho zvládnutí. Zda by to mělo být záležitostí organizací, státu či společnosti obecně. Od 90. let se zájem začal více zaměřovat na organizace a pracovní stres jako rizikový faktor pro jejich fungování a také na hodnocení přístupů ke zmírňování a zvládnutí pracovního stresu v reálných situacích (Cox, 2004, s. 89).

Pracovní stres je předmětem řady výzkumů. Některé profesní oblasti jsou častěji spojovány s výskytem pracovního stresu než jiné, například profese náročnější z hlediska emočního vypětí (nejčastěji bývají uváděny profese jako zdravotní sestra nebo sociální pracovník), práce se zvýšenou hrozbou výskytu násilí (např. policie, ale také oblast sociální práce), zaměstnání, kde nemá jedinec možnost získat dostatečnou kontrolu nad prací (např. pracovníci call center) nebo oblasti s velkým pracovním vypětím a odpovědností (učitelé nebo manažeři). Řada výzkumů a studií se proto zaměřuje právě na tyto skupiny pracovníků z oblastí s vyšším rizikem výskytu pracovního stresu. Odborníci z Velké Británie uveřejnili studii zabývající se pracovním stresem v různých profesích, která poskytuje informace o souvislostech pracovního stresu ve třech rovinách, a to fyzické zdraví, well-being a pracovní spokojenost u 26 profesních typů. Podle této studie jsou obecně nejohroženějšími profesemi např. záchranáři, pracovníci v sociálních službách nebo učitelé (Johnson et al., 2005, s. 180).

### **1.1 Individuální a organizační faktory pracovního stresu**

Existují různé klasifikace a rozdělení faktorů pracovního stresu. Jedním z nejobecnějších členění je odlišení *ohrožujících* a *protektivních* faktorů, kdy mnohé faktory mohou mít podobu jak protektivní, tak ohrožující, vzhledem ke své povaze (např. vztahy na pracovišti mohou v prevenci a zvládnání stresu působit pozitivně i negativně). Za faktory, které můžeme obecně nazvat ohrožujícími, považujeme takové okolnosti, které zvyšují zátěž, která na jedince působí, a tím zvyšují riziko vzniku nadměrného stresu a zároveň kladou zvýšené nároky na individuální zdroje jedince stres zvládat. Příkladem ohrožujících faktorů může být vysoká náročnost práce (časová nebo fyzická), nedostatek kontroly nad situací, nevhodné organizační klima nebo špatné vztahy na pracovišti. Protektivní faktory pak působí jako protipól, tedy naopak svým vlivem snižují celkový pracovní stres a rizika s ním spojená. Takovými faktory mohou být např. sociální opora okolí, dostatečná kontrola nad prací, přiměřená odpovědnost nebo motivující práce (Hladký, Židková, 1999, s. 9–16). S ohledem na zaměření textu lze považovat za vhodné držet se základního rozdělení na faktory *individuální* a *organizační* a více se zaměřit na druhou zmíněnou kategorii. Zároveň je ale třeba v případě různých organizačních faktorů vždy počítat s individuálním zpracováním stresu každým jedincem vzhledem k jeho charakteristikám. Shrnutí zmíněných faktorů uvádí Schéma 1 (Příloha A).

### 1.1.1 Individuální faktory pracovního stresu

Z individuálního hlediska je diskutována celá řada faktorů pracovního stresu, např. obecné biologické faktory, psychologické aspekty, funkce sociální opory nebo vnímání dané situace jedincem na základě předchozích zkušeností apod. Bedrnová (2007, s. 293) shrnuje, že individuální vyrovnávání se se stresem závisí na využití strategie, osobnostní vybavenosti pro zvládnání stresu a subjektivním vnímání člověka utvářeném na základě fyzických i psychických dispozic, výchovy a zkušeností s podobnými situacemi. Proto každý jedinec může pokládat za nadměrně zátěžovou jinou situaci, která se dalším může jevit jako snadno zvládnutelná.

*Z pohledu biologie* hraje roli při reakci na působení stresu např. věk, pohlaví nebo genetické dispozice. Starší lidé na stres reagují výrazněji, schopnost vyrovnávat se se zátěžovými situacemi s věkem klesá, samozřejmě opět s ohledem na další charakteristiky jedince. Pokud jde o pohlaví, názory se různí, ale převládá pohled, že ženy obecně mají tendenci vykazovat vyšší hladinu stresu než muži ve stejných situacích. Vliv genetiky na zvládnání stresu byl rovněž prokázán, méně jednoznačné jsou ovšem výzkumy ohledně konkrétních aspektů, které zvládnání stresu ovlivňují. Předpokládá se, že např. hypertenze, úzkostnost, depresivita nebo určité somatické potíže se na způsobu zvládnání stresu projevují a zároveň mohou tyto obtíže být samy stresem zhoršovány (Hladký et al., 1993, s. 40–41).

*Z psychologického hlediska* bývá předmětem zájmu individuální tolerance či odolnost vůči stresu, obranné a copingové mechanismy, adaptace nebo osobnost a temperament. Na těchto i dalších jevech závisí sklon jedince pociťovat nadměrnou zátěž a stres při určitých situacích. Odvíjí se od toho reakce, strategie a způsoby zpracování pracovního stresu, i úspěšnost zvládnání stresu nebo tendence podléhat závažnějším následkům, které mohou vzniknout při dlouhodobějším působení nadměrného stresu.

Existují dva základní *obranné fyziologické mechanismy*, které ovlivňují míru stresu, kterou jedinec skutečně prožívá. Prvním je *poplachová reakce*, která vznikne, objeví-li se určitá hrozba, dochází k aktivizaci organismu, např. zvýšení svalového napětí, zrychlení dechu a tepu, jedinec se fyziologicky připravuje na útok nebo útěk. Ovšem v případě hrozeb spíše psychologické povahy často není možné či vhodné reagovat útokem nebo útekem a vzniklá emocionální i fyzická energie musí být uplatněna jinak. Druhým mechanismem je pak

*adaptace*, která nám umožňuje zastavit reakci na hrozbu, pokud podnět vyvolávající reakci již hrozbou není a zabraňuje tak fyzickému i mentálnímu vyčerpávání organismu. Pokud tyto mechanismy nebo přechod mezi nimi nefungují správně, pociťuje jedinec zvýšenou hladinu stresu (Michie, 2002, s. 67).

Faktory, které zvyšují pravděpodobnost, že jedinec bude postihnut pracovním stresem, mohou být také například situace, kdy pociťuje nedostatek *materiálního zabezpečení*, nejsou-li dostatečné jeho *psychologické zdroje* (např. sebeúcta nebo schopnost stres zpracovávat) či má-li tendenci příliš emocionálně reagovat na situace s výskytem velkého tlaku nebo v soutěživém prostředí. Zároveň stres vznikající v určitých sférách života je často přenášen do dalších (typicky např. mezi prací a rodinným životem a volným časem). Proto často nastává situace, kdy např. osobní život, který by mohl fungovat jako protektivní faktor a pomáhat jedinci zvládat stres v práci, naopak situaci ještě zhoršuje, potýká-li se jedinec s nějakými osobními problémy. Z hlediska individuálního zpracovávání stresu lze tudíž nahlížet i jednoznačně *organizační faktory* pracovního stresu. Velkým problémem například může být práce přesčas nebo nevymezená pracovní doba přesahující určitou únosnou míru, práce, o samotě v izolaci nebo také práce z domova, kdy může pro jedince v určité situaci být problematictější například odpočinout si od pracovních povinností. Dalšími faktory je nejistota práce, příliš vysoká míra odpovědnosti, případně přemístění v rámci organizační mobility do zcela jiného prostředí. Stejně tak můžeme identifikovat obecné faktory v rámci osobního života, které mohou negativně působit na individuální toleranci vůči stresu, mohou jimi být např. velký tlak odpovědnosti za péči o děti, finanční problémy, vážná nemoc či úmrtí v rodině, problémy s bydlením. Zkráceně stres vznikající v jakékoli oblasti, zhoršuje obecně možnosti jedince se stresem vyrovnávat v ostatních sférách života. Pokud se tedy chceme komplexně zabývat pracovním stresem, je individuální perspektiva vždy neopominutelná (Michie, 2002, s. 69–70). V souvislosti s uvedeným se velmi často objevuje pojem *work-life balance* (do češtiny překládáno jako rovnováha, harmonizace nebo sladňování pracovního a osobního nebo mimopracovního života). Nejčastějším kontextem tohoto tématu je především péče o děti (v našem prostředí ještě stále více spojována s ženami), ale v současnosti bývá pozornost věnována rovněž jeho organizačnímu aspektu, např. bývá spojován s péčí o pracovníky či problematice rovných příležitostí. Hlavní otázkou je, jak optimálně rozdělit čas mezi rodičovství a záležitosti s ním spojené a pracovní kariéru, včetně nutného ekonomického a materiálního zajištění. Lidé žijí a pracují v rozdílných podmínkách, mají odlišné

preferance, ambice, představy či cíle, proto je tato rovnováha vždy individuální. Organizace se stále více snaží poskytovat prostředky, které pracovníkům pomáhají pracovní a osobní život lépe harmonizovat, ale přístup konkrétní organizace vždy závisí na jejích možnostech a také povědomí, které o problematice work-life balance a jejího řešení má. Nejčastěji organizace využívají různé formy alternativních pracovních úvazků, zaměstnanecké benefity podporující volnočasové aktivity, organizování aktivit pro děti zaměstnanců nebo firemní školky v případě velkých organizací (Kocianová, 2012, s. 105–107). Individuálním kontextem stresu je tzv. *well-being*. Vzhledem k interdisciplinární povaze tohoto termínu (ačkoli se jedná primárně o psychologický pojem, zasahuje jeho problematika do dalších společenských i přírodních věd a oborů), nejsou odborné definice zcela jednotné, je užíván v širším nebo užším pojetí. Českým ekvivalentem jeho širšího (můžeme říci správného) pojetí je osobní pohoda. Well-being je podle Světové zdravotnické organizace důležitou charakteristikou zdraví jako stav tělesné, duševní a společenské pohody úzce související mimo jiné se schopností vést sociálně a ekonomicky produktivní život (Kebza a Šolcová, 2005, s. 12–13). Za koncept, který souvisí s individuálními i organizačními faktory pracovního stresu lze pokládat rovněž *pracovní spokojenost*. Jedná se o skutečnost, která z pohledu organizace bývá spojována s pracovní motivací, pracovním výkonem a výsledky práce, ale také s celkovou životní spokojeností jedince z individuálního hlediska. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 34 a 2012, s. 17), jedná se o relativně nestálý jev závislý na komplexu subjektivně vnímaných podmínek a souvislostí v kontextu pracovního působení jedince, který je zároveň utvářen rovněž individuálními charakteristikami člověka. Rymeš (1998, s. 46–47) dále zmiňuje, že úzce souvisí s uspokojováním potřeb a promítá se do pracovních postojů jedince, bývá definována jako kladný emocionální stav založený na hodnocení práce a pracovních zkušeností. Některé zdroje uvádí její užší pojetí jako spokojenost s prací, tedy vztah k pracovní činnosti samotné a obecnější pojetí jako spokojenost v práci zahrnující širší kontext organizace. V souvislostech práce a organizace je úzce provázána s motivací, je ovlivňována řadou vnitřních i vnějších faktorů a má vliv na chování jedince i skupiny v organizaci.

### **1.1.2 Organizační faktory pracovního stresu**

Pokud jde o organizační prostředí, lze říci, že obecně je typické vyšším rizikem výskytu stresorů, a tím i vzniku stresu, i když každá organizace má svá specifika, v soukromém sektoru to vypadá jinak než ve veřejném, organizační kultura a klima se v různých



organizacích liší atd. Mezi faktory pracovního stresu, které můžeme označit za organizační, lze rozlišit jejich dvě hlavní kategorie, a to faktory týkající se obsahu práce a faktory související se sociálním a organizačním prostředím práce. *Vnitřní faktory práce* (tzv. intrinsické) mohou být: dlouhá pracovní doba; pracovní přetížení; časový tlak; složité nebo příliš komplexní úkoly; nedostatek přestávek; monotónnost práce nebo špatné pracovní podmínky z fyzikálního hlediska jako prostor, teplota, osvětlení. Jinými aspekty práce může být příliš velká zodpovědnost, nejasnost práce, konfliktní role nebo nejasné hranice, nejistota zaměstnání, nedostatečné profesní vzdělávání. *Faktory prostředí* mohou být vztahy na pracovišti nebo organizační kultura. Nadřízení, kteří jsou příliš kritičtí, mají příliš vysoké požadavky a své zaměstnance nepodporují nebo dokonce šikanují, vytváří stresující atmosféru. *Organizační kultura*, kde se vyskytují jevy jako neplacené přesčasy, prezentismus, nedostatečné zahrnutí zaměstnanců do rozhodovacích procesů (tedy omezení jejich možnosti ovlivnit dění v organizaci), nedostatečná informovanost všech zaměstnanců o dění nebo nevyhovující zázemí na pracovišti rovněž vytváří více stresující prostředí. Dalším důležitým souvisejícím faktorem je *organizační změna*, která přináší stres, nebyla-li předem dostatečně komunikována a zaměstnanci na ni tudíž nejsou připraveni. Takovou změnou může být např. změna organizační či vlastnické struktury nebo propouštění. Rovněž můžeme identifikovat *obecné situace*, které produkují zvýšenou míru stresu, nejčastěji takové, které jsou nepředvídatelné, těžko kontrolovatelné, nejisté, neznámé nebo nejednoznačné, ty, kde hrozí konflikt, určité ztráty nebo, kde figurují očekávání vysokého výkonu, či jsou provázeny strachem ze ztráty zaměstnání, situace časově náročné, ale také určité každodenní běžné situace, které souběžně s dalšími pracovními požadavky zvyšují hladinu stresu, jednoduše jedinec pociťuje příliš velký tlak z různých zdrojů (Michie, 2002, s. 67–69).

Johnson et al. (2005, s. 179–180) obdobně uvádí pět faktorů, resp. zdrojů stresu:

- *vnitřní faktory práce* jako špatné pracovní podmínky, velká pracovní zátěž nebo časový tlak;
- *role v organizaci*, s ohledem nejen na roli samotnou, ale i na případné rolové konflikty nebo dvojznačnost rolí;
- *kariéerní rozvoj*, kam zahrnuje i nejistotu zaměstnání nebo nevhodné pracovní zařazení;
- *vztahy na pracovišti* s kolegy i nadřízenými až extrémní případ špatných vztahů v podobě šikany;

- *organizační struktura a klima*, např. nedostatečné zahrnutí zaměstnanců do rozhodovacích procesů a tvorby interních politik.

Tyto hlavní a další doplňkové faktory pracovního stresu byly zpracovány do modelu *ASSET* (An Organisational Stress Screening Tool). Doplňkovými faktory jsou:

- *work-life balance*,
- vykazovaná *míra pracovní spokojenosti*,
- *míra kontroly* nad vlastní prací a *autonomie* na pracovišti a
- *míra angažovanosti* jedince v organizaci stejně tak jako naopak to, do jaké míry se organizace zajímá o své zaměstnance.

Za faktor pracovního stresu na straně organizace lze z určitého pohledu pokládat typ *profese*. Přítomnost pracovních stresorů se může lišit vzhledem k pracovní pozici a oboru (jako riziko výskytu násilí, nedostatečná možnost kontroly nad pracovními rozhodnutími nebo příliš velké pracovní vytížení). Ačkoli je u určitých profesních skupin výskyt faktorů pracovního stresu stejný nebo podobný, míra pracovního stresu, kterou jedinec prožívá, závisí na výsledné interakci všech faktorů, které se při dané konkrétní práci a u daného jedince individuálně vyskytují. Pokud bychom ale chtěli zobecnit předpoklady vedoucí k určité míře stresu, lze tvrdit, že ve specifických profesních skupinách je podobná pravděpodobnost výskytu zvýšeného pracovního stresu a tím i důsledků, které s sebou přináší. Johnson et al. (2005, s. 181–183) popsali 26 různých typů profesí, pokud jde o úroveň vyskytujícího se pracovního stresu pomocí modelu *ASSET*. Ten byl použit jako nástroj měření na vzorku více než dvaceti pěti tisíc jedinců. Profesní typy hodnotili na základě tří oblastí:

1. fyzické zdraví (výskyt somatických symptomů, které bývají spojovány s působením stresu),
2. well-being (výskyt projevů stresu negativně působících na psychiku a osobní pohodu) a
3. pracovní spokojenost (zdroje stresu související s prací samotnou).

Autoři pozorovali souvislost zmíněných tří oblastí a znovu potvrdili již dříve zveřejněné závěry, že tyto tři oblasti spolu souvisí, např. zhoršuje-li se well-being, klesá i pracovní spokojenost. Jednotlivým profesím byly v každé ze tří oblastí přiřazeny průměrné skóry na základě počtu respondentů z daného oboru tak, aby měly výsledky co největší vypovídací hodnotu a aby byly porovnatelné s databází modelu *ASSET*. Nejvíce zatíženými profesemi dle tohoto srovnání jsou např. pracovníci záchranné služby, pracovníci v sociálních

službách, vězeňská služba, učitelé, policie nebo pracovníci call center. Všechny zmíněné skupiny vykazují ve všech třech kategoriích nadprůměrné riziko, tedy horší fyzické a psychologické zdraví a nižší pracovní spokojenost než průměr dle ASSET databáze. Profesionální skupiny jako pracovníci baru, management v soukromém sektoru, úředníci a administrativní pracovníci, veterináři, lektoři, akademičtí výzkumní pracovníci nebo lékaři a další zdravotnický personál vykazují horší než průměrné skóre v jedné nebo dvou oblastech. Dalšími rizikovými skupinami, které byly zkoumány, pak jsou: asistenti/-ky, účetní, hasiči, ředitelé v soukromém i veřejném sektoru, analytici, další pedagogičtí pracovníci a zaměstnanci škol. Výsledky shrnuje tabulka 1 (viz Příloha B), kde jsou kurzívou vyznačeny ty profesní typy, které vykazují nižší hodnoty fyzického zdraví a well-being a pracovní spokojenosti než je norma dle databáze ASSET, zároveň je pořadí určeno podle dosaženého skóru.

Je zřejmé, že uvedené výsledky nelze pokládat za všeobecně platné, odráží se v nich specifika zkoumaného vzorku. V každé kultuře, resp. státu se budou hodnoty lišit v závislosti na struktuře a podmínkách v daném oboru, tradici a prestiži profesí, ekonomické situaci apod. Pro obecný náhled a ilustraci problému ovšem, podobný model a výzkumy posloužit mohou, je-li ke specifickým přihlédnuto.

## **1.2 Důsledky pracovního stresu**

Stres je podle průzkumů Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) druhým nejčastěji uváděným zdravotním problémem spojeným s prací (častěji respondenti uvádí pouze poruchy pohybového aparátu). Dle průzkumu z roku 2005 v rámci 27 členských zemí Evropské Unie ovlivňuje stres negativně zdraví 22 % pracovníků a lze předpokládat další nárůst počtu lidí trpících následky pracovního stresu. V roce 2002 byly náklady spojené se stresem v rámci 15 členských zemí EU stanoveny na 20 miliard euro. Dále studie ukazují, že stres může být příčinou až 60 % neodpracovaných pracovních dní, což se projevuje na obou stranách, a to u jednotlivců i organizací na jejich výsledcích. Ovšem je třeba upozornit i na značné rozdíly v rámci jednotlivých zemí, v roce 2005 byla nejvyšší míra stresu vykázána v Řecku (55 % pracujících) a dále na příklad ve Slovinsku (38 %), Švédsku (38 %) nebo Lotyšsku (37 %). Na druhé straně nejnižší procento (12 % – 18 %) uvádí Spojené Království, Německo, Irsko, Nizozemsko, Česká republika, Francie a Bulharsko (González, Milczarek, a Schneider, 2009, s. 9). Otázkou je, do jaké míry jsou

zmíněné výsledky jednotlivých zemí opravdu důkazem výskytu vyšší míry stresu nebo naopak menšího zájmu o jeho zkoumání a měření, příp. dalších problémů či nedostatků.

Individuálně může mít stres dopad v několika oblastech: v rovině pocitů, chování, v rámci kognitivních procesů a dále v tělesné či sociální rovině. Některé příznaky vznikají bezprostředně, jiné se rozvíjejí až při dlouhodobějším vystavení vysoké míře stresu. Jedinci vystavení vyšší míře stresu mohou pociťovat úzkost, zvýšenou únavu, mít tendenci k depresivním stavům či větší podrážděnosti oproti normálnímu stavu, mohou mít problémy se sebeúctou. Změnami chování podpořenými stresem mohou být např. větší uzavřenost jedince, agresivita, demotivovanost v různých ohledech, což se může projevit na osobním rozvoji nebo dosahování stanovených cílů, mohou častěji mít tendence k pláči atd. Dalšími projevy mohou být problémy s koncentrací či při řešení problémů, tedy v kognitivní rovině nebo tělesné symptomy jako bušení srdce, bolesti hlavy nebo nevolnost. Působí-li nadměrný stres dlouhodobě, mohou jeho důsledky nabýt závažnější závažnější podoby a může se trvale projevit na fyzickém i psychickém zdraví jedince (Michie, 2002, s. 67–68). Z lékařského hlediska dochází při dlouhodobém působení stresu k vyčerpání organismu. Může vést k poškození cévního systému (ateroskleróza), je rizikovým faktorem pro ischemické choroby srdeční nebo mozkové mrtvice. Hovoří se také o možné souvislosti s hypertenzí, což však nebylo prokázáno. Dále může vyvolávat vředové choroby a negativně působí také na imunitní systém, protože může zvyšovat nebo potlačovat intenzitu imunitní reakce, lze např. předpokládat vyšší náchylnost k infekcím. Zároveň je stres také komplikací při léčbě, do které by měla v takových případech být zahrnuta rovněž protistresová strategie, pokud je vůbec stres jako možný zdroj zdravotního problému rozpoznán (Vokurka et al., 2012, s. 81–82).

Vysoké nároky na jedince v práci se projevují i v jeho osobním rodinném a společenském životě, pracovní stres tedy může velmi nepříznivě ovlivňovat i kvalitu osobního života. Naopak osobní život jako možný protektivní, resp. ohrožující faktor může výrazně ovlivnit zvládání stresu jedince v pracovním prostředí, můžeme identifikovat faktory v rámci osobního života, které mohou pozitivně či negativně působit na individuální toleranci vůči stresu. Je zřejmé, že se jedná o určitý koloběh, kdy nespokojenost v jedné oblasti může významně ovlivnit kvalitu života a fungování v oblasti druhé, proto můžeme v problému work-life balance vidět faktory i důsledky pracovního stresu (Michie, 2002, s. 69–70).

Působení individuálně přiměřeného tlaku na zaměstnance, případně pouze krátkodobý stres (eustres) má ve většině případů převážně pozitivní dopad na pracovní výkon, pracovní spokojenost, motivaci či rozvoj kariéry, tím pádem ve výsledku i na fungování a výsledky celé organizace. Naopak nadměrná pracovní zátěž a stres z dlouhodobého hlediska (distres) zpravidla pracovní výkon ovlivňují negativně, zejména pokud jde o kvalitu práce, stejně jako další aspekty (spokojenost, motivaci apod.) a podílí se tak na zhoršení celkového výkonu organizace (Mayerová, 1997, s. 57).

Zdravé pracovní prostředí pozitivně ovlivňuje nejen zaměstnance, ale ve výsledku i fungování a výkon celé organizace. Koncept „zdravé organizace“ je založen na předpokladu, že organizace, která pečuje o své zaměstnance, tím zvyšuje svoji konkurenční výhodu na trhu a celkové fungování a ekonomické výsledky. Práce může mít významný vliv na angažovanost zaměstnance, jeho spokojenost a zdraví, což dále pozitivně ovlivňuje produktivitu a efektivitu organizace. Taková organizace by se podle autorů konceptu měla zajímat o témata z oblastí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, řízení lidských zdrojů, organizačního rozvoje, pracovního stresu nebo zdravého pracovního prostředí (Schmidt, Welch, a Wilson, 2003, s. 133).

Z hlediska důsledků pracovního stresu pro organizace je nejviditelnějším a pravděpodobně nejčastěji zmiňovaným problémem především aspekt pracovního výkonu (množství a kvalita odvedené práce). V pracovních výsledcích, resp. výkonu lze spatřovat také motivační faktor organizace zaujmout proaktivní přístup, pokud jde o řešení stresu na pracovišti.

Pracovní výkonnost je ovlivňována řadou faktorů, které lze rozlišit na vnitřní (např. věk, fyzické dispozice, vlastnosti, schopnosti, znalosti a zkušenosti, odolnost vůči zátěži a stresu či emoční stabilita) a vnější v podobě komplexu veškerých pracovních podmínek, v nichž se zaměstnanci nachází. Ovšem jedním z nejvýznamnějších faktorů je motivace. Motivovaní a dobře adaptovaní pracovníci dle výzkumů častěji na stres reagují lepším pracovním výkonem, u ostatních pak častěji dochází k výkyvům výkonnosti. Ve všech případech ale platí, že dlouhodobý nadměrný stres způsobuje například chronickou únavu, zvýšení negativního emočního ladění či zhoršení dalších fyzických a psychických funkcí (např. myšlení), a tím snížení pracovního nasazení a výkonu (Mayerová, 1997, s. 67–70).

Světová zdravotnická organizace (2004, s. 9) uvádí jako hlavní důsledky stresu, které ovlivňují fungování organizace:

- zvýšený absentismus;
- sníženou angažovanost v organizaci a k práci;
- rostoucí fluktuaci;
- zhoršený výkon a produktivitu;
- zvýšené riziko pracovních úrazů;
- větší výskyt nebezpečného chování zaměstnanců;
- větší množství stížností klientů a zákazníků;
- problematičtější nábor nových pracovníků;
- nárůst počtu žalob a právních vymáhání nároků ze strany zaměstnanců;
- poškozování image organizace v rámci organizace mezi zaměstnanci, ale i navenek.

Ačkoli povědomí o problémech spojených s pracovním stresem se zvyšuje, je problematické stanovit přesně a konkrétně, jaký dopad stres má na výkon celé organizace, případně, jak může intervence v této oblasti negativní dopady zmírnit, vzhledem k tomu, že není k dispozici žádný komplexní nástroj měření. Protože se jedná o tak složitý problém, dostupné nástroje měří jen určitou část dopadů (např. náklady spojené s řešením určitých problémů vznikajících na základě působení stresu). Nejčastěji se touto oblastí v organizaci zabývá oddělení lidských zdrojů, případně spadá pod bezpečnost a ochranu zdraví při práci, a proto se měření zaměřuje například na personální náklady či náklady na zdravotní péči. Za ideální způsob zjišťování důsledků pracovního stresu v organizaci tedy bývá považována kombinace přístupů (měření objektivních a subjektivních aspektů, kvantitativně i kvalitativně) a získávání dat z více oblastí, stejně tak jako kontinuální monitorování situace a vývoje pro vytvoření ucelenějšího náhledu. Takový přístup ve výsledku přináší nejen představu o nákladech a dalších dopadech stresu, ale také může pomoci hodnotit efektivitu podniknutých kroků v rámci prevence či pomoci včas rozpoznat, že hrozí závažnější následky spojené s neřešeným problémem pracovního stresu (Liukkonen, Cartwright, a Cooper, 1999, s. 49).

Finanční náklady, které stres zaměstnanců organizaci přináší, stejně tak jako efekty prevence pracovního stresu, mohou být zvažovány na národní, organizační nebo individuální úrovni. Rozdíly v tom, jaký význam je přikládán problému stresu na pracovišti, se objevují mezi jednotlivými státy, zaměstnavateli i mezi organizacemi

v soukromé a veřejné sféře. Na úrovni organizace jsou přímými náklady spojenými se stresem např. absence v práci způsobující snížení produktivity, ztracené příležitosti nebo zvýšení nákladů na nábor a zaškolení nových pracovníků. Jsou zde ale i další náklady bezprostředně související s pracovním stresem, které nemají pro organizaci zcela přímý dopad, ale přesto nejsou zanedbatelné. Například to mohou být výdaje za zdravotní péči v případě vzniklých zdravotních obtíží nebo těžko vyčíslitelné individuální důsledky, jako snížení spokojenosti a well-being jedince či jiné zdroje vynaložené např. na hledání nového zaměstnání, nemůže-li kvůli stresu na dané pracovní pozici jedinec setrvat (Liukkonen, Cartwright, Cooper, 1999, s. 33).

Liukkonen, Cartwright a Cooper (1999, s. 36–38) uvádí model, ve kterém zohledňují více aspektů organizace, které může stres ovlivňovat, a které působí na celkové fungování a výkon organizace. Jsou jimi čtyři aspekty výkonu, a to *finanční výsledky, spokojenost zákazníků, bezpečnost a zdraví a časové a personální zdroje*. Dalšími aspekty jsou *efektivita, kvalita, pracovní schopnost a produktivita* jako další provozní měřítka, je tedy použito jak kvantitativních, tak kvalitativních metod. Měření finančních výsledků (likvidita, solventnost či výnosnost, příp. další data získaná z výkazu zisků a ztrát nebo rozvahy společnosti) měří minulost, tedy to, čeho již bylo dosaženo, ale pro budoucí fungování organizace je třeba zaměřit se i na přítomnost a budoucnost a zohlednit i další rozměry. Efektivita a využívání časových a personálních zdrojů se odráží v personálních statistikách a reportech. Kvalitativně je hodnocena spokojenost zákazníků s produkty a službami, kvalita pracovního prostředí a dále data z oblasti zdraví zaměstnanců. Obdobně komplexní přístup dle autorů poskytuje podrobnější obraz toho, jak spolu souvisí příčiny problémů, celkové výsledky a efekty intervence. Přidanou hodnotou mohou být informace, které by jinak zjištěny nebyly, právě díky synergickému efektu kombinace více přístupů a různých úhlů pohledu na fungování organizace.

Schéma 2 (viz Příloha C) shrnuje hlavní oblasti důsledků pracovního stresu z pohledu jedince i organizace. Organizační důsledky se pak dále negativně projevují na celkovém fungování organizace na finančních výsledcích, produktivitě a efektivitě, spokojenosti zákazníků či klientů a image organizace, bezpečnosti a zdraví zaměstnanců a celkové pracovní schopnosti nebo využívání časových a personálních zdrojů, z čehož je zřejmé, že takové dopady mohou mít zásadní význam pro existenci, konkurenceschopnost či obecně výkon organizace.

## 2 PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V ORGANIZACÍCH

Vytváření povědomí o existenci a důsledcích určitého problému je důležitým výchozím krokem k celkovému při jeho řešení a při zavádění jakýchkoli opatření. Na pracovní stres, jako téma dotýkající se nejrůznějších oblastí pracovního života, je navíc třeba nahlížet v přímé souvislosti s praxí, tedy nejčastěji v kontextu fungování organizací. Prevenci pracovního stresu lze vnímat jako určitou organizační filozofii nebo soubor specifických metod, jak pěstovat a udržovat individuální a organizační zdraví a obecně stresu předcházet. Tyto metody mohou mít tři různé podoby (podle svého zaměření), označují se jako primární, sekundární a terciární. *Primární metody* se soustředí na faktory ovlivňující výskyt pracovního stresu, *sekundární* se snaží regulovat reakci, ve chvíli, kdy pracovní stres již vzniká, a konečně za *terciární* jsou považovány ty metody, které řeší již existující problémy rozvinuté vinou nezvládnutého pracovního stresu (Raitano a Kleiner, 2005, s. 35–36).

Většina teorií zabývajících se procesem zvládnutí stresu v kontextu práce vychází z předpokladu, že probíhá na transakční bázi. Pokládá ho za dynamický proces mezi jedincem a prostředím, který se utváří v závislosti na individuálních proměnných a proměnných prostředí, a dále ovlivňuje jak jedince samotného, tak výkon organizace (D'Oosthuizen a Van Lill, 2008, s. 64). Proto lze často v rámci přístupů k prevenci a zvládnutí stresu najít jako základ obecný model, který řeší problematiku ze dvou hledisek, ale zároveň vzájemně propojených, a to z hlediska *jedince* a z hlediska *organizačního prostředí* jako komplexu různorodých hmotných i nehmotných podmínek na pracovišti. Burke a Richardsen (1999, s. 196–197) se zabývají vztahem jedince a pracovního prostředí a uvádí dva obecné přístupy ke snižování výskytu stresu na pracovišti. První doporučuje zaměření na jedince v podobě posilování a zvyšování jeho odolnosti, zdrojů a kompetencí a za cíl si klade zmírnění nebo odstranění možných následků pracovního stresu díky větší připravenosti a schopnosti jedince stresové situace bez větší námahy zvládat. Druhý přístup se soustředí na pracovní prostředí, kdy se působením v této oblasti snaží zmírnit výskyt a zdroje pracovního stresu. Velkým přínosem tohoto přístupu je jeho vliv na větší množství zaměstnanců, nikoli pouze na jednotlivce. Intervencí na organizační úrovni může být odstraňování, resp. zmírňování konkrétních pracovních stresorů nebo programy pomáhající zaměstnancům lépe zapadnout do pracovního prostředí nebo lépe fungovat na konkrétní pracovní pozici apod.



Zaměstnavatelé by měli jako jeden z prvních kroků zvážit a zhodnotit svou výchozí pozici, tedy jaké zdroje mají k dispozici a jaké metody nebo systémy mohou pro práci se stresem využít. Také by se měli primárně zaměřit na skupiny nejvíce ohrožené pracovním stresem pro maximalizaci efektivity zavedených opatření. Interní podporou v prevenci a zvládnání pracovního stresu by měly být například personální oddělení, služby v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, oddělení vzdělávání, případně odborníci zajišťující oblast pracovního zdraví a péče o zaměstnance. Složitější individuální problémy ale mohou vyžadovat pomoc externího odborníka, ať už se jedná o psychologa, konzultanta, poradce nebo dokonce lékaře (Leka, Griffiths, a Cox, 2004, s. 24).

Neopomenutelným faktorem úspěšnosti jakéhokoli opatření nebo programu v oblasti prevence a zvládnání pracovního stresu je bezesporu *organizační kultura*. Odráží se v postojích zaměstnanců, sdílených organizačních hodnotách nebo pracovním chování, ale také v přístupech k řešení problémů včetně pracovního stresu, v tom co je považováno za stresující situace a jak je s nimi v rámci organizace naloženo. Zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci by proto organizační kultuře měli věnovat pozornost, případně se pokusit iniciovat její změnu tak, aby byla vhodnou základnou pro potřebná opatření v oblasti stres managementu (Leka, Griffiths, a Cox, 2004, s. 23). Dalším klíčovým faktorem jsou tedy také sami pracovníci na vyšších vedoucích pozicích, protože jsou odpovědní za vytváření a udržování zdravého pracovního prostředí v organizaci, od něhož se pochopitelně odvíjí vnímání pracovního stresu. Zároveň aktivní účast a angažovanost v prevenci pracovního stresu shora organizační struktury je jedním ze základních předpokladů účinnosti jakýchkoli opatření a programů (Hargrove, Campbell, Nelson, a Quick, 2011, s. 187).

Jako problém lze vidět fakt, že výzkumy a studie ohledně prevence a zvládnání pracovního stresu, ač jsou početné, nebývají příliš často přímo převáděny do praxe, nefunguje efektivní komunikace mezi výzkumníky a odborníky z praxe (manažery, konzultanty atd.). Praktici o existenci konkrétních výzkumů často netuší, nemůže tedy docházet k využití jejich výsledků. Pro vyšší efektivitu a lepší využití zkoumání problému pracovního stresu je třeba tuto bariéru odstranit nebo alespoň co nejvíce omezit. Větší propojení výzkumu s praxí, by totiž přineslo přidanou hodnotu nejen pro organizace, které by měly inspiraci k tomu, jaké kroky podniknout a zároveň mít představu o důsledcích takových kroků, ale také pro výzkum, který by mohl být lépe zacílen pro využití v praxi a také dále reflektovat vývoj aplikovaných řešení (Burke a Richardsen, 1999, s. 210).

## 2.1 Prevence a zvládání pracovního stresu v kontextu charakteru pracovní činnosti a úrovní řízení

Pravděpodobnost výskytu, přetrvávání a možnosti obrany před pracovním stresem se liší do značné míry také podle charakteru pracovní činnosti. Jak již bylo uvedeno v první kapitole, je možné identifikovat určité kategorie profesí a zaměření, kde je riziko ohrožení pracovním stresem vyšší než v jiných. Je třeba uvažovat nejen rozdíly horizontální mezi profesemi z různých oborů, ale také ty vertikální, na různých úrovních řízení v organizační struktuře, případně zohlednit specifika pracujících, kteří jsou samostatně výdělečně činní. Některé faktory mající vliv na stres na pracovišti můžeme považovat za obecné, některé jsou specifické či se pravděpodobněji budou vyskytovat v určitých oborech nebo na určitých úrovních řízení. Odhlédneme-li od individuálních faktorů a jejich nepopiratelného a zcela zásadního vlivu na stres na pracovišti a jeho vnímání jedincem, je zde i celá řada faktorů na straně organizace, se kterými lze různými způsoby pracovat.

