

**T A**  
**Č R**

**VÝVOJ A PREVENCE PSYCHOSOCIÁLNÍ ZÁTĚŽE A RIZIK VE  
VAZBĚ NA ZMĚNY CHARAKTERU PRÁCE V DŮSLEDKU  
PRŮMYSLOVÉ REVOLUCE**

PhDr. Petra Vávrová (2019)

Tento dokument byl zpracován jako podklad pro projekt „Podmínky a zdroje pro udržitelný rozvoj kvality pracovního života v ČR v éře nastupující průmyslové revoluce“ (TL01000502), který je řešen s finanční podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.“

## **Abstrakt**

Přehledová monotematická studie se zaměřuje na vývoj a prevenci psychosociální zátěže a rizik ve vazbě na změny charakteru práce v důsledku průmyslové revoluce. Je zde akcentována aktuální problematika psychosociální zátěže a rizik, jejich proměn a vývoje v kontextu s průmyslovou revolucí a nastíněny možnosti prevence s důrazem na bio-psycho-sociálně-spirituální přístup k člověku a komunikaci jako základní činitel sociálního dialogu o prevenci na všech úrovních.

## **Obsah**

Úvod

Fenomén průmyslové revoluce

Psychosociální zátěž a rizika – vymezení pojmů

Proměny psychosociální zátěže v důsledku průmyslové revoluce

Aktuálnost problematiky psychosociální zátěže

Možnosti prevence

Sociální dialog – komunikace jako základní preventivní činitel

Závěr

Použité zdroje

## **Úvod**

V důsledku průmyslové revoluce došlo a neustále dochází ke změnám charakteru práce, k rozvoji techniky a technologií. Rozvoj průmyslové výroby přináší nové kvalitativní změny ve vztahu člověka k předmětu práce. Způsoby zpracování materiálu byly omezeny fyzickými možnostmi člověka. Vynálezy hnacích strojů následovaly vynálezy strojů pracovních, umožňujících rychlejší zpracování, ale i zvyšující se nároky na pracovní tempo člověka. Další rychlý technický rozvoj, nové materiály, nové způsoby zpracování se opět projeví ve zvýšených požadavcích na člověka, na jeho kvalifikaci, ale i odolnost vůči zátěži. Stroj nahrazuje člověka, v dalším technickém rozvoji nastupuje automatizace, jež opět klade požadavky na psychiku. Lidské možnosti se podstatně rozšiřují ve všech oblastech činností. Další vývoj přinesl růst služeb a vlivu informačních technologií, nároky na člověka se proměňují zvláště pak v oblasti psychosociální. Ubývá přímé komunikace, zvyšuje se objem přijímaných a předávaných informací, dochází k turbulentnímu vývoji IT, čili k nutnosti se stále učit nové a nové postupy a mechanismy činností. Není divu, že se dnes možná i paradoxně v souvislosti s „odlidštěním“ práce zabýváme tak vážným tématem jako je psychosociální zátěž a rizika v pracovním výkonu.

## **Fenomén průmyslové revoluce**

Zásadní proměna evropské společnosti, spadající do 19. století, je souborem vzájemně se prolínajících politických, společenských a hospodářských proměn/revolucí, které ve svém výsledku ustaví novou sociální podobu (a to i současnou) Evropy. Hovoříme o cestě od stavovské k občanské společnosti. Každá proměna je bolestná a na počátku proměn stanula Francouzská revoluce 1789 a její důsledek - francouzský imperiální výboj v podobě napoleonských válek počátku 19. století. Válka současně přinášela Evropě

myšlenky „rovnosti, volnosti, bratrství“ a započala evropskou sociální proměnu. Ta šla paralelně s proměnou technických a hospodářských zvyklostí shrnovaných pod pojem průmyslové revoluce.

Fenomén průmyslové revoluce prochází Evropou a „dlouhým 19. stoletím“ (to skutečně končí první světovou válkou 1914-1918, proto v historické literatuře dlouhé století), sjednocuje evropský civilizační model, vzájemně provazuje země a regiony – s výsledkem Velké války. Průmyslová revoluce, od parního stroje k elektrifikaci, a její dopady na společnost nemají v psané historii Evropy obdoby. Během několika desítek let, jedné dvou tří generací, se udála zásadní proměna tisíciletého kánonu společnosti. Její tradiční podoba sahající „do nepaměti“ je zapomenuta. Lidská síla je nahrazována silou páry a elektřiny. Výrobna směřuje od řemesel, přes manufakturu k tovární výrobě. O slovo se hlásí nová podoba společnosti - s novou doposud nepoznanou polaritou dělník – podnikatel. Tomu odpovídá politický vývoj a zrod nových politických stran, které vyhovují modelu občanské společnosti – a současně vyhrocují politický zápas tak charakteristický pro 20. i počínající 21. století, jakož i mocenskopolitické soupeření států.

V pohledu mikrokosmu člověka došlo v krátkém čase k dramatické proměně životů. Individuum nabylo občanská práva, svobodu, ale současně se muselo přizpůsobit novým neznámým podmínkám. Svět staletých jistot zmizel, nové byly hledány. Den a noc přestaly být vymežovány slunečním a měsíčním svitem, elektřina nabízela „nepřetržitost“ dennodenní pouti. Tento vpád byl mimořádné dramatickým a člověk s touto proměnou z konce 19. století vyrovnává dodnes. Není divu - tisíce, desetitisíce, statisíce let jsme vydrželi pouze se světlem ohně.

