15. Pracovní stres

Téma má přidělen: — *Eva Stejskalová 2013/11/25 19:20*

Oficiální obsah tématu

Zdroje pracovního stresu. Krátkodobé a dlouhodobé projevy pracovního stresu. Souvislost mezi stresem a výkonností pracovníků. Zdroje pro zvládání pracovního stresu na straně pracovníka a organizace. Syndrom vyhoření: charakteristika – symptomy, průběh (fáze), rizikové profese, prevence. Role vztahů na pracovišti v kontextu výskytu a zvládání pracovního stresu.

Empirická studie

U tohoto tématu student/-ka představí odbornou empirickou studii zabývající se psychologickými prediktory pracovního stresu a/nebo dopady pracovního stresu na pracovní výkonnost. Bude umět do hloubky uvažovat o zjištěných vztazích.

Povinná literatura

Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 386 – 424).

Arsenault, A. & Dolan, S. (1983). The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism. Journal of Occupational Psychology, 56(3), 227–240.

Carton, A. M. & Aiello, J. R. (2009). Control and Anticipation of Social Interruptions: Reduced Stress and Improved Task Performance. Journal of Applied Social Psychology, 39(1), 169–185.

Woods, S. & West, M. (2010). The psychology of work and organizations. Andover: South-Western/Cengage Learning (strany 345 – 377).

Doporučená literatura

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397–422.

van Veldhoven, M., de Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. Work & Stress, 16(3), 207–228.

Zpracování tématu

**Kombinované výpisky z ARNOLD & RANDALL (2010) a WOODS & WEST (2010) **

ÚVOD

- zdraví zaměstnanců se v posledních letech stává důležitým tématem psychologického výzkumu; empirické studie opakovaně dokládají, že ho práce může ovlivnit pozitivně i negativně
- managementem well-beingu zaměstnanců se tedy postupně začíná zabývat mnoho organizací na světě, např. ve VB se za rok 2007 zvýšil počet firem s explicitně formulovanou strategií z 26 na 42 %
- výzkumníci se dlouhou dobu spíše než na well-being zaměřovali na negativní důsledky pracovního stresu, jako je např. vznik deprese či úzkosti
- vysoká úroveň stresu je podle výzkumníků především v profesích, jako jsou učitelé, posádka sanitky, sociální pracovníci či policisté (Johnson et al., 2005), zároveň se však zjišťuje, že se může vyskytovat i v jiných povoláních
- práce může negativně ovlivňovat nejen psychické, ale i fyzické zdraví (např. vztah mezi pracovními podmínkami a koronální srdeční chorobou – studie více než 10 000 zaměstnanců, ti, co měli v práci vysoké nároky a malou rozhodovací pravomoc, měli zvýšené riziko srdečních chorob)
- pracovní stres ovlivňuje negativně životy lidí, ale zároveň i ekonomiku (vysoké výdaje za léčbu, absence v práci)
- práce (dobře designovaný job ve zdravé organizaci) však může působit na člověka i pozitivně a přispívat k jeho well-beingu

Proč se zabývat psychickou pohodou zaměstnanců?

Pokud člověk pociťuje pozitivní emoce (radost, hrdost, naději, štěstí, vzrušení), je schopen přemýšlet mnohem flexibilněji, otevřeně (open-minded way) a zvažovat mnohem větší množství možností, než když je nervózní, depresivní či rozčilený. Také mnohem spíše bude vyhodnocovat situace jako výzvu, ne hrozbu. Větší sebekontrola, lepší coping. Také větší tendence k prosociálnímu chování – altruismus, spolupráce.

Pracovní úraz = zranění nebo poškození těla vyplývající z úmyslného či neúmyslného akutního vystavení energii (kinetické, chemické, tepelné, elektrické, či záření) či akutního nedostatku základních elementů (teplo, kyslík), způsobeného specifickou událostí, incidentem nebo sérií událostí v průběhu jednoho pracovního dne či směny. Může být i smrtelné.

Nemoc z povolání = abnormální stav nebo porucha nevyplývající z pracovního úrazu, ale způsobená vystavením faktorům souvisejícím s prací. Akutní a chronické nemoci, 7 kategorií (kožní, dýchací vlivem toxických látek, vlivem prachu, poškození sluchu aj.).

Na výskyt výše uvedeného má vliv stav „bezpečnostního klimatu“ ve firmě, tedy jak zaměstnanci vnímají péči firmy o bezpečnost zaměstnanců. Klima se může skládat z organizačních faktorů (přístup vedení, důležitost bezpečnostních školení, vliv dodržování předpisů na povýšení či sociální status zaměstnance; design pracovního místa) i osobních faktorů (uvědomělost, znalost předpisů, motivace).

Pozitivní roli v udržování bezpečnosti ve firmě hrají podle výzkumů týmy (snížení počtu úrazů, možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování ve firmě). Také individuální faktory jako úzkostnost, depresivita, negativismus, nejistota práce → menší dodržování bezpečnostních předpisů. Horší také u dočasných pracovníků. Věk – více zranění u mladých (15-24 let), pravděpodobně kvůli většímu pocitu nezranitelnosti, chuti riskovat, nechuti z práce, zneužívání návykových látek apod.

Psychologie pracovního zdraví (occupational health psychology, OHP) = snaha chránit zdraví a psychiku zaměstnanců, zaměření se na psychosociální charakteristiky práce. Organizace: Society for Occupational Health Psychology, European Academy of Occupational Health Psychology. Časopisy: Journal of Occupational Health Psychology, Work and Stress.

Jaké HR praktiky prospívají bezpečnosti na pracovišti?

- jistota zaměstnání (posiluje důvěru, závazek neboli commitment a dodržování bezp.opatření)
- selektivní nábor lidí (nebrat závislé či nezodpovědné)
- extenzivní tréninky a školení
- sebeřídící týmy (oproti hierarchii) a decentralizovaná moc v organizaci
- redukce rozdílů ve statusu
- sdílení informací
- spravedlivé odměňování, odměny za dodržování bezpečnosti
- transformační leadership (inspirující vedení)
- jasnost pracovní role, autonomie
- průběžné měření relevantních proměnných (postoje k bezpečnosti, důvěra v management, kvalita práce, commitment aj.)

> Zranění a nemoci = viditelný vrchol ledovce. Ale pod hladinou se nachází často méně viditelný pracovní stres. O něm můžeme uvažovat jako o zdroji negativních pocitů, o procesu i o následku.

PRACOVNÍ STRES

Co je to stres?

Slovo stres je odvozeno z latinského *stringere* (pevně sevřít). Rané koncepce stresu vycházely z fyziky a strojírenství – vnější síly (zátěž) vyvíjejí tlak na jedince a způsobují mu vypětí. Vnější stimul, který negativně působí na člověka, se tak dá změřit, stejně jako vnější síly působící na přístroj.

Cannon (1929) definoval stres jako vnitřní fyziologický stav subjektu (doprovázený zvýšenou sekrecí adrenalinu), který je reakcí na ohrožující či vzrušující situaci. Zavedl pojem fight or flight response (útok nebo útěk) jako fyziologickou a psychickou reakci na akutní epizodický stres.