*Na vedoucích pozicích* pokládáme za nejčastější stresory následující:

- *nejistota* – manažeři často čelí situacím, ve kterých není dostupný dostatek informací o daném problému, musí v takových situacích rozhodovat, získat pro ně ostatní zaměstnance, příp. vyšší vedení a také nést odpovědnost za jejich následky;
- *nedostatek kontroly* nad podřízenými, procesy, rozhodnutími, zdroji nebo prostředím – trendem v globální společnosti jsou spíše plošší organizační struktury nebo třeba zeměpisně roztráštěné týmy, manažeři se často o kontrolu musí dělit nebo jednat na základě požadavků klientů, případně jsou sami příliš ovlivňováni kontrolou shora;
- *kvalifikace* pro danou pozici – nezřídka se stává, že se na vedoucí pozici ocitne schopný odborník v dané oblasti, ale může mu chybět vzdělání nebo schopnosti pro vedení a řízení lidí nebo se díky mobilitě v rámci organizace dokonce jedinec dostane do jiného oboru než je jeho původní zaměření;
- *nedostatek času* – na vedoucí pracovníky je většinou kladen větší tlak také, pokud jde o zvládání velkého množství úkolů v krátkém časovém období, musí věnovat čas nejen svým vlastním úkolům a jejich koordinaci, ale také schůzkách, svým podřízeným, nutné administrativě, případně tráví čas cestováním;
- *sociální vazby a vztahy* – je nutné budovat a udržovat vztahy nebo vhodně řešit případné konflikty nejen s nadřízenými a podřízenými, ale také s kolegy, klienty či

zákazníky, dodavateli, příp. dalšími významnými osobami, se kterými přichází manažer nebo organizace do kontaktu;

- *rozvoj a podpora podřízených* – potřebná podpora a vhodné možnosti rozvoje by v ideálním případě měly být poskytnuty všem zaměstnancům, pro lepší pracovní výkon, udržení motivace a pracovní spokojenosti, rozvoj talentů jako konkurenční výhody, nebo i z důvodu prevence pracovního stresu podřízených, ovšem jako odpovědnost nadřízeného může nutný rozvoj a podpora podřízených sám o sobě zvyšovat míru pracovního stresu manažera;
- *osobní problémy* – tak jako u všech ostatních pracovníků a často i více vzhledem k požadavkům vedoucí pozice, může interakce mezi osobním a pracovním životem a hledání rovnováhy mezi těmito dvěma sférami, přinášet stres;
- *očekávání* – na vedoucí pracovníky jsou kladena určitá (často vysoká) očekávání a také oni sami od sebe nějaká mají, např. pokud jde o chování nebo správná rozhodnutí, stresorem mohou být v této souvislosti i příliš vysoké obavy z neúspěchu;
- *pracovní výkonnost* – manažeři nesou odpovědnost nejen za své pracovní výsledky, ale také za výsledky svých podřízených, musí většinou zvládnout komplexní úkoly a dané množství práce v relativně krátkém čase, musí vést podřízené, účastnit se schůzek a jednání, plánovat (Bal, Campbell, a McDowell-Larsen, 2008, s. 9–12).

Nejenže předpokládáme rozdílné riziko vzniku pracovního stresu a odlišné stresory na různých úrovních organizačních struktury, ale s rostoucím zájmem o výzkum pracovního stresu a jeho aspektů se začaly objevovat také hypotézy o přímé souvislosti mezi stylem vedení a řízení lidí a pracovním stresem zaměstnanců. *Leadership* bývá uváděn jako jeden z mnoha pravděpodobných zdrojů stresu na pracovišti, může mít vliv hned v několika ohledech, ale prokázaná míra, jakou k pracovnímu stresu přispívá, se v různých studiích liší. Významnou roli hraje také kulturní kontext jednotlivých zemí. Obecně platí, že významný vliv na vznik pracovního stresu mají zejména situace, kdy vedení není dostatečné (příliš volný styl vedení nebo nezájem ze strany nadřízeného) nebo naopak, když je příliš přísné (vysoce strukturované úkoly nebo příliš velká orientace na úkol). Ze shrnutí výsledků studií v této oblasti vzhledem k různým stylům vedení lidí vyplývá, že pro well-being pracovníků má největší přínos leadership zaměřený na vztah se zaměstnancem a dále je se sníženou mírou pracovního stresu spojován transformační leadership, který je zaměřen na komunikaci, stimulaci, motivaci a identifikaci zaměstnanců

s vedoucím pracovníkem a cíli, které reprezentuje. Transformační styl vedení častěji využívají manažeři na nižších úrovních řízení než ti výše postavení (Westerlund et al., 2010, s. 72).

Trochu jiný pohled na souvislost pracovního stresu a charakteru pracovní činnosti nabízí Holmlund-Rytkönen a Strandvik (2005, s. 12), kteří se ve své studii zabývají specifickou oblastí, a to pracovním stresem v rámci obchodních vztahů. Takový stres může vznikat postupným a dlouhodobým hromaděním negativních zkušeností. Problémy v obchodních vztazích způsobují napětí, které ohrožuje stabilitu těchto kontaktů (v závislosti na jejich struktuře, zejména na síle navázaných kontaktů), a může být zdrojem stresu. Sociální vztahy bývají v literatuře s tematikou pracovního stresu zahrnuty spíše obecně jako možný faktor pracovního stresu, nicméně specifické téma pracovního stresu v kontextu obchodních vztahů je jejich zajímavým aspektem.

Zajímavé je také v kontextu pracovního stresu a charakteru pracovní činnosti porovnání osob zaměstnaných a osob *samostatně výdělečně činných*. Ačkoli řada charakteristik pracovního stresu je stejná pro obě prostředí, např. mnohé stresory nebo faktory pracovního stresu, pracovní fungování zaměstnaných a samostatně výdělečně činných osob má i řadu odlišností, které mají vliv na riziko vzniku či míru stresu. Dle výsledků Evropského průzkumu pracovních podmínek (European Working Conditions Survey) z roku 2005 vykazují nižší hodnoty well-being osoby samostatně výdělečně činné oproti osobám zaměstnaným, konkrétně 41 % z nich pociťuje negativní vliv práce na jejich zdraví a 25 % si myslí, že trpí pracovním stresem (u zaměstnaných je to 33 % a 21 %), pociťují také větší podrážděnost, únavu, problémy se spánkem nebo úzkost. Zajímavostí je, že již výsledky stejného průzkumu z let 1995 a 2000 prokázaly, že zaměstnaní pociťují pracovní stres méně často, ve srovnání s uvedenými výsledky z roku 2005 ovšem rozdíly nebyly natolik výrazné. Dále se ukazuje, že jsou stresem znatelně více postiženi samostatně výdělečně činní, kteří mají vlastní zaměstnance (40 %) oproti těm, kteří nikoho nezaměstnávají (24 %) nebo zaměstnancům (29 %), což zároveň potvrzuje hypotézy o zvýšené míře pracovního stresu na vedoucích pozicích (González, Milczarek, a Schneider, 2009, s. 92).

Odlišnostem napříč pracovními obory byl prostor věnován již v kontextu faktorů pracovního stresu, další zajímavé porovnání nabízí průzkumy Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound). Tripartitní organizace Evropské

unie Eurofound zajišťuje od roku 1990 průzkum pracovních podmínek v Evropě vedený vždy po pěti letech (v roce 2015 probíhá tedy již šestý běh). Stejně jako podoba a struktura Evropské unie se mění i počet zemí účastnících se tohoto průzkumu. V roce 1990 to bylo 12 členských zemí Evropského společenství, v dosud posledním kompletním šetření to bylo již 27 členských států Evropské unie za spoluúčasti dalších 7 zemí. Průzkum monitoruje a analyzuje např. postavení v zaměstnání, délku a organizaci pracovní doby, organizaci práce, vzdělávání a učení, fyzická a psychosociální rizika, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, nebo příjmy a finanční jistoty. Jedním z témat je také výskyt pracovního stresu a souvisejících problémů (úzkosti a podrážděnosti) u pracovníků v různých sektorech a profesích (Eurofound, 2013).

González, Milczarek, a Schneider (2009, s. 63–67) shrnují důležité informace a zajímavosti z průzkumů pracovních podmínek v Evropě z let 1995, 2000 a 2005. Výsledky z roku 2005 ukazují 28,5 %, tedy nejvyšší míru výskytu stresu, v oboru vzdělávání a zdravotní péče a také v zemědělství a příbuzných oborech (lov, lesnictví a rybolov), třetím nejexponovanějším oborem je doprava a komunikace. 12,7 % dotázaných z oboru vzdělávání a zdravotní péče uvedlo, že pociťují přetrvávající úzkost, dále nejvyšší skóre vykázaly obory veřejná správa a obrana 11,1 % a zemědělství 9,4 %. Nejvyšší procento 15,5 %, pokud jde o výskyt podrážděnosti u pracovníků, vykazuje oblast vzdělávání a zdravotní péče, v dopravě a komunikaci je to 13,6 % a třetí v pořadí je obor hotelnictví a restaurátérství s 12,6 %. Zajímavé je srovnání s výsledky z roku 2000, které zobrazuje značný pokles hodnot vykazovaného pracovního stresu v oboru dopravy a komunikace o 12,7 %, kde mezi lety 1995 a 2000 byl naopak největší nárůst počtu trpících pracovním stresem, ještě větší propad této veličiny se objevil v oblasti finančních zprostředkovatelů o 14,5 % a v oblasti obchodu s nemovitostmi a podnikání o 13,3 %. Naopak v zemědělství a příbuzných oborech došlo jako v jediném sektoru k nárůstu pracovního stresu o 9,6 %, v předešlém pětiletém období tento obor ale vykazoval nejvýraznější propad. Lze předpokládat, že důvodem zmíněných změn je proměnlivost podmínek, zásadní roli hraje např. ekonomická situace v tom kterém sektoru a její vývoj, přesnější určení příčin by ovšem vyžadovalo rozsáhlý detailní rozbor situace v jednotlivých letech. Dostupné jsou i informace o jednotlivých zúčastněných zemích, pro ilustraci jsou zde uvedené země vykazující nejvyšší hodnoty ve třech zmíněných nejzatíženějších sektorech. Ve Slovinsku, Řecku a Lotyšsku více než 50 % (resp. 60 %, 54 % s 52 %) respondentů z oblasti vzdělávání a zdravotní péče uvedlo, že pociťují pracovní stres a zároveň i v zemích, kde

byla prokázána celková úroveň pracovního stresu nižší než je průměr Evropské unie, přesahoval výsledek v oblasti vzdělávání a zdravotní péče 20 %. V sektoru zemědělství dle výsledků studie trpí stresem 72 % pracovníků v Řecku, 40 % ve Finsku a 36 % rumunských pracovníků. A v oblasti dopravy a komunikace je nejvíce pracovníků trpících pracovním stresem v Řecku, a to 65 %, více než 30 % v této oblasti dosahují také Slovensko, Švédsko, Polsko a Portugalsko.

## **2.2 Opatření v oblasti prevence a zvládnání pracovního stresu na evropské a národní úrovni**

V Evropě obecně se v mnoha zemích vnímání pracovního stresu posunulo na vyšší úroveň, této problematice je věnováno více pozornosti a stres je pokládán za významný problém ovlivňující organizace, jednotlivce a potažmo i celou společnost. Ovšem z pohledu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou stále za podstatnější problémy považována témata jako ergonomie a fyzické zdraví nebo technická a chemická bezpečnost pracoviště. Více pozornosti, a tedy i větší množství opatření a podniknutých kroků, je věnováno chemickým, fyzikálním a biologickým rizikům, spíše než psychosociálním aspektům práce, které mohou stejně zásadním způsobem ovlivňovat pracovníka, jeho pracovní výkon, efektivitu, spokojenost a v neposlední řadě zdraví (Kompier a Cooper, 1999, s. 314).

Na evropské úrovni i na úrovních národních existuje řada organizací, které se v rámci své činnosti zabývají pracovním stresem jako jedním z témat péče o pracovníky nebo bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Stejně tak je možné nalézt dokumenty, které se dotýkají tohoto problému, a které se snaží navrhnout možná opatření, jak s problematikou pracovat, mají ovšem převážně doporučující a obecný charakter.

Kompier a Cooper (1999, s. 312–314) shrnují výsledky analýzy přístupu k problematice pracovního stresu v jedenácti evropských zemích. Přiznávají, že šetření nebylo plně standardizováno a je potřeba zajistit více dat a informací, přesto ale může posloužit jako významný indikátor pracovního stresu a situace v oblasti jeho prevence v Evropě. Zájem se soustředil na otázky, zda:

- je stres vnímán jako významný problém;
- existuje nějaký právní rámec upravující tuto problematiku;
- existuje systém monitorování rizikových faktorů a skupin na národní úrovni;

- jsou k dispozici příklady dobré praxe v oblasti prevence pracovního stresu;
- jsou opatření pro prevenci a zvládání stresu na pracovišti převážně na organizační úrovni, na individuální úrovni nebo zda se objevuje obojí;
- jsou k dispozici reliabilní data ohledně nákladů spojených se stresem a výhod jeho prevence.

Zahrnuté země lze rozdělit do tří skupin. První skupina zemí vnímá pracovní stres a jeho prevenci jako významný problém, pokud jde o zdraví a bezpečnost práce. Ve Švédsku, Finsku a Nizozemsku existuje právní rámec upravující pracovní podmínky včetně zahrnutí psychosociálních faktorů práce, jsou k dispozici data o rizikových faktorech a skupinách v rámci pracující populace, roste zájem o problematiku nákladů a výhod prevence stresu na pracovišti a také je možné nalézt příklady dobré praxe. Ve zmíněných severovýchodních zemích ovšem převládají opatření na organizační úrovni, přičemž v Nizozemsku se tradičně pozornost upíná také k jednotlivcům. Další skupina zemí obecně vnímá pracovní stres jako reálný problém, který je zohledňován také zákonodárci, tyto země implementovaly Rámcovou směrnici o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ale neexistují žádné konkrétní závazné regulace, pokud jde o pracovní stres. Z hlediska výše zmíněných charakteristik se vyrovnávají zemím z první skupiny, ale pokud jde o monitorování rizikových faktorů a skupin, příklady dobré praxe, specifická opatření k prevenci a zvládání pracovního stresu nebo důležitá data z této oblasti, je vývoj přístupu ke stresu na pracovišti o krok pozadu. V této skupině můžeme hovořit o Belgii, Dánsku, Německu, Spojeném Království, Německu a Irsku. Ve třetí skupině zemí pak stres zatím jako významný problém vnímán není, nejsou dostupná empirická data k této problematice a těžko bychom hledali opatření pro prevenci a zvládání pracovního stresu, přestože i tyto státy uplatňují Rámcovou směrnici o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V této skupině, kam patří Itálie, Řecko a Portugalsko, je jako palčivější problém řešena bezpečnost práce a pracovní rizika spojená spíše zejména s dělnickými a nižšími pracovními pozicemi jako např. míra hluku na pracovišti.

Obecně lze říci, že v evropských organizacích se uplatňují všechny tři úrovně prevence a intervence, tedy primární, sekundární i terciární, ovšem systematictěji se pracovnímu stresu věnují spíše větší organizace s více než pěti sty zaměstnanci. V různých zemích se přístup k prevenci a zvládání pracovního stresu liší, a to nejen z hlediska priority, která je této problematice přikládána a zájmu o ni, ale také pokud jde o zaměření opatření v této oblasti. Např. ve Spojeném království jde nejčastěji o vzdělávání, resp. tréninky, programy

na podporu zdraví nebo poradenské služby zaměstnancům, naproti tomu v severských zemích (zejména ve Švédsku) je důraz kladen spíše na primární prevenci, tedy na organizaci a její kulturu (Liukkonen, Cartwright, a Cooper, 1999, s. 35).

### **2.2.1 Opatření v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu na evropské úrovni**

*Evropská unie*, resp. některé její orgány se v rámci tématu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zabývají také pracovním stresem. V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se Evropská unie angažuje již několik let prostřednictvím dvou přístupů. Za prvé jsou to právní předpisy EU, které se zabývají společnými definicemi, strukturami a pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které pak jednotlivé členské státy přizpůsobují svým podmínkám a možnostem. Druhým přístupem jsou akční programy a evropské strategie, které udávají rámec pro vnitrostátní politiky a strategie a určují priority a společné cíle se zaměřením na prevenci. *Strategický rámec EU pro ochranu zdraví a bezpečnost při práci na období 2014–2020* uvádí jako svůj strategický cíl zaručení bezpečného a zdravého pracovního prostředí ve spolupráci s členskými státy, sociálními partnery a dalšími subjekty Evropské unie, tato problematika se výrazně dotýká rovněž tématu pracovního stresu (Evropská komise, 2014).

Legislativa Evropské unie, konkrétně *Evropská rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci* z roku 1989, která musela být implementována do národních politik členských států do konce roku 1992, ukládá zaměstnavatelům povinnost vyhodnocovat a kontrolovat pracovní rizika, a tedy také chránit pracující před pracovním stresem, ale povinnosti nebo možnosti blíže nespecifikuje. V roce 2004 bylo vydáno několik dalších dokumentů o praktickém provádění ustanovení (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, c1998–2013). Nejdůležitějším příkladem je *Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací*, která vznikla na základě spolupráce evropských sociálních partnerů a podepsána byla zástupci Evropské odborové konfederace, Unie průmyslových a zaměstnavatelských konfederací Evropy, Evropské asociace živnostníků a malých a středních podniků a Evropského centra podniků s veřejnou účastí a podniků veřejného hospodářského zájmu 8. října 2004 v Bruselu. Jedná se o dobrovolnou dohodu poskytující náhled na možnosti řešení této problematiky, která zavazuje partnery k jejímu zavedení v rámci členských zemí Evropského hospodářského prostoru v době tří let od jejího podpisu, a to v souladu se specifiky managementu a pracovníků v dané zemi. Zavádění



takové autonomní dohody v členských zemích je možné prostřednictvím kolektivních smluv, jiných smluv mezi sociálními partnery, směrnicemi nebo zákony. Všichni partneři jsou dále zavázáni k tomu podat zprávu o implementaci dohody Výboru pro sociální dialog, který zároveň připravuje roční souhrny o průběhu zavádění dohody a s odstupem několika let celkovou zprávu o implementaci (ETUC, 2004, s. 1–3). Dohoda upozorňuje na všudypřítomnost hrozeb, které s sebou stres na pracovišti přináší, a které se týkají organizací všech velikostí a pracovníků bez rozdílu a také na to, že vhodná opatření v této oblasti vedou nejen ke zvýšení bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků, ale mají také svá pozitiva v oblasti ekonomické a sociální pro organizace, jednotlivce i celou společnost. Tato dohoda si ovšem neklade vyšší cíle než zvýšit povědomí a porozumění problému a představit určitý rámec pro identifikaci, prevenci a zvládání pracovního stresu (Drbalová, Málková, 2007, s. 10). Dohoda pracuje s definicí stresu, zcela obecně se dotýká možných indikátorů přítomnosti stresu na pracovišti, dále se snaží vyzdvihnout odpovědnost v této oblasti na straně organizací oproti odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Uvádí také možná opatření, která mohou být jak preventivní, tak nápravná, kolektivní i individuální, příp. kombinovaná a zároveň mohou být zaměřena na konkrétní stresory nebo být součástí širší strategie nebo mohou být realizována za podpory externích odborníků. Upozorňuje rovněž na potřebu hodnocení jakékoli intervence za účelem zajištění efektivity a optimalizace využívání zdrojů a také obecně uvádí příklady možných opatření (ETUC, 2004, s. 1–3).

Závěrečná zpráva Výboru pro sociální dialog shrnuje, že Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací přinesla posun v oblasti pracovního stresu a sociálního dialogu, a to zejména v oblasti povědomí a porozumění problematice, přestože podoba strategií jednotlivých zemí se často značně liší. Také se stala určitým podnětem k aktivitám v oblasti prevence a zvládání stresu na pracovišti. Lze předpokládat, že významnou roli sehrála zejména v zemích s původně nízkým povědomím o této problematice, kam byla řazena i Česká republika. Dalším zemím pak pomohla postoupit o něco dál a problém pracovního stresu se tam stal důležitou součástí strategií v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V zemích, které již věnovaly stresu zvýšenou pozornost jako Velká Británie, poskytla oficiální rámec a podnět pro další rozšíření diskuze tohoto problému. Závěrečná zpráva také upozorňuje na nutnost dále na rozvoji tématu pracovního stresu pracovat, přestože se Rámcová dohoda stala součástí evropských a národních předpisů v oblasti zdraví a bezpečnosti. Výzvami i nadále zůstávají otázky, jak pracovat s rozdíly ve

vyhodnocování a zajistit přehlednost a srozumitelnost, jak podpořit organizace při budování sociálního dialogu a postupů prevence, jak zajistit reflexi výsledků v organizacích nebo zvýšit informovanost odborů a zaměstnavatelů ohledně významu problému stresu na pracovišti a potřeby ho řešit (ETUC, 2008, s. 38–39). Důsledky tohoto opatření lze pozorovat téměř ve všech členských zemích a zároveň se do iniciativy zapojily i další země jako Norsko nebo Island.

Na mezinárodní a evropské úrovni funguje také celá řada organizací, které se zabývají pracovním stresem jako významným rizikovým faktorem, často vydávají na toto téma publikace, informační brožury, méně často vedou výzkumy a kampaně pro zvýšení povědomí o existenci problému a možnostech jeho řešení, případně zveřejňují různá doporučení. Mezi tyto organizace patří jak velké celosvětově známé, tak i menší organizace zabývající se různými aspekty pracovního života nebo organizačního fungování.

Nejvýraznějším příkladem mezinárodní organizace je *Světová zdravotnická organizace* (WHO). Z její povahy vyplývá, že řeší široký záběr problémů dotýkajících se zdraví populace a vzhledem k tomu, že má celosvětovou působnost, zabývá se často palčivějšími světovými problémy, například v zemích třetího světa. V rámci tématu pracovního zdraví se ale zabývá také nemocemi z povolání a riziky spojenými s prací a jedním z nich je i stres na pracovišti. Program vztahující se k pracovnímu stresu obsahuje informace o zjišťování pracovního stresu, jeho zdravotních důsledcích, ale i nákladech s ním spojených, možnostech prevence a jeho zvládnutí, dále je tématem i šikana a obtěžování na pracovišti a na tento problém se snaží upozornit i v rozvojových zemích. Světová zdravotnická organizace také z hlediska pracovního zdraví upozorňuje na roli profesionálů z oblasti lidských zdrojů a oddělení s touto specializací v rámci organizací (WHO, c2015).

Na evropské úrovni je důležitým hráčem *Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* (OSHA), která je orgánem Evropské unie a zabývá se nejrůznějšími tématy v oblasti pracovního zdraví a bezpečnosti, kde jsou pracovní stres a psychosociální rizika jedním z významných témat. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci se problematikou zabývá více do hloubky a z mnoha pohledů, a to nejen jako rizikem pro zdraví pracovníků, ale řeší také například náklady organizace spojenými s pracovním stresem. Poskytuje a šíří informace z této oblasti, vydává publikace a zprávy o aktuální situaci a jejím vývoji či výzkumech, snaží se představovat možnosti prevence a zvládnutí

tohoto problému, to vše v několika světových jazycích (European Agency for Health and Safety at Work, c1998–2014).

Další pro tuto oblast významnou agenturou Evropské unie je *Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek* (Eurofound). Jedná se o tripartitní organizaci, která se zabývá sociálními a pracovními politikami s cílem zlepšovat životní a pracovní podmínky v Evropě. Zaměřuje se zejména na poskytování poznatků a doporučení zaměstnavatelům, tvůrcům politik v rámci EU a jednotlivých členských států a odborům. Aktuální strategický rámec na období 2013–2016 se zaměřuje na čtyři klíčová témata, a to zlepšování fungování trhu práce, zlepšování pracovních podmínek, rozvoj pracovněprávních vztahů a zvyšování životní úrovně a sociální soudržnosti (Eurofound, c2015). Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek provádí periodický Průzkum pracovních podmínek v Evropě, a to každých 5 let od roku 1990. S rozrůstajícím se počtem členských států EU (resp. počtu účastnících se zemí, vzhledem k tomu, že se účastní i země, které nejsou v Evropské unii), rozšiřováním poznatků a zájmu o problematiku, narůstá také tento průzkum, proto vzájemná porovnatelnost mezi jednotlivými průzkumy je částečně omezena (Eurofound, 2013b). Průzkumu pro rok 2015 se účastní 35 evropských zemí s celkovým počtem 43 tisíc respondentů, vychází z poznatků minulých průzkumů a měl by přinést náhled na trendy v oblasti pracovních podmínek za posledních 25 let. Tématy průzkumu jsou zdravotní a psychosociální rizika, délka a organizace pracovní doby, pracovní smlouva a zaměstnanecký status, pracoviště, organizace práce, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, odborná příprava a školení, přístup k názorům zaměstnanců, zdraví a dobré životní podmínky nebo příjmy. Většinu zmíněných témat lze pokládat za významné faktory pracovního stresu (Eurofound, 2015). Kromě Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek, je zdrojem statistických dat samozřejmě také *Eurostat*. Data poskytovaná evropským statistickým úřadem dotýkající se této oblasti se zaměřují zejména na bezpečnost a zdraví v kontextu práce a podávají nám informace o charakteristikách populace trpící pracovním stresem. Podle dat z roku 2007 uvedlo stres, depresi a úzkost jako hlavní zdravotní problém spojený s prací 17 % žen a 13 % mužů, ovšem jiný průzkum, který se soustředil na všechny s prací související zdravotní problémy (a nedotazovaly se pouze na problém hlavní) vyšší výskyt pracovního stresu u žen nepotvrdil. Věkovou skupinou, která vnímá stres, depresi a úzkost jako svůj hlavní zdravotní problém spojený s prací, jsou pracovníci ve věku 25–44 let, přičemž nejvyšší výskyt vykazují do 35 let, pak dochází k poklesu. Rovněž byly zkoumány odlišnosti na

základě vzdělání, jako hlavní zdravotní problém uvedlo stres, depresi a úzkost: 26 % dotázaných s vysokoškolským vzděláním, 12 % se středoškolským a 10 % se základním. Dále jsou v souvislosti s pracovním stresem dostupná obecná data například ohledně specifických profesních skupin nebo množství a trvání pracovních neschopností. Obecně v období let 1999–2007 byl trend pracovního stresu, deprese a úzkosti jako souvisejících problémů rostoucí (Eurostat, 2010, s. 67–69).

Také *Mezinárodní organizaci práce* (ILO) lze řadit mezi důležité aktéry na poli problematiky pracovního stresu. Zabývá se jím v rámci jednoho ze svých hlavních témat z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kterým je podpora zdraví a pracovišti a well-being. Téma řeší jak v obecné rovině, tak například v souvislosti s různými odvětvími a profesemi, které lze z hlediska pracovního stresu považovat za rizikové a nevynechává ani specifickou oblast šikany a obtěžování na pracovišti. Mezinárodní organizace práce se zaměřuje zejména na prevenci a zabývá se například: hodnocením rizik pracovního stresu; využíváním kontrolních mechanismů; zvyšováním schopnosti se stresem vypořádat prostřednictvím posilování kontroly pracovníků nad svěřenými úkoly, zlepšování komunikace v organizaci, větší participace pracovníků na procesu rozhodování v organizaci či budování systému sociální opory pro zaměstnance; interakcí mezi osobním a pracovním životem a jejich podmínkami; podstatou a hodnotou pracovní bezpečnosti a zdraví v rámci organizace (ILO, c1996–2015).

Řada opatření, kampaní nebo průzkumů na evropské nebo mezinárodní úrovni probíhá za podpory nebo v součinnosti s více zmíněnými (ale i dalšími významnými) organizacemi. Vzhledem k zaměření každé organizace se může lišit její náhled na problematiku, může se zabývat detailněji jiným tématem, protože ho považuje ze svého pohledu za klíčové, ale obecně se veškeré aktivity soustředí na monitorování, hodnocení a kontrolu pracovního stresu a přístupy k jeho prevenci a zvládnutí.

### **2.2.2 Opatření v oblasti prevence a zvládnutí pracovního stresu na národní úrovni**

V národním prostředí v případě České republiky je bezpečnost a ochrana zdraví při práci legislativně ošetřena v *Zákoníku práce* (zákon č. 262/2006 Sb., § 101–108, § 224), případně vyhláškami, opatřeními či kampaněmi Ministerstva práce a sociálních věcí a dále vznikají projekty různých organizací na toto téma. Evropské rámcové dohody sociálních

partnerů jsou v této oblasti realizovány prostřednictvím Zákoníku práce, i když na zcela obecné úrovni. Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečné pracovní prostředí, vhodné pracovní podmínky a dále předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost nebo zdraví pracovníků, což se bezesporu dotýká také pracovního stresu. Dále je usilováno evropskými sociálními partnery, aby byla problematika stresu na pracovišti věnována pozornost v rámci kolektivního vyjednávání, v této oblasti se angažuje *Českomoravská konfederace odborových svazů* prostřednictvím doporučení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Drbalová, Málková, 2007, s. 14).

Konkrétnější jsou, i když jsou založeny na zcela dobrovolné bázi, různé projekty. S rostoucím povědomím a dostupností dat o problematice na této úrovni iniciativ přibývá. Je prokázáno, že stres má vliv také na proces učení se a vzdělávání, proto je prevence pracovního stresu považována za důležitý faktor, pokud jde o kvalitu vzdělávacího procesu, ať už jde o vzdělávání neformální, formální, či specifické profesní vzdělávání. Důležitá je podpora motivace k učení a vzdělávání se, vytváření prostředí vhodného ke vzdělávacím aktivitám a efektivní využívání dostupných zdrojů. V rámci projektu *Leonardo da Vinci Aktivita pro prevenci stresu*, který se zaměřuje na vzdělávací instituce a pracoviště, tedy také na lektory, manažery a vedoucí pracovníky i řadové zaměstnance a cílovou skupinu malých a středních podniků, vznikla iniciativa s cílem šířit povědomí o významu prevence pracovního stresu v rámci různých skupin (zaměstnavatele, zaměstnance, odborníky nebo sociální partnery) a přínosech hodnocení rizik souvisejících s výkonem povolání a pracovním stresem. Výstupy projektu jsou vzdělávací materiály pro hodnocení rizik a prevenci pracovního stresu, příručka pro lektory a materiály k pilotnímu tréninku (Svaz průmyslu a dopravy, [2009]).

Státní zdravotní ústav organizoval v roce 2012 ve spolupráci s Ministerstvem zdravotnictví ČR, Státním úřadem inspekce práce ČR a Výzkumným ústavem bezpečnosti práce kampaň *Psychosociální rizika na pracovišti*. Tato původně celoevropská kampaň pod záštitou Evropského výboru generálních inspektorů práce, který má za úkol sledovat a prosazovat dodržování legislativy v oblasti práce, si kladla za cíl především zvýšení informovanosti a povědomí mezi zaměstnavateli i zaměstnanci a také inspektorům práce poskytnout nástroje ke sledování psychosociální pracovní zátěže v organizacích. (SZÚ, [2012]). Zakončení kampaně proběhlo v podobě konference v roce 2013 ve Švédsku, za účelem zhodnocení a porovnání pracovních podmínek zúčastněných států, kterými bylo 30 evropských států.

Jednotlivé národní kampaně se lišily v závislosti na úrovni přístupu k pracovnímu stresu v rámci tématu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci každé země. V České republice kampaň probíhala formou dotazníků pro zaměstnance a zaměstnavatele, strukturovaných rozhovorů s managementem. S využitím dalších nástrojů na identifikaci stresu pro pracovníky kontrolního orgánu (SZÚ, [2013]).

Další kampaní převedenou z celoevropské úrovně na úroveň národní je *Zdravé pracoviště zvládne i stres* (Healthy workplaces) na období 2014–2015, zaštiťuje ji Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví při práci. S přihlédnutím k nevyjasněnosti a citlivosti některých otázek spojených s pracovním stresem a případně psychickým zdravím a k tomu, že řídit rizika v této oblasti je náročnější než v dalších tradičnějších oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, klade si kampaň za cíl poskytnout zaměstnancům i zaměstnavatelům větší podporu pro prevenci a boj se stresem na pracovišti. Zmíněná podpora by měla mít podobu vhodných a uživatelsky přívětivých nástrojů a také apelu na zaměstnance i zaměstnavatele, aby tento problém nebrali na lehkou váhu, protože může vážně ovlivnit zdraví i fungování organizace (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2013, s. 6–8).

V České republice proběhla mezi lety 2008 a 2009 kampaň Ministerstva práce a sociálních věcí s názvem *Stres na pracovišti – Možnosti prevence* zaměřující se na stresory na pracovišti, jejich hodnocení a také na navržení možných opatření k jejich zmírnění nebo odstranění. Cílovou prioritní oblastí byla veřejná správa, ale zmapování problematiky se vztahovalo na celou Českou republiku. Z hlediska metodologie byla v tomto případě použita široká paleta nástrojů: sekundární analýza zdrojů; kvantitativní a kvalitativní terénní šetření formou dotazníků a rozhovorů; výzkumné a vývojové práce, pokud jde o vyhodnocování analýz, zpracování výsledků, jejich prezentace, tvorbu doporučení a metodik; četné konzultace s experty zejména ohledně tvorby výzkumných nástrojů, zpracování souhrnných výsledků a zpracovávání návrhů opatření (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009, s. 4–12).

Pokud bychom hledali instituce nebo organizace, které se v České republice jakýmkoli způsobem zabývají pracovním stresem, v první řadě je třeba zmínit působnost mezinárodních a evropských organizací, ať už se jedná o kteroukoli výše jmenovanou a dále pochopitelně můžeme najít celou řadu dalších působících výhradně v českém prostředí. Příkladem může být *Ministerstvo práce a sociálních věcí*, které se v této sféře

angažuje například prostřednictvím *Výzkumného ústavu bezpečnosti práce*, jehož úkolem je realizace výzkumů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také plnění úkolů, které vyplývají z platné legislativy na národní i evropské úrovni, případně zadaných zřizovatelem, Státním úřadem inspekce práce nebo relevantními orgány a institucemi Evropské unie (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2015).

Je zřejmé, že přístup k problematice pracovního stresu, ať už na národní nebo evropské úrovni, není dostatečně systematický. Existuje řada aktérů, kteří se různými způsoby v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu v organizacích angažují, ale chybí větší součinnost a spolupráce pro dosažení vyšší efektivity, ať už jde o výzkumnou činnost nebo aplikaci různých opatření.

### **2.3 Prevence a zvládání pracovního stresu v kontextu personálních činností**

V rámci primární, sekundární a terciární úrovně stres managementu, můžeme najít různé kroky a opatření, které jsou zároveň zájmem konkrétních personálních činností, a které mohou vzhledem ke své povaze více či méně ovlivňovat působení pracovního stresu v organizaci. Oblasti personálních činností bývají rozlišovány na analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků; personální plánování; získávání pracovníků; výběr pracovníků; přijímání, adaptaci a rozmísťování pracovníků; řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků; odměňování pracovníků; vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry; pracovní podmínky a péči o pracovníky; odbory a kolektivní vyjednávání; uvolňování pracovníků z organizace a personální poradenství (Kocianová, 2010). Úrovně řízení stresu v souvislosti s personálními činnostmi zobrazuje Schéma 3 (viz Příloha D).

*Primární prevence*, resp. opatření na této úrovni, se zaměřují na to, jak je možné pracovní stres eliminovat nebo omezit ještě před tím než vůbec vznikne, jedná se tedy o prevenci v užším slova smyslu. Z hlediska personálních činností se primární prevence týká zejména oblastí: analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků; personální plánování; přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků; řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků; vzdělávání pracovníků a plánování osobního rozvoje; pracovní podmínky a péče o pracovníky; odbory a kolektivní vyjednávání a uvolňování pracovníků. Vzhledem k tomu, že prokazatelně nejvýraznější dopad na organizaci a její efektivitu má prevence primární, bude jí v následujícím textu také věnováno nejvíce pozornosti.

Intervence na *sekundární úrovni* již počítá s existencí znepokojivé míry pracovního stresu a snaží se zmírňovat reakci jedince a předcházet tak negativním důsledkům z dlouhodobého pohledu, pomáhá tedy pracovníkům stres zvládat. Mezi personálními činnostmi bychom sekundární opatření mohli nalézt v oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a plánování osobního rozvoje, příp. rovněž uvolňování pracovníků.

