

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Disertační práce

## **Stress management**

Vypracovala: Ing. Nikola Soukupová

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2022



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

---

Nikola Soukupová



## **Poděkování**

Děkuji tímto své školitelce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování této disertační práce i v průběhu celého studia.

Poděkování patří i kolegům z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za podporu a vytvoření příznivých studijních a pracovních podmínek.

Manželovi a synům děkuji za trpělivost, pochopení a vytvoření zázemí pro studium.

Za vstřícný přístup bych také ráda poděkovala podnikům zapojených do šetření.



## **Seznam zkratek**

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR - corporate social responsibility / společenská odpovědnost podniků

ČSSD - Česká strana sociálně demokratická (politická strana)

ČVUT - České vysoké učení technické v Praze

CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development

DSP - disertační práce

EF, JU - Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

ERP - enterprise resource planning / plánování podnikových zdrojů

ESENER - European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks

EU - Evropská unie

EU-OSHA - The European Agency for Safety and Health at Work

H - hypotéza

HR - human resources / lidské zdroje

HRM - human resources management / řízení lidských zdrojů

HSE - Health and Safety Executive

ICT - informační a komunikační technologie

ILI - individual level interventions / intervence na individuální úrovni

ILO - International Labour Organisation

MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

MSP - malé a střední podniky

MUNI - Masarykova univerzita v Brně

OLI - organisational level interventions / intervence na organizační úrovni

OSH - occupational safety and health

OZO - odborně způsobilé osoby v prevenci rizik

PAF - Population attributable fraction

PK - podniková kultura

PS - pracovní stres

ŘLZ - řízení lidských zdrojů

SM - stress management/řízení stresu

SMI - stress management interventions / intervence na zvládnání stresu

SMS - short message service / textová zpráva

UK - Univerzita Karlova

VO - výzkumná otázka

VŠE - Vysoká škola ekonomická v Praze

WoS - Web of Science



## Obsah

1 Úvod do řešené problematiky .....	12
2 Teoretická východiska práce .....	15
2.1 Stres v pracovním prostředí .....	15
2.1.1 Teoretické vymezení pracovního stresu .....	15
2.1.2 Modely pracovního stresu.....	17
2.1.3 Příčiny vzniku pracovního stresu.....	22
2.1.4 Vliv stresu na pracovní spokojenost .....	24
2.1.5 Vliv stresu na pracovní prostředí .....	26
2.1.6 Náklady pracovního stresu.....	29
2.1.7 Legislativní pozadí pracovního stresu .....	31
2.1.8 Pracovní stres v kontextu současných skutečností .....	33
2.2 Stress management a jeho intervence .....	37
2.2.1 Teoretické vymezení stress managementu a jeho intervencí.....	37
2.2.2 Trendy v oblasti stress managementu .....	43
3 Cíl a metodika práce .....	46
3.1 Cíl práce .....	46
3.2 Charakteristika výzkumného procesu .....	46
3.2.1 Přípravná fáze .....	48
3.2.2 Realizační fáze .....	56
3.2.3 Závěrečná fáze .....	60
4 Výsledky výzkumu .....	61
4.1 Popisná statistika vybraných otázek z oblasti PS a SM/SMI.....	61
4.2 Statistická analýza vztahů – vliv proměnných na vnímání PS .....	75
4.2.1 Vzájemné vztahy mezi intervencemi OLI .....	75
4.2.2 Vzájemné vztahy mezi intervencemi ILI.....	77
4.2.3 Vzájemné vztahy mezi tvrzeními týkající se SM .....	78
4.2.4 Vliv vybraných faktorů na pocíťovanou míru odpovědnosti za SM .....	79
4.2.5 Typologie podniků dle postojů k SM .....	81
4.3 Testování hypotéz .....	84
4.3.1 Hypotéza H1 .....	84
4.3.2 Hypotéza H2 .....	85
4.3.3 Hypotéza H3 .....	86

4.3.4 Hypotéza H4 .....	87
4.3.5 Hypotéza H5 .....	88
4.3.6 Hypotéza H6 .....	92
4.3.7 Hypotéza H7 .....	93
4.3.8 Hypotéza H8 .....	95
4.4 Klasifikace podniků - Shluková analýza .....	96
4.4.1 Popis shluku č. 1 .....	100
4.4.2 Popis shluku č. 2 .....	101
4.4.3 Popis shluku č. 3 .....	103
4.4.4 Popis shluku č. 4 .....	105
4.4.5 Popis shluku č. 5 .....	107
4.4.6 Vizualizace shluků dle vybraných kritérií .....	110
5 Diskuze výsledků .....	115
5.1 Diskuze úvodní části výzkumu .....	115
5.2 Diskuze ve vztahu k výzkumným otázkám .....	116
5.2.1 Výzkumná otázka č. 1 .....	116
5.2.2 Výzkumná otázka č. 2 .....	120
5.2.3 Výzkumná otázka č. 3 .....	121
5.2.4 Výzkumná otázka č. 4 .....	124
5.2.5 Výzkumná otázka č. 5 .....	126
5.2.6 Výzkumná otázka č. 6 .....	128
5.3 Doporučení podnikům .....	132
6 Závěr .....	137
6.1 Shrnutí výsledků ve vztahu k výzkumným otázkám .....	137
6.2 Přínos disertační práce .....	139
6.2.1 Přínos pro vědu a výzkum .....	139
6.2.2 Přínos pro praxi a pedagogickou činnost .....	141
6.3 Limitace výzkumu a podněty pro další výzkum .....	141
I Shrnutí .....	143
I Summary .....	144
II Reference .....	145
III Seznamy .....	163
III. I Seznam tabulek .....	163
III. II Seznam obrázků .....	164
III. III Seznam grafů .....	164

III. IV Seznam příloh .....	165
V Přílohy.....	166

# 1 Úvod do řešené problematiky

Pracovní stres a jeho řízení bývá obvykle zkoumáno primárně z pohledu zaměstnance, jeho subjektivního vnímání pracovního stresu, vlivu na jeho spokojenost a pracovní výkonnost, analýzu pracovních stresorů či metod self-managementu (např. Trivellas et al., 2013; Lu et al., 2017; Pecino et al., 2019; Wu et al., 2021). Už málo pozornosti je věnováno samotnému řízení stresu v pracovním prostředí, zejména v malých a středních podnicích (Molek-Winiarska, 2016a; Pavlista et al., 2021). Tyto podniky ovšem často postrádají finanční zdroje, znalosti a přístup k informacím tak, aby si vytvořily interní profesionální zázemí řízení lidských zdrojů (resp. *Human resources management* - HRM) a implementovaly intervence vedoucí ke zlepšení zdraví a spokojenosti zaměstnanců při práci (Kelloway & Cooper, 2011).