Hans Selye (1946) poskytl obšírnější model toho, jak člověk reaguje na stresory. Stres popsal jako nespecifickou reakci těla na jakýkoliv požadavek. Oproti Cannonovi se zaměřoval na déle trvající chronický stres. Rozlišil eustres a distres, navrh model GAS (General Adaptation Syndrome) – 3 stupně:

1. poplašná reakce (po úvodní fázi snížené odolnosti jsou aktivovány obranné mechanismy)
2. odolnost (maximální adaptace a návrat k ekvilibriu, pokud však stresor i nadále působí nebo obranné mechanismy nefungují, přichází třetí stupeň)
3. vyčerpání (kolaps adaptivních mechanismů)

Tyto modely už se v pracovní psychologii nepoužívají, i když ovlivňují současné chápání příčin a následků pracovního stresu. Stres už není vnímán jako environmentální tlaky na člověka a jejich vliv na fyziologický well-being, není brán primárně jako nemoc. Dnes spíše pojetí: pracovní stres je charakterizován jako intervenující psychologické procesy, které propojují pracovní problémy s jejich negativními důsledky. Stres není vnímán jen jako velké množství práce či vysoká pracovní absence, ale jako negativní emoční stav, který může vyvstat z tlaků v práci a přispět k různorodým problémům s fyzickým, psychickým i organizačním zdravím (vysoká absence).

Britská výkonná rada pro zdraví a bezpečnost: stres je proces, který vzniká, když pracovní požadavky různých typů a kombinací přesahují kapacitu člověka a jeho schopnost zvládat.

Je však velmi důležité, jak lidé vyhodnocují situaci – i když jsou 2 lidé vystaveni stejným pracovním podmínkám, můžou je vnímat zcela odlišně. Upravme tedy definici:



Stres vzniká, když má člověk POCIT, že pracovní požadavky různých typů a kombinací přesahují jeho kapacitu a jeho schopnost zvládat.

MODELY (TEORIE) PRACOVNÍHO STRESU

Existuje mnoho modelů a teorií pracovního stresu – některé se zaměřují na nesoulad mezi požadavky práce a kapacitou člověka, jiné (především ty současné) vnímají zaměstnance jako aktivní particticipanty v procesu stresu, kteří vnímají svou situaci a požadavky na ně kladené. Jiné se zaměřují na to, jak lidé zvládají problémy a jaké copingové strategie volí. Další se soustřeďují na vliv individuálních odlišností. V zásadě však teorie můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na strukturální a transakční přístup.

STRUKTURÁLNÍ PŘÍSTUP

Zaměřuje se na ty aspekty práce (neboli psychosociální pracovní podmínky), které přispívají ke vzniku pracovního stresu a ohrožují well-being zaměstnanců.

The Demand-Control Model (Karasek, 1979): dva aspekty – požadavky a kontrola. Požadavky – množství práce, ale také množství investovaného psychického i fyzického úsilí a časový tlak. Kontrola: skill discretion (jak moc nám práce umožňuje využít naše dovednosti) a decision latitude (míra kontroly nad pracovními situacemi). Kombinací dvou aspektů vznikly 4 typy zaměstnání:

- pasivní práce (nízké požadavky i kontrola) – noční hlídač
- vysoce zátěžová práce(vysoké P, nízká K) → největší stres; číšník, montážní linka, pošťák, IT helpdesk
- nízce zátěžová práce (nízké P, vysoká K) – zahradník
- aktivní práce (vysoké požadavky i kontrola) → nejzdravější (vysoké požadavky zde nevadí, protože člověk má kontrolu a svobodu rozhodnout se, jak je bude plnit) – fenomén flow, právníci, doktoři, manažeři

Model podtrhl vliv kontroly: proč je důležitá?

1. dává lidem možnosti vypořádat se lépe s pracovními požadavky
2. naplňuje přirozenou lidskou potřebu kontroly

Zvýšení kontroly se proto využívá jako jedna z technik intervence v oblasti pracovního stresu.

The Demand-Control-Social Support Model (Johnson, Hall, 1988): rozšíření modelu o sociální podporu (pomáhající interakce s nadřízeným a kolegy). *Strain hypothesis* – sociální podpora a kontrola zmírňují vliv vysokých pracovních požadavků. *Learning hypothesis* – vysoké požadavky v kombinaci s podporou a kontrolou vedou k nacházení nových způsobů, jak se s požadavky vyrovnávat, čímž vzrůstá spokojenost a motivovanost zaměstnanců.

Pozor: strain hypothesis nebyla zcela empiricky potvrzena, vztah mezi zmíněnými aspekty není tak prostý a jednoznačný. Také se ukazuje, že příliš vysoká míra kontroly některým jedincům nevyhovuje.

Michigan Model (Caplan et al., 1975) a **Person-Environment Fit Model** (French et al, 1982): P-E Fit Model se dělí na *person-job nebo person-organisation fit*. Modely kladou důraz na to, že zaměstnancovy schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje musí být v souladu s požadavky práce. Čím větší nesoulad, tím větší stres. V těchto modelech je kladen důraz na subjektivní percepci pracovních stresorů a také na další aspekty práce (nejistota zaměstnání či nízká participace). Model je dost komplexní, soulad osoby a prostředí ovlivňuje příliš mnoho faktorů a proto je obtížné podle něj predikovat. Proto se stále drží spíše starší modely (DCM a DCSM).

Warr´s Vitamin Model (Warr, 2009): pracovní podmínky (jako vitamíny) mohou být prospěšné zdraví, ale příliš vysoké dávky škodí. Např. výše platu. Stejně tak sociální podpora či kontrola – je špatné, když je jich moc, i když úplně chybí.

* Pozn. autorky – připomíná mi to hygienické faktory a satisfaktory u teorie motivace F. Herzberga.

TRANSKAČNÍ PŘÍSTUP

Cooper a Cummings kladou důraz na to, že se člověk snaží zachovat určitý stabilní stav – pokud je stabilita narušena, musí použít copingové strategie, aby ji obnovil, viz obrázek:



Transakční přístup zdůrazňuje participaci a aktivitu člověka. Popisuje psychologické mechanismy stresového procesu (jak zaměstnanci kognitivně zhodnocují pracovní podmínky, jak na ně emočně reagují, jaké copingové mechanismy volí).

Lazarus a Folkman (1984) – primární hodnocení → jedinec hodnotí, zda pro něj situace představuje hrozbu. 3 typy:

- harm/loss appraisal (je problém)
- threat ap. (mohl by být problém)
- challenge ap. (potenciál pro zisk něčeho)

Sekundární zhodnocení → jestli dokáže jedinec situaci zvládnout. Pokud si myslí, že ano, vyhodnotí ji spíše jako výzvu než jako hrozbu. Obě zhodnocení potom mají vliv na to, jak jedinec zareaguje (tedy jakou provede transakci s okolím), stejně jako na jeho emoční a fyziologickou reakci (zvýšení krevního tlaku). Pokud se příliš často opakuje threat appraisal, může docházet k negativním pocitům a např. vzniku úzkosti. Naopak challenge ap. může vyvolávat pozitivní pocity a působit motivačně.

