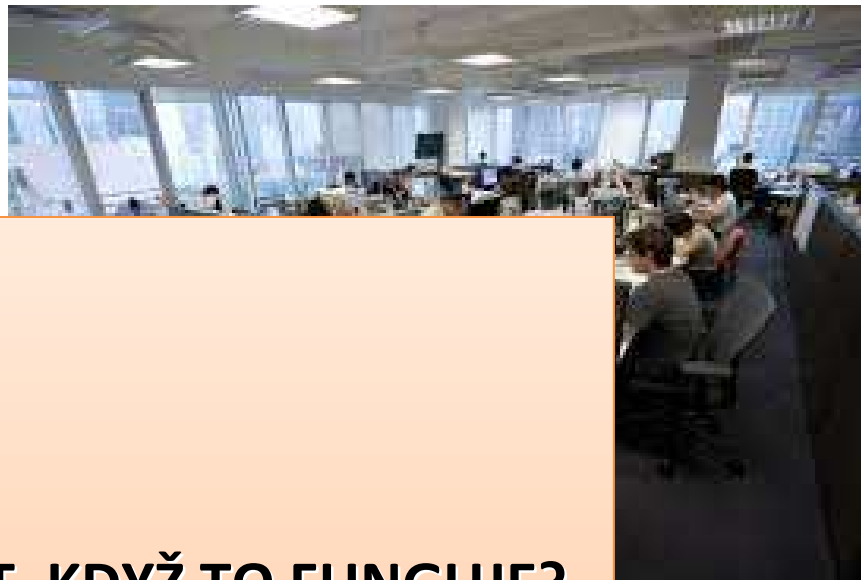


Healthy  
Workplaces  
Manage Stress



# Pracovní stres – jak eliminovat negativní důsledky a jak na prevenci?

David Michalík



**TAK PROČ NĚCO MĚNIT, KDYŽ TO FUNGUJE?**

*ASPOŇ ZATÍM...*



## Pracovní stres a psychosociální rizika v rámci EU (vybraná fakta)

- pro přibližně **20% zaměstnanců v rámci EU** je stres **nejzávažnějším zdrojem zdravotních problémů** na pracovišti...
- skoro **70% osob** je vystaveno **psychosociálním rizikovým faktorům**, které mohou tyto zdravotní problémy způsobovat...

## Jste v ohrožení?

- Nedostatek času pro práci
- Velká odpovědnost
- Špatná organizace práce
- Neodpovídající podmínky pro práci
- Náročnost práce
- Monotónnost práce
- Malá možnost seberealizace
- Nespokojenost s platem
- Problémy ve vztazích na pracovišti a při práci
- Problémy v soukromém životě
- Omezená možnost odpočinku a relaxace
- Celkový nezáměr vedení firmy o zaměstnance

**POKUD NĚKTERÝ Z VÝŠE ASPEKTŮ POCIŤUJETE BĚHEM POSLEDNÍHO ROKU PRAVIDELNĚ (ASPOŇ JEDNOU TÝDNĚ), TAK JSTE V OHROŽENÍ...**

## Psychosociální rizika co zde patří?

- **nadměrné nároky**
- **nedostatek vlastního vlivu a možnosti kontroly**
- **nedostatečná podpora**
- **špatné vztahy (včetně obtěžování)**
- **konflikt rolí nebo nejasnost**
- **špatné řízení změn (nedostatečné zapojení a informovanost)**
- **(slovní i fyzická) agrese ze strany třetích osob**

## A mimo práci? (co s tím může souviset...)

- **rovnováha mezi pracovním a osobním životem** (zvládání nároků v práci a doma)
- **důležité životní události** (manželství, těhotenství a péče o děti, rozvod, stěhování)
- **osobní a společenské problémy** (problémový životní styl, alkohol a drogy, životní podmínky)
- **vztahy** (konflikt, obtěžování, nedostatek podpory)
- **finance** (dluhy a finanční obavy)
- **nemoc či ztráta blízké osoby** (pečovatelská povinnost, nemoc, ztráta rodinného příslušníka nebo přítele)