Pracoviště se neustále vyvíjejí pod vlivem ekonomických i sociálních změn. Už v roce 1989 zdůraznila Evropská unie potřebu aktivně řídit psychosociální rizika na pracovišti s cílem snížit ekonomické i sociální dopady pracovního stresu v dokumentu *Introduction of Measures to Encourage Improvements in the Safety and Health of Workers at Work*<sup>1</sup> (89/391/EEC z 12. června 1989) podle rámcové směrnice Rady Evropské komise. Dle tohoto dokumentu mají všichni zaměstnavatelé zákonnou povinnost chránit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců prostřednictvím prevence pracovních rizik a poskytováním informací a školení (European Council, 1989). Tato směrnice představovala první systematický legislativní přístup k pracovnímu stresu a podnítila vznik nové kultury zaměřené na psychosociální rizika a jejich prevenci v Evropě, účinně spojila legislativu a sociální dialog, podpořila osvědčené postupy, společenskou odpovědnost podniků (resp. *Corporate social responsibility* - CSR) a budování partnerství.

Psychosociální rizika na pracovišti, která vedou mj. k vzniku pracovního stresu, mají prokazatelně negativní vliv na zdraví a výkon pracovníka (Tarafdar et al., 2010; Steptoe & Kivimäki, 2013; Sari et al., 2021), ale i na samotná pracoviště v podobě snížené produktivity, zvýšené absence zaměstnanců, rostoucí fluktuace, zhoršené kvality produktů a služeb, nebezpečí vzniku patologického chování na pracovišti, zvýšeného

---

<sup>1</sup> „Rámcová směrnice o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci.“

rizika pracovních úrazů a dalších (Ongori & Agolla, 2008; Baheshtifar & Nazarian, 2013; Valenti et al., 2021).

Mezi opatření, která je třeba v rámci řízení stresu implementovat do vnitropodnikových procesů, patří *intervence na řízení pracovního stresu* na organizační (OLI) a individuální (ILI) úrovni (Riva & Chinyio, 2018).

Intervence na organizační úrovni zahrnují systematické změny administrativních procesů zaměřené na celý podnik. Cílem intervencí na individuální úrovni je pomoci zaměstnanci získat znalosti a dovednosti rozpoznat, řídit a eliminovat důsledky pracovního stresu (Holman et al., 2018).

Důležitost výzkumu je vymezena omezeným množstvím studií, které zkoumají pracovní stres a jeho řízení z podnikového hlediska. Z hlediska zavádění principů stress managementu v podnikovém prostředí, jednotlivých typů intervencí, zkoumání bariér implementace, nákladové otázky, hodnocení úspěšnosti, i etického pohledu podniků na danou problematiku. Je také nezbytné zvýšit povědomí o pracovním stresu a jeho řízení v praxi a eliminovat stigmatizaci tématu, kdy je na pracovní stres pohlíženo jako na vedlejší produkt odpovědné práce.

Disertační práce je strukturována do 6 samostatných kapitol s cílem zhodnotit dosavadní teoretické a výzkumem nově získané poznatky o problematice stress managementu v podnikovém prostředí a navrhnout žádoucí doporučení podnikům, které chtějí principy stress managementu začlenit do svého řízení.

Kapitola č. 1 *Úvod do řešené problematiky* představuje oblast zkoumání, vymezuje důležitost výzkumu a strukturu celé práce.

Kapitola č. 2 *Teoretická východiska práce* se zaměřuje na pracovní stres, jeho teoretické vymezení, nejvýznamnější modely, na zdroje a příčiny jeho vzniku a zejména na jeho vliv na podnikové prostředí. Věnuje se i vlivu čtvrté průmyslové revoluce a pandemie COVID-19 jakožto novým významným stresorům. Důraz je také kladen na vymezení problematiky řízení stresu, implementaci vhodných opatření a nových trendů v nich.

Kapitola č. 3 *Cíl a metodika práce* představuje samotnou metodiku disertační práce. Je uveden hlavní cíl práce a dílčí kroky vedoucí k jeho dosažení, charakteristika výzkumného procesu včetně výzkumných otázek a z nich odvozených hypotéz, popis výzkumného souboru a metodologie sběru a analýzy dat. Je vymezena i důležitost

zkoumané problematiky a představena nejvýznamnější dosavadní empirická zjištění obdobných výzkumů.

Kapitola č. 4 *Výsledky* představuje vlastní empirický výzkum a vyhodnocení získaných dat z oblasti stress managementu v prostředí malých a středních podniků. Jsou zde představena hlavní zjištění a výsledky jejich statistického zpracování.

Kapitola č. 5 *Diskuze* se zaměřuje na hlavní poznatky výzkumu a jejich komparaci s teoretickým rámcem zkoumané problematiky, stanovisky odborné veřejnosti a odborníků z praxe i dalšími relevantními empirickými poznatky. V závěru kapitoly je představeno doporučení autorky podnikům, které chtějí stress management začlenit do svého řízení.

Kapitola č. 6 *Závěr* sumarizuje výsledky ve vztahu k výzkumným otázkám, zdůrazňuje přínos práce a odkrývá limity zkoumání. Jsou v ní navrženy i další podněty pro budoucí výzkum.

## 2 Teoretická východiska práce

První část přehledu řešené problematiky se zaměřuje na pracovní stres, jeho teoretické vymezení, nejvýznamnější modely, na zdroje a příčiny jeho vzniku a zejména na jeho vliv na podnikové prostředí (spokojenost zaměstnanců, nákladové zatížení podniku a legislativní úprava jeho ošetření). Věnuje se i vlivu čtvrté průmyslové revoluce a pandemie COVID-19 jakožto novým významným stresorům.

Druhá část literární rešerše se zaměřuje na stress management, jeho intervence a nové trendy v něm.

### 2.1 Stres v pracovním prostředí

#### 2.1.1 Teoretické vymezení pracovního stresu

V rámci jednotné definice pracovního stresu<sup>2</sup>, resp. stresu souvisejícího s prací, neexistuje jednotná shoda. Definice pracovního stresu se přirozeně vyvíjely v čase i v místě tak, jak reflektovaly okolní prostředí a soudobé socioekonomické skutečnosti (Dewe at al., 2012). Tabulka č. 1 představuje vybrané definice pracovního stresu dle jejich autorů seřazených chronologicky od nejnovějších po nejstarší. Jak upozorňují např. autoři Joseph (2013), Monteiro et al. (2015) či Molek-Winiarska & Molek-Kozakowska (2020), v rámci výzkumů pracovního stresu neexistuje jednotná teoretická koncepce, což znesnadňuje vytvoření širšího koncepčního rámce.

Tabulka 1: Definice pracovního stresu

Autor/Autorské kolektivy	Definice pracovního stresu
CIPD (2021)	Škodlivá a nežádoucí reakce zaměstnance na nepřiměřené požadavky, které jsou na něj v rámci výkonu práce kladeny.
World Health Organization (2020)	Reakce na pracovní požadavky a tlaky nekorespondujícími se znalostmi a schopnostmi zaměstnance.
Harshana (2018)	Nechtěná reakce zaměstnanců na neúměrné tlaky nebo požadavky v pracovním prostředí.
International Labour Organization (2016)	Stav, který nastává, pokud pracovní požadavky neodpovídají nebo překračují schopnosti, zdroje a potřeby pracovníka, nebo jsou v rozporu s očekávanou podnikovou kulturou.