Tématu hospodářských a společenských proměn se zmocňuje dobová publicistika, tisk, umění od dramatické tvorby po obrazová svědectví. Současně se rodí vzájemná pomoc – na jedné straně podpůrné spolky, budoucí odbory, na straně druhé formující a formalizující se zdravotní a lékařská péče včetně péče o intenzívně dotýkaný vnitřní duchovní a duševní stav člověka. Ze společnosti ustupuje terapie za účasti tradiční „zповědnice“, přichází naslouchání a terapie pomocí rodičů se a posilující psychologické intervence, psychoanalýzy atd. To vše se zpětně stává součástí politického zápasu, literárních a výtvarných počinů – součástí zrající občanské společnosti. Ta dnešní nevykazuje „dětské nemoci“ času průmyslové revoluce 19. století, ani poučení technologickou zralostí a tragédiemi 20. století (od světových válek po válku v Jugoslávii v poslední dekádě 20. století) – jen v odlišné podobě je člověk zraňován a zranitelný v nových/současných podmínkách.

Institucionalizována byla nepřetržitost pracovní doby – zásadní odklon od všech dřívějších civilizačních modelů a využívání času člověkem. Zavedený třisměnný a v současnosti i čtyřsměnný (po 6 hodinách) provoz nutně dopadá na fyzickou a psychickou stránku člověka. Druhá polovina 20. století a 21. století je odlišována od času průmyslové revoluce toliko nahrazením technického pokroku (pára, elektřina) technologickými výdobytky, kdy dohledu nad pracovním výkonem a ve finále člověkem a životem společnosti se ujímají informační technologie (počítačové sítě páté generace) monitorující náš pohyb (mobil), zájmy (databáze), vizuální podobu (kamery)...

Hovoříme přednostně o evropském civilizačním modelu, který byl a je odkazem antického Středomoří s židovskou a křesťanskou tradicí. Do těchto proměn, vycházejících původně z euro-amerického (Severní Amerika, USA)

podloží novověku, byly od času průmyslové revoluce s dramatickými důsledky dnešních dnů vtaženy i další kontinenty – Afrika, Asie. Téma je tak dlouhodobě globálním. Globální pak musejí být i naše přístupy k popisu reality, máme-li na mysli komplexní bio-psycho-sociálně-spirituální přístup k člověku. V tomto kontextu nelze striktně oddělovat člověka v práci, doma, stejně jako je nezbytný celostní přístup ke člověku, je nezbytné tuto problematiku nazírat globálním pohledem od historických souvislostí, možností a doporučení a usnesení WHO, intervence na politické úrovni EU, činností vlády na úrovni tripartity a odpovědností jednotlivých managementů organizací, institucí a firem až ke konkrétní zodpovědnosti každého z nás za vlastní zdraví.

### **Psychosociální zátěž a rizika – vymezení pojmů**

Pro zátěž obecně se velmi často používá jako ekvivalentní pojem stres, ten pochází z angličtiny a znamená tlak, pnutí, namáhání tlakem, obtíž, břímě. Stres je prastará reakce, důležitá pro zachování organismu. Kdyby neexistoval mechanismus stresové reakce, zahynuli bychom při první nebezpečné příležitosti. Jde o nescifickou odpověď lidského organismu na jakékoliv požadavky, které jsou na něho kladeny, zejména na prožívané či očekávané nebezpečí. O kaskádu fyziologických a psychických dějů, které mají za úkol mobilizovat organismus, aby přežil. Stres vzniká tehdy, působí-li na jedince nadměrně silný déle trvající podnět, nebo ocitne-li se v nesnesitelné situaci, jíž se nemůže vyhnout, a setrvá-li v ní [9]. Pojem zátěž, stres se užívá v trojím smyslu: jako prožitek, jako reakce a jako podnět.

Pracovní stres, resp. stres související s prací (work related stress - WRS) představuje všeobecně odpověď na nadměrné požadavky, které jsou kladeny

na naše tělesné a duševní rezervy v souvislosti s pracovním procesem. Je to nesoulad mezi požadavky ohledně výkonu pracovní činnosti, pracovního prostředí, které doléhají na zaměstnance, a jeho schopnostmi na tyto požadavky odpovědět [7].). Čili jde o porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem jedince a vnějším prostředím.

Základní činitelé, tedy stresory, které přispívají ke vzniku pracovní zátěže, stresu jsou [10]:

1. Proces práce, tj. pracovní úkoly a jejich provádění, zde jde o množství (počet signálů, množství informací, hmotnost břemene, energetický výdej apod.), čas (rytmus, tempo, směnnost, trvání operací, střídání aktivace s uvolněním apod.) a charakteristiku práce (statická, či dynamická svalová práce apod.)
2. Podmínky biologického a fyzikálního charakteru (hluk, osvětlení, mikroklimatické podmínky, ohrožení el. proudem, zářením, chemikáliemi), jde zejména o faktory vyplývající z rizika pracovních úrazů.
3. Sociálně psychologické podmínky vyplývající z interakce a soužití lidí (konflikty, nevyjasněné kompetence, nevhodný styl řízení, nezdravá komunikace apod.)

Z tohoto základního rozdělení se následně odvíjí pojem psychosociální rizika, tj. konkrétní faktory, které nejčastěji mohou vést ke vzniku pracovního stresu [2]. Tato rizika můžeme v návaznosti rozdělit do dvou hlavních skupin. Ta, která souvisejí přímo s prací, a ta, která se k vlastní pracovní činnosti pojí nepřímou. V souvislosti s přímou vazbou na pracovní činnost, lze hovořit o následujících faktorech [7, 13]:

1. Obecné rizikové faktory: strach ze ztráty pracovního místa, náchylnost ke stresu v souvislosti s globalizací (např. stres spojených se strachem přesunutí firmy do zahraničí), úbytek jistot v důsledku nových forem pracovních smluv (smlouva na dobu určitou, více přesčasů, poloviční úvazek atd.), dlouhá pracovní doba a nárůst intenzity práce, outsourcing (najímání externích pracovníků a rušení pracovních pozic), rostoucí emocionální náročnost práce (např. učitelé, sociální pracovníci), nesnadné sloučení zaměstnání a soukromého života.
2. Nadměrné nároky: následkem rostoucí produktivity vykonává stále menší počet lidí stále více pracovních povinností. Protože žijeme v informační společnosti a jsme zaplavováni stále větším množstvím informací, kladou se tím čím dál větší nároky na kvalitu služeb, flexibilitu, velkou informovanost a rychlost. Tím se zvyšují nároky na jednotlivce, a pokud jsou tyto nároky příliš vysoké, zažíváme stres, stejně jako když je zaměstnanec vystaven fyzickému nebezpečí. Neustálé vystavení velkému množství vnějších rušivých vlivů, neustálé vyrušování při práci díky snadné dosažitelnosti. Učení se novým technologiím ve stále kratším čase.
3. Nedostatek osobního vlivu: nízké nebo chybějící možnosti rozhodování zaměstnance o způsobu provedení vlastní práce, přílišné svázání pravidly.
4. Nedostatečná podpora a uznání: nedostatek vnímané podpory zaměstnancem ze strany nadřízených nebo spolupracovníků. Výsledky motivačních výzkumů ukazují, že nejsou-li lidé za svou práci řádně odměňováni, ztrácí motivaci v pracovním procesu. Nejedná se pouze o finanční odměnu, ale i o slovní nebo písemnou pochvalu. Pokud se pracovník necítí odměněn, cítí se demotivován a nespokojen.



5. Špatné vztahy: nevyhovující vztahy na pracovišti zaměstnance, jeho setkávání s nepříjemným chováním, včetně obtěžování nebo násilí. Pokud v pracovním kolektivu vládne nepříjemná a nepřátelská atmosféra, konflikty a chlad, necítíme se v něm dobře, a to způsobuje nespokojenost a stres.
6. Konflikt rolí nebo jejich nejasné vymezení: neporozumění zaměstnance vlastním pracovním rolím a souvisejícím odpovědnostem, nedostatečné vymezení kompetencí ze strany nadřízených. Nesoulad mezi hodnotovým systémem pracovníka a firmy – pokud jsou firemní hodnoty v nesouladu s osobními hodnotami jedince, dochází u pracovníka k vnitřnímu konfliktu.
7. Špatné řízení změn: nedostatečné zapojení zaměstnanců do organizačních změn ze strany managementu, související malá informovanost a práce se zpětnou vazbou.
8. Násilí ze strany třetích osob: výskyt slovního nebo fyzického násilí nebo hrozby násilí vůči zaměstnanci ze strany zákazníků, klientů.

Na pracovní faktory nepřímo navazují mimopracovní, mezi které můžeme zařadit:

1. Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (převažování pracovních činností u zaměstnance v době mimo práci a na úkor jiných aktivit).
2. Důležité životní události (vliv životních událostí na zaměstnance jako vznik manželství, těhotenství a péče o děti, rozvod, stěhování apod.).
3. Osobní a společenské problémy (převažující problémový životní styl zaměstnance, závislost na alkoholu a drogách, špatné životní podmínky).

4. Vztahy (neurovnané osobní vztahy zaměstnance, konflikty v rodinném kruhu, s přáteli, známými, dalšími osobami, nedostatek vnímané podpory ze strany okolí).
5. Finance (existující dluhy a finanční obavy zaměstnance).
6. Nemoc či ztráta blízké osoby (pečovatelská povinnost ze strany zaměstnance, ztráta rodinného příslušníka nebo přítele, vznik zdravotních problémů, nemoci u vlastní osoby).

Prezentované faktory mohou působit odděleně nebo pochopitelně také společně v různém počtu.

### **Proměny psychosociální zátěže v důsledku průmyslové revoluce**

Vývoj nastíněný v kapitole o průmyslové revoluci determinuje zásadní změny v psychosociální zátěži a odpovědi organismu na pracovní stres. Automatizace, pokročilé technologie na jednu stranu velmi usnadňují pracovní zátěž, na druhou mohou vést a vedou ke zvýšenému výskytu civilizačních onemocnění, jako jsou nemoci páteře a pohybového aparátu, což v souvislosti s rizikovým chováním jako je nedostatek pohybu, nesprávná životospráva vede k dalším poruchám a onemocněním, jako je např. metabolický syndrom. Nelze tudíž v této souvislosti nezmínit nadváhu a obezitu. Od roku 1975 se celosvětový počet obézních lidí ztrojnásobil. Nadváhou či dokonce obezitou trpí v Česku 71 % mužů a skoro 57 % žen. Nejvíce v historii. Odhaduje se, že sedavý způsob zaměstnání má více než třetina lidí ve věku 25 - 64 let.

Je nutné se v této souvislosti dotknout i nárustu problémů s kvalitou spánku, psychických poruch a depresí po zavedení směnného provozu. Stejně tak si zaměstnanci dnes méně stěžují na ergonomické podmínky a namáhavou práci, avšak více akcentují problémy v mezilidských vztazích, hodnotový

nesoulad s vizemi a cíli firmy, firemní strategie, nesprávný způsob řízení, absenci zpětné vazby, špatnou komunikaci změn. Vše, co obecně nazýváme sociálními stresory.

V souvislosti s vývojem nelze nezmínit i pojem nedělní neuróza, jehož otcem byl v první polovině 20. století Viktor E. Frankl, vídeňský psychiatr, zakladatel logoterapie. Základní myšlenkou jeho terapie smyslem života je, že pokud není touha po smyslu naplněna, vede to od frustrace až k existenciálnímu vakuu. Člověk začíná pochybovat o smyslu své existence, o smyslu života vůbec. Tomuto fenoménu je blízká tzv. nedělní neuróza začínající na konci pracovního týdne - během volna zasahuje pocit existenciální prázdnoty plnou silou, není tlumen rutinní prací v zaměstnání. Pokud se tato frustrace dále rozvíjí, může to vést až k depresi, úzkostem nebo dokonce sebevraždě [3]. V současnosti však nedělní neurózu popisují zaměstnanci, jako stav vnitřní nepohody, často provázený úzkostí a jinými tělesnými obtížemi, ale hlavně jako stav, který začíná v neděli při myšlence na pondělní odchod do práce právě v souvislosti s anticipací psychosociální zátěže.