Pokud selhaly nebo nemohly být použity metody primární a sekundární intervence, mělo by se přistoupit k opatřením na *terciární úrovni*. V této fázi již došlo k rozvinutí negativních projevů stresu na pracovišti a je vyžadován specifický a často individuální přístup. Takový intervenční program je mnohem více náročný z hlediska času, nákladů, ale zároveň ani nezaručuje úplnou nápravu, proto je nezbytné, aby byla diagnóza odborníkem stanovena pečlivě a přesně a zároveň byly podniknuty další kroky v primární a sekundární oblasti (Raitano a Kleiner, 2005, s. 37). Personální činnosti, v rámci nichž bychom mohli hledat prvky terciární intervence, jsou řízení pracovního výkonu, vzdělávání pracovníků a plánování osobního rozvoje, případně personální poradenství.

*Analýza pracovních míst* sleduje souslednost a provázanost různých úkonů či úkolů při výkonu práce na konkrétním pracovním místě, cílem je zefektivnit pracovní výkon, a to také v souvislosti s nároky daného pracovního místa vzhledem ke schopnostem a kompetencím pracovníka, který místo zastává. Výstupem často bývá popis pracovního místa a z něj vyplývající soubor potřebných charakteristik, které by měl zaměstnanec na dané pozici vykazovat. Již v této fázi personálního řízení, která je z hlediska personálních činností úplným základem celého procesu, je možné najít celou řadu významných faktorů, které v praxi mají zásadní dopad na hladinu pracovního stresu. Jsou identifikovány vlastnosti, které by měl daný pracovník mít tak, aby bylo nejen dosaženo vyšší kvality a efektivity pracovních výsledků, ale zajištění souladu nároků pracovního místa a dispozic pracovníka je také velice významným faktorem, který pozitivně ovlivňuje potenciální míru pracovního stresu. Dojde tak k omezení zátěže vznikající v důsledku toho, že zaměstnanec v nějakém ohledu nesplňuje nároky kladené pozicí nebo je plnění úkolu nad rámec jeho schopností, dovedností nebo kvalifikace, a proto ho stojí mnohem více energie a práce, pokud vůbec uspěje. Dále mohou být zjištěny konkrétní aspekty dané práce, které mohou fungovat jako stresory bez ohledu na charakteristiky pracovníka, jako např. obecná časová náročnost, nedostatek podpory pro optimální pracovní výkon, ať už se jedná o technické a



materiální zabezpečení nebo podporu vedoucích pracovníků a motivační charakter práce, určité ergonomické aspekty a faktory náročnosti a bezpečnosti práce v širším smyslu. Zlepšit některé nedostatky nebo nesoulady může být značně náročné, ale také mohou být nalezeny záležitosti, které byly přehlíženy, organizace na jejich nápravu nemusí vynaložit příliš mnoho zdrojů a mohou celkovou situaci významným způsobem ovlivnit. Josef Koubek (2009, s. 58–66) uvádí čtyři přístupy, které příhodně shrnují oblasti, ve kterých se analýza pracovních míst a následně případné změny mohou výrazně pozitivně, resp. negativně projevit s ohledem na pracovní stres:

1. inženýrský/mechanistický přístup sleduje primárně výkon organizace a orientuje se na efektivní využívání zdrojů;
2. psychologický/motivační přístup se zabývá potřebami pracovníků jako prostředkem ke zvyšování efektivity práce;
3. ergonomický/biologický přístup je zacílen na charakteristiky fyzické náročnosti práce a zlepšováním podmínek v této oblasti se snaží dosahovat větší efektivity, kvality a vyšší produktivity práce;
4. percepční přístup se pak zaměřuje naopak na psychologické charakteristiky tak, aby ani v této oblasti nebyly na pracovníky kladeny příliš vysoké nároky a oni tak mohli podat lepší, kvalitnější pracovní výkon.

Cílem v každém zmíněném bodě je lepší výkon organizace, ten ale může být významně ovlivněn díky pozornosti věnované pracovníkům a podmínkám, ve kterých se vyskytují. Ať už jde o hmotné i nehmotné zdroje a podporu pracovníků k jejich optimálnímu využívání, uspokojování potřeb pracovníků jako zásadní prostředek pracovní motivace, ergonomické aspekty pracovní pozice nebo hlediska psychologické a psychosociální pracovní zátěže, jsou to vždy právě zaměstnanci, kteří vytváří výsledky organizace a kterým je třeba ve všech těchto ohledech poskytnout potřebnou podporu a pozornost.

Relevantním příkladem opatření, které může organizace využít ke zlepšení pracovních podmínek s ohledem na personální činnost analýzy pracovních míst je *job redesign*. Na základě výzkumů bylo stanoveno pět kroků, které je vhodné podniknout nebo alespoň zvážit před tím, než dojde k samotné změně, tedy job redesignu. Prvním prostředkem jsou přirozeně vytvořené pracovní jednotky v podobě pracovních týmů, které mají pomoci odhalit pracovní úkoly a aktivity, které jsou vzájemně propojené a závislé. Takový tým má za úkol pracovat na zadaném úkolu od začátku do konce a průběžně komunikovat průběh

plnění úkolu s managementem. Podobný cíl, tedy podrobněji analyzovat souvislosti mezi pracovními úkoly, si klade i druhý přístup, a to kombinování úkolů. Rozdílem je, že vzájemně související úkoly jsou zadány jednotlivci, který pravidelně podává zprávu vedení o jejich plnění. Dále je třeba získat zpětnou vazbu o kvalitě odvedené práce a spokojenosti zákazníků nebo koncových uživatelů, například prostřednictvím navázání a udržování komunikace s klienty. Pro plynulejší a efektivnější plnění úkolů pracovní pozice je doporučeno rozšíření zodpovědnosti a autority zaměstnance, jemuž je úkol svěřen, tak, aby měl větší možnost ovlivnit rozhodnutí, která mají zásadní vliv na výsledek. Svěřené pravomoci by měly odpovídat požadavkům zaměstnance a daného úkolu, aby bylo odstraněno maximum možných překážek. Pátým aspektem, který by měl být brán v úvahu, je vytvoření kanálů pro otevřenou zpětnou vazbu, jak ve směru horizontálním mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky, tak vertikálním mezi zaměstnanci. Cílem je podrobnější a efektivnější zpětná vazba jako zdroj potřebných informací, důraz je kladen zejména na otevřenost a neustálé udržování těchto komunikačních kanálů (Raitano a Kleiner, 2005, s. 36).

*Z personálního plánování* vychází další procesy v organizaci, je tak jedním z nejstěžejnějších prvků personálního řízení. Vhodné plánování zajišťuje vyšší efektivitu využívání zdrojů i činnosti organizace obecně. Z hlediska pracovního stresu je důležité zejména plánování cílů a jak jich bude dosahováno s ohledem na možnosti organizace a konkrétních pracovníků tak, aby cíle byly realistické, ale zároveň, aby byly dostatečně vysoké pro rozvoj organizace. Zároveň by cíle měly být i určitou výzvou pro zaměstnance a pomoci tak zajistit a udržet jejich pracovní motivaci a optimální pracovní výkon. S nastavováním cílů také souvisí plánování zdrojů, a to jednak z hlediska využívání aktuálně dostupných zdrojů, například v podobě potenciálu pracovníků, ale také plánování budoucí potřeby právě na základě cílů, kterých má být dosaženo. Personální plánování je součástí širšího strategického plánování organizace, ale musí flexibilně reagovat na případné změny, které se často nedají zcela předpovídat. Důležitým bodem pro personální plánování je komunikace. Prostřednictvím správně nastavených komunikačních kanálů v organizaci lze zajistit plnění plánů hladší průběh a také větší angažovanost pracovníků v dosahování nastavených cílů. Pokud jsou cíle a aktivity k jejich dosažení naplánovány v souladu s využitelným potenciálem pracovníků a ostatními zdroji a zároveň je vše dostatečně komunikováno směrem k zaměstnancům, je zajištěna nejen efektivita, ale také minimalizace pracovního stresu plynoucího z příliš vysoké pracovní zátěže,

nedostatečných schopností a kvalifikace pro některé úkoly nebo neinformovanosti ohledně plánovaných změn.

Specifickým příkladem, jak snížit pravděpodobnost výskytu zvýšeného pracovního stresu prostřednictvím personálního plánování, může být například i přístup *participativního managementu*, který se ovšem týká i řady dalších procesů. Možnost zaměstnanců aktivně se podílet na plánování a lépe tak stanovovat postoje a potřeby na straně zaměstnanců, může za určitých podmínek personální plánování zefektivnit. Na druhou stranu to s sebou přináší i řadu možných komplikací a zavést takový přístup je pro organizaci relativně složitým úkolem. V praxi lze využít informací přímo od zaměstnanců již ke stanovování cílů a způsobů jejich plnění a také využívání personálních zdrojů. Rozhovory se zaměstnanci mohou odkrýt různé dosud nejasné souvislosti nebo pomoci předvídat jejich chování nebo případná rizika do budoucna. Také pokud jde o využívání potenciálu pracovníků ke spokojenosti na obou stranách a udržování motivace pracovníků, komunikace je jedním ze správných prostředků. A konečně také pokud jde přímo o realizaci plánů, vždy lze předpokládat, že pokud jsou pracovníci vhodným způsobem a předem s plánováním seznámeni a co nejvíce ztotožněni, o to snazší by pak samotná realizace měla být.

Z pohledu dalšího okruhu personálních činností, a to *přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků*, jsou stěžejní zejména adaptace a rozmísťování, nicméně už i během procesu přijímání se může jedinec potkat s určitými stresory, které lze správným přístupem omezit. Přijímání v nejširším pojetí bývá chápáno jako souhrn všech činností souvisejících s nástupem pracovníka na novou pracovní pozici, včetně jeho prvního uvedení na pracoviště. Celý tento proces je svým způsobem stresující, ale jedná se většinou o jednorázový krátkodobý stres. Z hlediska pracovního stresu je důležitý právě skutečný nástup pracovníka na nové místo a jeho představení v novém prostředí, což může ovlivnit jedince na delší dobu, vyskytnou-li se hned na počátku komplikace či nepříjemnosti, nebo pokud nemá dostatek podpory ze strany organizace. Většinou ovšem lze případné škody bez větších obtíží napravit. Zcela zásadní je pak proces adaptace, na něm záleží, jak bude zaměstnanec sladěn s prostředím, spolupracovníky i pracovními úkoly, což má dopad na jeho postoje vůči organizaci, pracovní motivaci a spokojenost, na formální i neformální vztahy na pracovišti a také jeho pracovní výkon. Náklady na adaptaci mohou být nemalé, ale v porovnání s tím, jakou přidanou hodnotu mohou adaptační opatření mít, jsou

rozhodně na místě. Nejenže lze předpokládat vyšší stabilizaci pracovníka, jeho pracovní spokojenost a motivaci, kvalitnější pracovní výkon, ale také je pravděpodobnější, že organizaci předčasně neopustí, což se opět pojí s velkými náklady. Adaptace nového pracovníka může snížit riziko pracovního stresu z nejistoty nebo nejasnosti rolí, odpovědností nebo úkolů a obecně pomoci zorientovat se v novém prostředí.

Osvědčeným prostředkem adaptace je formalizovaný *adaptační program*, který by měl upravovat podmínky uvedení pracovníka do organizace, včetně formálních setkání s kolegy, nadřízenými a případně různými odděleními organizační struktury (v závislosti na pracovní pozici). Dále by měl zahrnovat úvodní školení a tréninky, v rámci nichž je pracovník praktickým způsobem seznámen se svou pracovní pozicí, jejími úkoly a možnostmi, ale také obecně s fungováním organizace a jejími zvyklostmi, případně by měl nově nastupujícímu být poskytnut manuál či příručka se základními informacemi (Kocianová, 2010, s. 133).

Podobně jako job redesign může pomoci optimalizovat fungování pracovníka na pracovní pozici personální činnost rozmísťování pracovníků, kterou lze vidět jako obdobný přístup z druhé strany. Nemění se charakteristiky pracovní pozice, ale na daná pracovní místa jsou rozmísťováni pracovníci tak, aby jejich kvalifikace, schopnosti, dovednosti a kompetence co nejlépe odpovídaly nárokům dané pozice.

Strategičtější rozměr organizační mobility má tzv. *staffing*, za jehož součást bývá rozmísťování pokládáno. Optimalizace souladu pracovního místa a charakteristik pracovníka může být podpořena ještě vzdělávacími aktivitami dle potřeb, které jsou identifikovány. Jedná se o formování podoby personálu organizace z hlediska kvantitativního i kvalitativního, a to uvnitř organizace i v rámci vnější mobility, navíc v souladu s organizační strategií (Kocianová, 2010, s. 139).

Relativně širokou oblastí personálních činností je *řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků*, můžeme v jejím rámci identifikovat přístupy stres managementu na všech třech úrovních. Komplexní řízení pracovního výkonu nabízí množství možností, jak ovlivňovat pracovníky, ať už jde o jejich pracovní výkon, což je pochopitelně hlavní cíl této personální činnosti, nebo obecně chování a rovněž zde můžeme hledat nástroje řízení pracovního stresu. Průběh a výsledky řízení pracovního výkonu se také zohledňují nebo odrážejí v dalších oblastech personálního řízení, jako je personální plánování, odměňování,

vzdělávání a plánování osobního rozvoje, personální poradenství, případně i třeba získávání pracovníků.

Oproti hodnocení pracovníků, které můžeme vnímat jako součást řízení pracovního výkonu, a které se zaměřuje zejména na výstupy pracovního procesu, řízení pracovního výkonu je postupný, průběžný a systematický proces. Začíná stanovením cílů formou dohody o pracovním výkonu, pokračuje případným vzděláváním a rozvojovými aktivitami, sledováním výsledků, motivováním, vedením a zpětnou vazbu a je pomyslně ukončen posuzováním a hodnocením pracovního výkonu za stanovené období, což je zároveň výchozí bod pro další cyklus. Pracovník, o jehož výkonu mluvíme, je navíc aktivní součástí celého procesu a řízení probíhá zejména na bázi dialogu, což je nejen více motivující než pouhé nastavení cílů a kontrola jejich plnění shora, ale s ohledem na pracovní zařazení také prokazatelně efektivnější, pokud jde o výsledky (Kocianová, 2010, s. 140–145).

Zajímá-li nás prevence a zvládnutí pracovního stresu, jedním s klíčových bodů je zde vzájemná *komunikace*, která provází celý proces. Nejenže má zaměstnanec možnost si vše vyjasnit a ujistit se tak, že bude vyvíjet úsilí tím správným směrem, správně prioritizovat své úkoly nebo lépe ovlivňovat využívání svých schopností, ale také organizace (zastoupená manažery) může lépe odhalovat potenciální stresory a problémové momenty. Tento přístup je zároveň více motivující, což také obecně přispívá ke snižování rizika pracovního stresu a ke zvyšování nebo zlepšování pracovního výkonu. Dalším důležitým prvkem může být pocit neustálé podpory ze strany organizace, díky průběžným konzultacím, podávání zpětné vazby a sledování vývoje. Organizace má na druhou stranu možnost více, resp. průběžně pracovníka ovlivňovat a podpořit tak efektivní způsob plnění cílů. Už jen stanovení cílů bývá často z hlediska pracovního stresu problematickým momentem, když jsou cíle nereálné, přesahují schopnosti pracovníka, je pro jejich splnění vyhrazeno příliš málo času nebo naopak nejsou dostatečně motivující a nevyužívají potenciál pracovníka pro maximalizaci efektivity jeho práce, ale i pracovní spokojenosti. Kontinuální obousměrná komunikace s nadřízeným umožňuje optimalizovat stanovení cílů, pracovník i nadřízený se mohou k vzájemným návrhům vyjádřit, výslednou podobu cílů tak ovlivnit a stanovit dohodou. Lze předpokládat, že jedinec je pak více ztotožněný se svými cíli, tedy i s vyššími cíli organizace, je motivovanější a angažovanější v jejich plnění, což s sebou přináší větší pracovní spokojenost a menší riziko pracovního stresu.

Častým stresorem v organizaci je nejasnost či nejednoznačnost rolí, ať už jde o jejich obsah nebo rozsah pravomocí. Vhodným přístupem ke snížení pracovního stresu plynoucího z tohoto problému může být správné *nastavení pracovních cílů*, resp. jejich redefinice. Příkladem takového opatření dokumentuje studie, která sledovala vývoj pracovního stresu vzhledem ke změnám provedeným v procesu nastavování cílů. Sledování byli řídicí pracovníci a jejich přímí podřízení v organizaci z oblasti pojišťovnictví, data byla sbírána šest měsíců před tréninkem nastavování cílů a dále pět a osm měsíců po tomto tréninku, který proběhl formou jednodenní, resp. osmihodinové vzdělávací akce. Pozornost se soustředila na vlastnosti úkolu, resp. cíle, tedy jeho složitost a srozumitelnost, dále na vedení a podporu v průběhu plnění cílů, zejména pokud jde o zpětnou vazbu a na chování podřízených při plnění cílů, jejich participaci. S odstupem pěti i osmi měsíců byl pozorován značný pozitivní efekt, z hlediska stresu a rolí byl zkoumán rolový konflikt a dvojznačnost rolí a dále množství absencí jako důsledek. Po pěti i osmi měsících od tréninku bylo sledováno výrazné zlepšení, pokud jde o problémy rolí, po osmi měsících již ale nebylo možné pozorovat výrazný rozdíl, pokud jde o vývoj absentismu (Burke a Richardsen, 1999, s. 198–199).

Dalším častým zdrojem stresu na pracovišti, který lze ovlivnit v rámci řízení pracovního výkonu je nedostatek autonomie nebo kontroly nad vlastní prací a úkoly. Zde se nabízí podobné možnosti jako v případě předchozího příkladu, *systematické řízení pracovního výkonu* umožňuje otázky autonomie a kontroly komunikovat, vyjasnit a případně (dle potřeb a možností) podmínky a odpovědnosti upravit. Průběžné sledování, schůzky a zpětná vazba umožňují snáze a snad i dříve odhalit problém, což se týká i pracovního stresu. Na základě rozhovoru s podřízeným, nebo výsledků může být také odhalena potřeba zásahu v podobě opatření na sekundární nebo dokonce terciární úrovni prevence a může být tak zabráněno důsledkům závažnějším jak pro jedince, tak pro organizaci. Prostředkem sekundární intervence mohou být například různé podoby *vzdělávacích aktivit* a tréninků, které mají za úkol posílit jedincovy možnosti stresové situace zvládat a mohou být zcela obecné nebo zacílené na konkrétní problém, na který dotyčný naráží.

Terciárním opatřením zpravidla předchází závažnější problém, protože situace na straně jedince je v této fázi již kritická, trpí zásadními důsledky pracovního stresu, které ohrožují jeho zdraví, což se pravděpodobně projeví i na jeho pracovním výkonu a/nebo chování. Zde může pomoci *krizová intervence* nebo specificky zaměřené *poradenství*, ale řešení

problému je značně komplikovanější, proto je často jedinec odkázán na pomoc externího odborníka. Z hlediska sekundární a terciární úrovně opatření je tedy řízení pracovního výkonu spíše prostředkem odhalení problému, jeho příčin, případně může pomoci specifikovat možnosti řešení s ohledem na potřeby jedince.

Personální činností, která může figurovat v prevenci a zvládnání pracovního stresu spíše okrajově, ale přesto stojí za zmínku, je *odměňování*, a to ze dvou hledisek. Je důležitým prostředkem motivace pracovníků a motivovaný jedinec obecně snáze zvládá pracovní zátěž a je méně ohrožen vznikem nepřiměřeného pracovního stresu. A dále díky široké škále možných *zaměstnaneckých benefitů* jako nepeněžní složky odměňování, lze zaměstnancům nabízet a poskytovat prostředky pro prevenci a zvládnání pracovního stresu, například v podobě podpory duševní hygieny poskytováním přístupu k nejrůznějším volnočasovým aktivitám.

Vhodným příkladem a častou metodou využívanou v rámci sekundární prevence může být i *fyzický trénink*. Věnuje-li se jedinec fyzické aktivitě pravidelně, má prokazatelný pozitivní vliv na jeho reakci na stres a jeho zpracování. Dosud ovšem nebylo vyzkoumáno, zda mají tyto aktivity dlouhodobý a přetrvávající účinek (Raitano a Kleiner, 2005, s. 37). Organizace většinou nemohou zaměstnance přimět k fyzickým aktivitám (výjimku budou tvořit profese, kde je fyzická kondice zásadní pro její výkon), ale mohou vytvořit podmínky, kdy k nim pracovníkům usnadní přístup právě v podobě zaměstnaneckých benefitů.

Z pohledu regulace pracovního stresu je velmi významná oblast *vzdělávání, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry*, a to dokonce na všech třech úrovních přístupu. V dynamické době jsou organizace a s nimi i jejich pracovníci často vystavováni požadavku přizpůsobit se změně. Čím větší je změna, tím je větší i potenciální riziko vzniku stresu, proto je třeba, aby organizace byla připravená podpořit své zaměstnance vhodným způsobem tak, aby změnu přijali s co nejmenšími obtížemi, a v ideálním případě zajistila, aby byli pracovníci dostatečně flexibilní a byli schopni vhodně reagovat i na změny neplánované a nečekané. Často je nejvhodnějším způsobem vzdělávání v různých podobách podle charakteru změn nebo potřeb.

Vzdělávání lze odlišit podle účelu, který má splnit, podle cíle který sleduje a tím může být například:

- *prohlubování pracovních schopností* s cílem zvýšení a udržování flexibility pracovníků na daném pracovním místě (tzv. doškolování);
- *rozšiřování pracovních schopností*, které se týká obecnější flexibility pracovníků, aby mohli alespoň částečně fungovat i v rámci jiných pracovních pozic;
- *rekvalifikační vzdělávání*, pokud kvalifikace konkrétního pracovníka není žádaná a je možné ho v zájmu organizace přeškolit;
- *orientace pracovníka*, resp. přizpůsobování jeho schopností aktuálním a měnícím se požadavkům pracovní pozice nebo
- *formování a rozvoj osobnosti* pracovníka (Koubek, 2009, s. 253–254).

Jako primární prevence funguje vzdělávání, které připraví pracovníka na působení na pracovní pozici tak, aby co nejlépe zvládal nároky, které na něj klade, a to se týká jak přípravy na změny a jejího zvládnutí, tak i nově nastupujících jedinců, pro něž je nová práce velkou životní změnou obecně. Dále to může být zvyšování kompetencí a upevňování či zlepšování schopností potřebných k výkonu práce, pracovník vybaven potřebnými kompetencemi a schopnostmi by měl lépe zvládat pracovní zátěž a požadavky, které jsou na něj kladeny, což znamená i menší riziko pracovního stresu. Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry zase zvyšuje jedincovu jistotu, pokud jde o jeho budoucnost a pracovní místo, což je také jedním z nejčastějších zdrojů pracovního stresu a zároveň zvyšuje motivaci pracovníka, jeho angažovanost v organizaci nebo osvojování organizačních cílů, a to má často za následek vyšší pracovní spokojenost, stabilnější a lepší pracovní výkon, ale také nižší pravděpodobnost, že jedinec bude postižen pracovním stresem. V zájmu organizace je samozřejmě také osobnostní rozvoj zaměstnanců, vzhledem k tomu, že osobnostní charakteristiky, případně obecné schopnosti a dovednosti např. v mezilidských vztazích, se také a často výrazně projevují v každodenním pracovním životě.

Metodou pro obecné zlepšení zvládnutí stresu, tedy přístupem sekundární prevence v této oblasti může být např. psychický trénink, který může být jedinci doporučen či lépe zprostředkován, například v podobě tréninku různých technik duševní hygieny. Osvojení relaxačních technik, které je sice méně efektivní, ale zároveň méně náročné z hlediska času a prostoru, může v některých případech stačit pro snazší překonávání stresových situací, se kterými se jedinec potýká. Z dlouhodobého hlediska to dle studií na zvládnutí pracovního stresu a jeho vlivu na jedince zásadní přínos nemá, může to ovšem zmírnit aktuální



stresovou reakci a pomoci tak řešit akutní problém, hlavní příčinu je ovšem většinou potřeba hledat a řešit jinak (Raitano a Kleiner, 2005, s. 37).

V oblasti vzdělávání je možné rovněž hledat opatření, je-li situace jedince postiženého pracovním stresem již závažná a vyžaduje-li terciární intervenci. Jak již bylo řečeno, často je třeba vyhledat pomoc externího odborníka, součástí mohou být různé specifické vzdělávací aktivity a pomoci tak dotyčnému v návratu do normálního pracovního života a jeho stabilizaci.

Především z pohledu primární prevence je zcela zásadní oblast *pracovních podmínek a péče o zaměstnance*. V širším pojetí totiž pracovní podmínky zahrnují veškeré ekonomické, technické a technologické podmínky, organizaci pracovní doby a pracovní režim, veškeré charakteristiky pracovního prostředí (fyzikální a prostorové podmínky), otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky i péči o pracovníky (Kocianová, 2010, s. 178). Komplex podmínek na pracovišti předurčuje to, jak se člověk v práci cítí, prostředí může působit jak na jeho fyzické, tak i psychické zdraví. Pracovní prostředí a podmínky často přímo ovlivňují pracovní výkon, ať už např. z pohledu ergonomie nebo třeba vztahů na pracovišti, některé podmínky jako pracovní doba, technická a technologická podpora nebo vztahy a komunikace se spolupracovníky spoluurčují celkovou pracovní zátěž, které je pracovník vystaven. Tyto i řada dalších aspektů pracovních podmínek jsou faktory pracovního stresu, kterým je třeba při řešení této problematiky věnovat pozornost. Některé podmínky se mění hůře, ale najdeme také řadu záležitostí, které není příliš časově ani finančně nebo organizačně nákladné zlepšit a tím celkově přispět k lepšímu fungování pracovníka v organizaci, ať už z pohledu pracovního výkonu nebo kvality jeho pracovního života. Zákoník práce upravuje některé oblasti pracovních podmínek, ale spíše v obecnějším rámci, organizace má pak volnou ruku, jakým způsobem tyto legislativně dané podmínky naplní a jaké další kroky podnikne.

Ekonomické nebo technické a technologické podmínky ve prospěch pracovníků většinou měnit nelze, úkolem organizace by v této oblasti mělo být alespoň tyto podmínky vysvětlit, včas a vhodným způsobem komunikovat případné změny nebo poskytovat dostatečnou podporu, pokud jde o bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Příkladem opatření v oblasti pracovních podmínek může být například zavedení flexibilní pracovní doby na určité pozici. *Flexibilní pracovní doba* je určitým navýšením

odpovědnosti, především za vhodné plánování a využívání času, na druhou stranu by měla snížit tlak kladený na zaměstnance, vzhledem k tomu, že má větší volnost v jejím rozvržení a může plánování přizpůsobit individuálním potřebám, sladit s osobním životem atd. Může to ale mít i svá úskalí, protože nadřízený se musí ujistit, že zaměstnanec svěřené volnosti nezneužívá. Pružná pracovní doba, proto může pro nadřízené pracovníky znamenat práci navíc, zároveň ale prokazatelně snižuje absentismus, zvyšuje efektivitu a pracovní morálku (Raitano a Kleiner, 2005, s. 36).

*Vliv fyzikálních podmínek a prostorového uspořádání pracoviště* na jedince a jeho pracovní výkon je zřejmý. V této oblasti lze podniknout kroky, které zmíní dopady prostředí na fyzické zdraví pracovníka (např. častější přestávky v provozech, kde nejsou ideální fyzikální podmínky s ohledem na stav ovzduší, osvětlení, teplotu, hluk apod., nebo ergonomičtější uspořádání pracovního místa pro kancelářskou práci, možnost protáhnout se po delším sezení atd.), ale v důsledku také na psychické zdraví snížením celkové zátěže, která práce v daných podmínkách přináší, a tím snížit riziko pracovního stresu. Samozřejmostí je dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve smyslu konkrétních opatření, ale také patřičného školení pracovníků, které je nejen povinné ze zákona, ale lze v něm spatřovat i další způsob prevence pracovního stresu. Zaměstnanci jsou seznámeni s riziky pracoviště a možnostmi, jak různým hrozbám předcházet, jak řešit případné problémy nebo na koho se obrátit v případě potřeby.

*Sociálně-psychologické podmínky práce* se typicky týkají četnosti a intenzity kontaktu pracovníka s dalšími lidmi, obecně mezilidských vztahů nebo interpersonálních konfliktů. Na základě podmínek daných pracovištěm je vhodné kompenzovat potřeby pracovníků v oblasti sociálních vztahů (nebo alespoň pro kompenzaci poskytnout prostor), poskytnout vhodné nástroje pro efektivní komunikaci s kolegy, nadřízenými a podřízenými nebo řešení konfliktů. Do této kategorie podmínek bývá někdy včleňována také tematika pracovního stresu.

*Péče o pracovníky* pak nabízí širokou škálu možných opatření, jak může organizace ovlivňovat fungování pracovníků jako svého nejdůležitějšího a velmi nákladného zdroje. Často bývá rozlišována péče *povinná* daná legislativou, případně dalšími obecnými předpisy, které stojí nad předpisy organizace, *smluvní* daná předpisy či směrnicemi v rámci organizace a *dobrovolná*, která závisí na personální politice a ochotě organizace provádět

opatření nebo poskytnout možnosti nad rámec povinného a nutného minima. Péče o pracovníky se prolíná s různými oblastmi pracovních podmínek (Koubek, 2009, s. 343).

Specifickým aktérem v organizaci mohou být *odborníky*, jejichž činnost upravují zákony každého státu. Odborové organizace chrání zájmy a práva pracovníků, která prosazují do organizační praxe zejména prostřednictvím kolektivního vyjednávání, a nabízí tak pracovníkům možnost aktivně se podílet na tvorbě pracovních podmínek v rámci povinné a smluvní péče o pracovníky (Kocianová, 2010, s. 188). Což nabízí jednak možnost působit na faktory pracovního stresu a také možnost jedinců určitým způsobem zasahovat do dění v pracovní sféře života, což přináší pocit větší kontroly nad pracovními podmínkami a jejich ovlivňováním.

*Uvolňování pracovníků* z organizace je personální proces, který je sám o sobě spojen se zvýšenou mírou stresu, který může přinést pracovní život. Ať už je důvod toho, že pracovník organizaci opouští, jakýkoliv, jedná se o velkou změnu v jeho životě, která s sebou bezpodmínečně určitý stres přináší. Konkrétní míra záleží na specifických podmínkách situace i charakteristikách jedince samotného, ale také je možné ji ovlivnit přístupem organizace. Organizace může, ale není povinna, poskytnout odcházejícímu pracovníkovi podporu, která mu pomůže probíhající změnu zvládnout. Pokud jde o propouštění jako způsob uvolnění pracovníka na základě rozhodnutí ze strany organizace, které je velmi citlivým a často diskutovaným nebo dokonce soudně řešeným problémem, má organizace v mnoha případech (např. nejde-li o okamžité zrušení pracovního poměru za relevantních podmínek a podobné případy) možnost zamýšlené změny komunikovat včas a vhodným způsobem tak, aby se ti, kterých se to týká, měli možnost se na ně připravit. To je možné pochopitelně jen za určitých podmínek a dle možností organizace, přináší to určitá rizika, ale zároveň přispívá k budování dobrého jména organizace.

Podpora, kterou může organizace propuštěným pracovníkům poskytnout, se obvykle týká jednak způsobu, jakým jsou s informací, že budou propuštěni, seznámeni a jednak tzv. *outplacementu*, který má za úkol jim pomoci při ztrátě a hledání práce. Propouštěcí rozhovor je náročnou pracovní situací pro obě strany, ze strany organizace vyžaduje důkladnou přípravu z hlediska jeho formy i obsahu sdělení, je třeba propuštění dostatečně zdůvodnit a přesvědčit pracovníka o jeho nezbytnosti, dále je třeba počítat s tím, že různí lidé mohou na takovou zprávu reagovat velmi rozdílně a na všechny možnosti být připraven, vysvětlit důkladně, jak bude proces probíhat a v ideálním případě nabídnout

podporu. Outplacement je typem poradenství, který pomáhá propuštěnému pracovníkovi zorientovat se v nové situaci, a to poskytnutím potřebných užitečných informací o postupu, pokud jde o úřady, a o různých možnostech nezaměstnaného, přípravou na hledání zaměstnání např. prostřednictvím vzdělávacích aktivit, psychologickým poradenství, poskytnutím technického zázemí (počítač, telefon atp.) nebo dokonce umožněním rozvíjet svůj potenciál vzděláváním, které zajišťuje lepší uplatnitelnost na trhu práce. Bohužel realizace komplexnějších outplacementových programů je pro organizace nákladná a časově, případně organizačně náročná a často si je proto nemohou dovolit (Kocianová, 2010, s. 192–196).

*Personální poradenství* je také oblastí prolínající se s dalšími personálními činnostmi, které byly dosud zmíněny, dotýká se tedy i pracovního stresu a můžeme ho řadit ke všem třem úrovním prevence, resp. intervence. V závislosti na konkrétním případě může být poradenství využito pro regulaci faktorů pracovního stresu, dále může sloužit v procesu zmírňování reakce na již existující pracovní stres, ale důležitou úlohu také sehrává, pokud jde o řešení problému na základě působení stresu vzniklých, např. v rámci analýzy pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, personálního plánování, vzdělávání, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry, v oblasti péče o pracovníky nebo uvolňování pracovníků.

Úkolem personálního poradenství je poskytnout podporu a pomoc při řešení problémů z pracovní oblasti (v některých případech se může dotýkat i osobní sféry života), ať už je prováděno interně nebo za účasti externí poradenské společnosti. Speciální oblastí je *krizové poradenství*, které bychom mohli považovat za klíčové z hlediska organizace, pokud jde o intervenci na terciární úrovni. V takovém případě pomáhá odborník pracovníkovi odhalit problém, jeho zdroje a hledat a zhodnotit možnosti řešení (Kocianová, 2010, s. 197–199).

#### **2.4 Programy prevence a zvládání pracovního stresu v organizacích**

Eliminace stresu v pracovním prostředí závisí na tom, jak se organizace, resp. její vedení, zajímá o well-being zaměstnanců, jak je management flexibilní v přístupu k problematice pracovního stresu a jak funguje otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Nejobecnějším postupem je:

1. identifikovat stresory a faktory stresu na pracovišti;
2. implementovat nástroje stres managementu;

3. monitorovat výsledky a vývoj;
4. případně provést potřebné modifikace daného nástroje.

Zároveň existují *obecná doporučení*, na které je možné se zaměřit dříve, než je aplikován nějaký ucelenější postup, jako např. ujistit se, že pracovní zatížení a náplň odpovídá zdrojům a schopnostem zaměstnance, vytvářet taková pracovní místa, která mají motivující charakter, jsou pro pracovníka přiměřenou výzvou a využívají jeho schopností a dovedností, přesně definovat, jaké jsou role a odpovědnosti na dané pozici, umožnit zaměstnancům se nějakým způsobem podílet na procesech rozhodování v organizaci, podporovat nejen formální, ale i neformální vztahy na pracovišti, pracovní dobu nastavit tak, aby bylo možné zároveň fungovat i mimo pracoviště, tedy vytvořit prostor pro harmonizaci pracovního a osobního života (Ornelas a Kleiner, 2005, s. 67–68).

Na základě vývoje zájmu o problematiku pracovního stresu ze strany odborníků se i praxe, tedy organizace, věnují častěji tomuto problému a hledají přístupy k jeho řešení. Ve většině případů ale řeší jen určitou část problematiky, přestože se jedná o velmi komplexní záležitost, která v zájmu maximalizace efektivity vyžaduje také komplexní řešení. Důvody mohou být různé, především se jedná o stránku nákladů, určitou nejistotu potřebného výsledku implementovaných opatření nebo také o to, že různé jiné problémy jsou vnímány jako palčivější a povědomí o pracovním stresu a jeho souvislostech stále nedosáhlo potřebného rozsahu. Přesto můžeme kromě určitých obecných přístupů k tématu najít v praxi i celé programy pracující se stresem na pracovišti, určitá obecná doporučení, jak by měly tyto programy vypadat a hodnocení jejich efektivity a přínosu pro organizaci.