<sup>2</sup> V původních pracích v angličtině uváděno jako „work-related stress“, „occupational stress“ či „job stress“.

Autor/Autorské kolektivy	Definice pracovního stresu
Florea & Florea (2016)	Kognitivní, subjektivní, behaviorální a fyziologické změny vyplývající z individuální konfrontace zaměstnance se světem práce.
Yan & Xie (2016)	Série fyziologických a behaviorálních reakcí v důsledku působení jednoho nebo více zdrojů stresu na pracovišti.
Ganster & Rosen (2013)	Proces, kdy stresory v pracovním prostředí produkují krátkodobé (napětí) a dlouhodobé změny duševního a fyzického zdraví zaměstnanců.
Salami (2010)	Prožívání napětí, úzkosti, frustrace, hněvu a deprese zaměstnancem z aspektů práce.
Evropská komise (2000)	Emocionální, kognitivní, behaviorální a psychologická reakce zaměstnanců na averzivní aspekty práce, pracovního prostředí a organizace práce.
Comish & Swindle (1994)	Neschopnost vyrovnat se s pracovní zátěží v zaměstnání pramenící z nesouladu mezi schopnostmi zaměstnance a pracovními požadavky.

Zdroj: vlastní zpracování autorky, dle citovaných autorů.

Na základě existujících teorií pro definování pracovního stresu jej lze tedy všeobecně považovat za produkt vztahu mezi jednotlivci a jejich pracovním prostředím (Cox et al., 2000) a navzdory roztržitosti teoretické základny uznat a zkoumat příčiny jeho vzniku a důsledky v krátkodobé i dlouhodobé perspektivě (Molek-Winiarska, 2016a).

Jako oblast výzkumu, zkoumající zdraví a produktivitu v pracovním prostředí, je výzkum pracovního stresu poměrně novým studijním oborem, jehož počátky sahají do 70. let minulého století (Hurrell & Sauter, 2012). Zkoumání pracovního stresu přímo a neodmyslitelně navazuje na výzkum stresu jako takového ve zkoumání Selye (1946), který studoval dlouhodobé dopady stresu a vyvinul základní třístupňový model k vysvětlení, jak lidské organismy reagují na škodlivou situaci:

- alarm (tělo reaguje na cizí hrozbu);
- odpor (biologické systémy člověka aktivně bojují s ohrožením);
- vyčerpání (vyčerpání vnitřních zdrojů a dopad negativních následků na organismus) (Preston, 2017).



V 60. letech 20. století současně s nástupem sociálně reformátorských hnutí zdůrazňujících demokratické a lidsky orientované pracovní organizace a společensky odpovědné hodnoty, se pracovní stres prosadil v psychosociálních a pracovně zdravotních vědách (Väänänen et al., 2012). Základy zkoumání pracovního stresu položili autoři Kahn et al. (1964), kteří určovali pracovní podmínky vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců a prevalenci tlaků vyplývajících z vnímání vnějších požadavků práce (Mucci et al., 2015). V 70. letech byl výzkum pracovního stresu primárně záležitostí společenské poptávky, viz například výzkum R. Lazaruse, zkoumajícího vliv pracovního stresu na výkonost letectva USA, který byl i částečně financován přímo americkým letectvem (Väänänen et al., 2012). Mezi další autory, kteří významně přispěli k výzkumu pracovního stresu, patří Cooper & Payne (1978) s výzkumem stresorů a jejich řízení dělnickými i nedělnickými profesemi (Quick & Henderson, 2016). Pokračujícími výzkumníky byli dále Beehr & Newman (1978), French et al. (1974), kteří dávali do souvislostí specifické pracovní požadavky s existencí pracovního stresu. Monotónnost v průmyslové práci byla v 70. letech primárně spojená s výzkumem pracovního stresu, viz např. Karásek (1979) a jeho *Job-Demand-Control Model*, který byl vyvinut právě v prostředí výrobních podniků. Účelem bylo obohatit monotónní a strojově ovládané pracovní prostředí a učinit je psychicky snesitelným (Väänänen et al., 2014). S rozvojem oblasti ŘLZ se následně dostával do popředí člověk a jeho potřeby a i zkoumání pracovního stresu začalo pronikat do dalších oblastí práce (Väänänen et al., 2012; Väänänen et al., 2014). Vliv rychlých změn moderních technologií na vznik pracovního stresu zkoumali především autoři Griffiths et al. (2006) a později Tarafdar et al. (2010) s výzkumem tzv. *technostresu*, Harshana (2018), Malik et al. (2021) a další.

### **2.1.2 Modely pracovního stresu**

V kontextu kapitoly 2.1.1 je zřejmé, že nejednoznačnost a široký rozsah teoretického rámce zkoumané problematiky vedly k vzniku celé řady modelů a teorií, které se zaměřily na výklad pracovního stresu, jak potvrzují např. autoři Schmidt et al. (2019) či Li (2020). V odborné literatuře a ve výzkumech se nejčastěji uvádí následujících pět modelů<sup>3</sup> zabývajících se problematikou pracovního stresu, které lze dle jejich přístupu rozdělit na tzv. *strukturální* a *transakční modely pracovního stresu* (van Vianen, 2018) a staly se z nich determinanty pro výběr nezávislých a závislých proměnných (Cooper & Payne, 1978).

---

<sup>3</sup> Pro zachování jednoty definic budou názvy modelů uváděny v původním jazyce.

A) Strukturální přístup (popis charakteristik práce a jejich vzájemných interakcí):

- Person-Environment Fit Model;
- Job-Demand-Control Model;
- Warr's Vitamin Model.

B) Transakční přístup

- Effort-Reward-Imbalance Model;
- Transactional Model.

### **Person-Environment Fit Model**

*Person-Environment Fit Model*<sup>4</sup>, jak je definoval French et al. (1982), pracuje s předpokladem, že lidé mají vrozenou potřebu hledat a přizpůsobit se prostředí, které odpovídá jejich charakteristikám a potřebám (van Vianen, 2018). Jedinci se snaží přizpůsobit, protože obecně preferují jistotu, bezpečnost, sounáležitost, potřebu kontroly a snaží se o dosažení štěstí a spokojenosti (Yu, 2013). Tento dobře zavedený koncepční rámec lze úspěšně aplikovat na řadu organizačních jevů vč. podnikového prostředí (Piszczek & Berg, 2020) a v současnosti tvoří jádro mnoha novodobých teorií pracovního stresu (Edwards & Copper, 2013).

V aplikované podobě, pokud tedy dojde k nesouladu mezi charakteristikami zaměstnance (např. jeho schopnosti, dovednosti, hodnoty či zdroje) a požadavky prostředí, dochází k vzniku pracovního stresu (Edwards & Copper, 2013; Li, 2020). To vede k nižší produktivitě práce, zdravotním problémům, osobní izolaci atd., (French et al., 1982; Li, 2020).

