


# Řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik

 13.04.2015

## MANAGEMENT OF WORK-RELATED STRESS AND PSYCHOSOCIAL RISKS

David Michalík<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., [michalik@vubp-praha.cz](mailto:michalik@vubp-praha.cz)

BOZP

práce

pracovní stres

psychosociální rizika

řízení

### Abstrakt

Tento článek se zaměřuje na problematiku pracovního stresu. Je zde představena možnost komplexního přístupu k řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik ve firemní praxi, který může podpořit systém BOZP a přinést úspory.

**Klíčová slova:** pracovní stres, psychosociální rizika, řízení, práce, BOZP

### Abstract

This article focuses on the issue of work-related stress. There is also an opportunity for a comprehensive approach to managing work stress and psychosocial risks in the firm, which can promote OSH system and bring savings.

**Key words:** work-related stress, psychosocial risks, management, work, OSH

### Úvod

Aktuálnost problematiky pracovního stresu a psychosociálních rizik je dána probíhající celoevropské kampaně „Zdravé pracoviště zvládne i stres“ pod Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) v letech 2014-2015. Ze souvisejících dat [1] vyplývá, že 25 % zaměstnanců v evropských zemích podle svého vyjádření zažívá stres při práci během většiny pracovní doby, obdobný podíl zaměstnanců je přesvědčeno o negativním vlivu práce na zdraví, k čemuž se pojí také psychosociální rizika. Právě psychosociální rizika jsou problémem, který se týká většiny subjektů, kdy přibližně 80% manažerů si uvědomuje potřebu něco s tím dělat. Nicméně v praxi k zavedení postupů pro řešení psychosociálních rizik doposud přistupuje necelá třetina subjektů.

Následující text přináší kromě základního vymezení dané problematiky, přehledu související legislativy, pohled na možný systémový přístup, který může být přínosný pro subjekty veřejného a soukromého sektoru z hlediska navýšení úrovně BOZP.

### Vymezení pracovního stresu a psychosociálních rizik

Pracovní stres, resp. stresu souvisejícího 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. Určitý základní nedostatek, který zde dává možnost rozvoje pracovního stresu, je dán organizací práce, souvisejícím nastavením výkonových ukazatelů apod. Dále dle našich zkušeností z praxe se jedná o překážky jako nedostatky v komunikaci a v práci se zpětnou vazbou na pracovištích.

Pod označením psychosociální rizika máme na mysli faktory, které mohou vést ke vzniku pracovního stresu [2]. Tyto rizika můžeme v návaznosti rozdělit do 2 hlavních skupin, a to jednak, které souvisí přímo s prací, dále pak, které se k vlastní pracovní činnosti pojí nepřímě. Co se týče přímé vazby na pracovní činnost, lze hovořit o následujících faktorech:

- ❖ Nadměrné nároky (nadměrné nároky kladené na zaměstnance nebo vystavení fyzickému nebezpečí);
- ❖ Nedostatek osobního vlivu (nízké nebo chybějící možnosti rozhodování zaměstnance o způsobu provedení vlastní práce);
- ❖ Nedostatečná podpora (nedostatek vnímané podpory zaměstnancem ze strany nadřízených nebo spolupracovníků);
- ❖ Špatné vztahy (nevyhovující vztahy na pracovišti zaměstnance, jeho setkávání s nepřijatelným chováním, včetně obtěžování nebo násilí);
- ❖ Konflikt rolí nebo jejich nejasné vymezení (neporozumění zaměstnance vlastním pracovním rolím a souvisejícím odpovědnostem, nedostatečné vymezení ze strany nadřízených);
- ❖ Špatné řízení změn (nedostatečné zapojení zaměstnanců do organizačních změn ze strany managementu, související malá informovanost a práce se zpětnou vazbou);
- ❖ Násilí ze strany třetích osob (výskyt slovního nebo fyzického násilí nebo hrozby násilí vůči zaměstnanci ze strany zákazníků, klientů apod.);
- ❖ Faktory mimopracovní tvoří další skupinu. Tyto faktory se však nepřímě pojí k výkonu pracovní činnosti. Jsou zde zahrnuty níže uvedené faktory:
  - ❖ Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (převažování pracovních činností u zaměstnance v době mimo práci a na úkor jiných aktivit);
  - ❖ Důležité životní události (vliv životních událostí na zaměstnance jako vznik manželství, těhotenství a péče o děti, rozvod, stěhování apod.);
  - ❖ Osobní a společenské problémy (převažující problémový životní styl zaměstnance, závislost na alkoholu a drogách, špatné životní podmínky);
  - ❖ Vztahy (neurovnané osobní vztahy zaměstnance, konflikty v rodinném kruhu, s přáteli, známými, dalšími osobami, nedostatek vnímané podpory ze strany okolí);
  - ❖ Finance (existující dluhy a finanční obavy zaměstnance);
  - ❖ 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. Je na místě s ohledem na aktuální praxi zdůraznit otázku nadměrných nároků na zaměstnance, což je také zmiňováno v celé řadě odborných publikací viz např. Bedrnová, Nový a kol. [3].