Ornelas a Kleiner (2005, s. 68) uvádí jako nejdůležitější aspekt prevence pracovního stresu víru v to, že stres je možné zmírnit či zcela eliminovat. Dále by měly následovat určité kroky jako: trénink manažerů a vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci, koučinku nebo facilitaci; vedení skupinových diskuzí se zaměstnanci ohledně pracovních podmínek, stresorů, zdravotních podmínek a pracovní spokojenosti; navrhovat a zavádět preventivní opatření jako podstatnou součást strategie; komunikovat plánované kroky se zaměstnanci; zahrnout také objektivní měřítka pro doložení významu problému a výsledků; udržovat komunikaci se zaměstnanci co nejotevřenější; podporovat zpětnou vazbu (i anonymní); odměňovat výjimečný pracovní výkon; podněcovat zájem o stres jako problém hrozící i v jiných sférách života.

Stres management může nabývat v organizaci různých podob a využít různé přístupy a strategie na všech třech úrovních prevence, resp. intervence (primární, sekundární i terciární). Programy na primární úrovni se soustředí na zmírňování, ovlivňování a řízení intenzity, frekvence a délky trvání požadavků, které organizace na své zaměstnance klade. Úkolem není stres zcela eliminovat, ale zaměřit se pouze na extrémní stresory, které obecně nebo v určité podobě nemohou přinést žádný užitek jako pozitivní reakci na přiměřený stres, např. zvýšený pracovní výkon nebo pracovní motivaci. V ideálním případě je pochopitelně cílem zmírnit působení stresorů na takovou úroveň, která generuje tuto přiměřenou míru stresu přinášející pozitivní výsledky, ale prioritou je regulace negativních dopadů pracovního stresu, resp. stresorů. Shrnutí možných nástrojů pro všechny tři úrovně prevence uvádí Tabulka 2 (viz Příloha E).

V rámci primární prevence nejčastěji organizace využívají: komunikaci organizačních politik; zjišťování a hodnocení rizikových faktorů; vzdělávací aktivity zaměřené na konkrétní problém; vzdělávací aktivity zaměřené na zvládání zátěžových situací; systém dovolených a dalších volných dní navržený tak, aby byl maximalizován efekt odpočinku v průběhu nepracovních dní; formalizovaný systém sociální opory, např. prostřednictvím podpory kolegů na seniorních pozicích, mentorů nebo partnerů pro řešení problémů, případně zajištěním informační a emoční podpory mezi zaměstnanci; podporu, pokud jde o zdroje potřebné k plnění pracovních úkolů nebo zpětnou vazbu a hodnocení uzpůsobené tak, aby napomáhalo odbourávání nejasností a mělo motivační rozměr.

Na sekundární prevenci lze nahlížet jako na doplněk prevence primární, pokud je třeba řešit již vznikající problém. Je to proces poskytování a rozšiřování zdrojů, které mají pracovníci k dispozici tak, aby byli co nejlépe schopni vyhovět požadavkům, které na ně organizace klade a které mohou s sebou přinášet pracovní stres. Jako vhodný přístup se jeví zejména, pokud jsou zaměstnanci pravidelně vystavováni působení nadlimitních stresorů. Programy v rámci přístupu na sekundární úrovni se soustředí na ovlivňování stresové reakce jedinců, tedy zmírňování intenzity, frekvence a délky trvání zátěže, která tuto reakci vyvolává, a to zejména zprostředkováním vhodných nástrojů pro zvládání působení pracovního stresu. Nástroji mohou například být: relaxační a meditační techniky (příp. alternativní postupy jako hypnóza); trénink biologické zpětné vazby (biofeedback); zprostředkování možnosti uvolnit emoční napětí při skupinových nebo individuálních sezeních; pravidelné schůzky za účelem sdílení informací; cílené pohybové aktivity a wellness programy zaměřené zejména na zdravou výživu a životní styl (trendem

v některých organizacích je vytváření týmů a vzájemné soutěžení v této oblasti jako podpora motivace i účinku zmíněných aktivit) atd.

Terciární prevence má již převážně funkci léčebnou nebo terapeutickou, a proto spíše než programy můžeme v této oblasti očekávat individuální aktivity a opatření. V této fázi již existují konkrétní důsledky působení pracovního stresu jak pro jedince, tak případně i pro organizaci, úkolem je proto tyto způsobené škody napravit. Podstatnou roli hraje management a monitorování chování a jednání zaměstnanců, protože jsou to často právě vedoucí pracovníci, kdo musí problematickou situaci odhalit a odhadnout její závažnost. Prostředky, které pomohou problém identifikovat, mohou být kromě pozorování a komunikace se zaměstnanci ukazatele produktivity, data o využívání lékařské péče a další náklady spojené se sníženou pracovní schopností či absencemi. Důsledky pracovního stresu lze pozorovat v rovině chování (např. zvýšená míra kouření, konzumace alkoholu nebo užívání jiných látek, šikana, obtěžování nebo násilí na pracovišti), psychické (např. úzkostnost nebo depresivita) a zdravotní a na straně organizace v podobě přímých i nepřímých nákladů. Vhodnými opatřeními proto mohou být: programy pro odvykání kouření a zneužívání jiných látek; vzdělávací aktivity pro prevenci a zvládnutí agrese a agresivního chování na pracovišti, pro obě strany, tedy agresory i oběti (potenciální i skutečné); poskytování nebo zprostředkování lékařské a psychologické péče; specifikování jednotlivých nákladů spojených s pracovním stresem, resp. jejich příčin, alespoň pokud jde o náklady přímé, u nepřímých je to značně problematictější (Hargrove, Campbell, Nelson, a Quick, 2011, s. 187–189).

Na organizační úrovni lze nejčastěji zaměřit strategii stres managementu na:

1. charakteristiky organizace jako strukturu, nastavené procesy (odměňování, výběr, vzdělávání a rozvoj pracovníků, adaptační a socializační procesy, politiky ohledně mobility uvnitř organizace, apod.);
2. role v organizaci v podobě redefinování rolí a tím snížení přetížení některých pracovních rolí a eliminace rolových konfliktů nebo zvýšení možnosti podílet se na rozhodovacích procesech;
3. pracovní náplň, tzn. přizpůsobit pracovní pozici možnostem a schopnostem zaměstnance, při výběru a rozmisťování zaměstnanců brát co největší ohled na jejich schopnosti a preference, zvyšovat a rozšiřovat kvalifikaci a klíčové kompetence zaměstnanců vhodným vzděláváním, snažit se o individualizovaný

přístup, samozřejmě s ohledem na možnosti organizace (Burke a Richardsen, 1999, s. 197).

#### **2.4.1 Postup při tvorbě programů prevence a zvládnání pracovního stresu v organizacích**

Standardizovaný postup nebo návod, jak vytvořit program pro řízení pracovního stresu, neexistuje. Tvorba jakéhokoli programu musí mít přímou návaznost na velikost, typ a uspořádání organizace, dostupné zdroje, a zejména na specifické problémy spojené s pracovním stresem, které se v daném prostředí vyskytují. Třemi nejobecnějšími kroky při tvorbě antistresového programu by ovšem vždy měly být: *identifikace problému*, *intervence* a *evaluace*. Schéma 4 (Příloha F) znázorňuje fáze vzniku programu pro prevenci a zvládnání pracovního stresu v organizaci.

Velmi důležitou fází při tvorbě programu je rovněž *příprava*, která, ač to může být časově a organizačně náročné, by měla zahrnovat kroky a opatření jako:

- vytvoření povědomí o pracovním stresu, o jeho příčinách, nákladech s ním spojených a možnostech kontroly;
- zajištění aktivní podpory ze strany managementu;
- příprava zahrnutí zaměstnanců do všech fází programu;
- stanovení technických prostředků pro realizaci a řízení programu, např. vzdělávání nebo poradenské služby.

Vhodným přístupem pro první fázi tvorby programu může být *vytvoření pracovních skupin*, kde se setkají vedoucí pracovníci s řadovými zaměstnanci, zároveň v určitých modifikacích s ohledem na specifika organizace to může být vhodný výchozí bod pro identifikaci problémů spojených s pracovním stresem. Ve větších organizacích může být zapotřebí spoluúčast externích expertů z relevantních oblastí, například za účelem nastavení průzkumu pracovních podmínek a dalších možných zdrojů pracovního stresu mezi zaměstnanci. V rámci identifikace problému měla být *shromážděna co nejobjektivnější data* v co největším možném objemu ohledně pracovních podmínek, zaměstnanci pocíťované zátěže a stresu (příp. souvisejících zdravotních obtíží) a pracovní spokojenosti. Tato data by pak pomocí jejich důkladné analýzy měla poskytnout dostatečně komplexní obraz situace jako základnu pro navazující kroky, tedy informace o zdrojích stresu a jejich souvislostech. Dalším pomocným nástrojem pro identifikaci problémů spojených



s pracovním stresem mohou být objektivní data ohledně absentismu, nemocnosti, fluktuace nebo vývoje produktivity, je ale třeba je zohledňovat v souvislostech a brát v tomto případě v úvahu jejich omezenou vypovídací schopnost. Vytvoření a zavedení naplánované intervence do praxe jako druhý krok opět závisí na charakteru organizace. *Skupinové diskuze* v malé organizaci mohou přinést nejen představu o pravděpodobných zdrojích pracovního stresu, ale i nápady, jak situaci zlepšit a zaměstnanci budou na opatření reagovat otevřeněji, pokud se podíleli na jejich tvorbě. Ve větších organizacích je takový proces formálnější, stejně jako u první fáze často vyžaduje externí podporu. Dále je potřeba nahlížet jednotlivé problémy, resp. zdroje stresu, v souvislostech (zda se týkají celé organizace a jejího prostředí nebo se jedná pouze o určité oddělení a přizpůsobit implementaci tomuto faktu). Ovšem mohou se objevit i takové příčiny pracovního stresu, které se týkají pouze některých zaměstnanců a kroky podniknuté v rámci jednotlivých oddělení nebo celé organizace nemusí fungovat. I s takovou situací je třeba počítat a zahrnout další alternativu intervence, umožňují-li to zdroje a nástroje organizace. Dalším důležitým hlediskem je časový rámec, ve kterém je plánovaný program uveden do praxe, v některých případech je potřebný čas kratší, např. modifikace komunikace uvnitř organizace nebo zavedení specializovaných tréninků a školení, některá opatření vyžadují delší dobu na přípravu a realizaci, a to pokud se jedná o kroky týkající se celé organizace, její struktury a nastavených a zaběhlých procesů fungování. Obecně je tedy třeba intervenci: zacílit na daný zdroj stresu, který má být eliminován nebo zredukován; navrhnout a dle priority seřadit plánované kroky; celý tento plán dostatečně detailně a včas komunikovat směrem k zaměstnancům a až teprve poté implementovat řešení v praxi. Posledním zmíněným krokem je hodnocení výsledků, které by program měl přinést. V této fázi je důležité zohlednit *krátkodobé i dlouhodobé cíle*, stejně tak z krátkodobého i dlouhodobého hlediska *monitorovat efekt*, který program v praxi přináší, chybět by neměla také hodnocení přímo ze strany zaměstnanců, kteří byli do programu zahrnuti. Stejně jako při hledání zdrojů pracovního stresu by se měl zájem soustředit na pracovní podmínky, zdraví pracovníků, pracovní spokojenost a jejich vnímání stresu jako takového, protože vnímání a hodnocení takového programu zaměstnanci bývá klíčové pro jeho úspěch. Krátkodobé hodnocení může být například čtvrtletní a jeho výsledky by měly být reflektovány v dalším průběhu programu, dlouhodobé hodnocení pak bývá roční a jeho nejdůležitějším úkolem je zjistit, zda zjištěný krátkodobý efekt má trvalejší charakter. Hodnocení by se pochopitelně mělo zaměřovat na stejné informace, které byly zjišťovány v rámci první fáze identifikace problému, resp. na změnu těchto aspektů. Stejně tak jako na

začátku mohou být i v rámci hodnocení jako doplňkové použity i objektivní nástroje (míra absentismu, nemocnost, resp. náklady na zdravotní péči spojenou s pracovní neschopností, fluktuace nebo produktivita), ovšem je třeba brát v úvahu, že důsledky v této oblasti se projevují až v dlouhodobějším časovém rámci a často jsou těžko prokazatelné. V ideálním případě by takto sestavený program měl mít kontinuální podobu, hodnocení dále reflektovat, dle něj modifikovat intervenci a dále pokračovat v realizaci v obměněné podobě (Parker, 2007, s. 97–99).

Vznik a zavádění programů prevence a zvládnání pracovního stresu má vzhledem k povaze tohoto procesu řadu *úskalí*, na která je třeba dát si pozor nebo alespoň je mít na paměti. V některých fázích procesu (s ohledem na konkrétní organizaci a její možnosti) může být nezbytné vyhledat pomoc a podporu odborníků, ať už v podobě poradenství a konzultací jiné specializované organizace nebo akademiků z daného oboru, např. pokud jde o sběr a analýzu dat či tvorbu konkrétních průzkumů (Parker, 2007, s. 97). Lze předpokládat, že čím více jsou zapojeni samotní zasažení zaměstnanci, tím větší má intervence šanci přinést potřebné výsledky, např. navrhnou-li sami zaměstnanci řešení situace a organizaci se podaří je do realizovaného programu zahrnout. Úskalím se tento úkol stává tím víc, čím je organizace větší a komunikace s každým jednotlivcem komplikovanější a zprostředkovanější. Ve větších organizacích může vzniknout např. projektový tým, který je za implementaci programu odpovědný, složení týmu lze volit na základě vykazovaných schopností a znalostí apod. Dalším rozdílem v přístupu s ohledem na velikost organizace je možnost individuálního přístupu, který je logicky možný spíše v malých organizacích vzhledem k počtu zaměstnanců, ale často zároveň obtížněji realizovatelný, pokud jde o finanční náklady (např. individuální poradenství). Velké organizace se na druhou stranu budou spíše snažit programem ovlivnit co největší masu zaměstnanců, protože na individuální přístup nebývá dostatek prostoru. Program stress managementu, zejména pokud jde o komplexnější opatření, může rovněž přinést změny do zaběhnuté organizace, je proto třeba co nejlépe zaměstnance se změnou seznámit a včas je na ni připravit tak, aby negenerovala další stres spojený s nejistotou a novým pořádkem.

Mellor, Smith, Mackay, a Palferman (2013, s. 5–6) shrnují přístup zvaný Management Standards, který byl navržen pod záštitou instituce Health and Safety Executive (HSE) ve Velké Británii, kde byl také uveden do praxe. Základním předpokladem jeho fungování je angažovanost a podpora vyššího managementu a zároveň zapojení pracovníků tak, aby

intervenci bylo možné co nejvíce přizpůsobit aktuálním a reálným potřebám organizace. Jedná se o postup zahrnující následujících pět kroků:

1. Výchozím úkolem je *porozumění rizikovým faktorům* a zároveň *definování výsledků*, kterých má být dosaženo, resp. cílového stavu v jednotlivých oblastech. Je tedy nalezen kritický bod z hlediska pracovního stresu v rámci fungování organizace a změna, kterou je třeba zavést, aby míra stresu s ohledem na daný problém byla minimalizována.
2. Navazující krok se soustředí na ohrožené osoby, resp. skupiny a *shromáždění relevantních dat*, porovnávají se aktuální podmínky s těmi, kterých je třeba dosáhnout, jednotlivým problémům je přiřazována priorita podle rizika, které přináší a doporučuje se také využít data ohledně pracovní neschopnosti, pracovní spokojenosti nebo fluktuace v kontextu s řešenými problémy.
3. Ve třetím kroku by se organizace měla *zabývat konkrétními problémy* a jejich řešením nebo *hodnocením rizik*. V této fázi by ideálně měli být aktivně zapojeni zaměstnanci (např. prostřednictvím diskuze o zjištěných datech, problémech a řešeních v rámci ohniskových skupin).
4. Po identifikaci a specifikaci problémů a navržení řešení je třeba vytvořit a schválit *akční plán* zahrnující prioritizované kroky k dosažení určených cílů.
5. Posledním krokem je pak *hodnocení efektivity* implementovaného řešení a případná revize akčního plánu.

Dodatečným krokem by pak měl být *sběr nových dat* mezi zaměstnanci a *sledování* dosažených změn, což je doporučeno realizovat s odstupem dvanácti až osmnácti měsíců.

Stejně jako většina jiných nástrojů i tento byl vyvinut v určitém prostředí, která má svá specifika, ale vzhledem k jeho obecné povaze, může být využit jako předloha nebo určitý rámec přístupu k řešení pracovního stresu. Absence osvědčeného obecného přístupu nebo návodu, jak vytvořit a realizovat účinný program v oblasti stres managementu podporuje význam příkladů dobré praxe jako možných zdrojů inspirace pro další organizace.

#### **2.4.2 Hodnocení efektivity implementovaných opatření k prevenci a zvládnání pracovního stresu v organizacích**

Podobně jako tvorba co nejúčinnějšího opatření na poli prevence a zvládnání pracovního stresu je poměrně komplexní a komplikovaná záležitost, také hodnocení efektivity již podniknutých kroků není zcela jednoduché. Jak správně zacílit hodnocení tak, abychom se

dozvěděli informace o efektu intervence s vyloučením různých vedlejších vlivů (v minulosti například bylo již mnohokrát prokázáno, že už pouhá pozornost věnovaná pracovníkům nebo určitému tématu může výsledek zkreslit); jak efektivitu co nejpřesněji stanovit, vzhledem k tomu, že negativní vlivy pracovního stresu působí ve více oblastech, jaké použít metody; jak zajistit objektivitu, tyto a další otázky vyvstávají, pokud jde o hodnocení efektivity řízení stresu. Bohužel je těžké v rámci dostupných zdrojů najít materiály zabývající se systematickým komplexním a prokazatelně objektivním hodnocením efektivity.

V kontextu rozlišování přístupů na primární, sekundární a terciární podle jejich zaměření a povahy problému, je také zkoumán přínos a efektivita opatření na jednotlivých úrovních. Na základě hodnocení realizovaných projektů bylo zjištěno, že *primární prevence* má významný vliv na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců, ovšem pokud jde o produktivitu, snížení chybovosti nebo času potřebného na plnění úkolů, je dopad minimální. V oblasti *sekundární prevence* se ukázalo, že konkrétní dopad velmi záleží na charakteru zavedených aktivit a pochopitelně také na daném jedinci, jak je schopen je využít. Obecně se ovšem hodnocení zaměřují spíše na individuální přínos, proto lze důsledky pro organizaci a její výkon těžko určit. V *terciární prevenci* jsou prokazatelné pozitivní výsledky, pokud jde např. o poradenství a jeho dopad na absenci a nemocnost, ale opět chybí hodnocení v souvislosti s pozitivním vlivem na produktivitu organizace, je možné pouze tvrdit, že na základě intervencí terciárního typu by mohlo pravděpodobně postupně dojít k vytvoření méně stresujícího pracovního prostředí a tím i ke snížení nákladů organizace spojených s negativním vlivem pracovního stresu. Hodnocení efektivity prevence a intervence v oblasti pracovního stresu pro organizaci a její výsledky vyžaduje velmi komplexní přístup s propojením různých kvalitativních i kvantitativních metod (Liukkonen, Cartwright, a Cooper, 1999, s. 35–36).

LaMontagne et al. (2007, s. 268–278) hledali příklady dobré praxe a zkoumali efektivitu na základě devadesáti studií intervencí z oblasti stres managementu. Obecně je nejvyšší efektivita předpokládána u přístupů kombinující individuální přístup s organizačními opatřeními, dále následuje efektivita přístupu pouze na organizační úrovni a nejnižší je v případě, že je využito pouze individuálních metod. V praxi přibývá opatření na organizační úrovni a těch, které kombinují organizační a individuální přístup právě díky prokazatelné vyšší efektivitě, a to jak na jedince, tak na organizaci a její výsledky. Pokud

má přístup podobu určitého systému nebo komplexnějšího programu, zaměřuje se nejvíce na prevenci na primární úrovni, ale začleňuje často také doplňková opatření v sekundární a terciární rovině. Problémy nalezené a řešené v rámci přístupu na sekundární a terciární úrovni, právě s odkazem na efektivitu opatření, měly být integrovány do primární prevence tak, aby se snížilo riziko rozvinutí takového problému do závažnější podoby a minimalizoval jeho výskyt v budoucnu.

Intervence na organizační úrovni, které bývají považovány za obecně nejefektivnější, jsou ale často také velmi finančně nákladné a složité na realizaci. Organizace často změnám, i když jsou plánované a prováděné systematicky, značně odolávají. Pokud jde o pracovní stres, stále se často objevuje přesvědčení, že souvisí především s charakteristikami každého jedince a měl by být také na této úrovni řešen, proto často organizace nabízí programy, které pracují s vybranými jedinci a od organizačních faktorů odhlíží. Studie potvrzují vyšší účinnost intervence na organizační úrovni oproti individuální, vzhledem k tomu, že se soustředí na specifické pracovní stresory a jejich negativní důsledky. Efektivita individuálního přístupu byla prokázána, pokud jde o dočasné zmírnění negativní reakce na působení stresorů, ovšem také se ukazuje, že taková intervence nemá dlouhodobý efekt. Z těchto závěrů vychází doporučení pro dosažení dlouhodobějšího výsledku v širším záběru, a tedy větší efektivity intervence v pracovní oblasti, a to propojit, pokud je to možné, aktivity zaměřené na jedince s pracovním prostředím, fungováním na pracovní pozici a praxí v rámci širší strategie péče o zdraví zaměstnanců (Burke a Richardsen, 1999, s. 196–197).

Vzhledem k tomu, že různé názory i studie se zcela neshodují v řešení problematiky pracovního stresu obecně, přesněji lze efektivitu opatření v oblasti prevence a zvládnání pracovního stresu stanovit spíše jen na základě případu aplikace konkrétního řešení, a to ještě navíc s přihlédnutím k různým dalším faktorům, které mohou výsledek ovlivňovat. Exaktně stanovit např. vliv opatření na počet absencí nebo výši nákladů spojených s pracovním stresem nelze, je třeba vždy zvážit i další zasahující okolnosti a problém nahlížet v kontextu a nikoli izolovaně. Lze ovšem vysledovat případný pozitivní efekt, který změna přinesla obecně a předpokládat určitou pravděpodobnost, že podobné opatření bude mít obdobný výsledek i v dalších případech.

Obecně se tedy stanovování efektivity podniknutých kroků setkává se stejnými úskalími jako celkově zkoumání v této oblasti. Problematické je např.: s jistotou stanovit přímou

souvislost mezi objektivními organizačními stresory a zdravotními obtížemi pracovníků; vhodně měřit výchozí situaci tak, aby bylo možné porovnat se situací výslednou a zjistit tak přínosy opatření; vysledovat přesný efekt toho kterého opatření v konkrétní oblasti nebo na konkrétní stresor, vzhledem k tomu, že organizaci v praxi zajímá spíše celkový výsledek, nebo že intervence mívají různou dobu trvání a jejich hodnocení také probíhá s různým časovým odstupem (důvodem jsou odlišné možnosti jednotlivých organizací z hlediska zdrojů, které jsou k dispozici atp.). Tyto a mnohé další aspekty jsou předmětem diskuze odborníků, jde-li o zkoumání efektivity opatření v rámci řízení stresu na pracovišti, proto i zde panuje značná nejednota a většina tvrzení odkazuje spíše na pravděpodobnost určitého přínosu (Burke a Richardsen, 1999, s. 206–207).

LaMontagne (2007, s. 278) vidí jako vhodná doporučení pro budoucí výzkum a praxi další studium problematiky pro získání více dat a důkazů efektivity různých opatření pro další porovnání a dále větší zaměření na organizační opatření a jejich přímý vliv na výsledky organizace, a to zejména, pokud jde o měřitelné veličiny jako absentismus nebo další ekonomické ukazatele. I přes mnohá úskalí při zkoumání problematiky pracovního stresu, se kterými je třeba počítat a není možné je zcela eliminovat, jsou v rámci studií, výzkumů a zejména opatření v praxi stále rezervy, které mohou být zaplněny a díky tomu může být dosaženo přesnějších výsledků s vyšší vypovídací hodnotou ohledně efektivity a přínosu pro organizaci a v ní pracující jedince.

### 3 ANALÝZA PŘÍSTUPŮ K PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V ČESKÉ REPUBLICCE

Stres v kontextu práce je v České republice významným tématem veřejné diskuze, zejména pak mezi specialisty z oblasti lidských zdrojů nebo společnostmi publikujícími příručky, jak se stresem pracovat. Ovšem, pokud jde o instituce s rozhodovacími právy na národní úrovni, tématu zatím dostatečná významnost přikládána není (Eurofound, 2010, s. 36). V organizacích stále přetrvává určitý sklon vidět prožívaný pracovní stres jako deficit na straně zaměstnance, na kterého je pohlíženo jako na nedostatečně odolného jedince a tím např. nevhodného kandidáta na vyšší vedoucí pozice atd. Zdravotní obtíže způsobené pracovním stresem nejsou pokládány za nemoc z povolání, ačkoli v extrémních případech, kdy jsou stres a jeho důsledky dlouhodobě zanedbány, se může jednat o problém, se kterým se člověk potýká doživotně. To je bezpochyby znevýhodnění pracovníků postižených stresem, protože zdravotní problémy, které se mohou druhotně rozvíjet, jsou často dlouhodobějšího rázu a dotýčný nemá nárok na odškodnění nad rámec dávek nemocenského pojištění, jak je tomu u nemocí z povolání. Ani v krajních případech, kdy může u některých povolání dojít až ke vzniku posttraumatické stresové poruchy (příkladem jsou nehody řidičů z povolání), a tím ke znemožnění dalšího výkonu profese, nemá postižený nárok na odškodnění spojené s nemocí z povolání (HR forum, 2014, s. 6–7). Analýza problematiky se zaměřuje na několik klíčových oblastí, které jsou schematicky naznačeny v Příloze I.

Legislativní oporu v kontextu řešení pracovního stresu zajišťuje *Zákoník práce* (Zákon č. 262/2006 Sb.), který ale ve své stávající podobě obsahuje pouze obecná ustanovení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zabývá se pracovními podmínkami v rámci péče o zaměstnance a dalšími aspekty, které lze považovat za související, ale o pracovním stresu se nezmiňuje explicitně. Zaměstnavatel má obecně povinnost zajistit bezpečné pracovní prostředí, které nijak neohrožuje zdraví fyzických osob pohybujících se na pracovišti, je povinen věnovat se prevenci rizik vyplývajících ze všech platných předpisů, také soustavně vyhodnocovat rizika pracovního prostředí a případně přijímat opatření k jejich odstranění či maximálnímu možnému omezení (Zákoník práce 2014, 2013, s. 32–33). Dalším relevantním předpisem je *zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*, který je specifitější, ale také má užší záběr, pokud jde o podmínky práce a pracovní prostředí, zaměřuje se jen na určité kategorie pracovního

prostředí. Uvádí požadavky kladené na pracoviště, pracovní prostředky a zařízení, organizaci práce a postupy, zmiňuje některé rizikové faktory pracovních podmínek, nebo definuje odbornou způsobilost pro prevenci rizik (Zákon č. 309/2006 Sb., 2006). Výslovně stres v souvislosti s prací zmiňuje *Národní politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci České republiky* (MPSV ČR, 2008). Jmenuje stres jako jeden z negativních aspektů práce, označuje ho za indikátor stále se zvyšující psychické zátěže v důsledku narůstající intenzity práce, zejména pokud jde o nároky na tempo a kvalitu práce a také uvádí záměr obrátit pozornost státu k prevenci stresu jako k jednomu z hlavních cílů Národní politiky v rámci Priority č. 1 Prevence pracovních rizik.

Důležitým spojovacím prvkem mezi teorií a praxí prevence a zvládnutí pracovního stresu jsou instituce a organizace jakýmkoli způsobem podporující aktivity v této oblasti. V České republice je tato problematika zejména v kompetenci *Ministerstva práce a sociálních věcí*, případně *Ministerstva zdravotnictví*. Ministr práce a sociálních věcí předsedá tripartitní *Radě vlády pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci*, poradnímu orgánu, jehož úkolem je koordinace aktivit všech aktérů v této oblasti. Pracovní podmínky zajímají *Státní úřad inspekce práce* a jeho oblastní inspektoráty. Dále je tu *Výzkumný ústav bezpečnosti práce* a *Státní zdravotní ústav*, tyto instituce jsou stěžejními zdroji informací a dat ohledně bezpečnosti práce, pracovního zdraví a well-being (European Agency for Safety and Health at Work, c2015a).

*Evropská rámcová dohoda o stresu spojeném s prací* jako závazný dokument EU byla v České republice přeložena a distribuována mezi členy *Českomoravské konfederace odborových svazů* (ČMKOS) a *Svazu průmyslu a dopravy České republiky* (SP ČR), výsledkem diskuzí byl záměr implementovat dohodu prostřednictvím *Zákoníku práce*. Snaha sociálních partnerů zvyšovat povědomí o problematice probíhala jak ve vzájemné součinnosti, tak i samostatně, téma bylo zařazeno do informační brožury o evropských autonomních dohodách, dále byly informace šířeny přes periodika a webové stránky sociálních partnerů. ČMKOS doporučila zahrnout problematiku do kolektivního vyjednávání na národní úrovni, ovšem v této záležitosti zůstalo pouze u doporučení. Legislativní opora byla sociálními partnery shledána jako nedostatečná a byl zvažován dodatek k *Zákoníku práce*, který by zajistil důslednější implementaci *Rámcové dohody*. Přínos *Dohody* lze spatřovat i v tom, že před jejím vznikem bylo všeobecné povědomí a



veřejná diskuze k pracovnímu stresu zcela určitě na nižší úrovni (European Commission, 2011, s. 40).

Za doplňkovou aktivitu nad rámec povinností vyplývajících z Dohody lze vidět např. projekt *Aktivita pro prevenci stresu*, který financovala Evropská komise, probíhal ve spolupráci se společností M&J Consulting a účastnila se jej ČMKOS. Výstupem projektu jsou vzdělávací materiály a příručka na téma pracovního stresu. SP ČR se také na základě výsledků projektu rozhodl věnovat více pozornosti pracovním stresem více ohroženým profesním oblastem (Eurofound, 2010). Ministerstvo práce a sociálních věcí společně s Výzkumným ústavem bezpečnosti práce realizovali další vzdělávací a výzkumné aktivity, konkrétně vydání příručky pro organizace, jak odhalit, hodnotit a zvládat pracovní stres a dále projekt *Stres na pracovišti – Možnosti prevence*. Projekt byl založen na průzkumu shromažďující data od 150 zaměstnanců veřejné správy, dále 836 zaměstnanců ve věku od osmnácti do pětadesáti let a zahrnoval také polostrukturované rozhovory s inspektory práce (European Commission, 2011, s. 40–44).

V rámci legislativy České republiky byl na obecné úrovni obsah Evropské rámcové dohody zahrnut do nového Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), který, jak již bylo zmíněno, ukládá zaměstnavatelům povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky a zavést opatření pro hodnocení, prevenci a odstraňování pracovních rizik, ale to jen značně obecně. Problematickým aspektem implementace Rámcové dohody v České republice je fakt, že většina všeobecně závazných pracovních standardů je stanovována legislativou, nikoli prostřednictvím vyjednávání sociálních partnerů nebo dohod, což by mohlo přinést lepší výsledky v praxi (ETUC, 2008, s. 24, 32).

*Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* zjišťovala v rámci průzkumu veřejného mínění v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (European Agency for Safety and Health at Work, c2015) v rámci 31 evropských zemí v roce 2013 mimo jiné vnímání pracovního stresu. V České republice se 18 % respondentů domnívá, že případy stresu na pracovišti jsou velmi běžné, 37 % uvedlo, že jsou celkem běžné, 26 % celkem ojedinělé a 15 % velmi ojedinělé. Zároveň si 13 % Čechů myslí, že na jejich pracovišti funguje velmi dobře kontrola pracovního stresu, 38 % tvrdí, že funguje celkem dobře, 29 % že nepříliš dobře a 16 % uvedlo vůbec ne dobře (viz Příloha G, Graf 1 a 2).

Statistické informace k pracovním podmínkám v Evropě (resp. v členských státech Evropské Unie) poskytuje také *Eurobarometr*. V šetření *Flash Eurobarometer 398* (European Union, 2014, s. 120–187), kterého se účastnilo cca 1000 respondentů v každé zemi, můžeme najít celou řadu zajímavých informací a konkrétních dat, která mají přímou souvislost se situací ohledně stresu na pracovištích. Hlavními zkoumanými aspekty pracovních podmínek jsou pracovní doba, organizace práce, zdraví a bezpečnost při práci, zastoupení zaměstnanců při rozhodování a vztahy se zaměstnavatelem, což lze vše vnímat jako faktory pracovního stresu, v několika otázkách se šetření dotýká i stresu zcela konkrétně. V České republice je celková situace následující:

- 45 % pracovníků vnímá pracovní podmínky celkově (tzn. z vlastní zkušenosti i na základě dalších informací) jako dobré, 51 % jako špatné, 9 % si myslí, že za posledních 5 let došlo k jejich zlepšení, 34 % že zůstaly stejné a 52 % že došlo ke zhoršení;
- 80 % dotázaných je celkově spokojených se současnými pracovními podmínkami a 20 % nespokojených, konkrétně je:
  - 82 % spokojených a 17 % nespokojených s pracovní dobou;
  - 76 % spokojených a 22 % nespokojených s pracovním tempem a zátěží;
  - 87 % spokojených a 12 % nespokojených se zajímavostí jejich pracovních úkolů;
  - 87 % spokojených a 12 % nespokojených s vlastní autonomií v práci;
  - 69 % spokojených a 28 % nespokojených se způsobem, kterým je uvažován jejich názor, pokud jde o rozhodování o jejich práci;
  - 87 % spokojených a 11 % nespokojených s ochranou zdraví a bezpečností práce;
  - 73 % spokojených a 26 % nespokojených s rovnováhou pracovního a osobního života.

Pokud jde o alternativní možnosti jako práce na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba, práce z domova nebo speciální volno:

- 44 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel takové možnosti nabízí, 20 % je ale nevyužívá, 51 % uvedlo, že zaměstnavatel takové možnosti nenabízí.

Z hlediska komunikace v organizaci:

- 60 % uvedlo, že za poslední rok s nimi byly probírány změny v organizaci a/nebo pracovní podmínky;

- 72 % konzultovalo pracovní problémy s managementem, 85 % s kolegy a 43 % se zástupci zaměstnanců;
- 68 % pracovníků bylo za poslední rok informováno o situaci organizace, pokud jde o finanční stránku, budoucnost a případnou možnost restrukturalizace.

Dalším významným bodem šetření byla bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

- 87 % dotázaných odpovědělo, že za poslední rok se účastnili nějaké konzultace ohledně BOZP ze strany zaměstnavatele nebo BOZP odborníka;
- 53 % uvedlo vystavení stresu jako hlavní hrozbu na pracovišti z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti a také to byla nejvíce zastoupená odpověď (následovaly riziko úrazu nebo vážného zranění, časté zvedání a manipulaci s těžkými břemeny, vystavení hluku a vibracím, opakované pohyby a vyčerpávající nebo bolestivé pozice, vystavení potenciálně nebezpečným chemikáliím, infekcím a násilí nebo obtěžování);
- 26 % uvedlo, že za poslední rok pociťovali v důsledku práce stres, depresi nebo úzkost, zároveň to byl nejčastěji jmenovaný problém, 51 % pracovníků neuvedlo žádné zdravotní problémy vzniklé nebo zhoršované prací;
- 95 % bylo informováno a/nebo proškolen v oblasti BOZP;
- pokud jde o bezpečnostní opatření na pracovišti, 59 % odpovědělo, že jsou zavedena opatření pro prevenci zdravotních problémů a úrazů a 17 % že existují opatření pro zjišťování nových a rozvíjejících se rizik.

Tématem, které je často předmětem zájmu organizací, jsou pracovní absence, resp. množství pracovních neschopností. V České republice:

- 79 % respondentů neuvedlo za poslední rok žádný den pracovní neschopnosti (druhý nejvyšší procentuální údaj po Španělsku), 3 % uvedla neschopnost do tří dní trvání, 5 % do patnácti dní, 7 % do dvou měsíců a 6 % do šesti měsíců, více nebylo uváděno.

Příkladem aktivního přístupu z praxe je např. organizace *Olho-Technik Czech*, výrobce automobilových dílů, která zavedla dokonce několik propojených opatření za účelem zmírnění pracovního stresu a zvyšování well-being zaměstnanců. Vzhledem k charakteristikám organizace jako výrobního závodu se podniknuté kroky zaměřují spíše na fyzickou stránku zdraví, která ale také má na vzniku pracovního stresu významný podíl. Významné úsilí věnuje organizace také podpoře zaměstnanců v rámci harmonizace osobního a pracovního života. Mezi konkrétními opatřeními, která mají fungovat zejména

jako prevence pracovního stresu, můžeme jmenovat: instalaci žebřin na cvičení ve výrobě, na kterých se mohou pracovníci protáhnout, organizace vydává zaměstnancům vitamíny, poukázky na wellness procedury, zavedla dny zdraví a věnuje také nadstandardní prostředky na pracovně-lékařskou péči (Eurofound, 2010, 29–30).