Výskyt psychosociálních rizikových faktorů se zjevně stále proměňuje. Méně lidí uvádí dlouhou pracovní dobu a nedostatek sociální podpory, zaznamenáváme méně stížností na ergonomické podmínky, ale více stesků na nárůst tlaku v práci, násilí, obtěžování, špatné mezilidské vztahy, na nerespekt vedoucích pracovníků k volnému času zaměstnanců, k jejich psychohygieně. Klíčovým zjištěním zprávy "Psychosocial risk in Europe: Prevalence and strategies for prevention" [1], je informace, že 25 % pracovníků v Evropě uvádí, že zažívá stres při práci po celou dobu nebo její většinu. Podobné procento tvrdí, že práce má negativní vliv na jejich zdraví.

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci uvádí na svých stránkách výzkumná zjištění, že přibližně polovina evropských zaměstnanců považuje stres na svém pracovišti za obvyklý a stres je také příčinou asi poloviny zameškaných pracovních dní [2].

V psychologických ordinacích i u lékařů se častěji setkáváme s psychosomatickými důsledky psychosociální zátěže v práci.

### **Aktuálnost problematiky psychosociální zátěže, současný stav**

Jaký je tedy současný stav? Dlouhodobé působení pracovního stresu má za následek zhoršující se ztrátu motivace, potíže s koncentrací, snižování pracovní výkonnosti, což může mít vliv i na bezpečnost na pracovišti a přispívat ke zdravotním problémům. Mezi vybrané zdravotní potíže a onemocnění spojené s vlivem stresu, které lze též označit za psychosomatické, můžeme zařadit únavu, nespavost, nevolnost, bolesti hlavy, zad, nadměrné pocení, vysoký krevní tlak, infarkt, mozkovou mrtvici, alergii, cukrovku, poruchy příjmu potravy, nadváhu, obezitu nebo nechutenství, zažívací potíže, nadýmání, zácpu, průjem, žaludeční vředy [11]. Obecně též větší náchylnost k infekčním nemocem a celkové oslabení imunitního systému [6].

Důsledky pracovního stresu se u zaměstnance projevují i v chování např. podrážděností, úzkostlivostí, dlouhodobě špatnou náladou, uzavřeností, únavou, problémovými vztahy s kolegy, prodlužováním přestávek, pozdními příchody, nejistotou v řízení, přibýváním konfliktů, problémy s rozhodováním se, kousáním nehtů, konzumací alkoholu nebo jiných drog [2].

Dlouhodobá zátěž může u člověka, který má vysoké cíle, vysokou motivaci a vysoké nároky na sebe, vést k syndromu vyhoření. Vyskytuje se zvláště u

profesí obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně práci s lidmi a do práce se zapojili s velkým nasazením. Tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální. Klíčovou složkou je emoční a kognitivní exhausce (vyčerpání), opotřebením a často i celková únava. Všechny hlavní složky tohoto syndromu rezultují z chronického stresu [12].

Z pohledu zaměstnavatele můžeme evidovat důsledky pracovního stresu u zaměstnanců, co se týče horších ekonomických ukazatelů, které vycházejí zejména ze snižování pracovní výkonnosti, nárůstu absencí, pracovní neschopnosti, fluktuace [7].

V této souvislosti je ještě třeba zmínit možnosti zjišťování pracovní zátěže. Rozlišujeme dvě základní skupiny [7]:

1. Objektívni měření úrovně zátěže a stresu zkoumáním odezvy organismu (pomocí měření změn vegetativního nervového systému, energetického metabolismu, nepřímé kalorimetrie, produkce hormonů při vzniku a vývoji stresové situace apod.)
2. Aplikované psychologické metody (dotazníkové šetření, fokusové skupiny, individuální rozhovory, analýza materiálů, laboratorní zjišťování zátěžové tolerance apod.)

Dnes existují desítky strategií, stovky výzkumů zabývajících se psychosociálními riziky, řada institucí zabývajících se touto problematikou, např. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) a její národní kontaktní místa jednotlivých států, Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound), Mezinárodní organizace práce (ILO) Mezinárodní komise pro zdraví při práci (ICOH),

Mezinárodní asociace hygieny práce (IOHA), Mezinárodní asociace ergonomie (IEA), Národní agenda pro výzkum v zaměstnání (NORA).

Je tedy zřejmé, že zvyšování kvality pracovních podmínek je jedním z cílů EU. Článek 151 Smlouvy o fungování Evropské unie stanoví, že členské státy by měly usilovat o podporu zaměstnanosti a zlepšování pracovních podmínek. Legislativním východiskem v rámci Evropské unie je Rámcová směrnice EU (89/391), která ukládá zaměstnavatelům zákonnou povinnost chránit pracovníky před ohrožením jejich zdraví a bezpečnosti, a to prevencí, hodnocením a bojem s riziky. Patří sem i psychosociální rizika na pracovišti, která mohou způsobit stres či duševní zdravotní problémy nebo k nim přispívat. Směrnice obsahuje také všeobecnou povinnost zaměstnanců dodržovat bezpečnostní opatření nařízená zaměstnavatelem.

Zajištění zdraví a duševní pohody pracovníků v průběhu celého pracovního života je předpokladem pro dosažení jednoho z cílů strategie Evropa 2020. Význam psychosociálních rizik navíc uznali evropští sociální partneři v roce 2004 tím, že podepsali Rámcovou dohodu o stresu spojeném s prací a v roce 2007 Rámcovou dohodu o obtěžování a násilí na pracovišti. Tyto dohody představují závazek rozvíjet a uplatňovat to, co je jejich obsahem, na vnitrostátní úrovni.

V roce 2014 vypracovaly Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) a Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) společnou zprávu o psychosociálních rizicích při práci. Ve zprávě jsou akcentovány souvislosti mezi zdravím a prací a předloženy komparativní informace o prevalenci psychosociálních rizik mezi pracovníky včetně konsekvencí na zdraví a duševní pohodu pracovníků. Zpráva se též zabývá možnostmi opatření, jaká podniky přijímají a jaká by mohly přijímat a přináší i přehled politik uplatňovaných

v šesti členských státech Evropské unie [1]. V letech 2014 – 2015 proběhla pod výše uvedenou agenturou celoevropská kampaň „Zdravé pracoviště zvládne i stres“.