### **Job-Demand-Control Model**

Karáskův *Job-Demand-Control model* (1979) představoval v 80. letech 20. století přední model pracovního stresu v psychologii práce s klíčovým předpokladem, že v pracovním prostředí existují dva důležité determinanty určující zdraví a pracovní spokojenost zaměstnanců (Panari et al., 2010):

- nároky kladené na pracovníka (nároky plynoucí z pracovní náplně, např. pracovní zátěž, nejednoznačnost rolí, pracovní vypětí);

---

<sup>4</sup> V české literatuře bývá někdy název modelu volně překládán jako „*Model shody mezi jedincem a prostředím*“.

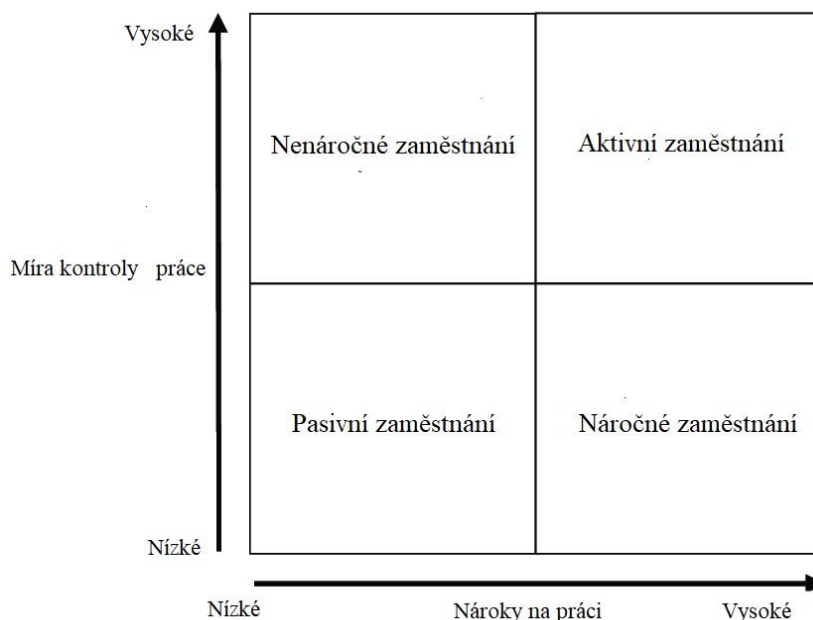
- míra vlastní pracovní kontroly zaměstnance (míra autonomie pracovníka, jeho možnost podílet se na rozhodování o práci a využívání vlastních dovedností) (Ganster & Rosen, 2013).

Na základě tohoto modelu lze konstatovat, že míra vlastní autonomie zaměstnance, možnost řízení vlastního času či rozhodovací pravomoc mohou pomoci pozitivně řídit pracovní stres (Karásek & Theorell, 1990). I v současnosti je model často využíván ve výzkumech pracovního stresu a jeho řízení (Ganster & Rosen, 2013).

Model dále předkládá definici čtyř pracovních prostředí s různou úrovní pracovních nároků a mírou kontroly (Karásek et al., 1988):

- aktivní pracovní prostředí: vysoká míra kontroly práce, vysoké nároky na práci;
- pasivní pracovní prostředí: nízká míra kontroly práce, nízké nároky na práci;
- náročné pracovní prostředí: nízká míra kontroly práce, vysoké nároky na práci;
- nenáročné pracovní prostředí: vysoká míra kontroly práce, nízké nároky na práci (Karásek et al., 1988; Trousselard et al., 2016).

Obrázek 1: Job-Demand-Control Model



Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Larssona et al. (2019).

Jako nejvíce rizikovou skupinou z hlediska vzniku pracovního stresu je skupina *náročné zaměstnání*, typická nemožností kontrolovat obrovské pracovní zatížení (Trousselard et al., 2016).

## **Warr's Vitamin Model**

Warr's Vitamin Model<sup>5</sup>, někdy také v původní literatuře označován jako *Model of wellbeing at work*, předpokládá složitější závislost mezi blahobytem a určitými dimenzemi práce, než tomu bylo u lineární závislosti v předešlých strukturálních modelech (Borkowska & Czerw, 2022). Ve svém původním konstruktů byl aplikován na duševní zdraví zaměstnanců, nyní je aplikován i do dalších zaměstnaneckých oblastí, jako je např. vnímání odchodu do důchodu či prožívání pracovního stresu samotnými zaměstnanci (Warr, 2007; Warr 2017).

Model pracuje s pojmem „vitamin“, který představuje charakteristiku/požadavek práce a předpokládá devět základních charakteristik:

- šest charakteristik, jejichž nedostatek či naopak nadbytek negativně ovlivňuje vnímání zaměstnance a může být zdrojem pracovního stresu:
  - možnost osobní kontroly;
  - příležitost pro mezilidský kontakt;
  - možnost uplatnění vlastních dovedností;
  - vnějším prostředím generované cíle;
  - různorodost úkolů;
  - jednoznačnost prostředí.
- tři charakteristiky s lineárním vlivem (přímo úměrným) na pracovní stres:
  - dostupnost peněz;
  - fyzické bezpečí;
  - významná sociální pozice (Warr, 2017; Stiglbauer & Kovacs, 2018; Borkowska & Czerw, 2022).

## **Effort-Reward-Imbalance Model**

Tento model transakčního přístupu vysvětluje vznik pracovního stresu jako důsledku nesouladu mezi vysokým úsilím zaměstnanců a nespravedlivými odměnami (např. plat, vyhlídka na povýšení, jistota zaměstnání, úcta, uznání, kontrola statusu) (Jirkovská, 2014; Siegrist, 2017).

V tomto modelu jsou popsány dva základní typy úsilí zaměstnanců:

- vnitřní úsilí: potřeba kontroly a zvládnání kritických situací;

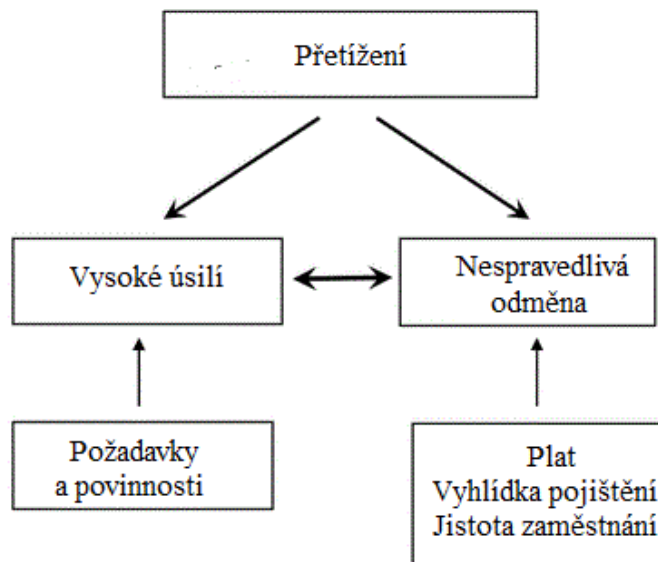
---

<sup>5</sup> Pojmenovaný dle svého zakladatele Petera Warra (1987).