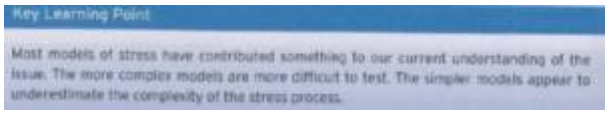
⇒ V tomto modelu zásadní důležitost významů, které lidi připisují událostem. Různí lidé připisují stejným událostem různé významy.

Cox a McKay (transakční model pracovního stresu): proces hodnocení pojímají jako cyklus řešení problému. Pokud člověk čelí pracovním nárokům, zhodnotí, zda je schopen se s nimi vyrovnat. Pokud cítí určitou nerovnováhu, spouští se jeho copingová reakce. Poté zhodnotí efektivitu této reakce – když ji vnímá jako efektivní, pociťuje menší napětí a v budoucnu bude k podobnému problému přistupovat optimističtěji. Coping může ale být i maladaptivní (zvýšená konzumace alkoholu).

Risk: feedback na úspěšnost copingu nemusí přijít, nebo může být špatně interpretován, lidé také coping nevolí vždy racionálně a jsou ovlivněni různými zkresleními či individuálními rozdíly.

Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996): zdůraznění dvou faktorů – vnímaných odměn a vnímané snahy. Stres se objevuje, pokud má zaměstnanec pocit, že jeho snaha není adekvátně ohodnocena (ať už penězi či uznáním), zažívá tedy pocit nespravedlnosti. Situaci pak může řešit přehnaným závazkem (pracuje více a více, čímž se dostává do ještě většího stresu). Klíčovými aspekty práce jsou zde rozvoj kariéry, jistota práce či možnosti povýšení. Dále zdůrazňuje self-esteem jako klíčový individuální rozdíl. Teorie byla poměrně úspěšně empiricky ověřena (Tsutsumi, Kawakami, 2004).

* Vznikají i kombinace strukturálního a transakčního přístupu, např. **Demand-Included Strain Compensation Model** – stres vzniká, pokud emoční/kognitivní/fyzické pracovní nároky neodpovídají emočním/kognitivním/fyzickým zdrojům člověka.



Pozn. autorky: Woods a West uvádějí ještě tyto modely stresu: **Kahn a Byoserie (1992)**: model zahrnuje pracovní stresory (např. špatné vedení nebo interpersonální konflikt), moderátory (redukují či posilují stres, např. sociální podpora, týmová práce, odpočinkové aktivity či optimismus), percepci a kognici (jak hodnotíme situaci, viz Lazarus), následky (fyziologické, psychické, behaviorální).

Nebo: **COR, Conservation of Resources (Hobfoll, Shirom, 2000)**: při ztrátě, ohrožení, či zbytečné investici fyzických, kognitivních či emocionálních zdrojů → stres. Obzvlášť ohrožující je interpersonální konflikt.

PROJEVY A DŮSLEDKY PRACOVNÍHO STRESU

Následky stresu mohou být jak zdravotní, tak sociální, a ovlivňují kromě jednotlivce i jeho rodinu + organizaci, ve které pracuje a ekonomiku celkově.



Physical symptoms of stress	Behavioural symptoms of stress	Ailments with stress aetiology
Lack of appetite	Constant irritability with people	Hypertension: high blood pressure
Craving for food when under pressure	Feeling unable to cope	Coronary thrombosis: heart attack
Frequent indigestion or heartburn	Lack of interest in life	Migraine
Constipation or diarrhoea	Constant or recurrent fear of disease	Hayfever and allergies
Insomnia	A feeling of being a failure	Asthma
Constant tiredness	A feeling of being bad or of self-hatred	Pruritus: intense itching
Tendency to sweat for no good reason	Difficulty in making decisions	Peptic ulcers
Nervous twitches	A feeling of ugliness	Constipation
Nail-biting	Loss of interest in other people	Colitis
Headaches	Awareness of suppressed anger	Rheumatoid arthritis
Cramps and muscle spasms	Inability to show true feelings	Menstrual difficulties
Nausea	A feeling of being the target of other people's animosity	Nervous dyspepsia: flatulence and indigestion
Breathlessness without exertion	Loss of sense of humour	Hyperthyroidism: overactive thyroid gland
Fainting spells	Feeling of neglect	Diabetes mellitus
Frequent crying or desire to cry	Dread of the future	Skin disorders
Impotency or frigidity	A feeling of having failed as a person or parent	Tuberculosis
Inability to sit still without fidgeting	A feeling of having no one to confide in	Depression
High blood pressure	Difficulty in concentrating	
	The inability to finish one task before rushing on to the next	
	An intense fear of open or enclosed spaces, or of being alone	

Z výše uvedených projevů by se dal stres vnímat zjednodušujícím medikalizujícím způsobem – jako nemoc. Současní výzkumníci se však tomuto úhlu pohledu brání.

Projevy stresu dle Woodse a Westa (2010):

Fyziologické = chronická aktivace sympatetického nervového systému, stálá cirkulace stresových hormonů v krvi.

Behaviorální = zpracování informací – stres vede ke zhoršení paměti, reakčního času, přesnosti a výkonnosti, větší chybovost; výkonnost – vztah mezi stresem a výkonností – Yerkes-Dodsonova křivka; Motowidlo s kolegy (1986) ale přišel na to, že jakýkoliv stres zhoršuje výkon u komplexních úkolů + snižuje vřelost a senzitivitu u zdravotních sester.

Psychologické = nejvíce diskutovaný koncept je syndrom vyhoření neboli burnout.

MASLACH (2001) – výpisky z článku, doplňková literatura

Pojem burnout (vyhoření) se poprvé začíná objevovat v 70. letech v USA především v sociálních službách, školství a zdravotnictví. *„This popular usage was presaged by Greene's 1961 novel, A Burn-Out Case, in which a spiritually tormented and disillusioned architect quits his job and withdraws into the African jungle."* :)

Výzkum burnoutu – bottom-up proces, tedy od praxe k teorii, nikoliv naopak.

> **Job burnout** = psychologický syndrom, který je odpovědí na chronické interpersonální stresory na pracovišti.

Má 3 základní dimenze:

- ohromné vyčerpání – dimenze individuálního stresu, pocit přetažení a vyčerpání emočních a fyzických zdrojů, lidé o této dimenzi nejčastěji hovoří a je nejvíce zanalyzována,
- pocit cynismu a nezaujatosti ve vztahu k práci – depersonalizace, dimenze interpersonálního kontextu; negativní, bezohledné nebo přehnaně nezaujaté reakce na konkrétní aspekty práce. Tento aspekt pravděpodobně vzniká tak, že emoční nároky dané práce mohou vyčerpat zaměstnancovu kapacitu být zúčastněný, vnímavý a reagující na potřeby klienta. Depersonalizace je pokus odosobnit se od klientů, protože vnímat je jako „objekty své práce" a ne jako jedinečné osoby pomáhá oddělit se od jejich problémů. Emoční odstup přímo nasedá na pocit vyčerpání.
- pocit neefektivity a nedostatečných výsledků – sebehodnotící dimenze, pocit nekompetence a nedostatku produktivity a výsledků, pravděpodobně pramení z nedostatku použitelných zdrojů, zatímco první dvě dimenze z pracovního přetížení a sociálního konfliktu.