Dalším případem je společnost *Osram*, jeden ze dvou hlavních výrobců osvětlení na světě, čítající v ČR okolo tisíce zaměstnanců. Po větších organizačních změnách po roce 2000 se organizace rozhodla investovat do zlepšování well-being a sociální pracovních podmínek svých zaměstnanců. Hlavním cílem komplexního opatření bylo snížení počtu krátkodobých absencí a fluktuace jako důsledku nespokojenosti zaměstnanců, ale také zlepšení image organizace směrem ke stávajícím i potenciálním zaměstnancům a veřejnosti. Za účelem snížení fluktuace společnost začala realizovat individuální rozhovory s novými zaměstnanci po půl roce a roce jejich působení na novém pracovišti, hlavními body jsou kromě hodnocení zaměstnance také jeho kariérní plán a záležitosti či problémy, které on sám chce prodiskutovat. Fluktuaci pozitivně ovlivnily také vzdělávací programy. První se zaměřuje na nové zaměstnance a jejich orientaci a adaptaci a další rozvíjí schopnosti stávajících pracovníků a podporuje získávání pracovníků z interních zdrojů pro specializované nebo vyšší pracovní pozice. Zaměstnanci jsou zahrnuti do rozhodování v organizaci, prostřednictvím průzkumu se volily zaměstnanecké benefity, zaměstnanci mají možnost navrhnout určité změny pracovních podmínek (které jsou samozřejmě odborně posuzovány a implementovány, pokud je to možné). Další opatření se zaměřují na podporu zdraví, pracovní spokojenosti a celkově kvality pracovního života. Pro snížení pracovního stresu je podporován kontakt pracovníků s nadřízenými, kteří jsou dokonce zapojováni do jejich práce, předávají informace, objasňují pokyny, řeší administrativu a celkově se snaží optimalizovat plynulost práce. Systematicky jsou analyzovány pracovní úrazy, výpovědi zaměstnanců a pracovní neschopnosti a pracuje se na snížení jejich výskytu prostřednictvím rozhovorů, různých bonusů, nadstandardní zdravotní péče, vhodného stravování na pracovišti nebo vytváření sportovních příležitostí. Zohledňována je také harmonizace pracovního a osobního života, a to dopravou do práce, vhodnou organizací pracovních směn nebo pěti týdny dovolené. Pořádají se aktivity pro rodiny (dětské dny, dny otevřených dveří, vánoční akce, soutěže atd.) a rovněž jsou podporovány oslavy významných životních událostí zaměstnanců. Pravidelnou aktivitou bývají různé teambuildingové akce. Kvůli pracovní zátěži a zdravotním rizikům Osram soustavně monitoruje pracovní podmínky, využívá supervize pro kontrolu pracovních procesů,

fungují rotace pracovníků na různých stanovištích pro snížení monotónnosti a jednostrannosti práce. Samozřejmostí jsou ochranné a ergonomické pracovní pomůcky, častější přestávky při repetitivní nebo jinak náročnější práci či rozsáhlejší školení první pomoci nebo fungování firemního lékaře. Organizace také školí pracovníky v ekologii či informuje o chemikáliích, se kterými se pracuje, a mohou znamenat zdravotní riziko. Obecně jsou zdravotní rizika důsledně monitorována, vyhodnocována a na základě toho ošetřována. Osram pravidelně monitoruje a vyhodnocuje některé ukazatele jako množství pracovních neschopností (za šestileté období pokles všech zdravotních absencí obecně z 7,2 % na 2,9 %), fluktuaci (pokles za osmileté období z 15,5 % na 1,6 %), pracovní úrazy z hlediska příčin a možností prevence (také zaznamenáván pokles), pracovní spokojenost (mezi lety 2010 a 2011 nárůst o 12 %) a její aspekty, k dispozici jsou schránky na komentáře, otázky nebo nápady, k nimž je managementem poskytována pravidelně zpětná vazba přímo, na schůzkách se zaměstnanci nebo prostřednictvím podnikového periodika (European Agency for Safety and Health at Work, 2013, s. 1–5). Celkově lze přístup k péči o pracovní prostředí včetně jeho psychosociální stránky v této organizaci považovat za příkladný, a to jak z hlediska komplexnosti a rozmanitosti podniknutých kroků ke zlepšení, tak z hlediska úspěchu, resp. jeho efektivity.

Komplexní přístup k prevenci a zvládnání pracovního stresu představila rovněž společnost *Air Products* zabývající se výrobou a distribucí technických a průmyslových plynů. V letech 2005–2007 realizovala vzdělávací program „Relaxujte, prosím“ na podporu zvládnání stresu v každodenním životě zaměstnanců financovaný z evropských strukturálních fondů. Anonymní zaměstnanecký průzkum spokojenosti a motivace v organizaci ukázal, že 59 % pracovníků trpí nadměrným pracovním stresem, což bylo pro personální oddělení podnětem k akci. Stěžejní část projektu se zaměřila na vzdělávání zaměstnanců, pro cílovou skupinu zaměstnanců v Ústeckém kraji byl realizován cyklus seminářů, jehož cílem bylo zprostředkovat teoretické informace a hlavně praktické nástroje k identifikaci příčin i důsledků stresu v rámci osobního i pracovního života. Záměrem z pohledu organizace byl rozvoj potenciálu a kompetencí pracovníků (Evropská komise, 2014a).

#### 4 ANALÝZA PŘÍSTUPŮ K PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V SEVERSKÝCH STÁTECH

Pro úplnost je na místě upřesnit, které státy patří mezi severské, protože v běžném neoficiálním užití se mohou zahrnuté země lišit. Jako *severské státy* bývají v zahraničních zdrojích uváděny tzv. nordic countries (výraz nordický se v češtině vyskytuje méně často, bývá nahrazován slovem severský), což podle Oxfordského slovníku (c2015) zahrnuje Skandinávii, Finsko a Island. Za státy Skandinávie pak bývají z geografického pohledu považovány Švédsko a Norsko jako země ležící na Skandinávském poloostrově nebo z kulturního hlediska Švédsko, Norsko, Dánsko a někdy také Finsko, Island a Faerské ostrovy, vzhledem k tomu, že se jedná o země s provázanou historií, podobnou kulturou a ve většině případů jsou si i jazykově blízké (Oxford Dictionaries, c2015a). Podle výkladového slovníku Merriam-Webster (c2015) výraz „nordic“, tedy severský, odkazuje na Švédsko, Norsko, Dánsko, případně také Finsko a Island.

V této práci jsou tedy obecným pojmem severské státy či země označovány: *Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko a Island*. Bohužel dostupná data a informace, resp. jejich rozsah reprezentující jednotlivé státy, se liší. Nejvýrazněji v případě Islandu, kde je dostupných informací méně. Hlavním důvodem může být geografická poloha a demografická specifika ostrovního státu. Island je vzdálenější zbytku Evropy a také tedy více odkázán sám na sebe např. při řešení různých problémů a témat v rámci Evropy nebo Evropské unie a přidružených států. Je také jedním z evropských států s nejmenší populací, hustota zalidnění, resp. prostorová vzdálenost obyvatel je dalším relevantním faktorem. Důvodů k určité nezávislosti Islandu je tedy více, nejen fakt, že není členem Evropské Unie (kterým není ani Norsko).

Přístupy k prevenci stresu ve skandinávských zemích v podobě obecných principů uvádí např. Michie (2002, s. 70–71). Státy severní Evropy bývají často zmiňovány v souvislosti s příkladnou situací v oblasti pracovního prostředí a zdraví v organizacích, také proto, že zaměřují prevenci a zvládání pracovního stresu výrazněji na organizační úroveň opatření.

Těmito principy jsou:

- adaptace pracovních podmínek vzhledem k fyzickým i psychickým schopnostem a možnostem zaměstnanců;
- příležitost zaměstnanců aktivně se podílet na formování jejich pracovní situace a v procesech změny a rozvoje ovlivňujících jejich práci;

- přizpůsobení technologie, organizace práce a jejího obsahu tak, aby zaměstnanec nepocítoval příliš vysokou zátěž po psychické nebo fyzické stránce, která by mohla vést k úrazu nebo nemoci, a zároveň přizpůsobení odměňování a pracovní doby s ohledem na konkrétní pracovní pozici a zátěž, kterou na pracovníka klade;
- vyhýbání se příliš kontrolovaným způsobům práce;
- práce a pracovní prostředí je nejen prostředkem co nejefektivnějšího propojování pracovních operací, ale také poskytování příležitostí pro sociální kontakt, spolupráci a diverzitu;
- pracovní podmínky by měly být takové, aby přinášely možnosti osobního a profesního rozvoje, seberealizace a profesionální odpovědnosti.

V severských zemích je často vyzdvihován význam organizace práce a její vliv na pracovní prostředí a podmínky. Mnohé organizace se na tento aspekt zaměřují, a to nejen z důvodu zvýšení efektivity práce. Změny v této oblasti jsou ale často velkým zásahem do dosavadního fungování organizace, proto je také proces organizační změny bodem zájmu severských států z hlediska pracovního stresu. Na základě zkušeností se změnami organizace práce za účelem zlepšení pracovních podmínek a potažmo i produktivity, lze formulovat základní principy a předpoklady úspěšné a efektivní změny.

1. Je nutný dostatek času na celý proces, který začíná průzkumem situace a možností a rovněž je pro zaměstnance signálem nadcházející změny a plní tak přípravnou funkci hned ve dvou rovinách, dále musí být zajištěny dostatečné zdroje a kromě času na samotné zavedení změny, které by nemělo probíhat pod tlakem, je třeba počítat s časem na zjišťování důsledků realizace. Je třeba brát v úvahu i fakt, že sociální změna a ustálení nového pořádku vyžaduje mnohem více času než např. technické zavedení změny v určitém pracovním procesu.
2. Skupiny, kterých se změny dotýkají, by měly být informovány dostatečně dopředu a dále průběžně při zavádění změny. Kroky vycházející z potřeb zaměstnanců mají značně větší šanci na úspěch než změny zavedené shora organizační struktury. Stejný princip informovanosti by měl být uplatňován rovněž v řadách manažerů a supervizorů, a to včetně vývoje situace a důležitých zjištění (např. na základě zpětné vazby skupin pracovníků).
3. Zpětná vazba a diskuze zastávají důležitou roli při procesech změny v organizaci, samozřejmě také záleží na způsobu, jakým probíhají a jsou vedeny, mělo by se

jednat o organizovaný a systematický přístup, což s sebou pochopitelně nese i další náklady a může mít i určité stinné stránky.

4. Je třeba počítat rovněž s možností vzniku konfliktů na základě odlišných názorů na řešení, protože ve fázi, kdy je přistoupeno k samotné změně, se vždy objevují neshody ohledně nejlepšího řešení a je třeba takovou diskusi vhodně usměrňovat, což může být problém, není-li na to management připraven (Theorell a Waldstedt, 1999, s. 216 – 217).

Švédsko, Finsko, Norsko, Dánsko i Island mají každý jako samostatný stát svá specifika, ale díky podobnému historickému, kulturnímu a společenskému vývoji můžeme najít celou řadu společných aspektů v různých sférách života, což je naznačeno v následujících podkapitolách věnujících se jednotlivě každému z těchto států. Strukturu analýzy přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu znázorňuje Schéma 5 (viz Příloha I).

#### **4.1 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu ve Švédsku**

Téma pracovního stresu ve Švédsku jako důležitý problém figuruje již od 70. let, dlouhá tradice výzkumu a snah o redesign práce napomohla k identifikaci běžných stresorů pracovního prostředí. Tradiční je ve Švédsku také demokratizace práce, proto je zde často neopominutelný pozitivní vliv na pracovní stres připisován možnosti zaměstnanců ovlivnit pracovní podmínky. Z hlediska přístupu k prevenci a zvládání pracovního stresu dominuje řešení problémů prostřednictvím změny a redesignu organizace práce. Dalším typickým rysem švédského systému, který stojí za zmínku, je možnost Inspektorátu práce vydat nařízení založené na vyhodnocení inspekce. Takto lze vyžadovat konkrétní změny v organizaci, což může fungovat jako efektivní nástroj monitorování a zlepšování pracovních podmínek obecně. Oslovená organizace je pak povinna v rámci určitého časového období (často dva nebo tři měsíce) podat zprávu o podniknutých nebo naplánovaných krocích, a pokud se tak nestane, hrozí organizaci pokuta nebo dokonce zákaz určitých aktivit do doby než je problém odstraněn, k tomu je ovšem přistupováno jen zřídka kdy. Jinou úlohou Inspektorátu práce je sledování systému interní kontroly pracovních podmínek. Každý zaměstnavatel musí zavést systém vnitřní kontroly podmínek pracovního prostředí, který zahrnuje i psychosociální faktory. Obdobně jako v dalších evropských zemích i ve Švédsku je o něco více pozornosti věnováno pracovnímu stresu konkrétních profesních skupin, již v 80. letech iniciovala švédská vláda výzkum nejnebezpečnějších profesí následovaný zkoumáním rizik pracovních úrazů a nehod, kardiovaskulárních problémů



spojených s pracovní zátěží, sebevražděného chování nebo faktoru pracovní doby a jejich charakteristik. Kromě tzv. bílých límečků obecně upřednostňovaných před tzv. modrými límečky, u nichž je tradičně a do značné míry opodstatněně větší důraz kladen na fyzikální charakteristiky pracovního prostředí, jsou častěji předmětem zájmu profese jako pracovníci v dopravě (řidiči autobusů, dispečeri letového provozu), zdravotní sestry a zdravotnický personál nebo pracovníci v průmyslu. Švédsko bylo dlouhou dobu považováno za vzor, pokud jde o sociální výzkum, reformy, ale také péči o pracovní prostředí, což bylo dáno mnoha faktory, především však historickým vývojem, politickou situací a silnou tradicí zájmu o tyto oblasti. Již dlouho zde fungují instituce zaměřující se na ochranu zaměstnanců, pracovní bezpečnost a ochranu zdraví při práci nebo výzkum v oblasti pracovního prostředí, mimo jiné zde existuje i speciální fond, který finančně podporuje projekty zabývající se pracovním prostředím. Výzkumy se více než v mnoha jiných evropských zemích zaměřují na širší veřejnost, např. periodické průzkumy životních podmínek zahrnující i pracovní sféru života jsou vedeny od roku 1968 a od té doby byly značně rozšířeny z kvalitativního i kvantitativního hlediska. Důležitost psychosociálních faktorů práce je formálně postavena zákonem na stejnou úroveň jako fyzikální podmínky pracovního prostředí již od roku 1976. Pracovní podmínky by mělo být možné přizpůsobit rozdílným fyzickým a psychickým zdrojům jedinců, zaměstnanec by měl mít možnost podílet se na vytváření své pracovní situace a v procesech změny a rozvoje, které jeho práci ovlivňují, organizace práce a pracovní náplň by neměla vytvářet nepřiměřenou fyzickou nebo mentální zátěž nebo dokonce vést k nemoci (Theorell a Wahlsted, 1999, s. 195–198).

Právní rámec v oblasti pracovních podmínek a prostředí určuje ve Švédsku *Zákon o pracovním prostředí*, který ukládá ohled na bezpečnost a zdraví pracovníků jako součást každodenního fungování organizace. Žádná technologie, organizace práce nebo pracovní náplň nesmí žádným způsobem vystavovat pracovníka fyzické nebo psychické zátěži, která by mohla vést k nemoci či zranění. Zákon zmiňuje také aspekt pracovní doby, odměňování a autonomie při práci a jejich souvislost s pracovní zátěží. Na základě tohoto zákona musí všechny organizace podřídit svou činnost zásadám nástroje, který se nazývá *Systematický management pracovního prostředí*. V praxi to znamená, že se zaměstnavatelé musí prokazatelně aktivně zabývat všemi fyzikálními, psychologickými a sociálními faktory práce, které ovlivňují zdraví zaměstnanců. Tento nástroj zmiňuje pracovní stres explicitně v kontextu péče o psychické zdraví, doporučuje jako součást jeho ochrany zabývat se

různými riziky způsobující stresovou reakci a vysvětluje souvislost stresu a faktorů jako například hluk, kvalita ovzduší, chemické hrozby, práci se stroji, ale rovněž organizační podmínky jako pracovní zátěž, pracovní dobu, vedení pracovníků, sociální kontakty, rozmanitost práce či možnosti odpočinku (European Commission, 2011, s. 79–80).

Ve Švédsku je hlavní institucí starající se o bezpečnost a ochranu zdraví při práci *Úřad pro pracovní prostředí*, který zajišťuje dodržování legislativy ohledně nároků na pracovní prostředí a zlepšování pracovních podmínek. Úřad je také styčným bodem spolupráce s Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, koordinuje partnerskou spolupráci mezi vládou, zaměstnavateli a zaměstnanci a reprezentuje švédskou vládu v rámci tripartitní *Poradní komise pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* při Evropské komisi, tedy v otázkách přípravy, realizace a hodnocení aktivit v této oblasti a také má své zástupce v poradním Výboru hlavních inspektorů práce (SLIC – Senior Labour Inspectors' Committee) Evropské komise (European Agency for Safety and Health at Work, c2015c). Opomenuta by neměla být ani již uvedená role *Inspektorátu práce* a nástrojů, kterými může zasáhnout.

Pro zavedení *Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací* do švédské praxe podepsali sociální partneři dohody pro soukromý i veřejný sektor založené na překladu Dohody. Bylo ustanoveno, že bude sloužit jako směrnice pro další opatření v oblasti identifikace, prevence a řízení pracovního stresu, což nabízí dostatečnou flexibilitu pro další kroky, kterými mohou být například konkrétní pokyny, kolektivní smlouvy na úrovni jednotlivých odvětví, akční plány, dílčí politiky, příručky nebo vzdělávací programy (ETUC, 2008, s. 19).

Výchozími sociálními partnery, kteří se podíleli na realizaci implementace Evropské rámcové dohody, jsou *Konfederace Švédských společností*, *Konfederace odborových organizací*, *Konfederace odborných pracovníků* a *Konfederace profesních sdružení*, ale v dalších krocích se podíleli i další. Na nižší úrovni ve spolupráci s *Organizací pro místní podniky*, *Asociací místních úřadů a regionů* a organizací *PACTA* na komunální a krajské úrovni byla uzavřena kolektivní smlouva o spolupráci a pracovním prostředí zavazující do budoucna k implementaci Evropské rámcové dohody. Další podobné dohody pro konkrétní oblasti, nicméně stejně obecné, byly uzavřeny pro těžební a kovožpracující průmysl, hotelnictví a restaurátérství či obchod (European Commission, 2011, s. 79–80). Příkladem dohody na úrovni sdružení organizací je např. švédská asociace zaměstnavatelů z oblasti

nemovitostí Fastigo, která schválila kolektivní smlouvu upravující spolupráci členských společností, která se zabývá zejména záležitostmi vyjednávání, ale zmiňuje také výslovně pracovní stres, i když jen obecně. Zájem o pracovní prostředí by měl podle ní zahrnovat rovněž spolupráci na identifikaci a zvládnání faktorů pracovního stresu (ETUC, 2008, s. 23).

Jediná kolektivní smlouva s konkrétními závazky a nikoli pouze doporučeními či obecnými zásadami vznikla pro profesní skupinu elektrikářů, ukládající zaměstnavatelům povinnost vyhodnocovat a aktivně řešit pracovní podmínky, kdykoli zástupce odborů vyjádří domněnku, že by daná fyzická či psychická pracovní zátěž mohla mít dopady na zdraví pracovníků (European Commission, 2011, s. 79–80).

Další iniciativou nad rámec povinností vzniklých Evropskou rámcovou dohodou byl rozvojový projekt zaměřený na pracovní stres vedený ve spolupráci několika organizací s cílem poskytnout podporu všem zúčastněným stranám v organizaci (zaměstnavatelům, vedoucím pracovníkům, zaměstnancům a odborovým zástupcům). Jeho výstupem byly dvě publikace, a to kniha zaměřená na téma pracovního stresu a příručka pro nadřízené a zaměstnance a byl také vyvinut výzkumný nástroj v podobě dotazníkového šetření, který měl pomoci při uplatňování Dohody v praxi. Na úrovni odvětví a jednotlivých organizací proběhla celá řada doplňkových aktivit, z nichž mnohé existovaly ještě před podpisem Evropské rámcové dohody a byly pak dále rozvíjeny díky zvýšení zájmu o problematiku, např. v oblasti snižování pracovní neschopnosti v kontextu pracovního prostředí. Obecně lze říci, že ve veřejném sektoru byl obsah Rámcové dohody zprostředkován zejména jejím překladem a zahrnutím do dohod na národní úrovni, příručka vzniklá pro potřeby soukromého sektoru je o něco více vyčerpávající a řeší problematiku konkrétněji. Přestože díky dobře rozvinutému sociálnímu dialogu a tradičně silné pozici sociálních partnerů ve Švédsku je zde dosah Rámcové dohody relativně velký, je celé iniciativě vytýkána nedostatečná komplexnost, závaznost a propracovanost detailů, které by přesněji specifikovaly jak problém, tak vyplývající povinnosti pro jednotlivé úrovně a organizace (European Commission, 2011, s. 79–80).

V rámci průzkumu veřejného mínění ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v Evropě *Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* (European Agency for Safety and Health at Work, c2015) uvedlo 15 % respondentů, že považují pracovní stres za velmi běžný problém na pracovišti, 42 % za celkem běžný, 29 % za celkem ojedinělý a 11 % za velmi ojedinělý. 11 % respondentů si myslí, že kontrola pracovního

stresu na jejich pracovišti funguje velmi dobře, 38 % uvedlo celkem dobře, 31 % nepříliš dobře a 14 % vůbec ne dobře (viz Příloha G, Graf 3 a 4).

Reprezentativní informace poskytuje i evropské šetření *Flash Eurobarometer 398* (2014, s. 120–187), ze švédského prostředí pro nás mohou být zajímavé následující informace:

- 77 % pracovníků považuje pracovní podmínky za dobré, 19 % spíše za špatné, 10 % si myslí, že došlo ke zlepšení za posledních 5 let, podle 34 % zůstaly stejné a 47 % myslí, že se zhoršily;
- 86 % dotázaných je spíše spokojených se současnými pracovními podmínkami a 14 % nespokojených, pokud jde o konkrétní podmínky:
  - s pracovní dobou je 88 % spokojených a 12 % nespokojených;
  - s pracovním tempem a zátěží je 77 % spokojených a 22 % nespokojených;
  - se zajímavostí pracovních úkolů je 92 % spokojených a 8 % nespokojených,
  - s autonomií v práci je 94 % spokojených a 5 % nespokojených;
  - se způsobem, jak je zohledňován individuální názor, pokud jde o rozhodování o práci, je 79 % spokojených a 18 % nespokojených;
  - s ochranou zdraví a bezpečností práce je 82 % spokojených a 17 % nespokojených;
  - s rovnováhou pracovního a osobního života je 84 % spokojených a 15 % nespokojených.

Alternativní pracovní možnosti z hlediska pracovní doby jako práce na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba, práce z domova nebo speciální volno nabízí většina zaměstnavatelů:

- 67 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel takové možnosti nabízí, nevyužívá je ale 10 % a 30 % takové možnosti nemá.

Byly zkoumány rovněž určité aspekty komunikace v organizaci za posledních dvanáct měsíců:

- 59 % pracovníků uvedlo, že byli zahrnuti do komunikace změn a/nebo pracovních podmínek v organizaci;
- konzultací pracovních problémů s managementem prošlo 78 % účastníků šetření, 89 % jich problémy řešilo s kolegy a 52 % se zástupci zaměstnanců;
- o situaci organizace, pokud jde o finanční stránku, budoucnost a případnou možnost restrukturalizace bylo informováno 77 % pracovníků.

Přístup k řešení problematiky BOZP byl další významnou součástí průzkumu:

- 57 % dotázaných odpovědělo, že za poslední rok se účastnili nějaké konzultace ohledně BOZP ze strany zaměstnavatele nebo BOZP odborníka;
- jako hlavní hrozbu na pracovišti z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti uvedlo 67 % respondentů vystavení stresu jako celkově nejčastější odpověď (dále to byly: opakované pohyby a vyčerpávající nebo bolestivé pozice při práci, manipulace a zvedání těžkých břemen na denní bázi, vystavení hluku a vibracím, hrozba násilí nebo obtěžování, riziko úrazu nebo vážného zranění, vystavení potenciálně nebezpečným chemikáliím nebo infekčním materiálům);
- 47 % uvedlo, že v důsledku práce za poslední rok pociťovali stres, depresi nebo úzkost, což byl i nejčastěji jmenovaný problém obecně, 38 % dotázaných neuvedlo žádné díky práci vzniklé nebo zhoršované zdravotní problémy;
- 66 % bylo proškoleny a/nebo alespoň informovány o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti;
- bezpečnostní opatření na pracovišti pro prevenci zdravotních problémů a úrazů nachází 61 % respondentů a 21 % tvrdí, že existují také opatření pro identifikaci dalších rozvíjejících se rizik.

Pokud jde o množství pracovních neschopností, je ve Švédsku situace následující:

- za poslední rok neuvedlo 70 % respondentů žádný den pracovní neschopnosti, 10 % uvedlo neschopnost do tří dní trvání, 11 % do patnácti dní, 5 % do dvou měsíců, 1 % do šesti měsíců a 2 % do jednoho roku.

Příkladem z praxe, který si zaslouží pozornost je společnost *Prevent*, spolupráce organizací zaměstnanců a zaměstnavatelů (obvykle z určité oblasti zaměřující se na specifické rizikové faktory a stresory). *Prevent* je švédská nezisková organizace zabývající se pracovním prostředím, je aktivním členem v kampaních Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a vyznačuje se také tím, že se snaží hledat jiné cesty řešení problémů. Například se snaží kampaně modifikovat tak, aby se zaměřovaly i na ty cílové skupiny, které obvykle bývají opomíjeny, hledá nové metody, jiné perspektivy apod., čímž se snaží rozšířit dosah takové kampaně. V neposlední řadě se soustředí také na angažovanost účastníků kampaně s cílem dosažení vyšší efektivity. Příkladem může být kampaň vedená mezi lety 2012 a 2015 s názvem Nejlepší švédské pracovní týmy, která byla v podstatě jakousi soutěží v oblasti pracovního prostředí a podmínek, která se zaměřovala na sběr inspirativních příkladů z praxe, na jejich základě identifikaci klíčových faktorů úspěchu a v dalších fázích na písemné zpracování výsledků a jejich šíření. Do

kampaně bylo zahrnuto celé Švédsko, každý region měl svůj vítězný tým, ale celkový počet dosáhl 130 účastníků se týmy. Nejvyšší cíl celé kampaně lze vidět v rozšíření povědomí o problematice na širší okruh cílových skupin a větší množství organizací, zvýšení angažovanosti v řešení problému a získání příkladů dobré praxe a tedy také zjišťování faktorů vedoucích ke zlepšování pracovních podmínek a prostředí a ve výsledku efektivního fungování organizace (European Agency for Safety and Health at Work, 2014).

Již mezi lety 2002 a 2003 zkoumala Klinika pro výzkum stresu výsledky rozsáhlého opatření organizace Kraft Foods ke snížení nemocnosti mezi zaměstnanci dceřinné švédské organizace *Gevalia Kaffe*. Výsledky byly porovnány s kontrolními skupinami jiných dceřinných společností, v jedné zaměstnanci nebyli zahrnuti do žádné podobné intervence a ve druhé měla byla realizována opatření jen v omezené podobě. Stres byl nejdříve vyhodnocován a poté pracovníci dostali individuální konzultaci a rady, jak se stresem pracovat, byla jim v případě potřeby, kdy byla zjištěna vysoká míra stresu, nabídnuta zdravotní a psychologická pomoc a účast v programu na zvládání stresu. Doplňkovou aktivitou byly také přednášky a další vzdělávací aktivity. Výsledkem porovnání výsledků tří skupin zaměstnanců se třemi různými aplikovanými přístupy k prevenci a zvládání stresu bylo zjištění, že čím je intervence komplexnější, tím má na míru nemocnosti pracovníků pozitivnější vliv a z hlediska nákladů se to organizaci vyplatí (Bäckman a Kullander, 2010, s. 13–14).

#### **4.2 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu ve Finsku**

Tradice řešení problematiky pracovního stresu jako důležitého pracovního rizika je ve Finsku také relativně dlouhá, zvyšuje se pozornost věnovaná pracovnímu stresu v kontextu produktivity, legislativa se pracovního stresu dotýká již od 70. let 20. století, probíhají mnohé průzkumy a projekty jak v organizacích, tak na celonárodní úrovni, vzdělávání v této oblasti je již obvyklou záležitostí v rámci celé řady profesí. Rozvoj brzkého zájmu o toto téma přerušila ekonomická krize v 90. letech, která s sebou přinesla omezení možností jeho zkoumání, společně s finančními problémy, nutností redukovat počty zaměstnanců atp. Vzniklá vysoká nezaměstnanost začala klesat až v roce 1997 a finské organizace se z ekonomické krize začaly vzpamatovávat. Postupně rostla potřeba řešení psychosociálních faktorů a rizik na pracovišti, a to kromě tradičních důvodů také v důsledku krize. Probíhaly nevyhnutelné reorganizace a populace zaměstnanců byla také pochopitelně vystavena vyšší

hrozbě zvýšeného pracovního stresu jako následku zhoršené ekonomické situace předchozího období. Přesto můžeme tvrdit, že povědomí a základní struktura řešení problematiky pracovního stresu jsou již dlouho dobu zavedené a současným úkolem je zvýšení efektivity podniknutých kroků, a to zejména prostřednictvím rozšíření organizačních aktivit ve smyslu dlouhodobějších a komplexnějších řešení pracovního stresu (Kalimo a Toppinen, 1999, s. 52–58).

Z hlediska legislativy jsou stěžejními předpisy *Zákon o pracovní bezpečnosti* a *Zákon o pracovně-lékařské péči*, přičemž první zmíněný se explicitně vyjadřuje k tématu fyzických i psychických rizikových faktorů v práci, pracovní zátěži a jejím možným vlivům na míru stresu a navíc, pokud je zjištěno, že je pracovník vystaven vyšší pracovní zátěži, je zaměstnavatel povinen analyzovat možné rizikové faktory a zasadit se o jejich zmírnění. Také poskytovatelé pracovně-lékařské péče se podílí na prevenci a zvládnutí pracovního stresu, jsou ze zákona povinni vyšetřovat pracovní podmínky z hlediska zdraví a bezpečnosti a soustředit se nejen např. na přítomnost potenciálně nebezpečných látek, ale také na pracovní zátěž, faktory pracovního prostředí, riziko úrazů nebo výskytu násilí. Stejně aspekty musí být zohledňovány při plánování práce, stanovování pracovních metod, organizaci pracoviště atp. Poskytovatelé pracovně-lékařské péče jsou rovněž experty při posuzování situací, kdy se objeví podezření na výskyt ohrožující míry pracovního stresu (European Commission, 2011, s. 77).

Finsko se rovněž řídí doporučeními, která vydává *Mezinárodní organizace práce* a *Světová zdravotnická organizace*. Přestože předpisy určují povinnosti zaměstnavatelů jen na obecné úrovni, vznikla na jejich základě řada přístupů, které se problematiku stresu na pracovišti snaží řešit konkrétněji, např. prostřednictvím hodnocení stresu v práci či povinným periodickým školením profesionálů z oblasti pracovního zdraví v tématech úzce souvisejících se stresem a psychosociálními faktory práce. Kromě tématu prevence pracovních zdravotních rizik se zákony dotýkají také bezpečného pracovního prostředí nebo udržování a zlepšování pracovní schopnosti, konkrétními faktory, které je třeba brát v úvahu, pak jsou fyzická a psychologická zátěž spojená s prací, specifické hrozby onemocnění v důsledku výkonu práce v určitém pracovním prostředí, ale také s ohledem na individuální charakteristiky, zdravotní stav zaměstnanců a jejich kapacita pro práci nebo nároky konkrétní pracovní pozice. Také je zdůrazněna důležitá role spolupráce zaměstnanců a zaměstnavatelů v této oblasti a také přizvání odborníků v případech, které

to vyžadují, např. psychologů práce. Legislativa vymezuje dobrou praxi v oblasti pracovního zdraví, která zahrnuje preventivní, rozsáhlé a multidisciplinární aktivity společně s jejich neustálým hodnocením. Ministerstvo sociálních věcí ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví vydalo už v roce 1997 navíc příručku k tomuto tématu. Systém pracovní zdravotní péče ve Finsku, který je zároveň dostatečně pružný, aby mohl být upravován dle aktuálních potřeb, pokrývá prevenci, zlepšování zdraví a zvyšování pracovní schopnosti, stejně tak i léčebnou péči a svou povahou se řadí k ojedinělým spolu s podobnými systémy fungujícími ve Švédsku a Nizozemsku (Kalimo a Toppinen, 1999, s. 52–54).

Významný je ve Finsku rovněž výzkum k tématu. Pravidelně jsou prováděny průzkumy kvality pracovního života finským statistickým úřadem (Statistics Finland), které zjišťují stav a trendy v oblasti pracovních podmínek a zahrnují i pracovní stresory. Dále se v oblasti monitorování pracovních podmínek angažuje Ministerstvo zaměstnanosti a ekonomie (dříve Ministerstvo práce), které klade důraz především na otázky zaměstnanosti a psychosociální stránku práce, kam samozřejmě lze řadit i pracovní stres. Finský institut pracovního zdraví se také zaměřuje na sledování pracovních podmínek a pracovního zdraví, od roku 1997 shromažďuje data z této oblasti. Obecně lze říci, že pracovní stres je běžným problémem ve finské populaci. Nároky na pracovníky se zvyšují, nejčastěji je jako výrazně narůstající stresor uváděn časový tlak na pracovní výkon a konflikty mezi pracovníky a managementem. Zároveň je oblastí pracovních podmínek a pracovnímu stresu a jejich zkoumání také věnována značná pozornost ze strany odborníků (Kalimo a Toppinen, 1999, s. 55).

Institucemi a orgány angažujícími se v této oblasti jsou tedy *Ministerstvo sociálních věcí a zdraví* odpovědné za přípravu legislativy, dohled nad dodržováním předpisů a pozitivní vývoj v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, spolupracuje ale úzce s dalšími ministerstvy (Zaměstnanosti a ekonomie, Vzdělávání, Vnitřní, Životního prostředí, Dopravy a komunikace) a mnoha specializovanými úřady. Dodržování legislativy je dále upevnováno dohodami mezi organizacemi trhu práce, v nichž působí zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Sociální partneři ve Finsku (*Konfederace odborů specializovaných pracovníků a managementu, Centrální organizace finských odborů, Konfederace zaměstnanců, Konfederace finského průmyslu, Komise pro církevní zaměstnance, Komise pro komunální*



*zaměstnanec, Úřad státu jako zaměstnavatele*) jako základní krok pro fungování Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací podepsali společné doporučení pro prevenci a zvládnání pracovního stresu s dosahem do veřejného i soukromého sektoru, bylo přijato zejména v organizacích, které se pravidelně účastní kolektivního vyjednávání. Ačkoli se jedná pouze o dokument s charakterem doporučení, nikoli o kolektivní smlouvu a tedy ze své podstaty není pro nikoho závazný, nutno zmínit, že ve Finsku se kolektivního vyjednávání účastní okolo 90 % organizací a předpokládaný dopad přijatých doporučení byl tedy značný. Hlavními cíli doporučení bylo zvyšování povědomí o problematice, o možnostech rozpoznání pracovního stresu, způsobech jeho prevence a zvládnání na pracovištích. Díky expertní analýze byla také vzata v úvahu specifika finského prostředí vycházející z práva a dalších regulací úřadů a také kolektivních smluv na národní úrovni. Pokud jde o konkrétní kroky, které byly podniknuty, úsilí se zaměřilo na šíření informací prostřednictvím internetu, periodik a seminářů k problematice, které se odehrávaly v osmi finských městech, a to rovněž za účasti výzkumného institutu, který rovněž přispěl vydáním brožury o managementu pracovního stresu. Ovšem aktivní přístup nebyl jen záležitostí sociálních partnerů, různé materiály a informace poskytovaly také mnohé další organizace a orgány jako Ministerstvo sociálních věcí a zdraví, výzkumné instituce, soukromí poskytovatelé služeb v oblasti penzijního pojištění nebo inspektoráty práce, ačkoli tyto aktivity nebyly považovány za vycházející přímo z Evropské rámcové dohody. Některé aktivity v rámci iniciativ ve Finsku lze označit za přesahující rámec Dohody. Například byla pozornost věnována rovněž individuálním projevům pracovního stresu, jako je změna chování, dlouhodobá únava, agresivita nebo cynismus. Dále to byla doporučení pravidelného hodnocení pracovního výkonu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, za účelem vzniku otevřené komunikace a diskuze, pokud jde o pracovní podmínky a prostředí, či zavedení průzkumů pracovní spokojenosti jako nástroje odhalování problémů spojených se stresem na pracovišti. Obecně se Finsko zaměřilo na relativně širokou škálu zúčastněných aktérů (od zaměstnanců a zaměstnavatelů, přes reprezentanty pracovníků a různé komunity až po poskytovatele pracovně-lékařské péče). Na druhé straně je zaměření převážně preventivní a nijak závazné pro zúčastněné strany, a to tím spíše, že ačkoli tradičně bývají otázky pracovního života záležitostí tripartitní, v tomto případě nebyla strana státu do formulování zmíněných doporučení zahrnuta (European Commission, 2011, s. 77–78).