- vnější úsilí: požadavky a povinnosti (Jirkovská, 2014; Sohail & Rehman, 2015).

Jak poznamenává autorka Jirkovská (2014), *Effort-Reward-Imbalance Model* přispěl k výzkumu a vědeckému poznání v oblasti vztahu mezi psychosociálními faktory s multidisciplinárním přesahem (např. prvky sociální psychologie, organizačního rozvoje, veřejného zdravotnictví, ekonomie i politiky).

Obrázek 2: Effort-Reward-Imbalance Model



Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Peterse & Hopkinse (2014).

### Transactional Model

Jak uvádí např. autor Li (2020), *Transactional Model*, tak jak ho definoval autor Lazarus v roce 1966, představuje v současnosti jeden z nejfrekventovanějších modelů pro výklad pracovního stresu. Model je založen na předpokladu, že vznik pracovního stresu není výsledkem jedince či pracovního prostředí, ale je výsledkem interakce mezi nimi, tzn. mezi situačními požadavky a zdroji zaměstnance (Ganster & Rosen, 2013).

Jak vysvětluje Raghavan et al. (2001), model popisuje individuální hodnocení stresové situace a jejích okolností s definováním transakce jako integrace situačních a osobnostních elementů (Zášková & Bolková, 2012).

Existují dva základní hodnotící procesy, kterými zaměstnanci kognitivně zpracovávají informace o potenciálních pracovních stresorech (Ganster & Rosen, 2013):

- primární: posouzení situace jako pozitivní nebo stresující (ztráta, ohrožení, výzva);

- sekundární: posouzení možnosti zvládnání (znalost vlastních kompetencí, morální hodnotová orientace, bilance pravděpodobnosti nároků a zisku) (Lazarus & Folkman, 1984).

### 2.1.3 Příčiny vzniku pracovního stresu

Pracovní prostředí představuje zdroj požadavků a tlaků, které mohou vyústit v pracovní stres, ale i strukturální a sociální zdroje k jeho řízení (Michie, 2002). V rámci výzkumu pracovního stresu je výrazná pozornost věnována problematice zdrojů stresu na pracovišti, tzv. stresorů (Li, 2020). Stresor je převládající stav, který způsobuje stres. Stresory objevující se na pracovišti jsou ty, které souvisejí s požadavky na pracovní roli dané práce (Akkoç et al., 2021). Průkopníci ve výzkumu copingových strategií, Lazarus & Cohen (1977), popisují stresory jako faktory prostředí, které narušují rovnováhu a ovlivňují tím fyzickou i psychickou pohodu zaměstnanců. Jak uvádí Panigrahi et al. (2016), příčiny pracovního stresu (stresory) lze rozdělit do dvou základních kategorií dle původu jejich zdroje:

- vnitřní příčiny - vzniklé z nitra jedince a jeho vnímání sebe sama a v hodnocení okolí (např. nastavení mysli, způsob uvažování, nízké sebevědomí, nerealistická očekávání);
- vnější příčiny - vnější faktory na pracovišti (např. manažerské styly řízení, přetížení, nejistota zaměstnání atd.).

Následující tabulka představuje přehled nejvýznamnějších stresorů v pracovním prostředí dle zjištění citovaných autorů.

Tabulka 2: Stresory v podnikovém prostředí

Autor/Autorský kolektiv	Výzkum	Příklad stresorů
Burman & Goswami (2018)	Zpracování systematického literárního přehledu pracovního stresu, vč. stresorů, od roku 1993 do roku 2017.	Omezený kariérní růst; stagnace v pracovních dovednostech; nejistota zaměstnání; dlouhá pracovní doba; nízký příjem; pracovní přetížení; konflikt a nejednoznačnost rolí.

Autor/Autorský kolektiv	Výzkum	Příklad stresorů
Bamber (2011)	Identifikace tři hlavních oblastí s výskytem stresorů: individuální faktory (genetické/zděděné faktory, získané/naučené faktory, osobnostní/vlastnostní faktory), faktory v pracovním prostředí (pracovní nároky, fyzické pracovní podmínky, kontrola, podpora, vztahy, role, změna, plat a kariérní vyhlídky), rozhraní práce z domova.	Interpersonální konflikty; časový přes/tlak; vysoká míra odpovědnosti; nerovnováha/nesoulad mezi pracovním a soukromým životem.
Leka et al. (2003)	Rozdělení pracovních stresorů do dvou kategorií: faktory související s vlastním postavením zaměstnance (vývoj kariéry, role v organizaci, mezilidské vztahy, organizační kultura, rozhraní domova a práce) a faktory související s pracovní náplní (náplň práce, pracovní zátěž, pracovní tempo, pracovní doba a možnost kontroly).	Postavení: monotónní práce; protichůdnost úkolů; časový tlak; nepružná pracovní doba; neúčast na rozhodování; nedostatek kontroly. Náplň: nejistota zaměstnání; konflikt rolí; šikana; obtěžování; násilí; nevhodné manažerské styly vedení.
Cartwright & Cooper (1997)	Rozdělení pracovních stresorů do šesti hlavních kategorií: stresory související s pracovní náplní, role v organizaci, sociální vztahy na pracovišti, kariérní rozvoj, organizační faktory a interakce práce a domova.	Pracovní prostředí; pracovní zátěž; technostres; pracovní rizika nebo vyšší míra nehodovosti; nejednoznačnost rolí; konflikt rolí; vztahy na pracovišti; nejistota zaměstnání; nesoulad mezi pracovním a soukromým životem.

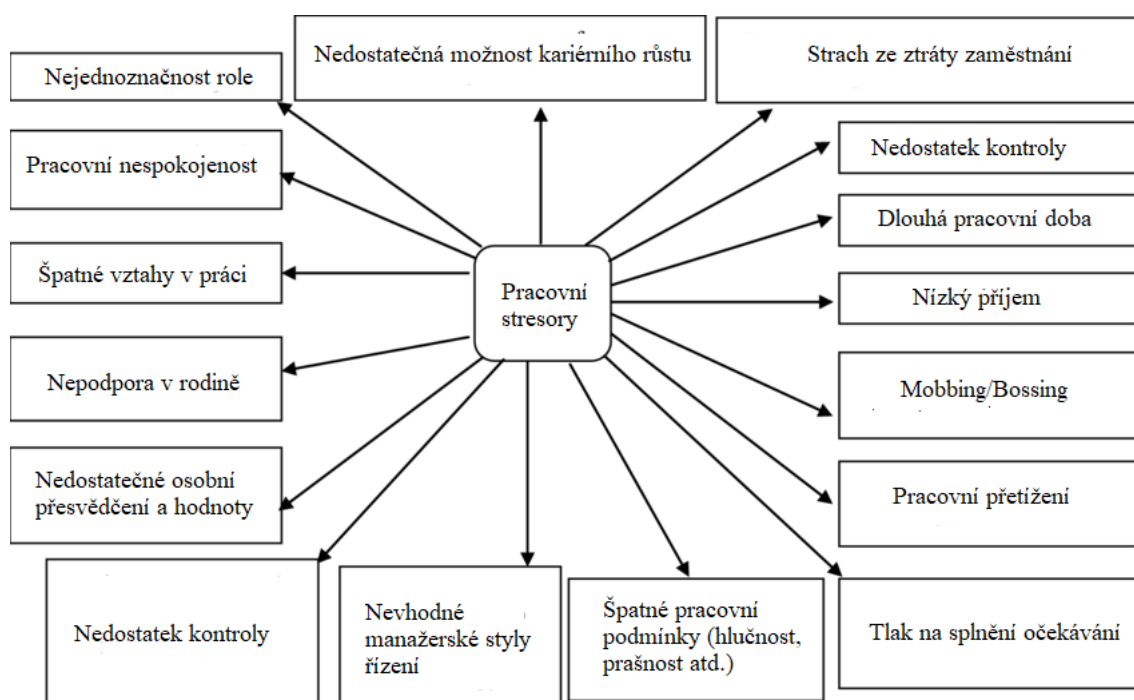
Autor/Autorský kolektiv	Výzkum	Příklad stresorů
Kahn et al. (1964)	První ucelený výzkum pracovního stresu, resp. stresorů na pracovišti	Konflikt rolí; nejednoznačnost rolí; pracovní přetížení.