* Autoři zabývající se tématem: Freudenberger (1975), Maslach (1976). V roce 1981 vznik Maslach Burnout Inventory – verze pro sociální služby a zdravotnictví (MBI-HSS) a verze pro školství (MBI-ES). Později MBI-GS (General Survey) i pro jiná povolání – měří stejné tři dimenze, ale položky jsou mírně revidované. Diskriminační validita – někteří autoři zpochybňují, zda je burnout syndrome svébytný konstrukt. Ale: od deprese se liší tím, že se vztahuje výhradně k práci (depresivní jedinci však mají větší sklon k burnoutu). Značně propojený je také s pojmem pracovní spokojenost. Psychiatrický ekvivalent burnoutu – job-related neurasthenia (WHO, 1992).

Předpoklady? U hodně zapálených jedinců, kteří měli veliké ideály. Nebo: jako následek chronických pracovních stresorů.

Následky:

1. pracovní výkonnost – absence, odchod ze zaměstnání, nízká produktivita a efektivita, následně nízká spokojenost a závazek. Negativní vliv na kolegy a možné následky v soukromém životě.
2. zdraví – úzkost, deprese, nízký self-esteem, zneužívání návykových látek

Výskyt:

Situační faktory: pracovní přetížení, nejasnost a konflikt role, nedostatek sociální podpory (hlavně od nadřízeného), nedostatek informací a kontroly. Dále nutnost vciťovat se či naopak skrývat emoce. V organizaci – porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnance.

Individuální faktory: burnout spíše u mladších pracovníků (do 30 let), tedy v úvodních fázích kariéry, a také u více vzdělaných. U pohlaví se moc velké rozdíly neprokázaly, pouze u žen bývá vyšší dimenze vyčerpání a u mužů cynismus. Osobnostní faktory – vyšší míra hardiness, vyšší self-esteem a internal LOC → menší burnout. Vyšší u neuroticismu a osobnosti typu A.

Profese – ve výzkumech často učitelé, sociální pracovníci, psychologové, policisté, strážníci ve vězení, zdravotníci.

Prevence: paradoxně se více intervenčních programů zaměřuje na jednotlivce, ne na organizace (přitom situační faktory jsou při vzniku burnoutu zásadní). Základní domněnka: je jednodušší a levnější změnit jedince než firmu.

Individuální kroky: trénink copingových strategií, případně i týmových cop. strategií. Relaxace, nácvik asertivních dovedností, školení time managementu apod. Podle empirických studií pomáhají tyto techniky spíše jen s jednou dimenzí burnoutu – s vyčerpáním.

Změny v organizaci: změny v chování managementu, vyladění faktorů jako je přetížení či nedostatek kontroly, ale hlavně:

Spíše než redukce burnoutu posílení engagementu (který někteří autoři vnímají jako protiklad vyhoření).

Burnout a engagement: Lepší než prevence stresu je podle některých autorů podpora engagementu. Jak na to? Charakteristiky práce jako smysluplnost, výzva, pestrost, prospěšnost vlastnímu self. Vnímaná spravedlnost, organizační podpora.

Engagement je víc než spokojenost a loajalita – je to o vášni, závazku a aktivitě. 5 složek:

- urgentnost úkolu
- fokus na důležité
- intenzita (zapojení do úkolu)
- adaptabilita (proaktivita, kreativita)
- osobní iniciativa

Zaměstnanci musí k engagementu mít:

- kapacitu (mají dost informací ke své práci, možnost vzdělávat se, dostatek zpětné vazby, která posiluje jejich sebevědomí apod.)
- motivaci (díky vhodnému job designu, práce je zajímavá a lidé si připadají oceněni)
- svobodu (důvěra, spravedlnost, bezpečí)
- zaměření na strategii a cíle organizace (komunikace firemních hodnot, priorit a cílů)

Jaká organizace podporuje engagement? Ta, kde je důvěra (ve vedení i v zachování spravedlnosti). Kde manažeři dělají to, co naplňuje firemní strategii a cíle, chovají se dle hodnot firemní OK. Kritéria pro výběr, povyšování a vyhazování lidí jsou v souladu s hodnotami. Firma podporuje inovaci a chuť jít do rizika. Otevřená komunikace, důraz na kvalitu, zdraví a bezpečnost.

Intervence pro podporu ENG:

- umožnit lidem zažít úspěch
- dávat jim kompletní informace
- možnosti učit se
- dávat ZV
- možnosti setkávat se a družit (tréninky, neformální setkání, meetingy, týmové projekty)
- umožnit jim soukromý život
- využití dovedností
- dobré adaptační programy
- autonomie
- férovost a důvěra

MĚŘÍTKA PRACOVNÍHO STRESU

1. organizační
2. psychologická a fyzická
3. fyziologická

4. měřítka se zdravím souvisejícího chování

Organizační

Úroveň absence, měřítka pracovního výkonu, nehody či fluktuace zaměstnanců. Kromě vysokých absencí (*absenteeism*) je problémem také *presenteeism* – člověk je přítomen v práci, ale jeho produktivita je nižší vinou menšího závazku, motivace, spokojenosti či fyzických a psychických potíží. Fluktuace – velký problém (rostou náklady na zaškolení nových zaměstnanců, klesá celková efektivita práce a stávající zaměstnanci jsou demotivovaní). * Odhaduje se, že odchod zaměstnance stojí firmu zhruba pět jeho měsíčních platů.

Vztah stresu a pracovní výkonnosti není zcela empiricky prokázán. Ukázalo se, že stres do jisté míry může mít pozitivní vliv na pracovní výkon, ale po překročení určité míry začíná být vliv negativní (viz Yerkes-Dodsonův zákon).

Organizace tratí také za soudní spory se zaměstnanci, kteří se domnívají, že vlivem pracovního stresu utrpěli nějakou újmu.

→ Organizační měřítka se považují za důvěryhodná, jelikož se jedná o „objektivní data“. Přesto však např. míra absence může souviset i s jinými faktory (sezónní choroby) apod.

→ Na rozhraní mezi organizačními a individuálními měřítky jsou psychologická data jako např. dotazníky týkající se pracovní spokojenosti, motivace, postojů (úmysl odejít apod.) či self-efficacy.

Psychologická a fyzická

Srdeční choroby, mrtvice, zranění, rakovina, dýchací potíže, svalové potíže…

Jak zjišťujeme? Záznamy o absenci, kde jsou uvedeny příčiny absence, záznamy firemního lékaře či populační studie.