## Jaké mohou být důsledky u zaměstnance?

- **emocionální stránka** (podrážděnost, úzkostlivost, dlouhodobě špatná nálada, uzavřenost, únava, problémové vztahy s kolegy)
- **kognitivní stránka** (problémy se soustředěním, s pamětí, naučit se nové věci, s rozhodováním se, + negativní myšlení)
- **behaviorální stránka** (vytvoření návyků, ukazujících na nervozitu, např. kousání nehtů /nárůst nezdravých strategií zvládání zátěže jako alkohol, tabák nebo jiné drogy/uzavřenost/náhlá neobratnost nebo nedbalost, včetně zanedbávání vlastní osoby/neschopnost dodržovat stanovený čas/násilí či agresivita)

**NA ZÁKLADĚ DLOUHOTRVAJÍCÍHO STAVU MOŽNOST VZNIKU FYZICKÝCH A DUŠEVNÍCH ONEMOCNĚNÍ...**

## A pro firmu?

- **Přibližně polovina pracovních absencí souvisí se stresem.**  
(Nemocenská dovolená kvůli onemocnění souvisejícím se stresem/Špatné zdraví nepřímo kvůli stresu nebo jím zhoršené/Nemocenská dovolená jako způsob zvládnání stresu/Nemocenská dovolená kvůli nedostatečné angažovanosti nebo nízké morálce)
- **Snížený pracovní výkon kvůli stresu stojí dvakrát více než absence.**  
(Neefektivně odváděná práce/Špatná soustředěnost/Potíže s rozhodováním/Únava/Neschopnost dodržovat stanovený čas)
- **Pracovní stres může vést až k pětinásobku nehod.** (Špatná soustředěnost/Riskování/Časový tlak/Špatná informovanost)
- **Asi pětina fluktuace zaměstnanců je spojena se stresem v práci.**  
(Nedostatečná angažovanost, nízká morálka/Nadměrné požadavky/Problémy s kontrolou/Konflikty a vztahy/Špatná realizace změn/Celkové pracovní prostředí)
- **Absence způsobené stresem trvají o hodně déle než absence způsobené jinými faktory.** (ze statistiky například vyplývá, že absence z důvodu stresu trvá v průměru o více než 40 % déle než absence kvůli problémům s pohybovým ústrojím...)



## Příklad z praxe I

Malá společnost působící v oboru financí se u zaměstnanců potýkala s všeobecně špatnou mírou spokojenosti s prací a sníženou výkonností. Vedoucí si nebyli dobře vědomi příčin a účinků stresu. Informovanost v tomto ohledu zvýšila jejich povědomí a pomohla jim určit (a snížit) příčiny stresu v práci. Jedna zaměstnankyně byla například nespokojena, protože měla provést práci, kterou vnímala jako podřadnou a pod úroveň svých schopností. Převedení některých povinností na jiného pracovníka a zadání vhodnější práce pomohlo oběma zaměstnancům...

**•KOMUNIKACE A ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ**

## Příklad z praxe II

Někteří zaměstnanci společnosti v oboru těžkého strojírenství trpěli příznaky stresu. Výsledky hodnocení rizik ukázaly, že se jednalo o „pracovníky-supervizory“ s praktickými i manažerskými povinnostmi a že tyto někdy vedli ke konfliktu. Společnost dokázala určit, kde se tyto konflikty vyskytují, preventivními opatřeními je odstranit, a snížit tak riziko stresu. Dotyční například neměli dostatek času na řízení práce kolegů a zároveň na plnění svých cílů. Nejen, že to bylo pro ně stresující, ale navíc došlo ke snížení kvality odváděné práce, protože museli spěchat. Problém vyřešila úprava jejich cílů tak, aby měli více času, což snížilo míru pociťovaného stresu a zlepšilo kvalitu odváděné práce...

### •KOMUNIKACE A NÁSLEDNÁ ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ

## Příklad z praxe III

Společnost v oboru projektového poradenství se potýkala s problémy s jednou zaměstnankyní, která trpěla psychickými problémy souvisejícími s pracovními i rodinnými potíži. Uzavřela se, přestala spolupracovat s kolegy a už jim nenabízela svou pomoc. Manažer si nebyl jistý, jak k takové situaci přistoupit, protože měl s podobnými záležitostmi jen velmi malou zkušenost. Využil podpory externího odborníka, zavedl nápravná opatření a problém vyřešil k všeobecné spokojenosti. Nápravná opatření, která využil: umožnil jí upravit si pracovní dobu tak, aby jí to ulehčilo rodinné povinnosti; objasnil její pracovní role a povinnosti; a provedl určité úpravy pracoviště s cílem zmírnit příznaky dlouhodobé psychické nemoci, které ji zneklidňovaly a přispívaly ke stresu...