Na národní úrovni je v daném směru legislativním základem zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, dále pak je na místě zmínit zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů a doplnění, a dalších souvisejících norem a předpisů. Nakonec z hlediska českých státních norem je zde na místě doplnit níže uvedené:

- ČSN ISO 10075:1995 Ergonomické zásady ve vztahu k mentální pracovní zátěži - Všeobecné termíny a definice
- ČSN EN ISO 10075-2:2000 Ergonomické zásady ve vztahu k mentální pracovní zátěži - Část 2: Zásady projektování
- ČSN EN ISO 10075-3:2004 Ergonomické zásady ve vztahu k mentální pracovní zátěži - Část 3: Zásady a požadavky vztahující se k metodám měření a hodnocení mentální pracovní zátěže.

Je nezbytné v tomto kontextu zmínit dlouhodobou a komplexní činnost Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v.v.i, který nabízí subjektům veřejného a soukromého sektoru poradenské služby ke zmapování úrovně pracovního stresu, návrhy preventivních kroků, opatření, seminářů, materiálů, analýz apod.

Z výše uvedeného vyplývá, že psychosociální rizika jsou stále aktuálnějším problémem, proměňujícím se v čase i v prostoru. Též existuje velká rozmanitost napříč strategiemi a iniciativami pro prevenci psychosociální

zátěže a řízení rizik, ale hlavně stále velké rozdíly v převodu do praxe v různých částech Evropské unie.

### **Možnosti prevence**

Neexistuje jediné řešení a ve společnostech v celé Evropě se uplatňuje řada účinných přístupů. Přispívají k tomu již zavedené právní předpisy a iniciativy sociálních partnerů. Stejně jako hybnou silou každé organizace je vnitrofiremní komunikace, stěžejním předpokladem stále zůstává sociální dialog při zavádění preventivních politik a opatření včetně praktických pokynů a postupů.

Jedním z konkrétních příkladů v tomto směru může být systém managementu pracovního stresu a psychosociálních rizik dle metodiky HSE [5], který pracuje se 6 níže uvedenými standardy.

#### **1. Požadavky**

Týká se pracovního vytížení, organizace práce a pracovního prostředí.

Zde by mělo být dosaženo toho, že

- organizace dává zaměstnancům odpovídající a dosažitelné požadavky ve vztahu k dohodnuté pracovní době;
- dovednosti a schopnosti lidí jsou přizpůsobeny požadavkům pracovních míst;
- práce jsou navrženy tak, aby byly v mezích schopností zaměstnanců;
- obavy zaměstnanců o jejich pracovním prostředí jsou řešeny.

#### **2. Kontrola**



Obsahuje, jak moc může osoba ovlivnit, jak se provádí daná pracovní činnost.

Zde by mělo být dosaženo toho, že

- kde je to možné, zaměstnanci mají kontrolu nad svým pracovním tempem;
- zaměstnanci jsou vedeni k používání svých schopností a iniciativy pro vlastní práci;
- pokud je to možné, zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby rozvíjeli nové dovednosti, které jim pomohou provést nové a náročné pracovní úkony;
- organizace podporuje zaměstnance, aby rozvíjeli své schopnosti;
- zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k tomu, kdy lze užívat přestávky;
- se zaměstnanci jsou konzultovány jejich pracovní vzory.

### 3. Podpora

Zahrnuje povzbuzení, sponzorství a prostředky, které poskytla organizace, vedoucí a kolegové.

Zde by mělo být dosaženo toho, že

- organizace má pravidla a postupy, které náležitě podpoří zaměstnance;
- systémy jsou schopny na místě umožnit, aby manažeři podpořili své zaměstnance;
- systémy jsou schopny na místě podporovat zaměstnance a jejich kolegy;
- zaměstnanci vědí, že je k dispozici podpora a jak a kdy se k ní dostat;

- zaměstnanci vědí, jak se dostat k požadovaným zdrojům pro svou práci;
- zaměstnanci dostávají pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu.

#### 4. Vztahy

Zahrnuje podporu pozitivní práce, aby se zabránilo konfliktům a nacházelo řešení nepřijatelného chování.

Zde by mělo být dosaženo toho, že

- organizace podporuje pozitivní chování v práci, aby se zabránilo konfliktům a zajistila spravedlnost;
- zaměstnanci sdílejí informace důležité pro jejich práci;
- organizace souhlasila s politikou a postupy k zabránění nebo vyřešení nepřijatelného chování;
- systémy jsou schopny na místě umožnit a podpořit manažerům řešení nepřijatelného chování;
- systémy jsou schopny na místě umožnit a podporovat zaměstnance, aby nahlásili nepřijatelné chování.

#### 5. Role

Zda lidé pochopili svou roli v rámci organizace a zda organizace zajišťuje, aby osoba neměla konfliktní role.

Zde by mělo být dosaženo toho, že

- organizace zajistí, pokud je to možné, že rozdílné požadavky, které klade na zaměstnance, jsou kompatibilní;
- organizace poskytuje informace, které umožní zaměstnancům porozumět jejich úlohám a odpovědnostem;

- organizace zajistí, pokud je to možné, že kladené požadavky na zaměstnance jsou jasné;
- systémy umožňují na místě zaměstnancům identifikovat případné nejasnosti nebo spory, které souvisí s jejich rolí a odpovědností.

## 6. Změna

Jak jsou organizační změny řízeny a komunikovány v organizaci.