Problém? Tato měřítka ukazují na stres, který už jedince poškodil. Nejsou tedy příliš užitečná v prevenci a v managementu zaměstnaneckého well-beingu. Často se proto užívají dotazníky měřící psychologické a fyzické symptomy stresu, aby byl včas zachycen.

Užitečné a často používané nástroje měření: **The Genneral Health Questionnaire** (měří symptomy úzkosti, deprese, sociální dysfunkce a ztráty sebevědomí); **Brief Symptom Inventory** (ne přímo pro pracovní prostředí) či **The Genneral Well-Being Questionnaire** (přímo pro hodnocení pracovního stresu, měří napětí a vyčerpání). Lze použít dotazníky pro měření úzkosti či deprese (**Beck Depression Inventory**) nebo např. **Maslach Burnout Inventory** (vyhoření, 3 subškály – emoční vyčerpání, depersonalizace, osobní úspěch).

→ Použití dotazníků je diskutabilní (klasicky – lidé mohou výpovědi o sobě vědomě i nevědomě zkreslovat).

→ S validitou však může pomoci triangulace dat (dotazník doplníme dalšími zdroji informací, např. mírou absence či počtem pracovních úrazů na určité pozici).

Fyziologická

Zvýšený tlak krve, pocení, svalové napětí… Krátkodobě mohou pomoci inicovat žádoucí akci (aktivovat copingový mechanismus), ale dlouhodobě mohou vyústit v chronickou chorobu. → Obtížné měření, naráží na praktické a etické překážky (např. pravidelné odběry krve či měření tlaku).

Měřítka se zdravím souvisejícího chování

Spánkový režim, cvičení, stravování, kouření, konzumace alkoholu… Měření pomocí dotazníků, nebo získání dat od podnikového lékaře. Často se jedná o maladaptivní copingové mechanismy (mám stres v práci, proto víc piju, ale tím si způsobuji zdravotní potíže). Např. alkoholismus však může být nejen následkem, ale i příčinou pracovních problémů. Tyto maladaptivní mechanismy bývají předmětem terciárních intervencí (bude vysvětleno v kapitole intervence).

OD STRESU K POZITIVNÍMU WELL-BEINGU

- pojetí stresu bývá často zjednodušující (např. stres nemusí vyvolávat pouze negativní emoce, v některých povoláních mohou být lidé pod tlakem a zároveň si to užívat)
- v současnosti se proto přesouvá pozornost teoretiků i praktiků k **WELL-BEINGU – dvě důležité komponenty – příjemné pocity, ale také smysl, užitek činnosti**
- Ryff a Keyes (1995): 6 komponent: autonomie, ovládnutí prostředí, osobní růst, pozitivní vztahy s ostatními, smysl života a sebepřijetí
- pocit **smysluplnosti** je v pracovní psychologii pro well-being důležitý, souvisí také s teoriemi motivace (teorie nastavení cílů –

Locke, Latham) či job designem
- pozornost k well-beingu se přesouvá také proto, že souvisí s chováními a postoji, které jsou pro organizaci žádoucí – např. závazek či engagement (pozitivní, naplňující, s prací související stav mysli, který je charakterizován nasazením, zaujetím a oddaností)
- také se rýsují souvislosti well-beingu s pracovním výkonem a mírou absence

FAKTORY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍM STRESEM A WELL-BEINGEM

Situační faktory

Některé okolnosti práce mají vyšší potenciál působit jako stresory, ale velmi záleží na individuálních rozdílech mezi lidmi.

Pracovní nároky

- obsah a množství práce – např. práce pod tlakem. Přetížení (overload) může být kvantitativní (práce je moc, vede to k přesčasům) i kvalitativní (práce je pro člověka příliš složitá). Problémem je ale i underload (nudná, rutinní práce). Pocit smysluplnosti práce. Emotional labour = posádka letadla, sanitky, policisté. Jedná se o potlačování nebo předstírání emocí – vliv na pracovní spokojenost, fluktuaci a burnout.
- dlouhá pracovní doba (zvyšuje se riziko srdečních chorob)
- práce na směny (metabolické změny, potíže se spánkem, rodinné konflikty, ztráta motivace) – záleží na délce směny i na pravidelnosti, pomáhá možnost kontrolovat vzorec směn, ne nahodilost (nemohou si zorganizovat sociální a rodinný život), ale výsledky studií zde nejsou příliš konzistentní
- rozhraní práce/soukromý život – např. konflikt v práci může ovlivnit rodinný život, ale i naopak. Konflikt mezi prací a rodinou se může týkat času, vynaložené energie i priorit.
- zdroje – člověk potřebuje vhodný výcvik, nástroje a zdroje (znalosti, dovednosti, schopnosti, vybavení), aby mohl dobře vykonávat svou práci (DISC model)
- risk a nebezpečí – práce v konstantním napětí, zde je důležité být dobře vycvičen a vybaven (viz předchozí bod).

Kontrola

Různé druhy kontroly – nad kvalitou práce, nad pracovištěm, nad dovolenou, nad postupy a procedurami, nad rozhodováním… Vysoká míra kontroly prospívá zdraví zaměstnanců, zvyšuje pracovní výkon, snižuje absenci. Záleží ale na každém jedinci (např. na jeho locus of control – u těch s vnitřním LOC vyšší míra kontroly úspěšněji redukovala pracovní stresory). Posílení kontroly je velmi podstatnou součástí intervencí v oblasti stresového managementu!!



Manažeři – panuje přesvědčení, že mají více stresující práci, ALE: i když mají pracovní přetížení, deadliny, zodpovědnost a vztahy k managování, je u nich menší výskyt stresu než u dělníků (Fletcher, 1988, Karasek a Theorell, 1990). Protože – mají kontrolu a autonomii. Nejhorší – moc práce a malá kontrola.

Podpora nadřízeného

Čím vyšší, tím vyšší oddanost organizaci a pracovní spokojenost. Např. *inspirativní styl vedení* (důraz na rozvojové potřeby jednotlivců, jasně stanovený cíl, dávání osobního příkladu; viz otázku 16 o Leadershipu) podle výzkumů snižuje míru stresu u zaměstnanců.

4 důležité kategorie pozitivního chování manažerů:

- dostupnost/viditelnost – je v pravidelném kontaktu s podřízenými, politika otevřených dveří
- důraz na zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- poskytuje zpětnou vazbu a ocenění
- věnuje se podřízeným individuálně (setkání one-to-one)

Úkol pro manažery v současnosti: učit se „to manage by participation“.

Podpora kolegů Špatný vztah = malá důvěra, malá podpora a snaha řešit kolegovy potíže a naslouchat mu. Čím vyšší podpora, tím nižší stres – obzvláště se potvrdilo u povolání, v nichž se přímo jedná se zákazníky.

Vztahy v práci

Neshody, vztek, sexuální obtěžování, násilí, interpersonální konflikt (hlavně chronický)… Vliv na commitment, spokojenost, produktivitu i psychické zdraví.