Důsledky pracovního stresu se u zaměstnance projevují např. podrážděnosti, úzkostlivosti, dlouhodobě špatnou náladou, uzavřenosti, únavou, problémovými vztahy s kolegy, problémy se soustředěním, rozhodováním se, kousání nehtů, konzumace alkoholu nebo jiných drog [2]. Na základě dlouhotrvajícího stavu je zde možnost vzniku fyzických a duševních onemocnění. 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.

## Legislativní podklady

Pokud se zaměříme na legislativu ohledně pracovního stresu a psychosociálních rizik, je východiskem v rámci Evropské unie 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 (aniž by se v ní zmiňovala konkrétní rizika). 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. Dále byl význam psychosociálních rizik potvrzen evropskými sociálními partneři Rámcovou dohodou o stresu spojeném s prací z roku 2004 a Rámcovou dohodou o obtěžování a násilí na pracovišti z roku 2007.

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

Každopádně doposud nejen v České republice není příslušná legislativa specifikována natolik (jasně stanovené povinnosti a možné postihy), aby nutila zaměstnavatele se blíže zabývat problematikou pracovního stresu a psychosociálních rizik. Na druhé straně nalezneme celou řadu subjektů, které v tomto směru vykazují zodpovědný a prozíravý přístup.

## Dílčí a komplexní kroky k řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik

Prevence a předcházení negativních následků pracovního stresu může obsahovat jednak dílčí kroky a jednak komplexnější přístupy. Mezi základním preventivním opatřením můžeme zařadit následující:

- technická (snížení hluchosti, vybudování odpočinkových prostor, uplatnění ergonomických požadavků při rekonstrukci pracovních míst, zlepšení osvětlení, atd.)
- personální (výběr vhodných kandidátů na příslušná pracovní místa)
- režimová (úprava pracovní doby, zavedení vhodného systému přestávek v práci, střídání různých typů pracovních úkonů, střídání pracovníků u monotónních činností a při časovém tlaku, individuální péče o zaměstnance, preventivní zdravotní prohlídky, atd.)

Z konkrétních dílčích kroků musíme vyzdvihnout potřebu reálného nastavení časových dotací pro jednotlivé pracovní činnosti. V případě, že tyto ukazatele se tvoří pouze u počítače bez bližšího propojení s konkrétní praxí, jen dán základ

pozdějšího problému. Dále pozitivně působí taktéž sociální podpora, vysoká volnost rozhodování, vysoká motivace k práci. Ve firemní praxi nacházejí uplatnění různé bonusy pro zaměstnance, které mají potenciál prevence negativních důsledků pracovního stresu. Na druhé straně je to však také o samotných zaměstnancích, jejich přístupu, schopnosti pracovat se svým časem, členit vlastní činnosti apod. Někdy je na místě změna životního stylu v návaznosti na [3].

Nyní se podíváme na komplexnější přístup, který v sobě v různé míře může obsahovat výše uvedené dílčí kroky. Konkrétním příkladem v tomto směru může být systém managementu pracovního stresu a psychosociálních rizik dle metodiky HSE [4].

Tento systém managementu pracovního stresu a psychosociálních rizik pracuje se 6 standardy, které si níže představíme:

#### ➤ 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 pracovní prostředí jsou řešeny.

#### ➤ 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.

#### ➤ 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.

#### ➤ 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.

## ➤ 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.

## ➤ 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

Důležitou roli při zavádění a následném udržování systému řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik hraje, do jaké míry zapojíme externí experty, kteří přispívají k větší objektivitě, odbornosti a přijetí mezi zaměstnanci. Jde o nastavení kritérií hodnocení v rámci jednotlivých standardů, realizaci hodnocení, zpracování dat a následné průběžné monitorování. Eventuálně je na místě externí odborníky využít k zaškolení vlastních zaměstnanců pro úspěšnou přípravu a zavedení celého systému.

## **Závěr**

Problematika managementu pracovního stresu a psychosociálních rizik je jistě velmi aktuální. Nemůžeme vymezit určité pracovní pozice, popř. jakoukoliv úzce vymezenou skupinu zaměstnanců, která by v daném ohledu byla akutnější. Mohou to být manažeři, specialisté, zaměstnanci na základních pozicích bez ohledu na konkrétní odvětví všichni se dostávají do vyššího ohrožení. Je proto na místě zvážit zavedení buď dílčích preventivních kroků nebo přímo celého systému, ať už v naznačené nebo jiné podobě.

## **Přehled použité literatury**

- [1] Eurofound and EU-OSHA. 2014. *Psychosocial risks in Europe : prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2014. 106 s. ISBN 978-92-897-1218-7.
- [2] Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. 2014. Řízení stresu a psychosociálních rizik : elektronická příručka [online]. Dostupné na WWW: <<http://eguides.osha.europa.eu/stress/CZ-CS/>>.
- [3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. ...[et al.]. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] Health and Safety Executive. 2009. *How to tackle work-related stress : a guide for employers on making Management Standards work* [online].. Dostupné na WWW: <<http://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf>>.

### **Vzorová citace**

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.

---

Autor článku:

PhDr. David Michalík, Ph.D. DBA