Na počátku, jak již bylo zmíněno, stály relativně obecné právní předpisy upravující povinnosti zaměstnavatelů v oblasti pracovního zdraví, které podnítily zvýšení povědomí o aktuálních problémech a zájem zaměstnavatelů je řešit na vyšší úrovni než jen v minimálním rozsahu plynoucím ze zákona. Důležitým aktérem se stal Finský institut pracovního zdraví, který začal vydávat příručky, vzdělávací materiály a nabízet vzdělávání v oblasti pracovního stresu a jeho prevence. Přestože ekonomická situace mnohdy nedovoluje komplexní přístup k pracovnímu stresu, je zřejmé, že finští pracující jsou o problému a možnostech jeho prevence dobře informováni, ačkoli ke skutečnému řešení problému, to pochopitelně zcela nestačí. Poptávka po průzkumech pracovního stresu v organizacích a konzultacích ohledně řešení znatelně narůstá, ve Finsku je již tradiční tendence soustředit se na situaci v rámci celé organizace spíše než na jednotlivce. Prevence pracovního stresu je vnímána jako podstatná součást strategie udržování pracovní schopnosti, která velmi závisí na spolupráci mezi vedením organizace a možnou pracovně zdravotní péčí, a která obecně probíhá na třech úrovních. První se zaměřuje na práci, organizace a zaměstnance, na aktuální potřeby, pracovní prostředí a běžné fungování. Druhá úroveň se týká preventivních aktivit v situacích, kdy jsou odhaleny známky nějakého problému. Aktivity třetí úrovně se obvykle týkají klasické péče o pracovní zdraví zahrnující účast dalších subjektů jako pojišťovny nebo zdravotnická zařízení (Kalimo a Toppinen, 1999, s. 56–57).

Další pohled na situaci nám nabízí výsledky průzkumu *Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* (European Agency for Safety and Health at Work, c2015), z něhož vyplývá, že 6 % Finů vnímá případy pracovního stresu na svém pracovišti jako velmi běžné, 38 % jako celkem běžné, 41 % jako celkem ojedinělé a 8 % jako velmi ojedinělé. A dále na otázku, jak dobře si myslí, že funguje kontrola pracovního stresu na jejich pracovišti, odpovědělo 9 % respondentů velmi dobře, 50 % uvedlo celkem dobře, 29 % nepříliš dobře a 6 % vůbec ne dobře (viz Příloha G, Graf 5 a 6).

Data získaná ze šetření *Flash Eurobarometer 398* (European Union, 2014, s. 120–187), nám zprostředkovávají další informace:

- za dobré považuje pracovní podmínky 84 % pracovníků, 13 % je hodnotí spíše jako špatné, 15 % vidí zlepšení za posledních 5 let, podle 39 % se pracovní podmínky nezměnily a 41 % tvrdí, že se zhoršily;

- spokojených se současnými pracovními podmínkami je 89 % dotázaných a 11 % je nespokojených, konkrétně:
  - o s pracovní dobou je 90 % spokojených a 10 % nespokojených;
  - o s pracovním tempem a zátěží je 76 % spokojených a 23 % nespokojených;
  - o se zajímavostí pracovních úkolů je 93 % spokojených a 7 % nespokojených;
  - o s pracovní autonomií je 95 % spokojených a 5 % nespokojených;
  - o se zohledňováním individuálního názoru, když je rozhodováno o jejich práci, je 80 % spokojených a 19 % nespokojených;
  - o s ochranou zdraví a bezpečností práce je 90 % spokojených a 9 % nespokojených;
  - o s rovnováhou pracovního a osobního života je 84 % spokojených a 15 % nespokojených, stejně jako ve Švédsku.

Alternativní možnosti pracovní doby jako práce na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba, práce z domova nebo speciální volno jsou zastoupeny následovně:

- 64 % účastníků šetření zaměstnavatel takové možnosti nabízí, nevyužívá je 19 % a 34 % takové možnosti vůbec nemá.

O komunikaci a jejím fungování za posledních dvanáct měsíců uvedli finští pracovníci toto:

- 63 % bylo zahrnuto do komunikace změn a/nebo pracovních podmínek v organizaci;
- 81 % konzultovalo pracovní problémy s manažerem, 91 % s kolegy a 29 % se zástupci zaměstnanců;
- za informované o situaci organizace, pokud jde o finanční stránku, budoucnost a případnou možnost restrukturalizace se považuje 86 %.

Zaměříme-li se na tematiku BOZP, dozvíme se, že:

- 57 % dotázaných odpovědělo, že za poslední rok se účastnili nějaké konzultace ohledně BOZP ze strany zaměstnavatele nebo BOZP odborníka;
- rovněž ve Finsku je vystavení stresu nejčastější zdravotní hrozbou pociťovanou pracovníky, uvedlo ji 55 % respondentů (další byly: opakované pohyby a vyčerpávající nebo bolestivé pozice při práci, vystavení hluku a vibracím, častá manipulace a zvedání těžkých břemen, hrozba násilí nebo obtěžování, riziko úrazu nebo vážného zranění a vystavení nebezpečným chemikáliím nebo infekčním materiálům);

- v důsledku práce pociťovalo stres, depresi nebo úzkost za poslední rok 34 % dotázaných, ještě častějším problémem jsou poruchy pohybového aparátu, 35 % nevedlo zdravotní problémy, které by díky práci vznikly nebo se zhoršily;
- 76 % bylo proškoleny a/nebo informováno o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci;
- bezpečnostní opatření pro prevenci zdravotních problémů a úrazů funguje na pracovišti podle 68 % respondentů, 35 % navíc nachází také opatření pro identifikaci dalších nových rozvíjejících se rizik.

Míru výskytu pracovních neschopností ve Finsku popisují tyto údaje:

- za poslední rok 57 % dotázaných nevedlo žádný den pracovní neschopnosti, 15 % uvedlo neschopnost do tří dní trvání, 18 % do patnácti dní, 6 % do dvou měsíců, 1 % do šesti měsíců, 1 % do jednoho roku a 1 % pracovníků dokonce odpovědělo, že jsou v současné době v pracovní neschopnosti a neočekává se, že budou znovu pracovat.

Dobrym příkladem řešení problematiky z Finska je *národní program* z let 2000–2003 zaměřený na pracovní well-being, jehož iniciátorem bylo Ministerstvo práce a dále se na něm podílela další ministerstva a organizace zabývající se trhem práce. Klasicky bylo hlavním cílem šíření informací, ale také sdílení dobré praxe a úspěchů v oblasti. Zaměření programu bylo zejména na faktory pracovního stresu jako kontrola nad prací, organizace práce a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (Eurofound, 2010, s. 23). Aktivity v této oblasti byly ale rozvíjeny i v dalších obdobích, a to např. prostřednictvím *Fóra pro pracovní well-being vzniklého* pod Finským institutem pracovního zdraví. Fórum se zabývá činností na národní a regionální úrovni v podobě různých workshopů pro organizace z oblasti trhu práce, podnikatelské organizace, ministerstva a politické subjekty, poskytovatele služeb v souvislosti s pracovní lékařskou péčí a well-being pracovníků, dále poskytuje informace, zprostředkovává vzdělávací aktivity a pořádá různé události s tematikou well-being i pro jednotlivé organizace a pracoviště a v neposlední řadě sbírá, zpracovává a regionálně a celonárodně šíří informace o úspěšných případech z praxe. Za zmínku stojí rovněž projekty, na kterých se podílí se zaměřením na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, pracovní prostředí, výskyt agresivity nebo násilí při práci, organizační změny a jejich implementaci, benefity péče o well-being na pracovišti, pracovní nehody a úrazy a jejich ekonomické důsledky, ergonomie, psychosociální faktory práce apod., to vše je často doprovázeno výzkumem (Työhyvinvointifoorumi, 2014). Další aktivitou zacílenou spíše do budoucna, která ovšem pracovní stres nezmiňuje explicitně, je

ambiciózní *Národní rozvojová strategie v oblasti pracovního života do roku 2020*, která si klade za cíl učinit pracovní život ve Finsku „nejlepším v Evropě“, a to jednak z důvodu získání konkurenční výhody v rámci evropského prostředí a také z důvodu finských demografických specifik (Working life 2020, [2012]).

### **4.3 Analýza přístupů k prevenci a zvládnání pracovního stresu v Dánsku**

Již v roce 1995 byl Dánským úřadem pro pracovní prostředí představen akční plán preventivních aktivit v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na následujících deset let, jemuž předcházely obsáhlé veřejné diskuze na toto téma, jejichž závěry byly v programu zahrnuty. Soustředil se na určitá odvětví jako: doprava, oděvnictví a textilní průmysl, kancelářské a administrativní práce, hotelnictví a restaurátérství, úklidové firmy, prádelny a čistírny, potravinářský, nápojový a tabákový průmysl, sociální a zdravotní služby. Akční program byl vypracován ve spolupráci se zástupci zaměstnavatelů, zaměstnanců, za podpory dánského parlamentu a jednalo se tak o první integrovaný plán pro upevňování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v Dánsku. Obecně lze přístup k prevenci a řešení problémů spojených s psychosociální stránkou pracovního prostředí v Dánsku označit jako zaměřený na organizační úroveň aktivit. Dánské instituce zabývající se touto problematikou zdůrazňují jako nejlepší řešení spolupráci managementu organizace a zaměstnanců za případné účasti relevantních externích organizací a zdrojů, např. služeb v oblasti pracovního zdraví. Pokud je v konkrétní situaci zjištěno riziko, které ale ovšem neohrožuje zdraví, instituce vydá metodický pokyn, jak postupovat, pokud má dané riziko prokazatelně negativní vliv na zdraví, je vydán pokyn k nápravě. Zároveň je vedený seznam psychosociálních rizik na pracovišti, který je stále upravován a aktualizován, protože není z podstaty věci možné, aby byl vyčerpávající. Obsahuje dvě kategorie:

- rizika vznikající přímo na základě obecných rozhodnutí managementu, interakcí managementu, zaměstnanců, příp. jejich zástupců, interakcí mezi samotnými zaměstnanci a také rizika související s externími vlivy, patří sem např. podmínky v oblasti odměňování a zaměstnaneckých benefitů, možnosti účasti na rozhodování v organizaci, nejistota práce nebo konflikty mezi zaměstnanci a jejich rolemi;
- rizika přímo či nepřímo spojená s konkrétní pracovní situací zaměstnance, vznikající na základě pracovních procesů a metod nebo fyzikálních podmínek práce, např. organizace pracovního místa, monotónnost práce, riziko setkání s násilím, charakter práce z hlediska možností sociálních kontaktů, směnnost a

pracovní doba nebo profese s vyšším rizikem vyhoření (Netterstrøm, 1999, s. 176–178).

Jednou z hlavních institucí zabývajících se pracovními podmínkami a ochranou zdraví je *Dánský úřad pro pracovní prostředí* (Arbejdstilsynet) zřizovaný Ministerstvem zaměstnanosti, který vydává dokumenty jak právní (zákony, vyhlášky a směrnice), tak informativní povahy. Zákony jsou zaváděny do praxe prostřednictvím vyhlášek a směrnice upřesňují, jak má být daný zákon, resp. vyhláška interpretován. Směrnice na rozdíl od zákonů a vyhlášek svou povahou nejsou zavazující pro občany, ale vychází z předpisů, jejichž porušení vede k právním sankcím (Arbejdstilsynet, 2015).

Z pohledu legislativy je v Dánsku pracovní stres zahrnut v *Zákoně o pracovním prostředí*, který upravuje funkce a odpovědnost institucí, úřadů a osob v oblasti pracovního prostředí ve všech sektorech s výjimkou armády a oblasti domácích prací a dále stanovuje strukturu, odpovědnosti a rozsah pravomocí dánských institucí v oblasti pracovní bezpečnosti a zdraví. Základní povinností je ochrana zdraví a bezpečnost při práci zaměstnanců, což platí pro veškeré oblasti, a to bez výjimky. Pracovní podmínky nesmí vést ke zranění nebo nemoci nebo dokonce k dlouhodobým potížím, ať už fyzickým nebo psychologických potížím z dlouhodobého hlediska. Prevence nežádoucích jevů a efektů nevhodného pracovního prostředí je pak založena na několika principech jako:

- práce je plánována, organizována a vykonávána takovým způsobem, který zajišťuje její bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků;
- pracoviště je bezpečné a zdravé, veškeré vybavení používané pro práci je bezpečné a nepředstavuje hrozbu pro zdraví pracovníka;
- prostřednictvím používání vhodných metod a postupů jsou pracovníci chráněni před úrazem či nemocí způsobenou výkonem práce (Netterstrøm, 1999, s. 175–176).

Pokud bychom hledali další instituce, jejichž působnost v této oblasti je důležitá, byl by to zcela určitě *Úřad pro pracovní prostředí*, který patří pod Ministerstvo zaměstnanosti a koordinuje spolupráci s Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci tak, aby veškeré aktivity byly v souladu s platnou dánskou legislativou a veškerá opatření platná pro celou škálu profesí a zaměstnání. Existuje několik výjimek, kdy regulace v určitém oboru spadají pod působnost jiného orgánu (*Agentura pro energetiku* dohlíží na pracoviště mimo pevninu, *Námořní úřad* je odpovědný za dohled nad námořní dopravou,

*Úřad pro civilní letectví zajišťuje dohled v leteckém průmyslu). Úřad pro pracovní prostředí zajišťuje bezpečnost, zdraví a zlepšování podmínek na pracovišti prostřednictvím supervize, příslušných regulací a poskytováním informací, má také možnost upozorňovat na nedostatky a ukládat sankce za porušování předpisů (European Agency for Safety and Health at Work, c2015b).*

Realizace Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací proběhla v Dánsku ve veřejném sektoru na úrovni místní samosprávy a regionů a také na úrovni zaměstnavatelů státního sektoru, což v praxi znamenalo, že byly stanoveny obecné pokyny pro opatření v oblasti identifikace, prevence a zvládnání stresu na pracovišti. Téma psychosociálního pracovního prostředí, kam patří i pracovní stres, bylo také důležitou oblastí zájmu kolektivního vyjednávání v roce 2008 (ETUC, 2008, s. 21). V soukromém sektoru byly za dostatečné shledány regulace, které vychází z již dříve platné legislativy. (ETUC, 2008. s. 24)

Jako nástroj implementace Dohody byla využita kolektivní smlouva na národní úrovni ve státním a veřejném sektoru s dopadem také na pracoviště na regionální a lokální úrovni, na jejímž vzniku se podílely organizace *Asociace zaměstnanců místní samosprávy, Dánská místní samospráva* a organizace *Dánské regiony*. Povinností se v těchto oblastech stalo vypracování příručky pro pracoviště, která se zaměřuje na identifikaci, řízení a prevenci stresu spojeného s prací a její začlenění do chodu pracoviště. Pro udržení zájmu o problematiku a jeho rozvoj byla také uzavřena dohoda o well-being a zdraví, která se dotýká všech aspektů psychosociální stránky pracovního prostředí. Dále byl rozšířen Zákon o zdraví a bezpečnosti v práci o povinnost hodnotit psychosociální podmínky práce v souladu s Evropskou rámcovou směrnicí o zdraví a bezpečnosti a ukládá, že práce ve všech jejích fázích musí být vykonávána s ohledem na bezpečnost a zdraví pracovníků hodnocené na základě fyzikálních, ergonomických a psychosociálních faktorů pracovního prostředí a jejich možného krátkodobého nebo dlouhodobého vlivu na zdraví pracovníků. Ve veřejném sektoru byli všichni zaměstnavatelé zahrnuti do sociálního dialogu a zavedení Dohody do praxe přímo ovlivnilo asi třetinu dánské pracovní síly. Výsledkem spolupráce sociálních partnerů byla také rozsáhlá kampaň, byly publikovány čtyři časopisy zabývající se stresem, proběhla velká konference s asi tisíci účastníky a byla vydána příručka s informacemi a praktickými nástroji. To vše bylo provázeno zpřístupněním řady zdrojů pro práci s pracovním stresem online a poskytováním dalších doporučení a rad, které mají

zajistit podporu pro identifikaci, zvládnání a prevenci pracovního stresu na lokálních úrovních. Ve státním sektoru vznikl nástroj Stres barometr, jehož úkolem je měření míry pracovního stresu mezi zaměstnanci a je používán zejména ve vládních institucích. Také sama vláda se snažila podpořit aktivity v této oblasti přijetím priorit pro komplexní přístup k pracovnímu prostředí se zaměřením na zlepšení psychologických podmínek pracovního prostředí a snižování nemocnosti související s psychologickými faktory práce. Dalším cílem bylo také zvyšování počtu organizací, které aktivně pracují na zlepšování psychologické stránky pracovního prostředí. V soukromém sektoru bylo shledáno, že již existující opatření jsou dostatečná. Psychosociální faktory práce se staly také důležitým bodem zájmu dánského inspektorátu práce, který se rozhodl je zohledňovat ve všech relevantních doporučeních, která vydává, a to prostřednictvím checklistů pro hodnocení rizik, pokud jde o menší organizace a návodnými dokumenty pro šestatřicet specifických oblastí s obecnými informacemi a doporučeními ohledně typických problémů, které se na pracovištích daného odvětví objevují (European Commission, 2011, s. 41–42).

Ze zmíněného je zřejmé, že ve veřejném sektoru v Dánsku byly podniknuty kroky vedoucí nejen k řádné implementaci Rámcové dohody, ale také aktivity tento rámec přesahující. V soukromém sektoru je samozřejmě zavádění globálních komplexních opatření mnohem složitější úkol, což je pravděpodobně důvodem, proč byl zájem o problematiku v soukromé sféře zúžen pouze na přezkoumání podmínek a toho, zda vyhovují základním bodům obsaženým v Rámcové dohodě tak, aby byl úkol splněn a další aktivita byla ponechána spíše dobrovolné iniciativě jednotlivých zaměstnavatelů.

Podle *Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* a jejího průzkumu veřejného mínění (European Agency for Safety and Health at Work, c2015) si 5 % Dánů myslí, že pracovní stres je velmi běžným jevem vyskytujícím se na pracovišti, 33 % jej označila za celkem běžný, 35 % za celkem ojedinělý a 20 % za velmi ojedinělý. A dále kontrola stresu na pracovišti je podle 25 % dotázaných v Dánsku velmi dobrá, 44 % celkem dobrá, 15 % si myslí, že nefunguje příliš dobře a 7 % že nefunguje dobře vůbec (viz Příloha G, Graf 7 a 8).

Zpráva z šetření *Flash Eurobarometer 398* (European Union, 2014, s. 120–18) poskytuje další statistická data a zajímavé informace:

- pokud jde o hodnocení pracovních podmínek v Dánsku, 87 % respondentů odpovědělo, že pracovní podmínky v jejich zemi jsou dobré, což je nejvyšší



údaj ze všech zúčastněných, evropský průměr je 53 %, 8 % považuje pracovní podmínky za špatné, zlepšení vidí za období posledních pěti let 15 %, zhoršení 38 % a 38 % se domnívá, že podmínky zůstaly stejné;

- 94 % dánských pracujících je spokojených se svými stávajícími pracovními podmínkami a 6 % je nespokojených, dále:
  - 92 % Dánů je spokojeno s pracovní dobou a 8 % nespokojených;
  - 86 % je spokojeno s pracovní zátěží a pracovním tempem a 13 % je nespokojených;
  - se zajímavostí pracovních úkolů je 92 % spokojených a 8 % nespokojených;
  - 96 % vyhovuje míra autonomie, kterou ve své práci mají, nevyhovuje 4 %;
  - míru do jaké jsou brány v úvahu názory zaměstnanců považuje za uspokojující 82 % dánských dotázaných a 16 % ji považuje za neuspokojující;
  - s ochranou zdraví a bezpečností práce je 91 % spokojených a 8 % nespokojených;
  - se stávající rovnováhou mezi osobním a pracovním životem je spokojeno 89 % a nespokojeno 10 %.

Celkově vykazuje Dánsko nejvyšší míru spokojenosti ve srovnání s ostatními státy EU, pokud jde o pracovní dobu, autonomii při práci a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Alternativní možnosti, pokud jde o pracovní dobu (práce na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba, práce z domova nebo speciální volno), se vyskytují v Dánsku takto:

- 79 % zaměstnavatelů dotázaných takové možnosti nabízí, což je také nejvíce v EU, nevyužívá je ale 28 % a 18 % takové možnosti vůbec nemůže využít.

O komunikaci v dánských organizacích lze na základě průzkumu říci:

- procesu komunikace změn a/nebo pracovních podmínek v organizaci se účastnilo za poslední rok 64 % pracovníků;
- 72 % diskutovalo o pracovních problémech s manažerem, 77 % s kolegy a 54 % se zástupci zaměstnanců;

- jde-li o finanční stránku, budoucnost organizace a případnou možnost restrukturalizace, 81 % respondentů tvrdí, že byli o tomto v posledním roce informováni.

Náhled pracujících na řešení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je takový, že:

- 54 % dotázaných za poslední rok řešilo BOZP se zaměstnavatelem nebo BOZP odborníkem;
- za největší hrozbu při práci považuje 54 % pracovníků vystavení stresu (dále byly zmiňovány: opakované pohyby a vyčerpávající nebo bolestivé pozice při práci, každodenní manipulace s těžkými břemeny a jejich zvedání, vystavení hluku a vibracím, hrozba násilí nebo obtěžování, riziko úrazu nebo vážného zranění a vystavení infekčním materiálům nebo nebezpečným chemikáliím);
- stres, depresi nebo úzkost způsobené prací identifikovalo v posledním roce 21 % dotázaných, častějším problémem byly poruchy pohybového aparátu u 28 %, 54 % neuvádělo žádné zdravotní problémy, které by v důsledku práce vznikly nebo se zhoršily;
- z dotázaných bylo 50 % proškoleno a/nebo informováno o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci;
- 47 % tvrdí, že na jejich pracovišti jsou zavedena opatření pro prevenci zdravotních problémů a úrazů a v 10 % případů fungují také opatření pro identifikaci nových, dosud neošetřovaných rizik.

Výskyt pracovních neschopností v Dánsku je následující:

- za poslední rok nevykázalo žádný den pracovní neschopnosti 60 % respondentů, neschopnost do tří dní trvání uvedlo 14 %, do patnácti dní 12 %, do dvou měsíců 6 % a do šesti měsíců 5 %, více nebylo uváděno.

V Dánsku je častý trochu odlišný přístup než ten většinový (tedy zaměření na redukci negativních vlivů), mnohé aktivity se zaměřují na podporu pracovního well-being a posilování faktorů pozitivně ovlivňujících vývoj pracovního stresu (Eurofound, 2010, s. 38).

Nejvýznamnějším příkladem je celonárodní kampaň s názvem *Od stresu k well-being*, jejíž stěžejní myšlenkou je skutečnost, že ačkoli stres každý zažívá individuálním způsobem, jeho zvládnutí lze na pracovišti zefektivnit díky vzájemné spolupráci, ať už s kolegy nebo nadřízenými. Cílovou skupinou čítající okolo devíti set tisíc lidí je management a

zaměstnanci ve veřejném sektoru a financována je kampaň na základě tripartitní dohody. Hlavními komunikačními kanály jsou tištěné materiály (letáky, brožury), veřejné události (např. byly na nádražích rozdávány antistresové míčky s internetovou adresou kampaně, probíhaly vzdělávací akce ve větších dánských městech), propagace v televizi (spot, ve kterém dva kolegové mluví o somatických příznacích přemíry stresu v práci), tištěné (plakáty v ulicích) i virtuální podobě nebo šíření přes sociální sítě a zejména oficiální internetové stránky, na nichž jsou k dispozici informace z výzkumů, příklady dobré praxe, související videa, blogy nebo dokonce hra, ve které je možné si zábavnou formou otestovat vlastní schopnost zvládat stres. Podle zjištěných výsledků a shrnutí, se o kampani dozvědělo asi 60 % zaměstnanců veřejného sektoru a bylo realizováno na sedm set workshopů a seminářů během prvních pěti let, kdy kampaň probíhala (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2014). Proběhla i řada dalších menších kampaní, iniciativu často vzaly do svých rukou regiony či lokální zastupitelstva a nejčastějším výstupem byly tištěné a internetové materiály k problematice.

#### **4.4 Analýza přístupů k prevenci a zvládnutí pracovního stresu v Norsku**

Psychosociální faktory práce i pracovní stres konkrétně jsou v Norsku považovány za důležitou oblast zájmu ze strany vlády i zaměstnanců, zaměstnavatelů a jejich organizací. Z hlediska faktorů pracovního stresu jsou často předmětem diskuze kontrola nad vlastní prací, kterou většina pracovníků vnímá jako dostatečnou, oproti tomu kvantitativní nároky práce a pracovní zátěž bývají zmiňovány jako vysoké (Lageland, 2010, s. 1).

Na úrovni národní legislativy v Norsku je důležitý zejména *Zákon o pracovním prostředí*, ačkoli se o pracovním stresu konkrétně nezmiňuje, řeší pracovní prostředí, které bezprostředně ovlivňuje vznik a výskyt stresu na pracovišti. Tento zákon také ukládá povinnost vrcholovým manažerům účastnit se školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jehož cílem je v ideálním případě také zvýšení povědomí o důležitosti snižování míry pracovního stresu (ETUC, 2008, s. 24).

Zajištění dodržování *Zákona o pracovním prostředí* a tedy péče o bezpečnost a podmínky při práci jsou odpovědností každé organizace, ta musí zajistit prevenci pracovních úrazů a dalších rizik pro zdraví, zaměstnavatelé jsou povinni zajistit dostatečnou pracovní bezpečnost a vyhovující podmínky na pracovišti, jsou podporováni úřady, aby mohli systematicky pracovat na zlepšování pracovního prostředí. Pod záštitou *Ministerstva práce*

fungují *Inspektorát práce, Úřad pro ropnou bezpečnost a Národní institut pracovního zdraví*, které zajišťují výzkumnou stránku oblasti. Inspektorát práce je zároveň agenturou vlády a spolupracuje s Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (European Agency for Safety and Health at Work, c2015d).

Spolupráce na implementaci *Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací* v Norsku probíhala prostřednictvím pracovní skupiny vytvořené z organizací sociálních partnerů (*Konfederace odborových organizací, Konfederace sdružení odborníků, Konfederace profesních odborových organizací, Konfederace norských podniků, Asociace zaměstnavatelů Spekter, Asociace komunálních a regionálních úřadů, Federace obchodu a služeb*), *Federace norských profesních organizací* a zaměstnavatelů státních zaměstnanců (Ministerstvo státní správy a reforem, dnes Ministerstvo státní správy, reforem a církevních záležitostí), která vypracovala doporučení za účelem podnícení k většímu zájmu o problematiku a podpory diskuze k tématu, spolupráce a aktivit na úrovni organizací. Obsahem těchto pokynů, které se výrazně zaměřují na psychosociální stránku práce je popis stresu, jeho zdrojů včetně zohlednění osobních hledisek a harmonizace pracovního a osobního života, možné negativní důsledky stresu pro jednotlivce i organizace a otázku odlišné míry stresu fungující ke stimulaci pracovního výkonu. Zdůrazněna je potřeba vyhodnocovat riziko pracovního stresu stejně tak, jako jiné hrozby na pracovišti a popsány jsou i různé průvodní jevy, které mohou pomoci vysokou míru pracovního stresu rozpoznat, jako nárůst chybovosti či pasivní a úzkostní zaměstnanci. Jako podstatnou součást úspěšného zvládnutí pracovního stresu uvádí sociální oporu, kterou je vhodné posilovat např. podporováním obousměrné průběžné komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými, zahrnováním pracovníků do dění v organizaci nebo podporou kolegiální spolupráce. Vzniklé zásady nejsou nijak závazné a jsou určeny organizacím všech sektorů, kolektivní smlouva upravující pravidla managementu stresu neexistuje. Překlad Evropské rámcové dohody byl distribuován organizacím a zveřejněn na webových stránkách sociálních partnerů a dále vznikla celá řada doplňkových aktivit. Byl vyvinut speciální tréninkový program pro zástupce komisí pro pracovní prostředí a bezpečnost v délce 40 hodin zaměřující se na otázky pracovního prostředí. Povinnost zavést tato školení uložila dvouletá dohoda mezi sociálními partnery napříč odvětvími. Z hlediska legislativy byl dosavadní právní rámec shledán dostačujícím, přestože Zákon o pracovním prostředí explicitně pracovní stres nezmiňuje, ošetření základních zásad ohledně pracovních podmínek, které se vznikem pracovního stresu souvisí, splňuje podmínky Evropské

rámcové dohody. Zákon zejména stanovuje, že technologie, organizace a řízení práce, pracovní doba a systém odměňování jsou organizovány takovým způsobem, že nedochází k vystavení zaměstnanců žádným nepřiměřeným fyzikálním nebo psychickým vlivům a tlaku a zároveň je top management povinen účastnit se školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což rovněž zahrnuje znalosti k tématu pracovního stresu. Ministerstvo státní správy a reform, Ministerstvo práce a sociálního začlenění ve spolupráci se sociálními partnery dále obnovili a rozšířili iniciativu z roku 2001 zabývající se snahou o zlepšení pracovního života s cílem snížit počet pracovních neschopností a invalidních důchodů a rozvíjet individuální zdroje pracovníků a jejich pracovní kapacitu prostřednictvím aktivní práce. Podstatnou součástí bylo zahrnutí a posílení aktivit na úrovni organizace k dosažení uvedených cílů včetně úspěšného stres managementu. *Organizace zaměstnavatelů NHO* zahájila projekt s názvem *Mistrovství, coping, znalosti a nástroje*, jehož smyslem bylo posilování schopnosti zaměstnanců zvládat pracovní stres prostřednictvím systematické reflexe a tréninku. Cílovou skupinou se stali pracovníci přímého kontaktu, a to zejména v letecké dopravě a zdravotnických zařízeních (European Commission, 2011, s. 83–84).

Základní dohody v Norsku přímo pracovní stres nezmiňují, poskytují rámec, který zavazuje sociální partnery spolupracovat na organizační úrovni a zaměstnavatele k tomu, aby zaručili zástupcům zaměstnanců právo účasti a informací. Sociální partneři se ale zároveň aktivně snaží podněcovat a motivovat organizace, aby se lokálně domluvily na postupu, jak s pracovním stresem budou v praxi pracovat. Také proběhlo množství doplňkových aktivit. Vznikla například webová stránka s odkazy na stránky všech zúčastněných organizací, projekty na podporu zaměstnanců a jejich schopnosti zvládat pracovní stres prostřednictvím systematické reflexe a tréninku, *Obchodní unie LO* v rámci svých aktivit například zrealizovala průzkum pracovních podmínek v Norsku zahrnující otázky psychosociálního aspektu pracovního prostředí a pracovního stresu. V roce 2006 byla také obnovena dohoda mezi sociálními partnery, ministerstvem státní správy a reformy a ministerstvem práce a sociálního začleňování z roku 2001 v podobě formálního Prohlášení o záměru. To by mělo přispět k dosažení většího začlenění jednotlivců v rámci pracovního života, což přináší pozitivní efekt nejen pro jednotlivé pracovníky, ale také pro celé organizace a společnost, ke snížení výskytu pracovních neschopností nebo invalidních důchodů a rozvoji individuálních zdrojů prostřednictvím aktivní práce. Součástí této dohody je také návrh na zlepšení pracovního prostředí, včetně aspektu stresu spojeného

s prací. Za další aktivitu ve spolupráci se sociálními partnery lze považovat vydání brožury na téma pracovního stresu Inspektorátem práce (ETUC, 2008, s. 22–28).

*Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* v průzkumu veřejného mínění (European Agency for Occupational Health and Safety at Work, c2015), kterého se účastnilo i Norsko jako stát, který není členem EU, ukazuje, že 10 % Norů si myslí, že případy pracovního stresu jsou velmi běžné, 43 % je pokládá za celkem běžné, 32 % za celkem ojedinělé a 13 % je považuje za velmi ojedinělé. A také, pokud jde o určitou kontrolu stresu na pracovišti, dokládá, že 15 % norské populace si myslí, že funguje velmi dobře, 57 % uvedlo celkem dobře, 21 % nepříliš dobře a jen 4 % Norů si myslí, že vůbec nefunguje dobře (viz Příloha G, Graf 9 a 10).

Dobrým norským příkladem větších iniciativ jsou kampaně na úrovni určitého pracovního odvětví, konkrétně proběhla například v oblasti zdravotních služeb pod záštitou Inspektorátu práce. Kampaň se zaměřila zejména na časový tlak jako faktor stresu a jeho zprostředkovaný význam pro množství vykazovaných pracovních neschopností, dotýkala se ovšem i dalších častých stresorů. Bylo zjištěno, že třetina pracovních absencí za poslední dva roky vzniká v důsledku působení faktorů stresu (zejména pak časového tlaku). Vláda se proto rozhodla zpracovat kampaň zaměřenou především na odpovědnost zaměstnavatelů za zajištění minimalizace rizika rozvoje pracovního stresu s ohledem na dané pracovní prostředí. Kampaň byla považována za úspěšnou, hodnocení výsledků podniknutých opatření za první polovinu roku 2004 ukázalo, že počet případů, kdy zaměstnanci pocítovali nepřiměřené působení stresových faktorů, byl významně snížen, díky tomu, že stále více zaměstnavatelů systematicky pracuje s antistresovými opatřeními, což ve výsledku potvrzuje, že může být relativně snadno dosaženo zlepšení, pokud je do vhodně zacílené iniciativy investován dostatek času a dalších zdrojů (Eurofound, 2010, s. 34).

#### **4.5 Analýza přístupů k prevenci a zvládání pracovního stresu na Islandu**

Popis řešení problematiky pracovního stresu na Islandu obecně je poněkud obtížnější, a to z více důvodů, jak bylo již zmíněno. Island se účastní řady aktivit vznikajících pod záštitou Evropské Unie, ale vzhledem k tomu, že členským státem není, je přijetí jakýchkoli opatření založeno na vyšší míře dobrovolnosti, než je tomu u států členských (stejně je tomu v Norsku, které je ale díky své zeměpisné poloze s Evropou svázáno více). Stres

v kontextu práce je tématem veřejné diskuze i zájmu odborníků, častěji se ale zaměřují na konkrétní problém v určité oblasti nebo profesi, proto je stanovit nějaké obecné předpoklady, trendy a obecnou úroveň řešení problematiky ještě komplikovanější než u ostatních států, kde se potýkáme zejména s nedostatečně komplexními a reprezentativními daty.

Hlavním předpisem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je na Islandu *Zákon o pracovním prostředí, zdraví a bezpečnosti na pracovištích*, který má zajistit bezpečné a zdravé pracovní prostředí v souvislosti se sociálním a technickým vývojem společnosti. Další regulace a pokyny vydává *Správní úřad pro bezpečnost a zdraví* a samotní zaměstnavatelé v součinnosti se zaměstnanci. Zákon jen platný pro veškerá pracoviště a aktivity, které zahrnují pracovní činnost jedné nebo více osob bez ohledu na to, zda se jedná o majitele či řadové zaměstnance. Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit takové pracovní prostředí, které je dostatečně bezpečné a přijmout příslušná preventivní opatření (European Agency for Safety and Health at Work, c2015f).

Jako jedna z nečlenských zemí Evropské unie se kromě Norska také Island přidal k *Evropské rámcové dohodě o stresu spojeném s prací*. Sociálními partnery (*Islandská konfederace práce* a *Konfederace islandských zaměstnavatelů*) byla schválena obecná kolektivní smlouva, která stanovuje minimální práva a povinnosti pro všechny zaměstnance v rámci profesních oblastí, které smlouva pokrývá. Smlouva kopíruje obsah Dohody a propojuje ji s platnými zákony a nařízeními v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, upozorňuje na to, že současná islandská legislativa poskytuje dostatečný právní základ pro naplnění cílů Rámcové dohody a také potvrzuje dohodu zúčastněných stran o zřízení poradního orgánu, který bude zavádění a uplatňování Rámcové dohody monitorovat (ETUC, 2008, s. 21).