Zdroj: vlastní zpracování autorky, dle citovaných autorů.

Jak poznamenávají Richardson a Rothstein (2008), negativní účinky těchto stresorů musí být řešeny na organizační úrovni.

Autoři Burman & Goswami (2018) ve své studii *A Systematic Literature Review of Work Stress* zpracovali 207 literárních zdrojů týkajících se pracovního stresu v letech 1993- 2017. Přehled jimi uváděných hlavních stresorů s doplněním autorky je uveden na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Souhrn hlavních stresorů na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Bambara (2011); Burmana & Goswamiho (2018); Akkoçe et al. (2021).

#### 2.1.4 Vliv stresu na pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je v podnikovém prostředí důležitým tématem, protože produktivita zaměstnance je v přímém vztahu právě s jeho pracovní spokojeností (Bektaş, 2017). Je proto nezbytné, aby byla spokojenost zaměstnanců pravidelně monitorována,



např. rozhovory s vedoucími pracovníky nebo v anonymní formě např. dotazníkovým šetřením (Aziri, 2011).

Existuje mnoho definic pracovní spokojenosti (Aziri, 2011), přesto jednou z nejpoužívanějších a zároveň nejjednodušších je stále definice Spectora (1997), který pracovní spokojenost definuje jako míru, s jakou mají pracovníci rádi svou práci. Všeobecně lze pracovní spokojenost zaměstnance charakterizovat jako jeho emocionální stav, který může pokrývat celkovou škálu pocitů od pozitivních až k negativním v kontextu hodnocení jeho pracovního prostředí (např. pracovní podmínky, interpersonální vztahy na pracovišti, vyjasnění rolí, manažerské styly vedení, podniková kultura, systém hodnocení a odměňování atd.) (Jönsson, 2012; Adamopoulos & Syrou, 2022).

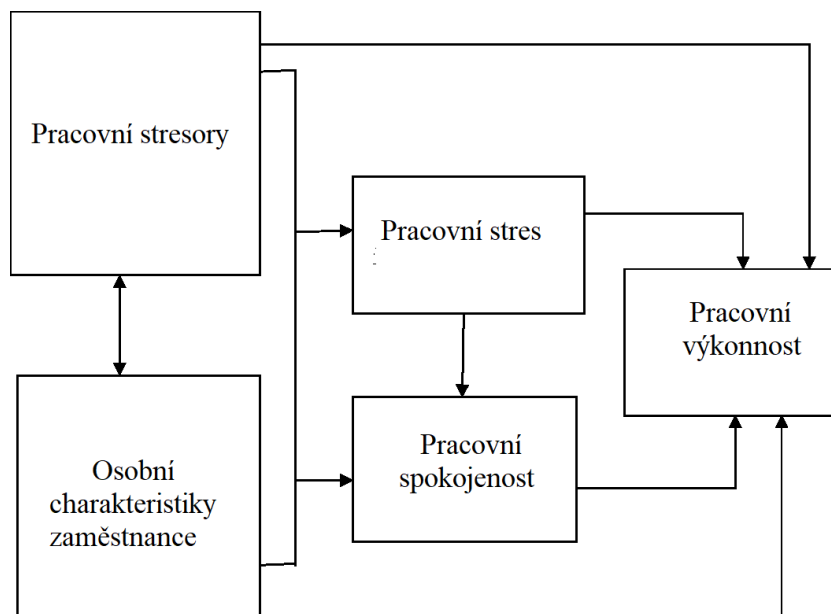
Zkoumání pracovní spokojenosti je jednou z klíčových oblastí zájmu pracovní psychologie vzhledem k obecnému předpokladu, že přímo souvisí s duševním zdravím zaměstnanců a tím i jejich produktivitou i produktivitou organizace jako celku (Adamopoulos & Syrou, 2022). Jak upozorňuje Kwok et al. (2015), vysoká míra pracovní spokojenosti je také užitečná pro posílení týmovosti, kooperace a pocitu sounáležitosti k podniku.

Pracovní spokojenost zahrnuje dvě základní kategorie (Schultz & Schultz, 2016; Bektaş, 2017):

- vnější kategorie (faktory související s pracovním prostředím; nezávislé na zaměstnanci):
  - finanční ohodnocení;
  - možnost kariérního postupu;
  - způsob vedení týmu;
  - pracovní skupina a její charakter;
  - fyzikální podmínky na pracovišti (Rymeš, 2003);
- vnitřní kategorie:
  - pocit úspěchu a docenění;
  - vztahy na pracovišti;
  - stabilita práce;
  - možnost využít své znalosti, schopnosti a dovednosti;
  - zapojení do řízení (Bektaş, 2017).

Vzájemná korelace mezi pracovním stresem a pracovní spokojeností je předmětem řady výzkumů se zjištěním, že existuje jejich silný negativní vzájemný vztah s důsledky na pracovní výkonnost (např. Khamisa et al., 2015; Hoboubi et al., 2017; Adamopoulos & Syrou, 2022). Pracovní spokojenost může snížit možnost vzniku pracovního stresu a syndromu vyhoření (Lambert, et al., 2018). Na ovlivňování pracovní spokojenosti zaměstnance stresem na pracovišti mají vliv také osobní charakteristiky zaměstnance (např. věk, vzdělání, sociální statut, dosavadní zkušenosti atd.) (Nabirye et al., 2011). Vzájemný vztah mezi pracovním stresem, pracovní spokojeností a výkonností v kontextu osobních charakteristik znázorňuje obrázek č. 4.