Co by se mělo stát, aby bylo dosaženo:

- organizace poskytuje zaměstnancům včasné informace, které jim umožní pochopit důvody navrhovaných změn;
- organizace zajistí adekvátní konzultace pro zaměstnance ohledně změn a poskytuje příležitosti pro zaměstnance ovlivnit návrhy;
- zaměstnanci jsou si vědomi pravděpodobného dopadu veškerých změn na jejich pracovní místa. V případě potřeby zaměstnanci jsou vyškoleni na podporu jakýchkoli změn v jejich práci;
- zaměstnanci jsou si vědomi harmonogramu změn;
- zaměstnanci mají přístup k relevantní podpoře během změn.

Pro evidenci jednotlivých standardů jsou vytvořeny specifické checklisty.

Vlastní posloupnost jednotlivých kroků při zavádění celého systému má následující podobu:

- Identifikace rizikových faktorů s ohledem na jednotlivé standardy řízení.
- Shromáždění potřebných údajů a rozhodnutí, kdo by mohl být poškozen a jak.
- Vyhodnocení rizik, prověření problémů a vývoj řešení.
- Zaznamenání závěrů, vypracování a realizace akčních/ho plánu/ů.

- Sledování a hodnocení, monitorování a revize akčního/ch plánu/ů a hodnocení účinnosti.

Další možností, kde hledat inspiraci k prevenci, je Elektronický průvodce k řízení stresu a psychosociálních rizik na stránkách Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci [2], která je k dispozici v národních verzích. Přináší informace o stresu a psychosociálních rizicích při práci s cílem zvýšit povědomí o těchto problémech na pracovišti a pomoci je lépe pochopit a zvládat. Záměrem tohoto elektronického průvodce je reagovat na potřeby zaměstnavatelů a lidí pracujících v malých podnicích, kteří se problematikou psychosociálních rizik na pracovišti začínají zabývat a potřebují poradit s prvními kroky. Průvodce mimo jiné zahrnuje:

- jednoduchá vysvětlení, co je stres a psychosociální rizika při práci,
- informace o dopadech na firmy a jejich zaměstnance,
- praktické příklady předcházení a řešení psychosociálních rizik,
- odkazy na vnitrostátní právní předpisy,
- informace o vnitrostátních zdrojích a praktických nástrojích.

Z pohledu zaměstnavatele lze hlavní opatření sloužící k prevenci a omezení stresu na pracovišti vyjádřit pomocí technických, režimových a personálních opatření [12]:

- výběr vhodných kandidátů na příslušná pracovní místa, lepší vymezení náplně pracovních míst, požadavků, pravomocí, zodpovědnosti, tvorba kompetenčních modelů;
- posílení oboustranné komunikace se zaměstnanci a zlepšení jejich informovanosti, prevence konfliktů anebo jejich včasné a objektivní řešení;

- úprava pracovního prostředí (nevhodného prostorového uspořádání, nepříznivého osvětlení, hluku), které může znemožňovat dostatečnou koncentraci na práci, zdokonalení výběru a rozmístování zaměstnanců s cílem snížení výskytu osobních konfliktů, neuspokojené seberealizace, neprofesionality a nedostatečné spolupráce;
- změny ve vedení lidí, především častější, ale i lépe poskytované hodnocení, možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování a řešení pracovních problémů, implementace druhotné zpětné vazby;
- úprava režimu pracovní doby umožňujícího lepší rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, např. zvýšit důraz na pravidelný výběr dovolené, preventivní zdravotní prohlídky, individuální péče o zaměstnance;
- tréninky manažerů a dalších zaměstnanců zaměřené na podporu efektivní komunikace, plánování a hodnocení pracovního výkonu, produktivního řešení konfliktů, management času a využívání pracovní doby.

Vše výše uvedené nabízí sjednocující a komplexní pohled na člověka v pracovním procesu (a nejen v něm) prostřednictvím již dříve zmíněného bio-psycho-sociálně-spirituálního modelu.

Již v roce 1977 Světová zdravotnická organizace přijala Engelův biopsychosociální model zdraví a nemoci. Tedy takový model nemoci, na kterém se podílejí jak faktory biologické, psychologické tak sociální. Změny na jedné úrovni systému pravděpodobně způsobí změny na ostatních úrovních. Všechny lidské problémy jsou problémy biopsychosociálního systému, každý biologický problém má své psychosociální důsledky a každý psychosociální problém má své biologické koreláty.

Potenciální změny zdravotního stavu jsou tedy ve svém důsledku výsledkem mnohočetných interakcí řady proměnných, mezi které patří genetická výbava, aktuální stav imunitního systému, osobnostní vlastnosti, úroveň psychické odolnosti, kvalita sociálních interakcí, celkový životní styl jednotlivce. Významnou roli také sehrává uspořádání společenských vztahů a kvalita života společnosti jako celku. K výše uvedenému je třeba dodat čtvrtý rozměr – spirituální – v kontextu duchovního rozměru a smyslu bytí.

Současně se nabízí výrazná souvislost a možnost aplikace na pyramidu potřeb Abrahama Maslowa, amerického psychologa, zakladatele humanistické psychologie.

V rámci preventivních opatření psychosociální zátěže je tudíž třeba dbát na:

1. „bio“, uspokojení fyziologických potřeb (pracovní prostředí, ergonomické podmínky, pauzy, osvětlení, stravování, teplota, hluchost apod.);
2. „psycho“, uspokojení základní psychické potřeby bezpečí a jistoty (eliminace rizik na pracovišti prostřednictvím BOZP, prevence násilí a šikany, důvěra, firemní kultura apod.);
3. „socio“, uspokojení potřeby sounáležitosti, uznání, úcty (podpora kvalitních vztahů na pracovišti, uplatňovaný styl vedení lidí, systém hodnocení a odměňování apod.);
4. „spirit“, uspokojení potřeby seberealizace s následnou sebetranscendencí (možnost karierního růstu, vzdělávání, mentoring, předávání zkušeností v rámci mezigeneračního dialogu apod.)