Na základě závazků kolektivní smlouvy také vznikla komise sestávající ze dvou členů (reprezentantů obou zmíněných institucí), jejichž úkolem je monitorování implementace Rámcové dohody na národní úrovni. Práva a povinnosti zaměstnanců upravuje dohoda jen v minimálním rozsahu. Za hlavní legislativní oporu problematiky na Islandu lze považovat již zmíněný *Zákon o pracovním prostředí* a *Nařízení o organizaci a provádění práce s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci*, které pokrývají obecná ustanovení Evropské směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o psychické a fyzické zdraví a well-being zaměstnanců, bezpečnost a ochranu

zdraví při práci a specifikovány jsou také preventivní opatření na základě evaluace rizik souvisejících s pracovním stresem a jeho faktory, které mají za úkol snížit hrozbu nehod nebo vážnějších následků v důsledku vlivu pracovního prostředí (European Commission, 2011, s. 85).

Dle průzkumu veřejného mínění *Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* (European Agency for Occupational Health and Safety at Work, c2015) na Islandu, který se průzkumu účastnil, přestože stejně jako Norsko není členem EU, 12 % respondentů vnímá případy výskytu pracovního stresu jako velmi běžné, 35 % jako celkem běžné, 34 % jako celkem ojedinělé a 15 % jako velmi ojedinělé. Z hlediska kontroly pracovního stresu uplatňované na pracovišti uvedlo 16 % Island'anů, že podle nich funguje velmi dobře, podle 35 % jen celkem dobře, 22 % myslí, že nefunguje příliš dobře a 16 % uvedlo vůbec ne dobře. Zároveň se na Islandu u této otázky objevilo nejvíce odpovědí „nevím“ (viz Příloha G, Graf 11 a 12).

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci uveřejnila případovou studii, konkrétně z oblasti pojišťovnictví. *VÍS Insurance* je pojišťovna s více než čtyřiceti pobočkami a 250 zaměstnanci, její organizační kultura se vyznačuje péčí a přátelským přístupem mezi zaměstnanci a v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci bez problémů splňuje všechny legislativní podmínky (její činnosti jsou v souladu se zákony a vede fungující bezpečnostní komisi, která pořádá pravidelné schůze), přesto byly odhaleny určité nedostatky v rámci hodnocení pracovních rizik. Hlavním cílem organizace a jejího hlubšího zájmu o pracovní bezpečnost a zdraví byl záměr stát se vzorem pro další organizace, pokud jde o pracovní bezpečnost, ochranu zdraví a well-being. Důraz byl kladen zejména na komunikaci v organizaci, která může významným způsobem regulovat hladinu stresu na pracovišti (prostřednictvím zaměstnaneckého průzkumu byly zjištěny nedostatky, na kterých měli manažeři za úkol se svými podřízenými pracovat zejména na základě otevřené diskuze), organizaci práce, uznání a nefinanční odměňování (finanční bylo ovšem také zahrnuto), kam byly zahrnuty i rozvojové vzdělávací aktivity, podporu nápadů na zlepšení, harmonizace pracovního a osobního života (možnost flexibilních pracovních úvazků), podporu celoživotního vzdělávání a rozvoje, podporu zdravého životního stylu, pracovní podmínky a jejich bezpečnost a dopad na zdraví pracovníků, možnost zaměstnanců podílet se na tvorbě dílčích organizačních politik apod. Téma stresu bylo konkrétně důležitou součástí péče o zdraví, zaměstnanci měli možnost účastnit se



přednášek na toto téma. V roce 2011 se VÍS Insurance umístila mezi deseti nejlepšími organizacemi, které by mohli být vzorem pro ostatní, průzkum prokázal, že se povedlo zvýšit pracovní morálku, well-being pracovníků, spokojenost managementu, loajalitu zaměstnanců, rovnováhu mezi osobním a pracovním životem nebo týmové ducha pracovních kolektivů. Míra pracovního stresu byla obecně zjištěna signifikantně nižší než u ostatních islandských pracovníků, organizace má malý výskyt pracovních absencí a je atraktivním a oblíbeným zaměstnavatelem. Jako klíčové faktory úspěchu organizace vidí pozitivní organizační kulturu a dobře fungující blízkou a otevřenou komunikaci (European Agency for Health and Safety at Work, 2013).

## **5 KOMPARACE PŘÍSTUPŮ K PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU V ČESKÉ REPUBLICE A V SEVERSKÝCH STÁTECH**

Rozdílná národní historie, kultura, sociální podmínky, ekonomická situace, ale také tradice v různých oblastech ovlivňuje vnímání a chování jednotlivců, skupin nebo dokonce obecně celé populace daného státu. Stejně tak, pokud jde o fungování organizací a pracovní život, můžeme najít různě výrazné rozdíly v pojetí a přístupu k různým tématům. Proto i v oblasti pracovního stresu, který je navíc komplikovaným a může být i poměrně citlivým tématem, se přístupy k jeho prevenci a zvládání v organizacích do určité míry liší (ETUC, 2008, s. 18).

V severských zemích se tradičně kvalita pracovního života pohybuje nad evropským průměrem. Obecně se významné rozdíly v rámci srovnání různých evropských států často týkají fyzikálních podmínek, psychosociálních podmínek práce ve smyslu požadavků na rychlost, termíny nebo monotonii práce a také například délky pracovního týdne. V závislosti na kultuře, tradici, ekonomice a dalších obecných determinantech lze najít rozdíly, pokud jde o pracovní podmínky a jejich souvislost se vznikem pracovního stresu. Nejzřejmější je rozdíl, dělíme-li pomyslně Evropu na sever a jih. Země severní Evropy vykazují nejvyšší pracovní požadavky v psychosociální oblasti a oproti tomu v zemích jižní Evropy se často objevují spíše horší fyzikální pracovní podmínky (Kompier a Cooper, 1999, s. 315). Na této pomyslné škále by tedy Česká republika byla zařazena zhruba uprostřed. Na základě obecného povědomí o pracovních podmínkách napříč Evropou, by mohlo takové zařazení odpovídat skutečnosti, což ovšem rozhodně neznamena vyváženost. Je to spíše podnět k zamyšlení (a následné aktivitě), jak se inspirovat pozitivy na obou stranách při současné optimalizaci efektivity případných změn, a to zejména z dlouhodobého hlediska.

Hodnocení pracovního stresu je velmi obtížné, závisí na jeho přesném definování, použité metodologii ve výzkumu, má mnoho subjektivních faktorů, které se liší jedinec od jedince. V některých zemích je stres na pracovišti vnímán jako zásadní problém pracovního prostředí, kterému je třeba věnovat pozornost, jinde je pokládán spíše za okrajové téma, např. jako součást obecné osobní pohody (well-being), nebo je mu dokonce věnováno jen minimum pozornosti třeba jen na základě podnětů Evropské unie. Některé země vykazují nárůst míry pracovního stresu, jiné stabilní vývoj nebo dokonce pokles v posledních letech, ale dostupná data reprezentující jednotlivé státy jsou většinou těžko porovnatelná. Různé

průzkumy dokládají rovněž odlišnou míru výskytu pracovního stresu a jeho závislost na různých faktorech, což může být dáno částečně specifiky dané země, ale také rozdílností použitých výzkumných přístupů (Eurofound, 2010, s. 11). A jsou zde i mezinárodní průzkumy, kde je možnost porovnávání národních údajů vyšší, ale je zase třeba přihlížet k tomu, že větší průzkumy mají také svá úskalí, např. většinou nemohou zkoumat problematiku tolik do hloubky a také z pohledu reprezentativity je třeba jejich výsledky brát s určitou rezervou.

Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound, 2010a) zveřejnila národní zprávy k průzkumu evropských pracovních podmínek o stavu řešení problematiky pracovního stresu v zemích EU a dalších průzkumu se účastnících států (Island se jako jediný ze zkoumaných severských států nezúčastnil). Zprávy potvrzují, že v severských státech je stres spojený s prací považován za významné téma pracovního života, jako součást zájmu o pracovní zdraví a well-being, nebo jako předmět výzkumu, diskuze sociálních partnerů i veřejnosti. Zatímco v České republice ještě pozornost věnovaná tomuto tématu zdaleka nedosahuje takových rozměrů, neexistuje pravidelné monitorování psychosociálních podmínek práce, nezabývá se jím dostatečně veřejná politika. Přehled základních charakteristik přístupu k problematice prevence a zvládání pracovního stresu v České republice a severských státech znázorňuje Schéma 6 (Příloha J).

### **5.1 Právní a institucionální rámec pro prevenci a zvládání pracovního stresu**

Důležitým výchozím bodem pro jakákoli opatření je legislativa, právní předpisy, které určují závazné a povinné minimum, které musí naplnit každý, resp. každý zaměstnavatel. V České republice se pracovních podmínek nejvýznamněji dotýká *Zákoník práce*, ale vzhledem ke své povaze vymezuje povinnosti jen v nejobecnější rovině. *Zákoník pracovního stresu* výslovně nezmiňuje, přestože již bylo diskutováno o jeho zařazení v souvislosti s rostoucím zájmem o problematiku. Další relevantní předpis (*Zákon o zajištění dalších podmínek BOZP*) se zaměřuje spíše jen na specifické pracovní prostředí a pracovní stres také neuvádí, najdeme ho až v dokumentu jiného charakteru, v *Národní politice BOZP*, kde je dokonce explicitní součástí jedné z priorit. Legislativa severských států se k pracovnímu stresu vyjadřuje konkrétněji. Oproti *Zákoníku práce* jsou jejich předpisy pokrývající téma pracovního prostředí a podmínek užšího záběru, což může být také jedním z důvodů, že je prostor věnován i stresu konkrétně. Ať už je to *Zákon o pracovním prostředí* ve Švédsku, Dánsku, Norsku a na Islandu nebo *Zákon o bezpečnosti práce* ve Finsku, nejenže staví

stres na stejnou úroveň s dalšími pracovními riziky, která mohou mít podobně závažné následky, ale také vymezuje podrobněji povinnosti, které musí každý zaměstnavatel v rámci péče o pracovní prostředí a jeho bezpečnost splnit. Současně podněcuje k aktivnímu přístupu, a to nejen z hlediska řešení vzniklých problémů, ale rovněž prevence. Ve Švédsku je využíván nástroj *Systematický management pracovního prostředí*, což je povinný systém interní kontroly pracovního prostředí, jehož zásady ukládají aktivní řešení faktorů majících negativní vliv na zdraví pracovníků a zaměřuje se také na psychosociální aspekty. Ve Finsku je kromě povinnosti aktivního monitorování a řešení rizikových faktorů práce zapojena také pracovně-lékařská péče, jejíž pracovníci spolu se zaměstnavatelem kontrolují pracovní podmínky i z hlediska psychosociálního. Také v Dánsku zákon ukládá, že musí být práce kompletně organizována tak, aby nedocházelo k žádným negativním vlivům na zdraví člověka, tzn., již v preventivní fázi musí být rizikové faktory zajištěny. V Norsku je do povinností zahrnuta i účast vrcholového managementu na školení BOZP, jehož součástí je i prevence pracovního stresu. Na Islandu obecně platí stejné podmínky k zajištění rizik na pracovišti, další závazné regulace navíc vydává Správní úřad pro bezpečnost a zdraví, jinak je iniciativa dána do rukou dalším institucím a samotným zaměstnavatelům. Tím se dostáváme k institucím a organizacím, které se angažují v oblasti pracovního prostředí, podmínek a tedy i pracovního stresu. V první řadě to jsou přímo příslušná ministerstva, a to platí shodně ve všech dotčených státech, rozdíly najdeme v činnosti jejich orgánů či dalších institucí fungujících pod záštitou ministerstev i mimo ně. V České republice jsou regulovány a kontrolovány zejména fyzikální podmínky, případně další podmínky, kde hrozí porušení zákona, jako např. v případě extrémní podoby šikany na pracovišti. Orgány ministerstev fungují převážně jako poradní a koordinační orgány. V porovnání s tím je v severských zemích do systému formální kontroly pracovních podmínek zahrnut i psychosociální rozměr včetně pracovního stresu. Instituce a organizace mají větší autonomii a odpovědnost, tím i lepší možnosti aktivně zasáhnout, využívají různých nástrojů, kterými mohou např. upozorňovat na nedostatky v konkrétní organizaci a žádat jejich nápravu s konkrétními výsledky.

Shrneme-li rozdíly ve formálním přístupu k prevenci a zvládnutí pracovního stresu ze strany zákonodárců a státních autorit, obecně platí, že problematika není ošetřována v celé své šíři ani dostatečně konkrétně. Chybí efektivní nástroje, které by motivovaly zaměstnavatele se o pracovní stres více zajímat a řešit tedy nejen problémy díky němu vzniklé, ale také jeho prevenci. V České republice převládají v péči o psychosociální

pracovní podmínky jen neurčité a zcela obecné formulace, pokud jde o právní předpisy a dále obecná doporučení a návody ze strany institucí a organizací, zatímco v severských státech můžeme přístup označit za propracovanější.

## 5.2 Monitorování pracovních podmínek a pracovního stresu

Pokud bychom porovnávali přístup z hlediska monitorování pracovního stresu, je pochopitelné, že narazíme na celou řadu různých nástrojů, které přináší rozdílně reprezentativní výsledky. Nejčastější podobou monitorování na národních úrovních jsou různé průzkumy, které se ovšem v jednotlivých zemích značně liší. Některé státy mají k dispozici průzkumů více, někde se zaměřují na užší problematiku, jinde jsou průzkumy obecnější. Bohužel jen menšina průzkumů může být považována za dostatečně reprezentativní, aby posloužila k identifikaci trendů na poli pracovního stresu a mezinárodnímu srovnání. Přístupy používané k monitorování pracovního stresu a jeho vývoje v severských státech a České republice jsou následující:

- *Kohortní studie*: Longitudinálnímu výzkum poskytuje přesnější náhled na vývoj a trendy v dané oblasti. Ve Švédsku probíhá studie zkoumající vztah mezi pracovním prostředím, organizací práce a zdravím pracovníků a pracuje s daty sbíranými od roku 2003 (The Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health). Analýza kohort dosud odhalila např. souvislost mezi stylem vedení a rozvojem pracovního stresu.
- *Opakovaná průřezová šetření*: Díky opakovanému sběru stejných dat umožňují průřezové studie zjišťovat trendy a tendence stejně jako odhalovat ohrožené skupiny nebo důsledky provedených změn. Tento přístup využívá Finský institut pracovního zdraví, který od roku 1997 pořádá s periodou tři roky průzkum Práce a zdraví (Eurofound, 2010, s. 8–9). Za zmínku stojí i další opakovaný průzkum ve Finsku, a to Průzkum kvality pracovního života, který se nezabývá stresem přímo, ale zaměřuje se spíše na faktor časového tlaku při práci jeho důsledky. Tento průzkum probíhá od roku 1977 každých pět až sedm let, dosud proběhl sedmkrát (Eurofound, 2010, s. 45–46). Také v Norsku můžeme najít průřezová šetření v rámci průzkumu životní úrovně, resp. jeho součásti, která se zaměřuje na pracovní podmínky (Level of Living Survey: Working Conditions). Pořádá ho norský Statistický úřad, rovněž se odehrává

každé tři roky a zahrnuje otázky na subjektivní hodnocení nároků, které klade práce na jedince.

- *Jednorázové průzkumy*: Jednorázový sběr dat můžeme najít v řadě zemí s různým zaměřením od velmi obecných až k těm zaměřeným úzce například na psychosociální pracovní rizika nebo konkrétní ohrožené skupiny. Takové průzkumy přináší pouze určitý obraz současné situace (Eurofound, 2010, s. 8–9). V České republice neexistuje pravidelné monitorování pracovního stresu, příkladem jednorázového průzkumu na národní úrovni a pravděpodobně také nejdůkladnějšího výzkumu v oblasti pracovního stresu je Stres na pracovišti – Možnosti prevence 2008–2009, který byl součástí projektu Ministerstva práce a sociálních věcí (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009). Také v Dánsku probíhají pouze jednorázová šetření, nejvýznamněji ke zkoumání problematiky přispělo zřejmě Národní výzkumné centrum pro pracovní prostředí průzkumem psychosociálního zdraví u určitých profesí v roce 2005, obecnější data nabízí Národní průzkum zdraví a nemocnosti Národního institutu veřejného zdraví, který se ovšem dotýká stresu obecně, a to pouze jedinou otázkou v rámci celého šetření (Eurofound, 2010, s. 44–45).

K výčtu zemí zbývá již doplnit jen Island jako posledního zástupce severovýchodních států. Ačkoli se Island většinou účastní celoevropských aktivit a také aktivit Evropské Unie, výzkum pracovního stresu na Islandu se zaměřuje pouze na specifickou profesní skupinu (např. učitele nebo zdravotní sestry) nebo konkrétní faktory (např. pracovní doba a harmonizace pracovního a osobního života), ale neexistuje komplexnější průzkum na národní úrovni.

Pro co nejlepší porozumění problému a v závislosti na tom pro jeho efektivní řešení hraje také důležitou roli právě i propracovanost přístupu zjišťování a monitorování pracovního stresu. Vzhledem ke složitosti a kontextu problematiky pracovního stresu je třeba sbírat, analyzovat a porovnávat data z více různých zdrojů, od různých skupin respondentů, ale také na základě analýz provedených průzkumů vhodným způsobem modifikovat nástroje a způsoby získávání dat a měření pracovního stresu. Za dobrý příklad lze tedy považovat zkoumání pracovního stresu ve Švédsku, které stojí za podrobnější zmínku. Švédské prostředí je podrobováno dlouhodobě řadě šetření, za pozornost stojí zejména tři výzkumy na národní úrovni: Švédský průzkum pracovního prostředí (SWES) pořádaný statistickým

úřadem jednou za dva roky od roku 1989; dále Švédský longitudinální pracovní průzkum zdraví (SLOSH) realizovaný Statistickým úřadem ve spolupráci s Institutem pro výzkum stresu, který je veden jako kohortní studie zkoumající stejný vzorek populace v rámci delšího časového období, navíc obsahuje více otázek než předchozí zmíněný; a Švédský úřad pro pracovní prostředí provádí průzkum nemocí z povolání, a to každý rok od roku 1991 (Eurofound, 2010, s. 10–11).

Situace zkoumání pracovního stresu a s ním úzce souvisejících oblastí pracovního života se v České republice na první pohled liší od většiny severských států. V našem prostředí se můžeme setkat nanejvýš s nárazovým průzkumem, jehož výsledky jsou zpracovány, prezentovány, ale dále s nimi příliš pracováno není. Za výjimku lze do jisté míry považovat zkoumání v rámci celé Evropy nebo Evropské Unie, s jejichž daty je také pracováno v rámci tohoto textu.

### **5.3 Implementace Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací**

Odlišnosti v přístupu lze pozorovat také v širším evropském rámci, např. na základě Evropské rámcové dohody o stresu spojeném s prací sociálních partnerů. Vzhledem k volnosti, kterou každý stát pro implementaci měl, bylo předem zřejmé, že výsledky a vývoj nebudou ve všech zúčastněných zemích stejné, různé země využily různých strategií, metod a nástrojů při implementaci v závislosti na národních a organizačních specifikách, liší se také způsoby komunikace a šíření takových dokumentů. Za jednotný pokrok lze považovat to, že dokument zapříčinil rozvinutí diskuze v oblasti pracovního stresu mezi zaměstnavateli a pracovníky, ať už byla problematika v konkrétní zemi před implementací na jakékoli úrovni a iniciativa v této oblasti nabývala jakýchkoli podob. Následné dohody a opatření na národních úrovních mají odlišnou právní váhu, rozdílnou působnost na zúčastněné strany s ohledem na konkrétní stát, region, obor nebo sektor či dokonce organizaci (ETUC, 2008, s. 18–19).

Kromě společně dosaženého cíle Dohody, tedy zvýšení povědomí o problematice pracovního stresu a jeho kontextech, jsou výsledky v jednotlivých zúčastněných zemích, které začlenění tohoto evropského předpisu přineslo, různorodé. V České republice se zásady vyplývající z Dohody odrazily v jednostranných doporučeních pro organizace, legislativně jsou ošetřeny pouze v ustanoveních Zákoníku práce nejjobecnějšího charakteru nezmiňující pracovní stres výslovně. Za pozornost stojí aktivita sociálních partnerů, kteří

se prostřednictvím společných i samostatně vydaných materiálů snažili obsah Dohody rozšířit, ovšem kromě přeložení samotné dohody nebyly podniknuty konkrétní kroky pro podnícení aktivního přístupu organizací, specifické aktivity byly ponechány zaměstnavatelům bez větší pobídky. V severských státech, pokud přístup shrneme, se prosadil důslednější přístup k zahrnutí Dohody do praxe. Vznikly kolektivní smlouvy na národních úrovních (Dánsko, Island), byly přijaty závaznější pokyny pro jednotlivá odvětví nebo dokonce organizace (Finsko, Švédsko), případně konkrétnější doporučení určená organizacím (Norsko). O něco více pozornosti se dočkal veřejný sektor, ale ani soukromý nebyl opomenut. Téma psychosociálních faktorů práce s důrazem na jejich závažnost je konkrétně zahrnuto v právních předpisech, v důsledku implementace Dohody byla ve většině států legislativně ošetřena nutnost kontinuálně vyhodnocovat psychosociální rizika na pracovišti a povinnost zaměstnavatele organizovat práci ve všech jejích kontextech tak, aby neměla negativní dopad na zdraví pracovníků, v některých státech byly podniknuty dokonce i další právně zajištěné kroky (Finsko, Švédsko). Rozšíření obsahu Dohody bylo samozřejmostí, dále bylo uvedení do praxe podporováno dalšími kroky (výjimku tvoří Island), např. kampaní poskytující nejen informace, ale i nástroje, pořádáním veřejných událostí s účastí zástupců organizací, aktivitami na podporu monitorování pracovního stresu, projekty zaměřenými na široké spektrum organizací nebo specializovanými školeními, to vše pod záštitou sociálních partnerů, ať už společně nebo jednotlivě.

#### **5.4 Aktivity v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu**

Celkem názorně zobrazují úroveň přístupu k problematice pracovního stresu aktivity, které překračují rámec povinností daných legislativou a Evropskou rámcovou dohodou o stresu spojeném s prací. Kromě několika celoevropských iniciativ můžeme z českého prostředí jmenovat zejména projekty *Aktivity pro prevenci stresu* a *Stres na pracovišti – Možnosti prevence*. První zmíněný financovala Evropská komise, proběhl za účasti sociálních partnerů a jeho výstupem jsou písemné informační a vzdělávací materiály. Druhý vznikl díky spolupráci MPSV ČR a Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (VÚBP), jeho stěžejní částí bylo šetření v řadách zaměstnanců a také inspektorů práce. V součinnosti MPSV ČR a VÚBP vznikla také příručka o pracovním stresu určená organizacím. Písemných, případně elektronických materiálů v podobě příruček či doporučení vzniká více, problémem je jejich distribuce, dosah a nedostatečně praktické zaměření. Nejsou dostatečně šířeny mezi organizacemi, pracovní stres není vnímán jako natolik palčivý



problém a obvykle také chybí praktické nástroje, které by byly zaměstnavatelům nabízeny k využití v praxi. V severských státech se snahy s problémem aktivně pracovat zdají intenzivnější, dokládá to řada doplňkových aktivit na podporu zvyšování povědomí i aktivního řešení stresu v kontextu práce i přístup k problematice obecně. *Sociální dialog*, tak jak funguje ve Švédsku, by mohl být příkladem pro ostatní státy, spolupráce partnerů probíhá nejen na základní národní úrovni, ale také v užším pojetí, kde je tím pádem více prostoru pro specifikaci v závislosti na konkrétních podmínkách oblasti, vznikají dílčí a konkrétnější dohody. Také *projekty* se zaměřují na specifika jednotlivých skupin zúčastněných aktérů, ojedinělé nejsou dílčí aktivity vymodelované pro specifická odvětví, konkrétnější pokyny a návody. Obecně je také více pozornosti věnováno soukromému sektoru. Větší aktivita a specifitější přístup vůči konkrétním oblastem a skupinám je ale vykoupen nedostatečnou komplexností a provázaností všech opatření v různých oblastech, což bývá předmětem kritiky švédského přístupu. Ve Finsku zase bývá vytykáno příliš velké zaměření na prevenci na úkor aktivit pro samotné zvládnání pracovního stresu, obecně lze ale přístup rovněž považovat za propracovanější. Pozornost je věnována i individuálním projevům pracovního stresu jako jednomu z nejdůležitějších aspektů jeho úspěšné prevence a zvládnání, vznikají relativně konkrétní doporučení pro různé procesy v organizaci jako hodnocení pracovníků, komunikaci v organizaci nebo monitorování psychosociálních podmínek. Za zmínku stojí také detailnější zaměření na zúčastněné skupiny, ve Finsku je navíc účastníkem řešení problematiky rovněž pracovní lékařská péče, tato spolupráce mimo jiné rozšiřuje množství praktických nástrojů, které jsou k dispozici. V Dánsku se celkově zvýšila pozornost věnovaná pracovnímu well-being. Pokud jde o pracovní stres, najdeme v posledních letech aktivity v podobě rozsáhlé kampaně, konferencí, vydávání tematických časopisů a příruček nabízející nástroje pro praxi apod., zprostředkování nejrůznějších zdrojů informací je samozřejmostí. Více aktivity lze spatřit i v šíření informovanosti o problému a podněcování iniciativy a zapojení co nejvíce dánských organizací, měření míry pracovního stresu, zavádění nových povinností zaměstnavatelů (oproti častějšímu doporučujícímu přístupu) nebo přidání psychosociálních faktorů do formálních inspekcí práce. V Norsku zase zvýšená pozornost pracovnímu stresu znamená aktivity v oblasti vzdělávání a zavedení speciálního tréninkového programu. Vyšší úroveň rozpracovanosti problematiky dokládá dále možnost navázat na aktivity v oblasti pracovních podmínek z dřívější doby nebo pozornost věnovaná samotným pracovníkům a posilování jejich zdrojů pro zvládnání stresu. Neopomenutelný je také rozsáhlý průzkum pracovních podmínek, podněcování aktivity

organizací a celková koordinace spolupráce pro rozvoj řešení tohoto problému. Na Islandu lze jako povinný rámec přesahující vnímat formální zájem o implementaci zásad Evropské dohody, konkrétně vznik komise, která kontroluje realizaci Dohody v praxi, rozsáhlejší dílčí nadstandartní aktivity se nepodařilo v islandském prostředí nalézt.

### **5.5 Data z mezinárodních průzkumů zabývajících se problematikou pracovního stresu**

Výsledky reprezentující jednotlivé státy nabízí přinejmenším zajímavé informace, přestože je třeba brát v úvahu specifika národních výzkumů a nástrojů v nich použitých. Tyto rozdíly neumožňují z metodologického hlediska přesnou komparaci výsledků, která by měla uspokojivou vypovídací hodnotu.

V Dánsku ukazují Národní průzkumy zdraví a nemocnosti mezi lety 1987 a 2005 nárůst jedinců hlásících závažnou míru stresu z 5,8 % na 8,8 %, je třeba připomenout, že průzkum uvádí stres v obecném smyslu, do jaké míry se jedná o stres pracovní, je otázkou, lze pouze předpokládat jeho významný podíl. V Norsku je naopak vykazován pokles pracovního stresu, ovšem s poznámkou, že data musí být interpretována s opatrností, vzhledem k faktorům, které výsledky mohou ovlivnit, a které ačkoli přímo nesouvisí s prací a pracovním prostředím, ovlivňují individuální toleranci vůči zátěži. Švédsko zaznamenává od roku 2003 pokles pracovníků, kteří vypovídají, že v jejich případě práce způsobuje stres. Ve Finsku rovněž výsledky ukazují slabý pokles mezi lety 2003 a 2006, a to o 2 % (z 12 % zaměstnanců uvádějících, že zažívají velmi vysokou nebo docela vysokou míru pracovního stresu na 10 %). V některých zemích jsou odhalovány významné rozdíly v rámci různých skupin, např. profesních, věkových nebo s ohledem na vzdělání. V České republice průzkum z roku 2007 poukazuje na tendenci nárůstu pracovního stresu s rostoucím věkem a také s vyšším vzděláním (Eurofound, 2010, s. 11–13).

Možnost mezinárodního porovnání nám dává Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a její Průzkum veřejného mínění v EU ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (poslední data jsou z roku 2013), který se významně zaměřuje na velmi aktuální téma starších zaměstnanců a délku zaměstnanosti. Celkové shrnutí porovnání zobrazuje Graf 13 (viz Příloha H). Součástí je také průzkum pracovního stresu zabývající se o nejčastější příčiny pracovního stresu v současnosti, obvyklost výskytu pracovního stresu na konkrétních pracovištích zúčastněných zemí, dále názory na přístup ke zvládnutí a

prevenci pracovního stresu na pracovištích a také sklon k pracovnímu stresu u starších zaměstnanců. Zúčastnilo se 31 evropských zemí: 27 současných členů Evropské unie, Norsko, Island, Lichtenštejnsko a Švýcarsko. Výsledky ukazují obecné trendy v Evropě, které mohou sloužit jako měřítko pro jednotlivé země, jak si stojí s ohledem na celoevropský průměr. Jako šest nejčastějších pracovních stresorů mezi pracovníky staršími osmnácti let bylo identifikováno: reorganizace a nejistota práce; délka pracovní doby a pracovní zátěž; obtěžování a šikana na pracovišti; nedostatek podpory od kolegů či nadřízených potřebné k řádnému plnění pracovní role; nejasnost rolí a odpovědností; nedostatek volnosti organizovat si vlastní práci. Pokud jde o četnost výskytu stresu na pracovišti, na celoevropské úrovni 16 % respondentů považuje tento problém za velmi běžný, 35 % za celkem běžný, 28 % za celkem ojedinělý, 17 % za velmi ojedinělý, ve 3 % případech bylo uvedeno, že se nevyskytují případy pracovního stresu a 1 % odpovědělo „nevím“. Porovnání výsledků z České republiky a severských států s celoevropským průměrem můžeme takto shrnout:

- 55 % respondentů považuje výskyt stresu na pracovišti za běžný v ČR (ať už velmi nebo celkem běžný);
- v severských státech je to průměrně 48 % (nejméně v Dánsku 38 % a nejvíce ve Švédsku 57 %);
- průměr ve všech 31 zúčastněných státech činí 51 %;
- pokud jde o kontrolu stresu na pracovišti a její fungování, v ČR funguje dobře podle 51 % dotázaných (ať už velmi či celkem dobře);
- v severských státech je to průměrně 60 % (nejvíce v Norsku 72 % a nejméně ve Švédsku 49 %);
- celoevropský průměr je 54 % (European Agency for Safety and Health at Work, c2015).

Na základě výsledků tohoto šetření můžeme tvrdit, že pokud jde o vnímání výskytu stresu jako běžného jevu na pracovišti přímo pracovníky, je Česká republika nad evropským průměrem (problém je tedy častější) a severské státy pod ním, ovšem mezi jednotlivými státy jsou relativně velké rozdíly. Z hlediska fungování kontroly stresu na pracovišti je naopak Česká republika pod (kontrola tedy funguje hůře) a severské státy nad evropským průměrem. Podle odpovědí respondentů si nejlépe stojí Dánsko, kde byl vykázan nejnižší výskyt pracovního stresu jako běžného jevu (38 %) a nejlépe fungující kontrola stresu na pracovišti je v Norsku (podle 72 % funguje více či méně dobře).

## 5.6 Aktuální situace v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu

Z dosud zmíněného je jasné, že intervence i preventivní opatření v oblasti pracovního stresu probíhají na různých úrovních, vykazují různou propracovanost a komplexnost, zaměřují se na různé cílové skupiny a liší se i řada dalších faktorů ovlivňujících celkové výsledky těchto aktivit. Často je velmi zdůrazňována potřeba dodat takovým aktivitám širší a formálnější zázemí, aby vznikl společný rámec pro jejich realizaci, postupy byly více standardizované a tak mohly být i s větší pravděpodobností očekávány konkrétní výsledky, na druhou stranu bývá vytýkán rovněž nedostatečně specifický přístup v rámci různých oblastí a odvětví, malá orientace na praxi, proto je dle mého názoru přinejmenším komplikované jednoznačně shrnout úspěšnost různých přístupů v národním či nadnárodním (v případě severských států) měřítku. Analýza podniknutých kroků a jejich výsledků ale může posloužit jako zdroj informací o dobré praxi, pomoci formulování určitých faktorů úspěchů a posloužit jako zdroj inspirace pro jednotlivé státy, odvětví i organizace. Z tohoto hlediska se zásadním stává koordinace, podpora a podněcování sdílení takových informací a zkušeností, to je úkolem Evropské unie, resp. jejích institucí, případně mezinárodních organizací.

V posledních letech opravdu můžeme vidět zvýšené usílí mezinárodně koordinovat aktivitu v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu. Výrazným příkladem je pravděpodobně kampaň s názvem Healthy Workplaces (v ČR Zdravé pracoviště zvládne i stres) pod záštitou Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci završená mezinárodním summitem pořádaným počátkem listopadu 2015 ve španělském Bilbau, který navazuje na Evropský týden bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 2015 (konaný na konci října), jehož hlavním tématem jsou psychosociální faktory práce s významným zaměřením na pracovní stres.

Během summitu proběhla prohlášení a prezentace odborníků na oblast BOZP a zástupců zúčastněných zemí, různé diskuzní bloky, to vše samozřejmě doprovázeno přestávkami, ve kterých měli účastníci možnost navazování osobních kontaktů a sdílení informací i neformální cestou. Hlavními tématy byly dobrá praxe, strategie a programy zvládání pracovního stresu, inovace v komunikaci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, využití výsledků výzkumů pro praxi nebo budoucnost pracovní bezpečnosti a zdraví v Evropě (European Agency for Safety and Health at Work, 2015). Cílem celé kampaně je sdílení tipů a nástrojů pro řízení stresu a psychosociálních rizik na pracovišti

v celoevropském měřítku, koordinace mezinárodních aktivit a podněcování k dalšímu zájmu o problematiku na národní a nižší úrovni.

V rámci Evropského týdne BOZP a kampaně Zdravé pracoviště zvládne i stres proběhla řada veřejných událostí v různých evropských zemích. V České republice proběhl seminář obecně informující o pracovním stresu, podrobněji se zabýval pouze jeho důsledky v oblastech působnosti ministerstva vnitra, dále také seznámil s průběhem kampaně Zdravé pracoviště zvládne i stres. Další událostí bylo diskuzní setkání expertů, jehož předmětem bylo porovnání míry pracovního stresu dvou různých profilů pracovníků, a to těch, kdo kvůli práci hodně cestují a těch, kdo naopak tráví příliš mnoho času vsedě v jedné poloze, tématy tedy zejména byla možná podpora pracovníků, kteří hodně cestují a ergonomie. Proběhlo také diskuzně informační setkání zaměřující se na zvýšení povědomí o závažnosti problematiky, podrobněji se zaměřující na oblast dopravy. Dopravou a také následky vystavení vysoké míře hluku jako jednoho z faktorů pracovního stresu se zabýval další seminář, tentokrát zaměřený na řízení stresu v malých a středních podnicích. K příležitosti světového dne BOZP bylo realizováno několik seminářů na téma prevence pracovního stresu v energetice. S kampaní poprvé seznámily semináře s názvem Pracovní stres a jeho negativní důsledky v praxi, Ergonomie a stres a Řízení stresu v praxi: seminář stakeholderů realizované na podzim 2014 (v předchozím období proběhl podobný seminář také v řadě dalších zemí). Několik mezinárodních událostí proběhlo také online (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, [2015]).

Vývoj zájmu o problematiku prevence a řízení stresu na pracovišti v České republice do jisté míry dokládá úspěšnost snahy o koordinaci aktivity států v mezinárodním měřítku, povědomí o pracovním stresu a jeho souvislostech roste. Zcela jiným krokem je ale zavedení změn do organizační praxe, které by měly za následek celkové zlepšení situace v oblasti prevence a zvládání pracovního stresu, tedy prokazatelně nižší výskyt nadměrného stresu na pracovištích, více opatření pro jeho monitorování, prevenci a aktivní řízení a také péči o individuální zdroje pracovníků, kteří se musí vyrovnávat s neustále narůstajícími nároky. V tomto ohledu je přístup v začátcích a určité snahy dokládá spíše jen ojedinělá aktivita zaměstnavatelů.