### •KOMUNIKACE A NÁSLEDNÁ ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ

## A proč se v praxi tímto až tak nezabýváme, i když bychom měli?

- Rámcová směrnice EU se sice týká pracovního stresu a souvisejících psychosociálních rizik..., jsou určité metodiky, aktivity na národních úrovních, ale...
- Je to těžké ohodnotit čísla, změřit...
- Do jaké míry si zaměstnanci jen nevymýšlejí, snaží zneužít situaci... zvláště u nás v ČR 😊

## Co můžeme použít pro prevenci a snižování negativních důsledků?

- **Programy pro zaměstnance** (podpora mimopracovních aktivit...)
- **Organizace a řízení pracovní činnosti** (optimalizace časových dotací, participace zaměstnanců...)
- **Také vlastní přístup zaměstnanců** viz time management (umět pracovat s časem, pracovní činnosti dle důležitosti a časové naléhavosti, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem...) + životní styl, životospráva

# S jakými standardy můžeme pracovat z hlediska řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik?

- **Požadavky** (pracovní vytížení, organizace práce a pracovní prostředí)
- **Kontrola** (možnost vlivu na provádění pracovní činnosti)
- **Podpora** (ze strany organizace, nadřízených a kolegů)
- **Vztahy** (eliminace konfliktů a řešení nepřijatelného chování)
- **Role** (vymezení a pochopení vlastní role, odpovědnosti v rámci organizace)
- **Změna** (řízení a komunikace ohledně organizačních změn)

## Jaká je pak posloupnost kroků v rámci celého systému řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik?

- 1. Identifikace rizikových faktorů stresu:** Pochopit standardy řízení
- 2. Rozhodnutí, kdo by mohl být poškozen a jak:** Shromáždit údaje
- 3. Vyhodnotit rizika:** Prozkoumat problémy a vyvíjet řešení
- 4. Zaznamenat své závěry:** Vypracovat a provádět akční plán/y
- 5. Sledování a hodnocení:** monitorovat a revidovat akční plán/y a hodnotit účinnost

Poznámka: Analogie s cyklem P-D-C-A

## Jaké jsou důležité aspekty řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik?

- Využití a propojení s odpovídajícími kvantitativními ukazateli (úrazovost, fluktuace – sledování trendů...)
- Důležitost práce se zpětnou vazbou od zaměstnanců
- Zajištění odpovídající informovanosti v rámci organizace
- Celkově nastavení pozitivního pracovního klimatu...



## Příklad z praxe IV

Společnost v oboru sociálních služeb si kvůli vysoce emocionální povaze práce uvědomila potřebu provést hodnocení psychosociálních rizik. Zavedli program na řízení rizik, který obnášel: školení a informovanost pro manažery a zaměstnance; hodnocení psychosociálních rizik; stanovení preventivních opatření na snížení rizik. Znamenalo to rovněž zlepšení podpory poskytované zaměstnancům potýkajícím se s emočními problémy; otevření nových komunikačních kanálů pro veškeré problémy, aby měli zaměstnanci možnost obrátit se o radu na více než jednu osobu; lepší seznámení všech zaměstnanců s organizačními a osobními povinnostmi z hlediska ochrany zdraví na pracovišti...

## **Podpůrné zdroje a služby pro subjekty veřejného a soukromého sektoru**

- **odborné poradenství při implementaci systému řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik (v danou chvíli finalizace příslušné metodiky...)**
- **blížící se zveřejnění speciálního elektronického průvodce v rámci EU (přímá participace na podobě české verze)**

## Na závěr...

- Dokud nedostane daná problematika jakoukoliv bližší zákonnou podobu, kdy by byly stanoveny konkrétní povinnosti zaměstnavatele a příslušné sankce, budou veškeré naše snahy spojeny s nízkou úspěšností...
- Základní problém se bude vždy týkat nastavení jasných a pokud možno měřitelných kritérií...
- Důležitým výstupem celoevropské kampaně k pracovnímu stresu a psychosociálním rizikům by tak mohl být určitý podpůrný základ pro bližší implementaci do zákonných norem a předpisů...

**Děkuji Vám za pozornost ...**

**PhDr. David Michalík, Ph.D.  
vedoucí VOP Brno / VÚBP, v.v.i.**

e-mail: [michalik@vubp-praha.cz](mailto:michalik@vubp-praha.cz)  
tel.: +420 725 965 616