Obrázek 4: Vztah mezi pracovním stresem, pracovní spokojeností a výkonností

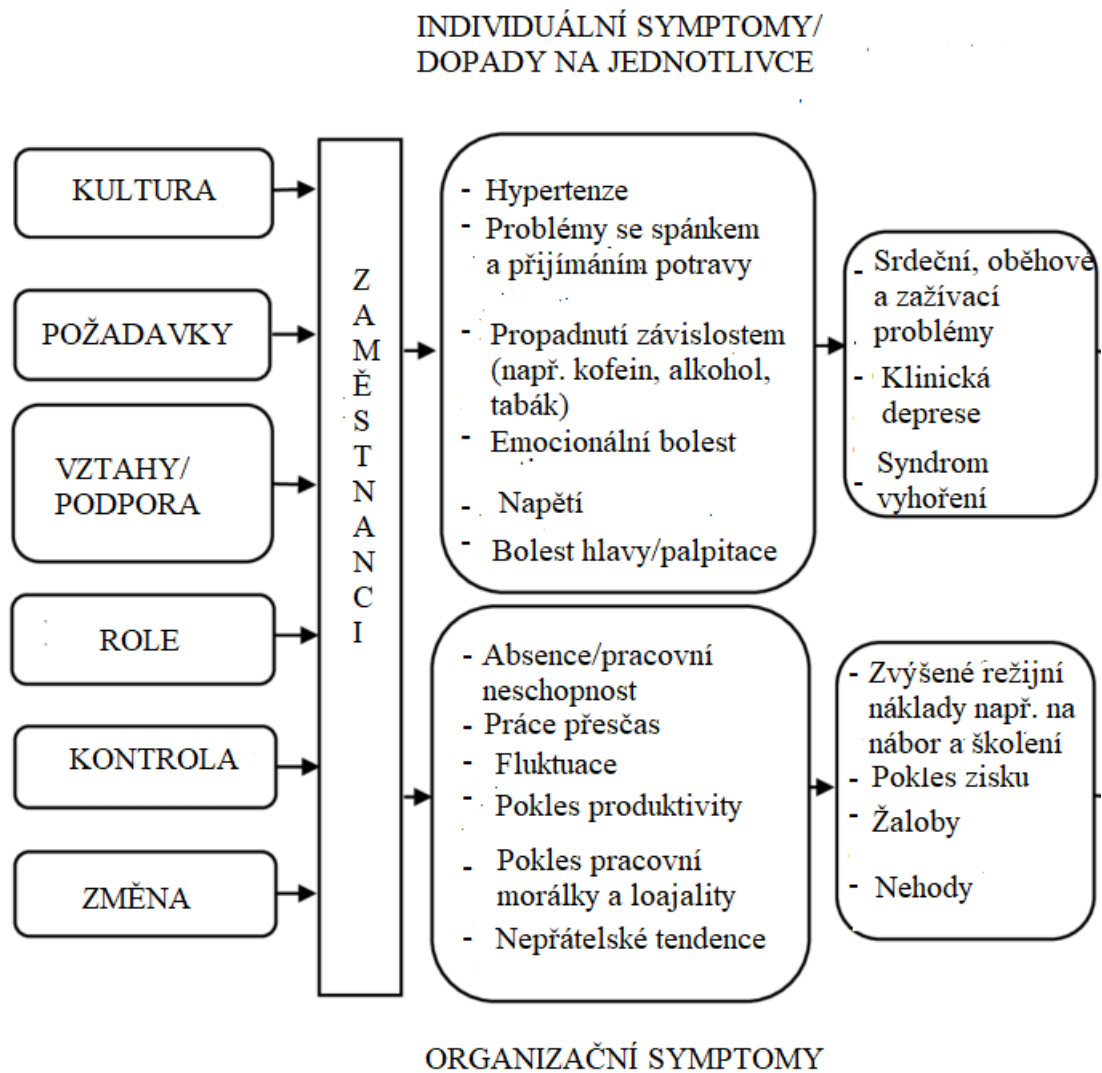


Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Nabirye et al. (2011).

### 2.1.5 Vliv stresu na pracovní prostředí

Jak upozorňují autoři Ongori & Agolla (2008) i Molek-Winiarska (2016a), majitelé a vedoucí pracovníci v některých podnicích se obávají dopadu pracovního stresu a přemýšlejí o tom, zda/jaké intervence je třeba provést, aby se minimalizovaly náklady na stres spojený s prací (podrobněji v kapitole 2.1.6). Pracovní stres totiž může nepříznivě ovlivnit jak fyzickou stránku zaměstnance, tak i psychickou pohodu a vztah k organizaci, projevující se jako pracovní spokojenost, motivace k práci nebo organizační angažovanost (Jacobs et al., 2018). Tento vzájemný vztah je znázorněn v modelu pracovního stresu od Palmera (2001).

Obrázek 5: Palmerův model pracovního stresu



Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Palmera et al. (2003).

Autoři Baheshtifar & Nazarian (2013) rozdělují důsledky pracovního stresu na pracovišti do dvou hlavních podskupin:

- Organizační symptomy: pokles produktivity a výkonu práce, absenteismus<sup>6</sup>, presenteismus<sup>7</sup>, snížená kvalita produktů a služeb, špatné externí vztahy a konflikty (např. s klienty, dodavateli, partnery, úřady, zákazníky), negativní publicita a firemní image, narušení výroby a zmetkovost, vysoká nehodovost

<sup>6</sup> Náklady vzniklé v souvislosti s absencí v práci - dočasná (nemocenská, návštěvy lékaře, předčasný odchodu z práce kvůli nemoci), trvalá (dlouhodobá absence, např. nemoc z povolání).

<sup>7</sup> Omezení výkonnosti zaměstnance v důsledku onemocnění nebo úrazu.

a chybovost, vysoká fluktuace, nehody atd., (Ongori & Agolla, 2008; Baheshtifar & Nazarian, 2013; Valenti et al., 2021).

- Organizační náklady: podrobně v kapitole 2.1.6.

V praxi se lze setkat s názorem, že pracovní stres je zdravý a motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Ale je rozdíl mezi tlakem - motivátorem a stresem. Jak uvádí autoři Jacobs et al. (2018), tlak může být motivačním faktorem pro lepší výkon a na pracovišti je často zásadní. Druh stresu, který může mít v některých případech pozitivní a motivující účinek se nazývá tzv. *eustres*<sup>8</sup>, který představuje pozitivní hodnocení požadavků v prostředí, které má potenciál podporovat osobní růst a zisk (Tarafdar et al., 2017). Když je ale tento tlak nadměrný, dochází k vzniku a rozvinutí pracovnímu stresu se všemi jeho negativními důsledky pro zaměstnance i zaměstnavatele (tzv. *distres*).

Jak uvádí např. autoři Bienertova-Vasku et al. (2020), ve zkoumání stresu je jeho rozdělování na tzv. *eustres* a *distres* spíše na překážku, protože adaptační reakce stresovaného organismu není ze své podstaty dobrá nebo špatná a její vliv na zdraví nebo pracovní výkon závisí na množství dalších interakcí těla/osobnosti s prostředím. Vágnost a vzájemné zaměňování těchto pojmů navíc vedlo k významným rozdílům ve výzkumech napříč jednotlivými obory. Tuto myšlenku sdílí i autoři Le Fevre et al. (2003), kteří odmítají předpoklad, že pracovní stres, tlak nebo úzkost vedou k vyššímu výkonu.