## 6 ZÁVĚR

Pracovní podmínky jsou významným aspektem pracovního života, jeho kvality a také pracovního výkonu a výsledků práce. Součástí komplexu pracovních podmínek jsou psychosociální aspekty práce, které mají prokazatelný vliv na psychické i fyzické zdraví pracovníků, jejich pracovní výkon a tím v důsledku ovlivňují i celkové fungování organizace a její výsledky. Mezi psychosociální aspekty řadíme i pracovní stres. Pracovní stres a problémy, které s ním souvisejí, mají velmi širokou škálu zdrojů, faktorů i důsledků a přístupy k prevenci, zvládnání a řízení pracovního stresu nejsou jednotné. V současnosti můžeme pozorovat nárůst zájmu o toto téma, a to jednak ze strany odborníků, kde se jedná o rostoucí trend již delší dobu, a jednak ze strany organizací a jejich vedení. Pracovní stres začíná být vnímán jako významný problém v pracovní sféře života a jeho úspěšné řešení se ukazuje jako výhodné z hlediska fungování organizace a snižování jejích nákladů. Přesto, pokud jde o přístup k řešení problematiky, převládají spíše nesystematická a pro praxi příliš obecná doporučení nebo jsou řešeny příliš konkrétní dílčí problémy bez souvislostí, které jsou zásadní zejména z hlediska dlouhodobé prevence a zvládnání stresu spojeného s prací. Jako vhodný postup se jeví komplexní analýza přístupu k řešení pracovního stresu, a to v rámci organizací, ale i na národních úrovních s cílem identifikace klíčových souvislostí, zdrojů, faktorů a důsledků, nedostatků a rezerv. A rovněž inspirace příklady dobré praxe a klíčovými faktory úspěchu zavedených protistresových opatření v různých organizacích na národní úrovni u nás a v jiných státech s obdobnou organizační praxí.

Koncept pracovního stresu vychází z pojetí stresu obecně jako reakce na změnu. Stres, resp. stresová reakce vzniká, působí-li na jedince určitý tlak, který pro něj není obvyklý a pokud nedosáhne určité míry, může mít v krátkodobé perspektivě pozitivní mobilizační účinek, v tomto se jedná o tzv. eustres. Tato míra je dána individuálně s ohledem na charakteristiky konkrétního jedince, a pokud je překročena, objevují se negativní důsledky tzv. distresu. Potýká-li se jedinec se zvýšenou zátěží, jsou-li na něj kladeny vysoké nároky nebo vyskytuje-li se v situaci podporující rozvoj stresu, závisí další vývoj na jeho psychické odolnosti a vybavenosti, schopnosti adaptace a vědomém i nevědomém způsobu zvládnání stresu. Pokud jde o stres spojený s prací, má svá specifika, ale přesahuje i do sféry osobní a stejně tak může stres pramenící v osobním životě ovlivňovat míru prožívaného stresu pracovního. Faktory pracovního stresu tak mohou být shodné s faktory obecného stresu, zejména pokud jde o faktory individuální, ale navíc se objevují faktory specifické

pro pracovní život a působení v určitém pracovním prostředí. Základními skupinami individuálních faktorů pracovního stresu jsou faktory biologické, např. genetické dispozice, věk nebo pohlaví, psychologické, a to např. osobnostní charakteristiky, schopnost adaptace, odolnost a tolerance vůči zátěži a stresu nebo obranné a copingové mechanismy. Další skupinou individuálních faktorů jsou sociální, např. sociální opora, sociální vztahy nebo míra sociálního kontaktu a faktory situační, zvláště jak jedinec vnímá svou situaci, např. z hlediska jeho odpovědnosti a jak na něj situace působí, např. z hlediska míry nejistoty, kterou vyvolává. Organizačními faktory mohou být charakteristiky určité profesní skupiny, vnitřní faktory práce samotné, např. pracovní zátěž, pracovní doba a složitost úkolů nebo organizační prostředí, tj. organizační kultura, organizační změna, konkrétní charakteristiky prostředí ad. A dále jsou důležité komplexní aspekty života jedince jako je well-being nebo work-life balance. Podobně jako u faktorů, i u důsledků pracovního stresu existuje úzká provázanost se stresem v obecné rovině s tím, že odlišujeme individuální a organizační důsledky. Druhá zmíněná kategorie je specifická pro pracovní život, ale může mít přesah i do osobního života. Z individuálního pohledu se důsledky pracovního stresu týkají roviny pocitů, chování, myšlení, tělesné roviny, stejně tak jako sociálních vztahů nebo kvality života. Organizačními důsledky jsou dopady na pracovní výkon a kvalitu odvedené práce, absentismus a fluktuaci, pracovní spokojenost, motivaci či pracovní morálku, organizační klima nebo i riziko pracovních úrazů.

Faktory i důsledky pracovního stresu jsou v praxi často předmětem zkoumání v organizacích i na národních úrovních. Větší průzkumy realizované evropskými organizacemi se zaměřují na stejné charakteristiky v různých evropských zemích a umožňují mezinárodní srovnání. Příkladem takových šetření jsou např. opakované průzkumy pracovních podmínek v Evropě nadace Eurofound, průzkum veřejného mínění o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci nebo některá šetření Eurostatu.

V případě zaměření na prevenci a zvládnutí pracovního stresu, lze v odborné literatuře i v praxi nalézt různé přístupy. Obecněji lze rozlišit přístupy zaměřené na jedince a přístupy orientující se na organizaci, zejména na organizační prostředí. V praxi se ukazuje, že nejúčinnější je propojení obou přístupů, přičemž dříve byly využívány převážně přístupy zaměřené na posilování individuálních zdrojů pro zvládnutí zátěže, později se pozornost zaměřovala více na organizační prostředí a na pracovní podmínky a v současnosti se stále

častěji objevují snahy oba přístupy provázat. Příkladem mohou být praktické vzdělávací aktivity zaměřené na posilování individuálních zdrojů skupiny zaměstnanců v kontextu pracovní pozice a specifík organizace nebo zavádění vyspělejších komunikačních kanálů v organizaci. Přestože je patrné úsilí vytvořit obecně aplikovatelná doporučení, jak postupovat, je třeba přihlížet ke specifickým různým profesním skupinám a rozdílům v závislosti na úrovních řízení. Na vedoucích pozicích se objevují stresory, které nejsou běžné pro řadové zaměstnance, některé profese jsou více ohrožené pracovním stresem, např. lékaři a záchranáři, sociální pracovníci, policie, vězeňští dozorcí, nebo třeba dělníci. Zásadní rozdíly jsou také mezi zaměstnanci organizací a osobami samostatně výdělečně činnými, kteří mohou být pracovnímu stresu často vystaveni dokonce více. Určité odlišnosti jsou patrné v různých zemích i v rámci Evropy. Z hlediska rozdílů vyplývajících z různých zkoumání je třeba přihlížet také k míře pozornosti, která je dané problematice věnována. Například v České republice je tradice zkoumání a zájmu o pracovní podmínky, zejména psychosociální, a pracovní stres o něco kratší a méně intenzivní než např. v severských státech. V České republice bývá často dodržováno jen zákonné minimum, pokud jde o pracovní podmínky, péči o zaměstnance apod. Na druhou stranu zde působí řada organizací s nastavenými mezinárodními standardy a také si organizace stále více váží svých pracovníků a jejich potenciálu jako významné konkurenční výhody, což se v přístupu k péči o pracovníky odráží. Dochází tedy k postupnému zlepšování situace, ale stále lze v přístupu různých organizací nalézt výrazné rozdíly. Oproti tomu v severských státech jsou tradičně lepší fyzikální pracovní podmínky, zejména pro manuální pracovníky nebo pracovníky ve specifickém, např. výrobním prostředí. Vyšší nároky z psychosociálního hlediska jsou v severských zemích kladeny např. na pracovníky na vedoucích pracovních pozicích.

V posledních letech se objevují častěji iniciativy v oblasti prevence a zvládnutí pracovního stresu na širší evropské úrovni, které nabízejí stejný standard pro všechny zúčastněné státy. Příkladem je kampaň Zdravé pracoviště zvládne i stres Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Rozdíly jsou však v tom, jak jsou takové iniciativy přijímány a reflektovány v praxi, ať už jednotlivými organizacemi nebo celkově přístupem na jednotlivých národních úrovních. Nejvýraznějším příkladem podnětu Evropské Unie v této oblasti je Evropská rámcová dohoda o stresu spojeném s prací, která ukládá členským státům povinnosti na zcela obecné úrovni, přičemž většina států určité povinné minimum ve své legislativě a praxi zakotvené má a podmínky tedy splňuje. Zajímavějším se jeví



způsob, jakým jednotlivé státy využily této Dohody jako báze pro další opatření a aktivity a realizovaly iniciativy, které sice z Dohody vycházejí, ale jsou již nad rámec jejího obsahu. V tomto ohledu se zdá, že Česká republika poněkud zaostává. Bylo shledáno, že povinné podmínky jsou zakotveny v Zákoníku práce a jsou tedy obecně závazné. Pracovní stres ovšem tento předpis explicitně nezmiňuje, uvádí pouze povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečné pracovní prostředí, vyhodnocovat rizika a přijímat opatření k jejich odstranění. Ve většině severských států oproti tomu existují specifičtější právní předpisy a psychosociálním aspektům práce nebo dokonce pracovnímu stresu je věnováno více prostoru. Obdobný rozdíl je zřejmý i pokud jde o monitorování pracovních podmínek a pracovního stresu na národních úrovních, kdy v České republice převládají jednotlivá nekomplexní šetření, naproti tomu v severských státech nejsou ojedinělá opakovaná, longitudinální nebo komplexnější zkoumání pracovního prostředí a podmínek, pracovního zdraví nebo kvality pracovního života. Nejvýraznějšími příklady jsou výzkumné aktivity ve Švédsku, kde probíhá longitudinální průzkum pracovního zdraví od roku 2003 nebo periodický průzkum pracovního prostředí, ve Finsku opakované průzkumy s názvem Práce a zdraví nebo Průzkum kvality života či norské průřezové šetření životní úrovně, jehož část se věnuje pracovním podmínkám.

Oblast personálního řízení poskytuje jiný pohled na řízení pracovního stresu, resp. jeho prevenci a zvládnutí, a to v rámci dílčích personálních činností. Řada personálních činností může významným způsobem přispět k celkovému řešení pracovního stresu a problémů s ním spojených díky nástrojům, které nabízí. Zároveň lze při využívání opatření v rámci personálních činností odlišit tři úrovně prevence a zvládnutí pracovního stresu. Primární úroveň je prevencí v užším smyslu, jedná se o snahu zabránit vzniku pracovního stresu. V rámci opatření na sekundární úrovni je cílem zmírnění reakce na působící stres a předcházení závažnějším důsledkům. Terciární úroveň se pak týká intervencí (často individuálních), které mají za úkol odstraňovat závažnější následky vzniklé působením nadměrného pracovního stresu na jedince, příp. na skupiny pracovníků. Dílčí personální činnosti lze vztáhnout k různým úrovním protistresových opatření, některé se dotýkají i více než jedné oblasti. Například řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků nebo vzdělávání pracovníků a plánování osobního rozvoje lze vztáhnout ke všem třem úrovním opatření. Zajímavé je využívání jednotlivých personálních činností při prevenci a zvládnutí pracovního stresu v praxi. V České republice jsou často využívaným nástrojem vzdělávací či informační písemné materiály v rámci adaptace nebo vzdělávání pracovníků, tedy různé

příručky, manuály nebo informační brožury. Méně často se objevují pokročilejší vzdělávací a rozvojové nástroje v podobě prakticky zaměřených školení ve vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení pracovního výkonu. Dále lze v praxi nalézt opatření v oblasti pracovních podmínek a péče o pracovníky, a to např. v podobě ergonomických úprav pracoviště nebo nadstandardní nabízené pracovně-lékařské péče. Odměňování pracovníků nabízí organizacím možnost poskytovat pracovníkům příležitosti k aktivnímu trávení volného času a tedy k aktivnější relaxaci a odpočinku od pracovních nároků, a to prostřednictvím alternativních zaměstnaneckých benefitů, např. poukázek s využitím v různých sportovních, kulturních a relaxačních zařízeních nebo zprostředkováním takových aktivit přímo na pracovišti. Nástrojem prevence a zvládnání pracovního stresu je také komunikace na úrovni celé organizace, dále pak především s nadřízeným pracovníkem i neformální s kolegy. Komunikací se zabývají především řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců nebo personální poradenství. Spíše výjimečně lze v praxi nalézt uplatňované nástroje řízení stresu i v rámci dalších personálních činností, jako je např. analýza pracovních míst a identifikace kompetencí nebo uvolňování pracovníků, které rovněž mohou přispět i v této oblasti. V severských státech se celkově do určité míry liší míra využívání různých personálních činností. Je více přihlíženo k tomu, že samotný písemný vzdělávací nebo informační materiál není dostatečným opatřením a je tedy snaha o interaktivnější pojetí šíření informovanosti o souvislostech a možnostech řešení pracovního stresu. Např. ve Švédsku byla uskutečněna soutěž příkladů dobré praxe v oblasti pracovních podmínek a pracovního prostředí, které se účastnily týmy z organizací z celé země. Častěji se rovněž objevuje propojení nástrojů z různých oblastí personálních činností pro zajištění celkově vyšší efektivity. Rozsáhlou kampaň představili v Dánsku, kde byly kromě distribuce materiálů tištěnou a virtuální formou, pořádány veřejné akce v ulicích, propagace probíhala v televizi, internetové stránky nabízely informace interaktivní formou a bylo uspořádáno několik konferencí s tematikou prevence a zvládnání pracovního stresu.

V rámci Evropy i jednotlivých států lze nalézt celou řadu dílčích aktivit, které se určitým způsobem snaží bojovat proti pracovnímu stresu. Trendem je uplatňování více interaktivních přístupů, avšak přesto je stále většina opatření založena na písemných vzdělávacích a informačních materiálech, které jsou méně nákladné, ale nejspíše méně efektivní. Tvorba programu prevence a zvládnání pracovního stresu je proces, který by měl zahrnovat všechny základní kroky, a to přípravnou fázi založenou na získání informací,

podpory pracovníků a prostředků, dále fázi identifikace problému, fázi určení konkrétních intervencí a poslední fázi hodnocení a reflexe výsledků. Výstup poslední fáze by měl pomoci modifikovat opatření tak, aby bylo dosaženo vyšší efektivity intervence. V praxi však není tvorba programu prevence a řízení pracovního stresu, která by detailně zahrnovala všechny fáze a byla realizována opakovaně současně s důkladným monitorováním výsledků, obvyklá.

Data z mezinárodních průzkumů ukazují, že v České republice se výskyt pracovního stresu pohybuje nad evropským průměrem a v severských státech je naopak pod tímto průměrem, ovšem v jednotlivých severských státech existují značné rozdíly. Otázkou také je, do jaké míry jsou výsledky ovlivněny rozdílnou informovaností o problematice v různých zemích a dalšími aspekty, které nelze eliminovat, například odlišnými výzkumnými přístupy. Obecně platí v rámci celé Evropy, že přístupy k pracovnímu stresu stále postrádají dostatečnou komplexnost, propracovanost a provázanost teorie s praxí. Avšak ukazuje se, že investice do dokonalejších opatření se organizacím vyplácejí. V České republice je znatelná nedostatečná podpora státních institucí, např. ve srovnání právě se severskými státy. Na druhou stranu nám tyto státy nabízejí příklady dobré praxe, jako relativně snadnou cestu k lepším výsledkům na poli prevence a zvládání pracovního stresu, kterými je možné se inspirovat.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

Arbejdstilsynet. Danish Working Environment Authority: Regulations. *Arbejdstilsynet* [online]. København: Arbejdstilsynet [vid. 15. září 2015]. Dostupné z: <http://engelsk.arbejdstilsynet.dk/en/Regulations.aspx>

AYERS Susan a Richard DE VISSER, 2015. *Psychologie v medicíně*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5230-3.

BÄCKMAN, Claes and Mats KULLANDER, 2010. Sweden: EWCO comparative analytical report on Work-related stress. *EurWORK: European Observatory of Working Life* [online]. Eurofound, 2010 [vid. 12. října 2015]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/printpdf/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/sweden/sweden-ewco-comparative-analytical-report-on-work-related-stress>

BAL, Vidula, Michael CAMPBELL, a Sharon MCDOWELL-LARSEN, 2008. *Managing Leadership Stress* [online]. Greensboro, NC, USA: Center for Creative Leadership, 2008 [vid. 10. března 2015]. ISBN 978-1-60491-024-7. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/linkoping/Doc?id=10233769&ppg=33>

BEDRNOVÁ, Eva et al., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a upravené vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BURKE, Ronald J. a Astrid M. RICHARDSEN, 1999. Organizational level interventions designed to reduce occupational stressors. In: Philip DEWE, Michael P. LEITER, a Tom COX (ed.). *Coping, Health and Organizations* [online]. Independence, KY, USA: CRC Press, 1999, s. 196–213 [vid. 7. dubna 2015]. ISBN 9780748408245. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/linkoping/Doc?id=10095055&ppg=217>

COX, Tom, 2004. Work-related stress, risk management and Management Standards. *Work & Stress* [online]. Routledge, 2004, **18**(2), 89–90 [vid. 16. února 2015]. ISSN 1464-5335. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678370412331291489#abstract>

ČERVENKOVÁ, Alena, 2014. *HR forum*. Praha: People Management Forum, 2014, **16**(3), 6–7. ISSN 1212-690X

D'OOSTHUIZEN, Janine a Burger VAN LILL, 2008. Coping with stress in the workplace. *SA Journal of industrial psychology* [online]. Margate, N.J.: Elias Publications, **34**(1), 2008, 64–69 [vid. 20. března 2015]. ISSN 2071-0768. Dostupné z: <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/421/696>

DRBALOVÁ, Vladimíra a Hana MÁLKOVÁ, 2007. *Průvodce rámcovými dohodami evropských sociálních partnerů* [online]. MPSV ČR, 2007 [vid. 22. dubna 2015]. Dostupné z: [http://www.socr.cz/assets/aktivity/publikace/Pruvodce\\_ramcovymi\\_dohodami\\_evropskych\\_SP.pdf](http://www.socr.cz/assets/aktivity/publikace/Pruvodce_ramcovymi_dohodami_evropskych_SP.pdf)

Eurofound, 2010. Work-related stress. *Eurofound: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions* [online]. Eurofound, 2010 [vid. 16. října 2015]. Dostupné z: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf)

Eurofound, 2010a. Work-related stress. *Eurofound: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions* [online]. Dublin: Eurofound, 2010a [vid. 6. listopadu 2015]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/cs/observatories/eurwork/comparative-information/work-related-stress>

Eurofound, 2013. European Working Conditions Surveys (EWCS). *Eurofound* [online]. Eurofound, 2013 [vid. 25. března 2015]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/european-working-conditions-surveys-ewcs>

Eurofound, 2013b. Průzkumy pracovních podmínek v Evropě (European Working Conditions Survey, EWCS). *Eurofound* [online]. Eurofond, 2013b [vid. 25. března 2015] Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/cs/about>

Eurofound, 2015. Šestý průzkum pracovních podmínek v Evropě – 2015. *Eurofound* [online]. Eurofound, 2015 [vid. 26. března 2015] Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/cs/surveys/2015/sixth-european-working-conditions-survey-2015>

Eurofound, c2015. O nadaci Eurofound. *Eurofound* [online]. Eurofound, c2015 [vid. 25. března 2015 10:12 CET] Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/cs/about>

European Agency for Health and Safety at Work, 2013. Safety and health promotion in insurance company in Iceland. *European Agency for Health and Safety at Work* [online]. European Agency for Health and Safety at Work, 2013 [vid. 18. října 2015]. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/data/case-studies/safety-and-health-promotion-in-insurance-company-in-iceland/OMFI-VIS\\_final.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/data/case-studies/safety-and-health-promotion-in-insurance-company-in-iceland/OMFI-VIS_final.pdf)

European Agency for Health and Safety at Work, c1998–2014. *Psychosocial risk and stress at work* [online]. Safety and Health at Work – EU-OSHA. c1998–2014 [vid. 23. dubna 2015]. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/en/topics/stress/index\\_html](https://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html)

European Agency for Health and Safety at Work, 2013. Well-being in Osram Czech Republic Ltd. *Case studies* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, 2013 [vid. 20. října 2015]. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/data/case-studies/wellbeing-in-osram/EUROGIP-%20OSRAM\\_final.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/data/case-studies/wellbeing-in-osram/EUROGIP-%20OSRAM_final.pdf)

European Agency for Health and Safety at Work, 2014. Prevent Sweden visit EU-OSHA to present Sweden's best work teams. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, 2014 [vid. 14. října 2015]. Dostupné z: [http://www.beswic.be/en/about/director\\_corner/blog/prevent-sweden-visit-eu-osha-to-present-swedens-best-work-teams](http://www.beswic.be/en/about/director_corner/blog/prevent-sweden-visit-eu-osha-to-present-swedens-best-work-teams)

European Agency for Health and Safety at Work, 2015. Healthy Workplaces Summit 2015. *Zdravé pracoviště zvládne i stres* [online]. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2015 [vid. 6. listopadu 2015]. Dostupné z: [https://www.healthy-workplaces.eu/en/get-involved/summit-2015/programme\\_healthyworkplacessummit2015.pdf](https://www.healthy-workplaces.eu/en/get-involved/summit-2015/programme_healthyworkplacessummit2015.pdf)

European Agency for Health and Safety at Work, c2015. Pan-European opinion poll on occupational safety and health 2013: Results across 31 European countries. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, c2015 [vid. 10. září 2015]. Dostupné z:

<http://www.slideshare.net/euosha/paneuropean-opinion-poll-on-occupational-safety-and-health-2013>

European Agency for Health and Safety at Work, c2015a. Czech republic – Safety and health at work. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, c2015a [vid. 23. října 2015]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/national-focal-points/czech-republic>

European Agency for Health and Safety at Work, c2015b. Denmark – Safety and health at work. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, c2015b [vid. 23. října 2015]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/national-focal-points/denmark>

European Agency for Health and Safety at Work, c2015c. Sweden – Safety and health at work. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, c2015c [vid. 23. října 2015]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/national-focal-points/sweden>

European Agency for Health and Safety at Work, c2015d. Norway – Safety and health at work. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, c2015d [vid. 23. října 2015]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/national-focal-points/norway>

European Agency for Health and Safety at Work, c2015e. Finland – Safety and health at work. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, c2015e [vid. 23. října 2015]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/national-focal-points/finland>

European Agency for Health and Safety at Work, c2015f. Iceland – Safety and health at work. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, c2015f [vid. 23. října 2015]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/national-focal-points/iceland>

European Commission, 2011. *Commission staff working paper: Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress* [online]. Brussels: European Commission. 2011 [vid. 15. září 2015]. Dostupné z: [http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2015/03/COM\\_SEC20110241\\_EN.pdf](http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2015/03/COM_SEC20110241_EN.pdf)

European Trade Union Confederation (ETUC), 2004. *Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací* [online]. Brusel: European Trade Union Confederation, 2004 [vid. 21. dubna 2015]. Dostupné z: [http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Czech\\_version-3.pdf](http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Czech_version-3.pdf)

European Trade Union Confederation (ETUC), 2008. *Implementation of the european autonomous Framework agreement on work-related stress* [online]. European Trade Union Confederation, 2008 [vid. 21. dubna 2015]. Dostupné z: [http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Final\\_Implementation\\_report.pdf](http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Final_Implementation_report.pdf)

European Union. *Working Conditions: Report* [online]. European Commission, 2014 [vid. 13. září 2015]. Flash Eurobarometer, 398. ISBN 978-92-79-37854-6. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_398\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_en.pdf)

Eurostat, European Commission, 2010. *Health and safety at work in Europe (1999-2007): a statistical portrait* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010 [vid. 26. března 2015]. ISBN 978-927-9146-060. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, [2015]. Akce - Zdravé pracoviště zvládne i stres. *Zdravé pracoviště zvládne i stres* [online]. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, [2015] [vid. 6. listopadu 2015]. Dostupné z: <https://www.healthy-workplaces.eu/cs/events>

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2013. *Průvodce kampaní: Řízení stresu a psychosociálních rizik při práci* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2013 [vid. 26. dubna 2015]. ISBN 978-92-9240-396-6. Dostupné z: [https://www.healthy-workplaces.eu/cs/campaign-material/introducing-the-campaign-guide/te0213252csc\\_w.pdf](https://www.healthy-workplaces.eu/cs/campaign-material/introducing-the-campaign-guide/te0213252csc_w.pdf)

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, c1998–2013. *Rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci* [online]. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – EU-OSHA*. c1998–2013 [vid. 21. dubna 2015]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>



Evropská komise, 2014. Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů o strategickém rámci EU pro ochranu zdraví a bezpečnosti při práci na období 2014 – 2020 [online]. *EUR-Lex: Access to European Union law*. Evropská komise, 2014 [vid. 20. dubna 2015]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1430060751766&uri=CELEX:52014DC0332>

Evropská komise, 2014a. Komplexní rozvojový program zaměřený na prevenci a podporu v oblasti zvládání stresu v každodenním životě zaměstnanců společnosti AIR PRODUCTS spol. s r.o. *ESF - European Social Fund* [online]. European Commission, 2014a [vid. 30. října 2015]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/social/esf\\_projects/project.cfm?id=5438](http://ec.europa.eu/social/esf_projects/project.cfm?id=5438)

GONZÁLEZ, Eusebio Rial, Malgorzata MILCZAREK, a Elke SCHNEIDER, 2009. *OSH in Figures: Stress at Work, Facts and Figures* [online]. Luxembourg: European Communities, 2009 [vid. 16. února 2015]. ISBN 978-92-9191-224-7. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C\\_OSH\\_in\\_figures\\_stress\\_at\\_work](https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work)

HARGROVE, M. Blake, James CAMPBELL, Debra L. NELSON, a Jonathan D. QUICK, 2011. The Theory of Preventive Stress Management: a 33-year Review and Evaluation. *Stress and Health* [online]. John Wiley & Sons Ltd., 2011, **27**(3), 182–193 [vid. 2. března 2015]. ISSN 1532-3005. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d0730dc2-2431-4a73-9f19-8b66a05ec69e%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4104>

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

HLADKÝ, Aleš et al., 1993. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-784-2

HOLMLUND-RYTKÖNEN, Maria a Tore STRANDVIK, 2005. Stress in business relationships. *The Journal of business & industrial marketing* [online]. Santa Barbara, UK: Emerald Group Publishing Ltd., 2005, **20**(1), 12–22 [vid. 5. března 2015]. ISSN 0885-8624. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/222047886/fulltextPDF/48CCDBFA8E0F48A3PQ/1?accountid=15618>

International Labour Organization (ILO), c1996–2015. Psychosocial risks and work-related stress. International Labour Organization [online]. c1996 – 2015 [vid. 27. dubna 2015]. Dostupné z: <http://www.ilo.org/global/copyright/lang--en/index.htm>

JOHNSON, Sheena et al., 2005. The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*. Emerald Group Publishing, **20**(2), 178–187 [vid. 3. března 2015]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683940510579803>

KALIMO, Raija a Salla TOPPINEN, 1999. Organisational well-being. Ten years of research and development in a forest industry corporation. In: Michiel KOMPIER a Cary COOPER (ed.). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* [online]. London: Routledge, 1999, s. 52–85 [vid. 3. září 2015]. ISBN 978-020-3447-055. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/detail.action?docID=10054798>

KEBZA Vladimír a Iva Šolcová, 2005. Koncept osobní pohody (well-being) a jeho psychologické a interdisciplinární souvislosti. In: BLATNÝ Marek, Jaroslava DOSEDLOVÁ, Vladimír KEBZA, a Iva ŠOLCOVÁ (ed.). *Psychosociální souvislosti osobní pohody* [online]. Brno: Masarykova univerzita & Nakladatelství MSD, 2005, s. 12–35 [vid. 16. listopadu 2015]. ISBN 80-86633-35-7. Dostupné z: [http://www.psu.cas.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/people-contacts/cv/blatny/Psychosocialni-souvislosti\\_5-2.pdf](http://www.psu.cas.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/people-contacts/cv/blatny/Psychosocialni-souvislosti_5-2.pdf)

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5

KOMPIER, Michiel a Cary COOPER, 1999. Stress prevention: European countries and European cases compared. In: Michiel KOMPIER a Cary COOPER (ed.). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* [online]. London: Routledge, 1999, s. 312–336 [vid. 1. března 2015]. ISBN 978-020-3447-055. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/detail.action?docID=10054798>

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3

LAMONTAGNE, Anthony D. et al. A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990 – 2015. *International Journal of Occupational and Environmental Health* [online]. 2007, **13**(3), 268–280 [vid. 2. května 2015]. ISSN 2049-3967. Dostupné z: <http://www.logisens.com/resourceFiles/300.pdf>

LANGELAND, Bjørn Tore, 2010. NORWAY: EWCO comparative analytical report on WORK-RELATED STRESS. *EurWORK: European Observatory of Working Life* [online]. Eurofound, 2010 [vid. 12. října 2015]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/printpdf/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/norway/norway-ewco-comparative-analytical-report-on-work-related-stress>

LEKA, Stavroula, Amanda GRIFFITHS, a Tom COX, 2004. *Work organization & stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives* [online]. Nottingham: World Health Organization, Institute of Work, Health and Organizations, 2004 [vid. 1. března 2015]. ISBN 92-4-159047-5. Dostupné z: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/oehstress.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf)

LIUKKONEN Paula, Susan CARTWRIGHT, a Cary COOPER, 1999. Costs and benefits of stress prevention in organisations. In: Michiel KOMPIER a Cary COOPER (ed.). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* [online]. London: Routledge, 1999, s. 33–52 [vid. 1. března 2015]. ISBN 978-020-3447-055. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/reader.action?docID=10054798>

Making Finnish working life the best in Europe. *Working life 2020* [online]. [2012] [vid. 16. října 2015]. Dostupné z: <http://www.tyoelama2020.fi/en>

MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8

MELLOR, Nadine, Phoebe SMITH, Colin MACKAY, a David PALFERMAN, 2013. The “Management Standards” for stress in large organizations. *International Journal of Workplace Health Management* [online]. Emerald Group Publishing Ltd., 2013, **6**(1), 4–17

[vid. 2. dubna 2015]. ISSN 1753-8351. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17538351311312295>

Merriam-Webster, c2015. Nordic: definition of Nordic by Merriam-Webster. In: *Merriam-Webster: An Encyclopædia Britannica Company* [online]. Merriam-Webster, c2015a [vid. 21. září 2015]. Dostupné z: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/nordic>

MICHIE, Susan, 2002. Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine* [online]. BMJ, 2002, **59**(1), 67–72 [vid. 10. února 2015]. ISSN 1470-7926. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/27731622>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. *Národní politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci České republiky* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/5599/narodni\\_politika\\_CR.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5599/narodni_politika_CR.pdf)

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2009. *Stres na pracovišti – možnosti prevence* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2009 [vid. 26. dubna 2015]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf)

NETTERSTRØM, Bo, 1999. Denmark: Self-rule on route 166. An intervention study among bus drivers. In: Michiel KOMPIER a Cary COOPER (ed.). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* [online]. London: Routledge, 1999, s. 175–194 [vid. 10. září 2015]. ISBN 978-020-3447-055. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/detail.action?docID=10054798>

ORNELAS, Sandy a Brian H. KLEINER, 2005. New Developments in Managing Job related Stress. In: *Stress management: an Emerald Guide* [online]. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd., 2005, s. 64–70 [vid. 5. dubna 2015]. ISBN 9781846633003. Dostupné z: <http://site.ebrary.com.ezproxy.is.cuni.cz/lib/cuni/reader.action?docID=10149898>

Oxford Dictionaries, c2015. Nordic: definition of Nordic in English from the Oxford dictionary. In: *Oxford Dictionaries* [online]. Oxford University Press, c2015 [vid. 21. září 2015]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/Nordic?q=nordic>

Oxford Dictionaries, c2015a. Scandinavia: definition of Scandinavia in English from the Oxford dictionary. In: *Oxford Dictionaries* [online]. Oxford University Press, c2015a [vid. 21. září 2015]. Dostupné z: [http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/Scandinavia#Scandinavia\\_\\_2](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/Scandinavia#Scandinavia__2)

PARKER, Henry, 2007. *Stress Management* [online]. Delhi: Global Media, 2007 [vid. 25. února 2015]. ISBN 9788189940119. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/linkoping/Doc?id=10300336&ppg=90>

RAITANO, Robert E. a Brian H. KLEINER, 2005. Stress Management: Stressors, Diagnosis, and Preventative Measures. In: *Stress management: an Emerald Guide* [online]. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd., 2005, s. 35–38 [vid. 5. dubna 2015]. ISBN 9781846633003. Dostupné z: <http://site.ebrary.com.ezproxy.is.cuni.cz/lib/cuni/reader.action?docID=10149898>

RYMEŠ, Milan, 1998. Člověk a organizace. In: VÝROST, Jozef a Ivan Slaměník (ed.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998, s. 27–56. ISBN 80-7178-269-6

SCHMIDT, W. C., L. WELCH, M. D. WILSON, 2003. In: MURPHY, Lawrence R. and Cary L. COOPER (ed.). *Healthy and productive work: an international perspective* [online]. London: Taylor & Francis, 2003, s. 133–147 [vid. 1. března 2015]. ISBN 0-203-35189-4. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10061020>

Státní zdravotní ústav (SZÚ), [2012]. Kampaň SLIC – Psychosociální rizika na pracovišti. SZÚ [online]. [2012] [vid. 27. dubna 2015]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/kampan-slic-psychosocialni-rizika-na-pracovisti>

Státní zdravotní ústav (SZÚ), [2013]. Kampaň SLIC – Psychosociální rizika na pracovišti. SZÚ [online]. [2013] [vid. 27. dubna 2015]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/kampan-slic-psychosocialni-rizika-na-pracovisti>

Svaz průmyslu a dopravy ČR, [2009]. Partnerství (ne finanční) v pilotním projektu Leonardo da Vinci “Aktivity pro prevenci stresu”. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. [2009] [vid. 27. dubna 2015]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/cz/hlavni/projekty/leonardo.pdf>

THEORELL, Töres a Kurt WAHLSTEDT, 1999. Sweden: Mail processing. In: Michiel KOMPIER a Cary COOPER (ed.). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* [online]. London: Routledge, 1999, s. 195–221 [vid. 1. září 2015]. ISBN 978-020-3447-055. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/detail.action?docID=10054798>

Työhyvinvointifoorumi, 2014. Forum for well-being at work: What we do. *Työhyvinvointifoorumi* [online]. 2014 [vid. 16. října 2015]. Dostupné z: <http://www.ttl.fi/partner/thf/eng/action/pages/default.aspx>

VEČEŘOVÁ – PROCHÁZKOVÁ, Alena a Radkin HONZÁK, 2008. Stres, eustres a distres. *Interní medicína pro praxi* [online]. Olomouc: Solen, 2008, **10**(4): 188–192 [vid. 16. listopadu 2015]. ISSN 1803-5256. Dostupné z: <http://www.solen.cz/pdfs/int/2008/04/09.pdf>

Videncenter for arbejdsmiljø, 2014. Campaign: from stress to wellbeing. Fra stres til trivsel [online]. København: Videncenter for Arbejdsmiljø, 2014 [vid. 18. října 2015]. Dostupné z: <http://www.frastrusstiltrivsel.dk/english/>

VOKURKA, Martin et al., 2012. Patofyziologie pro nelékařské směry. Třetí, upravené vydání. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2032-9.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2015. O nás. *Výzkumný ústav bezpečnosti práce* [online]. 2015 [vid. 26. dubna 2015]. Dostupné z: <http://www.vubp.cz/index.php/o-nas>

WESTERLUND, Hugo et al., 2010. Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand control-support-model. *Work* [online]. IOS Press, 2010, **37**(1), 71–79 [vid. 1. dubna 2015]. ISSN 1875-9270. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0d516f0f-e276-4dda-a8c8-4fffc8bc0d98%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4104>

World Health Organization (WHO), c2015. Stress at the workplace. *World Health Organization* [online]. WHO, c2015 [vid. 16. února 2015]. Dostupné z: [http://www.who.int/occupational\\_health/topics/stressatwp/en/](http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/)

Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při

činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). In: *Sbírka zákonů*. 23. 5. 2006.

Dostupné

z:

[http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62779&fulltext=&nr=309~2F2006  
&part=&name=&rpp=15](http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62779&fulltext=&nr=309~2F2006&part=&name=&rpp=15)

*Zákoník práce 2014: redakční uzávěrka 14.10.2013*. Ostrava: Sagit, 2013, 128 s. ÚZ.  
ISBN 978-80-7488-010-0