Šikana na pracovišti – opakované a vytrvalé negativní činy ve vztahu k jedné či více osobám, které zahrnují nerovnováhu sil a vytvářejí nepřátelské pracovní prostředí. Vliv na zdraví, psychiku, sociální i finanční situaci šikanovaného, vliv na tým i organizaci jako takovou (finanční ztráty). Prokázalo se, že některé individuální charakteristiky ovlivňují to, jak snadno se člověk stane obětí šikany na pracovišti (copingové dovednosti a řešení konfliktu, extroverze, stabilita, samostatnost…). Šikanující je nejčastěji nadřízený (70 %), dále kolega (37 %) a podřízený. Výzkum iniciátorů šikany je obtížný, většinou se vychází z výpovědí svědků a obětí.

3 možné příčiny šikany:

- obrana vlastního self-esteemu
- slabé sociální kompetence (např. nízká emocionální kontrola)
- snaha bránit svou pozici a zájmy

Důležité je posuzovat kontext, např. kulturu organizace (agresivní, soutěživá, nejistá). V některých firmách může vzniknout až institucionalizované šikanování – je pojímáno jako „silný management“, který přináší výsledky (např. obviňování, autokratický styl vedení, zahlcení prací apod.).



Jak zasáhnout v případě šikany ve firmě? Je třeba holistickou odpověď organizace na podobné chování. Např. jasně definovat organizační politiku týkající se šikany – formulovat, jaké chování je nepřijatelné, a jakým způsobem bude potrestáno. S tímto seznámit všechny zaměstnance. Dále je třeba vytvořit podporu obětem, svědkům i podezřelým – HR, firemní lékař, odbory, podpůrné skupiny. Žádoucí hodnoty musí být zapracovány do všech HR procesů počínaje náborem. Klíčové je také chování a postoje liniových manažerů.

K TÉMATU (INTERPERSONÁLNÍHO) KONFLIKTU VE FIRMĚ (nebylo v povinné litearatuře, vybrala jsem ze starších výpisků)

Konflikty v organizaci, důsledky konfliktů, styly řešení konfliktů, úloha zprostředkovatele při zvládání konfliktů

Konflikty:

- Interpersonálne
- Intrapersonálne (vnútorné)
- Interskupinové
- Intraskupinové

Nebo dělení: osobní (kdo) a věcné (co se stalo).

Konflikty v organizácii:

- konflikty destruktivní (pokles výkonnosti, neplnia sa požadované ciele, ale energia a pozornosť sa venuje iným záležitostem, zamedzuje pokroku)
- konflikty jako zdroj energie (konstruktivní, posúvajú pracovníkom vpred, obohacujú o nápady, nové spôsoby riešenia úloh/problémov, z ich úspešného zvládnutia plynie dobrý pocit)
- bez konfliktov (absencia konfliktov neznamená neprítomnosť konfliktných názorov, len o nich nemusíme vedieť, dôsledok napr. nedostatočne otvorenej komunikácie vo firme – časová bomba, konflikty sa neriešia v zárodku, ale eskalujú a stávajú sa zložitejšími)

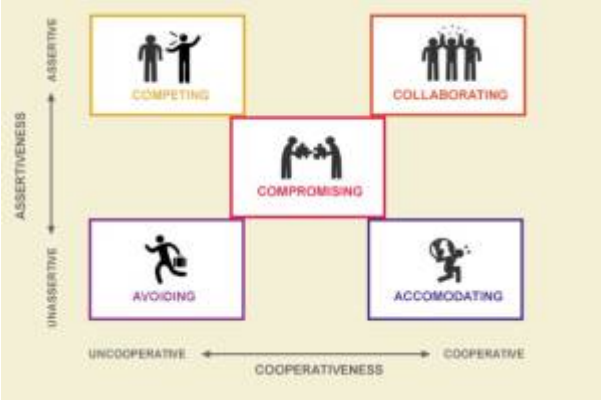
Pozitívny pohľad na konflikt:

- konflikt ako prirodzená a nevyhnutná súčasť života (i chodu organizácie)
- konflikt môže pomôcť vyniesť problémy na svetlo
- konflikt pomáha vyjasniť a vyčistiť napäté a nečitateľné situácie
- pozitívne vyriešenie konfliktu – utuženie vzťahov + ich skvalitnenie!

Funkcie (a zároveň dôsledky) konfliktu:

Negativní charakteristiky Pozitivní charakteristiky Zakrývá příčiny Upozorňuje na problémy Vede k regresi Vede k inovacím Ztěžuje komunikaci Podporuje komunikaci Vede k rezignaci Zabraňuje nečinnosti Vyvolává ztrátu motivace Probouzí zájmy Vyvolává ignoranci Odstartovává změny Blokuj proces učení Stimuluje kreativitu Rozkládá skupinu Upevňuje skupinu Vede k urážkám Vede k sebepoznání Brání adekvátnímu řešení Vyžaduje řešení

Styly řešení konfliktu (Thomas, Killman):



Súťaženie (keď všetko okrem presadenia vlastného názoru je strata, vlastná výhra je dôležitejšia než najlepšie možné vyriešenie konfliktu).

Spolupráca (dlhodobo výnosná, hľadanie max. miery zhody a uspokojenia požiadaviek všetkých, rešpekt pre odlišné názory druhých).

Kompromis (snaha o spoluprácu, kt. sa nedarí v plnej miere – každý sa musí nikoho vzdať v prospech spoločnej dohody).

Vyhýbanie sa (ignorovanie/popieranie existencie problému, viera, že „sa to vyrieši samo“, napr. keď člověku na riešení problému příliš nezáleží).

Prispôsobenie sa (vzdanie sa vlastného názoru, nasledovanie názorov iných, efektívne napr. keď nemôže človek vyhrať – stiahne sa – minimalizácia strát).

Rôzne štýly vhodné využiť v rôznych situáciách/kontextoch!

Řešení konfliktu

Vyjednávání kompetitivní a kooperativní

Kompetitivní (poziční) vyjednávání vychází ze soupeření, je vlastně soupeřením formou diskuze. Podle Plamínka (1994) spočívá v tom, že se hledá kompromis mezi postoji (pozicemi) zúčastněných stran. Účastníci nemají kompletní informace o zájmech a možnostech ostatních účastníků a uchylují se k taktice ve snaze, aby výsledný kompromis byl co nejblíže jejich původnímu postoji.

Kooperativní vyjednávání vychází ze spolupráce, jeho cílem je tedy uspokojit všechny strany konfliktu. Jak už bylo zmíněno u řešení konfliktů formou spolupráce, vyžaduje takovéto vyjednávání dostatek času a vzájemné vůle. Dosažené řešení (dohoda) však bývá velmi stabilní v čase. Pokud se všechny strany aktivně na jejím dosažení podílejí, obvykle ji také ochotně dodržují a respektují, protože cítí svou spoluzodpovědnost za dosažený výsledek.