**Sociální dialog – komunikace jako základní preventivní činitel**

Zásadní spojovací linkou všech přístupů k prevenci je sociální dialog, čili komunikace. Komunikace je tedy klíčovým aspektem pro prevenci psychosociálních rizik, a to na všech úrovních. Sociální dialog je nezbytný při zavádění preventivních opatření na úrovni EU, jednotlivých států, managementů jednotlivých organizací, samotných pracovišť a v neposlední řadě jednotlivců.

Z psychologického hlediska je komunikace jedním ze základních sociálněpsychologických procesů a možná procesem nejdůležitějším. Sociologové ji považují i za základní společenský proces [10]. V širším pojetí lze konstatovat, že komunikace ovlivňuje naše myšlení, postoje, emoce, tudíž komunikace není všechno, ale stojí za vším... Často zcela zbytečné konflikty vznikají jen proto, že si neumíme předávat správně informace, vznikají šumy a nedorozumění, které výstižně ilustruje věta pana profesora Křivohlavého: „*Vím, že si myslíte, že rozumíte tomu, co jsem říkal, ale nejsem si jist, zda si uvědomujete, že to, co jste slyšel, není to, co jsem myslel.*“ Komunikace na pracovišti je součástí kultury celé organizace. Je-li atmosféra otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace připravenou cestu.

Komunikaci na pracovišti můžeme vnímat jako zdravou (efektivní, účinnou) a nezdravou. Nezdravá komunikace – nefungující, neefektivní se projevuje napjatou atmosférou, nebo též lhostejností, deklarovaným postojem, že nic nemá smysl. Na pracovišti nepanuje pohoda, nepřipouštějí se diskuse o úkolech, konflikty jsou potlačovány nebo řešeny jako osobní rivalita, podřízení jsou řízeni autoritativně nebo vůbec, padají rozhodnutí, aniž by byla komunikována či přijata podřízenými. Skrývají se pocity a názory, může panovat i strach. Vše výše uvedené může vést k demotivaci, k pasivitě, frustracím, v konečném důsledku pak k poklesu výkonnosti, k nezájmu,

ztrátě identifikace a loajality, ke zvýšené úrazovosti na pracovišti, absenci či fluktuaci. Z výzkumů vyplývá, že nefungující interní komunikace je odpovědná za více než 60 % všech problémů [4]. Je potřeba ještě dodat, že její špatná úroveň se udává jako častý důvod odchodu jinam. Zdravou komunikaci charakterizuje uvolněná a příjemná atmosféra, důvěra a pracovní nálada, úkoly jsou jasné, většina se s nimi ztotožňuje, o sporných bodech se otevřeně diskutuje, je akceptována rozdílnost názorů, zaměstnanci se nebojí vyjádřit postoj, pocit. Komunikace je srozumitelná, vytváří přátelské a bezpečné prostředí, napomáhá spolupráci a pochopení mezi všemi zaměstnanci.

Za komunikaci na pracovišti je v první řadě odpovědný management. Klíčovým aspektem komunikace je tedy osobnost manažera a všech vedoucích pracovníků. Jejich sebepojetí, komunikační schopnosti, temperament, vhodně uplatňovaný styl řízení, nastavování způsobu motivace a odměňování. Způsob jejich komunikace a nastavení systému při předávání informací, náročných pohovorech (hodnotící, kritické, na poradách apod.) Jejich úkolem a vlastně i cílem interní komunikace v organizaci je zprostředkovat zaměstnancům informace a zajistit optimální prostředí pro jejich výkon.

Vedoucí pracovníci si často stěžují na byrokratickou zátěž, tlaky od svých vedoucích či majitelů a ve vztahu k zaměstnancům na neloajalitu, neochotu trávit v práci hodiny navíc, neaktivitu v přijímání nových úkolů, neprojevení vlastních názorů, neschopnost přijmout kritiku. Od zaměstnanců slýcháme stesky na absenci odměňovacích systémů, ev. netransparentnost v odměňování, na komunikaci vedoucích pracovníků obecně – nejčastěji na absenci pochval, nesprávné podávání kritiky, neposkytování zpětné vazby, nenaslouchání, autoritativní styl řízení, chybění informací, nebo jejich nejasný tok, na podporování mobbingu nebo



jeho neřešení, v posledních letech též na podceňování psychohygieny, neúcty k volnému času od nadřízeného, přetíženost.

Komunikační dovednosti managementu mají jít ruku v ruce s dobře nastaveným a neustále inovovaným systémem komunikace. Stejně tak každý zaměstnanec by měl pracovat na svých osobních komunikačních předpokladech. Též nezaujímat postoj: „*stejně to nemá cenu....; kdybych se ozval, tak budu mít akorát problémy...; nic se nezmění.....; už to doklepu do důchodu...*“. Ale naopak neustále poskytovat zpětnou vazbu managementu a žádat její implementaci. Často, když dojde k řešení konfliktu, tak jde jen o to, že jedna nebo druhá strana neměla informaci, nebo měla informace zkreslené, nejednoznačné. Komunikace je obousměrný proces, ve kterém je nezbytné neustálé poskytování a přijímání zpětné vazby.

Z výše uvedeného vyplývá druhý klíčový aspekt interní komunikace, a to jsou přenosy informací. Nejčastějšími projevy jsou nedostatek informací, neúplné a nejednoznačné informace, informace, které se k příjemcům dostanou pozdě. Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, či chaos. Mít dostatek informací je předpokladem samotné důvěry v interpersonálních vztazích. Nedostatek, ale také přemíra informací vedou ke vzniku informačních šumů a působí problémy. Důležité je, zda informace je pracovníkovi dodána v potřebném časovém limitu, aby byla pravdivá, jednoznačná a úplná. Kromě informací k vlastní práci jsou nezbytné informace k samotné organizaci, jejímu chodu, vývoji, apod., napomáhají pracovníkovi více se orientovat a vytvářet si pozitivní vztahy k ní.