Úloha sprostredkovateľa pri zvládaní konfliktu:

Keď sa konflikt vyeskaluje a stane sa príliš intenzívnym, možnosť využiť pomoci zvonku („tretia osoba“) v snahe úspešne ho zvládnuť:

Mediácia – mediátor nemá autoritu navrhnúť riešenie problému, jeho úlohou je facilitovanie diskusie medzi rozhádanými stranami (napomáhať/uľahčovať priebeh diskusie):

- mediátor je vyškolený, neutrálny sprostredkovateľ, kt. sa snaží pomôcť obom stranám efektívne zvládnuť spoločný problém
- získanie dôvery oboch strán, zvládanie nepriateľských prejavov, napomáhanie rozvíjania obojstranne akceptovateľných riešení konfliktu, získanie záväzku oboch strán k navrhnutému riešeniu
- mediácia si vyžaduje dobrovoľný súhlas oboch strán pokiaľ má byť účinná
- vhodná, pokiaľ vzťah rozhádaných strán je dôležitý (ich spolupráca má pokračovať aj v budúcnosti)

Účastníci konfliktu jsou odpovědni za obsah jednání a podobu výsledné dohody, mediace se účastní vždy dobrovolně (nelze k ní nikoho donutit). Mediátor by měl pomoci účastníkům sporu aktivovat jejich schopnosti a nalézt jejich vlastní zdroje pro řešení dané situace a tím rozvíjet jejich potenciál konfliktní situace nadále řešit samostatně. Jde tedy nejen o vyřešení daného sporu, ale především o ukázání cesty, jak spory pro příště efektivně řešit. Cílem mediace je hledání řešení konfliktní situace, které by maximálně vyhovovalo všem zúčastněným stranám.

Arbitráž – úlohou arbitéra je rozsúdiť rozhádané strany – má autoritu k navrhnutiu riešenia problému:

- niekedy len hrozba arbitráže povzbudí strany k väčšej strane k dohodnutiu sa
- vhodná, keď čas hrá rolu a problém je zložitý

Pokračování situačních faktorů stresu na pracovišti:

Pracovní role

- nejasnost role – pokud člověk nemá jasnou představu o tom, co je jeho úkolem, co od něj spolupracovníci očekávají a za co má zodpovědnost. Příčina: nástup do nové práce, první zkušenost s vedením lidí, změna nadřízeného, špatně definovaný nebo nerealistický popis práce. Souvislost s nízkým pracovním výkonem (protože zaměstnanec neví, co přesně by měl dělat).
- konflikt role – např. u zdravotních sester konflikt klinických a administrativních povinností
- zodpovědnost – za věci (rozpočet, vybavení, budovy) nebo za osoby. Druhý typ zodpovědnosti více přispívá ke stresu a ke vzniku srdečních chorob (příčiny: časté meetingy, deadliny, konání nepopulárních interpersonálních rozhodnutí).

Změna

Organizace: je třeba monitorovat, jak změna v organizaci ovlivní pracovní podmínky. Co se osvědčilo: pocit zaměstnanců, že je změna plánovaná (nikoliv náhlá) + podpora ze strany managementu + otevřená komunikace. Změna v moderní době: nové technologie.

Fyzické pracovní podmínky

Hluk, osvětlení, prach, práce na výrobní lince, design pracovního místa a kanceláře. Teplo – snížení produktivity, zima – vliv na jemné pohyby, hluk – kardiovaskulární choroby, zde pomáhá vnímaná kontrola hluku – viz Cartonův povinný článek, výpisky níže.

Kariéra

Jistota práce, možnost povýšení (nejen otázka peněz, ale i vyššího statusu a nových výzev), hodnocení a odměňování, strach z důchodu.

Organizační kultura a klima

Org. kultura = hodnoty, normy a předpoklady sdílené členy organizace a ovlivňující jejich individuální i kolektivní chování.

Klima = vnímání zaměstnanců, jak organizace funguje.

Stres může vzniknout, pokud jedinec není v souladu s firemními hodnotami. Klima může být zdrojem stresu, pokud má člověk pocit, že organizace funguje neférově, nejasně a nepředvídatelně. Pozitivní aspekt – pokud zaměstnanec je zapojen do procesu rozhodování.

Individuální faktory

Osobnost člověka může mít vliv na to, k jakému druhu stresu jsme náchylní, co vlastně vnímáme jako stresující a jakým způsobem se se stresem srovnáváme.

- Big Five model, především neuroticismus – vliv na slabší well-being, extroverze a příjemnost – opak
- úzkostnost – horší prožívání konfliktu role
- osobnost typu A (coronary prone personality) – větší citlivost vůči stresu
- hardiness = orientace na commitment, výzvu a kontrolu
- kognitivní styl, locus of control (většinou lepší vnitřní, ale pokud se se situací nedá nic dělat, způsobuje vnitřní LOC spíše frustraci), self-efficacy, self-esteem
- copingové strategie = snaha člověka, skrze své chování a myšlenky, určitým způsobem změnit a ovlivnit své okolí a zpracovat vlastní emoce. Může se jednat o strategie vyhýbavé či aktivní. Carver (1989) rozlišil 16 druhů včetně humoru, popření, návykových látek či vyhledávání sociální podpory.

Nejčastější dělení strategií:

1. zaměřené na problém (definování problému, vymyšlení a implementace řešení)
2. zaměřené na emoce (popření, zbožná přání, distancování)
3. zaměřené na appraisal (předefinování situace)

- demografické faktory (věk, pohlaví, vzdělání) – empirické výsledky se liší studii od studie, v některých se prokázalo, že starší zaměstnanci se lépe vyrovnávají s některými stresory

INTERVENCE V OBLASTI PRACOVNÍHO STRESU, PODPORA WELL-BEINGU

Primární intervence: redukce zdrojů pracovního stresu

Zabývají se změnou designu, organizace a managementu práce. Fungují tedy preventivně. Např.:

- nově koncipovat úkol
- nově koncipovat pracovní prostředí
- zavést pružnou pracovní dobu

- participativní management
- zapojit zaměstnance do jejich kariérního rozvoje
- analyzovat pracovní roli a stanovit cíle
- sociální podpora a zpětná vazba
- zavést férovou firemní politiku, především politiku odměňování

Další:



Participative action research = komunikace se zaměstnanci, definování problematických aspektů práce a společné navrhování řešení.



Primární intervence: MINUS – časová náročnost. PLUS – zapojení zaměstnanců (posílení pocitu participace a kontroly), preventivní charakter, dlouhodobý charakter.

Ve firmách se moc nepoužívají – zdají se být komplikované a také mnoho manažerů myslí, že zdroje stresu sídlí ve člověku, nikoliv v prostředí.

⇒ Jsou účinné až po delší době, protože vyžadují adaptaci na změnu způsobů práce a redukují dlouhodobé vystavení chronickým pracovním stresorům. Také záleží na individuálních rozdílech mezi lidmi.

Sekundární intervence: stres management

Snaha zlepšit adaptaci pracovníků a jejich dovednosti, princip očkování. Snaha změnit psychologické reakce lidí na náročné či stresující elementy práce. Jde tedy o úsilí redukovat či eliminovat újmu zaměstnanců, aniž by se změnilo jejich vystavení stresu.