Základní podmínky nastavení a fungování efektivní komunikace v organizaci pro prevenci psychosociální zátěže a rizik lze shrnout do následujících bodů [13]:

## 1. Vůle a odpovědnost managementu

Zde musí být respektována dvě hlediska: vedení by mělo být jednotné, na úplném začátku vytvořit spolupracující tým a mělo by přijmout odpovědnost, protože špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce managementu. Manažer, který prohlašuje, že pracovník něco neví nebo nechápe, protože je hloupý, tak nechápe svou vlastní úlohu v interní komunikaci.

## 2. Nastavení základních podmínek, pravidel a principů

Nejprve je třeba ale definovat komunikační strategii a vypracovat komunikační plán. Management musí řízení firmy založit na fungující interní komunikaci, uvědomit si široký rozsah fungující i nefungující komunikace, nastavit její cíle a hledat cesty k jejich naplnění.

## 3. Organizační struktura, nastavení komunikačních cest

Pokud má firma vícestupňové řízení, může mezi některými stupni komunikace úplně vymizet, anebo se přenášet s velkými komunikačními šumy. Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace složitější. Management by měl vytvářet jednoduché struktury odpovídající požadavkům pružného řízení nikoliv byrokratickým nárokům. Je třeba vycházet z toho, že čím více nastavené procesy ve firmě odpovídají přirozeným firemním aktivitám, tím snáze se nastavuje jejich komunikační zajištění. Čím více jednotlivých informací putuje skrz firmu, tím jsou zkreslenější a tím větší mají naději svého nedoručení a zániku.

## 4. Zpětnovazební systém, oboustranná komunikace

Nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem, aby měli možnost vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění ve firmě, taktéž slouží k odhalování nefunkčnosti interní komunikace a k jejímu zdokonalování. Zpětná vazba musí probíhat na třech úrovních. Na úrovni pracovního místa, zde je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je úroveň celofiremní. Na této úrovni zaměstnanci hodnotí (anonymně) firmu jako celek, managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílí cíle a svou vlastní perspektivu. Všechny informace získané na všech třech úrovních se vzájemně prolínají a doplňují a měly by napomáhat lepšímu nastavení interní komunikace ve firmě.

##### 5. Personální politika – pracovní vztahy

Personální práce firmy se odráží v tom, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci. Nejen tím, jaké informace jim sděluje, ale také tím jak se k nim chová, jak s nimi jedná prostřednictvím firemního managementu. Koncepční personální politika vyjadřuje ve své podstatě vztah firmy k jejím zaměstnancům a v tomto duchu nastavení pracovních vztahů. Především spravedlnost a rovné příležitosti, zcela jasné odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků, netolerování šikanování, diskriminace a protekce a jejich záměrné a očividné potírání jsou základními hodnotami, které pracovníci velmi citlivě vnímají a které mají vliv na jejich důvěru k firmě, na loajalitu a na pracovní vztahy uvnitř firmy.

## 6. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Interní komunikace je součástí firemní kultury. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách stejně jako firemní kultura, proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu. Konkrétně se pak kultura firmy projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy, zejména k zaměstnancům, zákazníkům, konkurenci. Důležitým rysem kultury firmy, který vede k otevřené komunikaci, je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům.

## 7. Komunikační schopnosti a dovednosti managementu

Všichni vedoucí pracovníci by měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a dovednosti, měli by být vedeni k sebereflexi a usilovat v této oblasti o osobní rozvoj. Firma by měla dbát na proškolení a vzdělávání v oblasti interní komunikace, měla by vést a napomáhat k rozvoji manažerských komunikačních kvalit.

Z výše uvedených aspektů je zjevná úzká provázanost mezi interní komunikací a prevencí psychosociální zátěže a rizik na úrovni organizace. Bohužel oblast, která stále v řadě organizací je opomíjena a není respektována její důležitost, jak vyplývá z řady průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

## **Závěr**

Psychosociální rizika a stres při práci patří k nejnáročnějším otázkám v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mají významný dopad na lidské zdraví, ale i na organizace a hospodářství jednotlivých států. V důsledku průmyslové revoluce došlo k poměrně masivním změnám v nárocích na člověka, ať už jsou to manažeři, specialisté nebo řadoví zaměstnanci. Jde tedy o závažnou problematiku dotýkající se všech pracovních pozic. Důsledky jsou pro jedince, potažmo i pro organizace negativní a dnes již výzkumy prokázané a měřitelné. Zásadním doporučením v této oblasti stále zůstává celostní pohled na člověka v duchu bio-psycho-sociálně-spirituálního modelu a všemi preventivními přístupy prolíná sociální dialog vedený na všech úrovních, od celosvětové, přes evropskou, národní až k managementům jednotlivých firem a neustálý monitoring a zavádění preventivních opatření.

## Použité zdroje

1. Eurofound and EU-OSHA. *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. 106 p. ISBN 978-92-897-1218-7.
2. EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. Elektronická příručka: *Řízení stresu a psychosociálních rizik*. 2014. Dostupné na: <http://eguides.osha.europa.eu/stress/CZ-CS/>
3. FRANKL, V.,E. *Teorie a terapie neuróz*. 1. vyd. Praha: Portál, 2019. ISBN: 978-80-262-1478-6.
4. HOLÁ, J. *Jak zlepši interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2011. ISBN 80-251-1250-0.
5. HSE. *Health and Safety Executive. How to tackle work-related stress: A guide for employers on making Management Standards work*. 2009. Available at: <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf>
6. KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.

7. MICHALÍK, David. Řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online], 2015, roč. 8, č. 1. Dostupný z WWW: <<http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2015/rizeni-stresu.html>>. ISSN 1803-3687.
8. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
9. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
10. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
11. VÁVROVÁ, P. Psychohygienu jako prevence pracovního stresu. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti*, 2014, roč. 7, č. 4, s. nestránkováno. ISSN 1803-3687.
12. VÁVROVÁ, P. *Psychologie náročných situací v praxi personálního managementu*. 1. vyd. Olomouc: VUP, 2013, 70 s. ISBN 978-80-244-3596-1.
13. VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 55 s. ISBN 978-80-244-3628-9.