Poradci či terapeuti učí zaměstnance, jak vnímat a hodnotit věci pozitivněji. Sekundární intervence jsou krátkodobější, často se používají, když primární nejsou realizovatelné. Nejčastější je **stress management training** (vyžaduje aktivní zapojení, oproti tomu pasivnější je např. nácvik meditace a relaxace). **KBT** – snaha smýšlet o zkušenostech jinak, dávat jim odlišný význam (např. přeznačkování z problému na výzvu). **Relaxace** (levné a oblíbené, např. dechová cvičení, svalová relaxace).

Nácvik dovedností souvisejících s prací – asertivita, řešení konfliktu, vyjednávání apod. Mezi sekundární intervence patří také sociální opora.

4 druhy: emoční (rameno na vyplakání), informační (praktická rada), instrumentální (aktivní pomoc) a hodnotící (nabídnutí názoru).

Terciární intervence: rehabilitace

Pomoc těm, kteří už byli stresem zasaženi. **EAP = employee assistance programme** = psychologické poradenství, může zahrnovat i telefonní či internetové poradenství.

Efektivita intervencí

Sekundární - dle metaanalýzy z roku 2008 měla nejlepší účinek samotná KBT, hned po ní relaxační techniky. Účinky však bývají krátkodobé, a přestože působí na jedince, nebyl prokázán vliv na zdraví organizace.

Primární – vliv i na zdraví organizace, ale je velmi důležité, jak jsou designovány a implementovány (zapojení zaměstnanců, informovanost, kultura podporující pozitivní změny, podpora liniových manažerů a další).

JAK VYPADÁ ZDRAVÁ ORGANIZACE?

- nízká míra stresu
- vysoký commitment a spokojenost zaměstnanců
- absence, nemocnost a fluktuace pod národním průměrem
- dobré průmyslové vztahy, málo stávek
- málo nehod, dobrá bezpečnost
- absence soudních procesů
- finanční prosperita
- slabý dopad na životní prostředí

ZLEPŠNÍ WELL-BEINGU V PRÁCI: PŘÍSTUP ZAMĚŘENÝ NA ŘEŠENÍ PROBLÉMU

5 kroků:

1. být si vědom problému a akceptovat, že existuje (zde možnost vytrénování manažerů, aby rozpoznali symptomy stresu u podřízených)
2. identifikovat problém (stresor) – autoři doporučují vést si „stresový deník"; na úrovni organizace – anketa pro zaměstnance či uspořádání stresového auditu (možnost použít různé dotazníky hodnotící pracovní podmínky, např. *Job Content Questionnaire*, pomocí analýzy dat, např. analýza rozptylu či korelace, následně zjistit, zda pracovní podmínky souvisejí s well-beingem; stres přímo měří *Occupational Stress Indicator*)
3. snaha o změnu či eliminaci stresoru – vymyslet plán řešení, případně zhodnotit, jaké copingové strategie fungovaly v minulosti
4. pokud nelze stresor změnit, najít způsob, jak se s ním vyrovnat (např. lékaři v sanitce)
5. monitorovat a zhodnotit výsledky (např. opakované měření)

CARTON (2009) – výpisky z článku, povinná literatura

Sociální vyrušování – v posledních letech se ve firmách stalo síťové sdílení informací více provázaným, interaktivním a komplexním ⇒ problémem se stává sociální vyrušování. Přestože si na něj stěžuje mnoho manažerů jako na jeden z nejzávažnějších problémů na pracovišti, zatím mu byla věnována jen malá pozornost pracovních a sociálních psychologů. Autoři navrhují anticipaci a kontrolu jako dvě základní funkce sociální percepce, které mohou pomoci zmenšit vliv vyrušení na tok práce a koncentraci. Vyrušení = každá rušivá událost, která zabraňuje dosažení organizačních úkolů. Sociální vyrušení = iniciované lidským činitelem. Ve většině organizací jsou vnímány jako nutné zlo, protože zajišťují kontinuitu. Spontánní komunikace (horizontální i vertikální) pomáhá při transferu informací a zavádění nových pracovních postupů. Všeho moc však škodí – hlavně well-beingu a pracovnímu výkonu. K tomu se dnes přidává také rozšířené užívání komunikačních technologií. Vyrušení mohou způsobit prodloužení doby zpracování úkolu, zvýšit počet chyb, méně přesné zapsání do paměti, poruchy koncentrace a rozhodování. Problémem při vyrušení je prodleva, během níž se vracíme na původní úroveň pozornosti – tu lze zkrátit, je-li vyrušení anticipováno. Anticipace usnadňuje použití copingových strategií a redukuje stres (zvýšení frustrační tolerance v daných podmínkách – např. náhlé zvuky tolik nerozčilují pokusné osoby, pokud je očekávají). Možnost kontroly situace (např. zabránění rušivému zvuku) také přispívá ke snížení stresu, přestože třeba pokusné osoby této možnosti ani nevyužijí. Obrana proti pocitu bezmoci. Vnímaná kontrola redukuje stres a přispívá ke zvýšení pracovního výkonu obzvlášť v případech mimořádně agresivních vyrušení a v případech, kdy je ohrožena nějaká ceněná hodnota, např. autonomie, pracovní čas či koncentrace. 3 hypotézy: 1. Vnímaná schopnost anticipovat sociální vyrušení povede ke zvýšení pracovního výkonu. 2. Vnímaná schopnost kontrolovat sociální vyrušení povede ke zvýšení pracovního výkonu. 3. Vnímaná schopnost kontrolovat sociální vyrušení povede k redukci stresu. Metoda: 70 univerzitních studentů, 4 skupiny (kontrola, anticipace; jen kontrola; jen anticipace; žádná kontrola či anticipace). Úkol: na počítači pročítat text a vypisovat všechna slova začínající na A, potom na B, na C… V určitém časovém limitu. První skupina byla informována, že může přijít supervizor a něco v místnosti řešit, ale že mohou zavřít dveře, případně na ně dát cedulku „Nerušit", a nikdo je nevyruší. U ostatních skupin obdobně. V každé skupině následovala 2 zhruba půlminutová vyrušení. Měření závislých proměnných: stres pomocí pětipoložkové škály, výkon podle toho, kolik slov se jim podařilo správně přepsat. Výsledky: Nikdo nezavřel dveře a nedal na ně cedulku. Potvrdila se hypotéza 1 a 3, hypotéza 2 nikoliv. Diskuze: Ti, co očekávají vyrušení, mohou použít preventivní copingové taktiky k minimalizování vyrušení a frustrace. Jen vědomí, že mohou kontrolovat vyrušení, snížilo stres, i když cedulky nevyužili → důležité pro manažery (méně stresu u zaměstnanců – jejich vyšší spokojenost, zároveň není nutné sociální vyrušení redukovat úplně, protože mají své výhody). Praktické tipy: umožnit pracovníkům, aby kontrolovali načasování vyrušení, aniž by je redukovali úplně. Např. mohou mít chvíle, kdy se zavřou, dají cedulku „Nerušit", zatáhnou žaluzie. Nebo naopak – naplánovat přesně určený čas, kdy mohou ostatní chodit a ptát se.