Jacobs (2019) připomněl, že pokud má být organizace úspěšná a konkurenceschopná, management společnosti musí řešit pracovní stres na organizační úrovni. Klíčovým předpokladem úspěšného řízení pracovního stresu je znalost teoretických přístupů k němu (Ajayi et al., 2019) a pochopení základních principů (Saksvik et al., 2002; ESENER, 2015). Newton & Theo (2014, str. 90) k tomu dodávají, „*je nezbytné, aby vlastníci organizací a jejich manažeři pochopili problematiku pracovního stresu a integrovali tyto znalosti do svého strategického a provozního rozhodování.*“ Autoři Baheshtifar & Nazarian (2013) dokonce uvádějí, že implementace zvládnutí stresu je primární odpovědností managementu prostřednictvím následujících opatření:

- implementace stress managementu se zaměřením na zaměstnance na všech hierarchických úrovních;
- úprava pracovních míst, která jsou náročná na využívání zdrojů zaměstnanců;

---

<sup>8</sup> Rozdělení popsané Selyem, 1974.

- odstranění nejednoznačnosti rolí;
- podpora efektivní mezilidské u komunikace při řešení pracovního stresu.

### 2.1.6 Náklady pracovního stresu

Pracovní stres je všeobecně uznáván jako problém, který má negativní ekonomický dopad na podniky i společnost obecně (Brun & Lamarche, 2006; Newton & Theo, 2014). Finanční náklady pracovního stresu jsou tedy stále více v popředí zájmu společnosti (Hassard et al., 2018), a přesto neexistuje žádný komplexní nástroj, který by organizacím umožnil efektivně řídit problematiku nákladů na pracovní stres (Brun & Lamarche, 2006). Názory na samotný výpočet a nákladové položky do něj zahrnuté se mezi autory liší (Molek-Winiarska, 2016a). Tabulka č. 3 poskytuje přehled poznatků/návrhů na určení metodiky k výpočtu nákladů pracovního stresu dle jejich autorů.

Tabulka 3: Přehled poznatků týkajících se nákladů pracovního stresu

Autor/Autorský kolektiv	Poznání z výzkumu, příp. návrh metodiky
Russo et al. (2021)	Navrhovaný model odhadu nákladů pracovního stresu na základě nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti a jeho vystavení psychosociálním rizikům (např. pracovní neschopnost, náklady na léčbu nemoci z povolání, soudní spory, znalecké posudky, ztráta produktivity na základě mzdových nákladů).
Hassard et al. (2018)	Přesné nominální zkoumání nákladů na pracovní stres je obtížné kvůli různorodosti studií, pokud jde o jejich koncepční a metodologické přístupy. Ale i pouhé odhady nákladů na pracovní stres představují zásadní katalyzátor pro stimulaci diskuse o důležitosti tohoto tématu.
EU-OSHA (2014)	Náklady na pracovní stres se mohou projevovat a být kvantifikovány v různých formách (např. náklady na zdravotní péči, ztrátu produktivity, absenteismus, presenteismus, nehody, zranění, atd.). Je nutné podporovat vývoj jednoduchých metodik a přístupů, které zaměstnavatelům pomohou odhadnout pracovní stres.
Brun & Lamarche (2006)	Navržený sebehodnotící nástroj k posouzení nákladů na pracovní stres konsoliduje tři kategorie nákladů (základní nákladové položky spojené s nemocí obecně, náklady na absenteismus a náklady na presenteismus). Slabinou navrhovaného modelu je, že některé z těchto položek nejsou podniky sledovány a zaznamenávány.
Tangri (2003)	Model zahrnuje položky: absenteismus, fluktuaci zaměstnanců, program pomoci zaměstnancům, náklady na léčbu, pracovní úrazy, nároky na odškodnění zaměstnanců a soudní řízení. Vzorec vychází z procentních podílů (čerpaných z odborné literatury)

Autor/Autorský kolektiv	Poznání z výzkumu, příp. návrh metodiky
	<p>částí nákladů určitého pracoviště, které lze přičíst stresu. Podle tohoto vzorce lze získat konzervativní odhad nákladů organizace spojených se stresem, a to součtem těchto nákladů (pokud jsou relevantní): 19 % nákladů na absence; 40 % nákladů na fluktuaci zaměstnanců; 55 % nákladů na programy pomoci zaměstnancům nebo související služby zdravotní péče /poradenství; 30 % nákladů na krátkodobou a dlouhodobou pracovní neschopnost; 10 % nákladů na hrazené léky (psychoterapeutické); 60 % celkových nákladů na úrazy na pracovišti a celkové náklady na odškodnění zaměstnanců a soudní spory související se stresem.</p> <p>Kritickým nedostatkem modelu je absence presenteismu ve výpočtu.</p>

Zdroj: vlastní zpracování autorky, dle citovaných autorů.

Russo et al. (2021) vymezili pro hodnocení a výpočet nákladů na stres související s prací dva hlavní přístupy:

- deduktivní přístup - výpočet celkových nákladů na položku nemoc z povolání a odhad procenta případů souvisejících s pracovním stresem;
- induktivní přístup - identifikace různých typů nákladů na pracovní stres před jejich výpočtem a jejich sečtení pro získání celkových nákladů (EU OSHA, 2014; Hassard et al., 2018).

Deduktivní přístup je často používán pro svou jednoduchost, ale problematicky se jeví předpoklad, že průměrné náklady na pracovní stres jsou totožné s průměrnými náklady na nemoci z povolání (EU OSHA, 2014; Hassard et al., 2018).

Seznam nákladů na pracovní stres na úrovni podnikového zatížení nejčastěji zahrnuje:

- náklady související se ztrátou produktivity;
- náklady související s absenteismem;
- náklady spojené s nehodami a zraněními;
- náklady spojené s fluktuací zaměstnanců;
- nároky na odškodnění pracovníků;
- náklady související s presenteismem;
- náklady na nepřítomnost související s vyvážením rodinného a pracovního života;
- náklady související se ztrátou reputace/image společnosti (Brun & Lamarche, 2006; Russo et al., 2021; Hassard et al., 2018).

Jak dodávají Hassard et al. (2018, str. 25), „zatímco hledání skutečné metodologie pro výpočet pracovního stresu zůstává trvalou otázkou, metodologické aspekty a úvahy hledání tohoto svatého grálu mají hodnotu právě v dialogu, který podněcuje.“

### 2.1.7 Legislativní pozadí pracovního stresu

Bez ohledu na společenské a politické debaty, problém stresu na pracovišti vyžaduje konkrétní reakce ze strany legislativních orgánů a jeho pevného zakotvení v právním rámci (Bowen et al., 2014). Jak uvedli Zoni & Lucchini (2012), první systematický legislativní přístup k pracovnímu stresu byl specifikován v dokumentu *Introduction of Measures to Encourage Improvements in the Safety and Health of Workers at Work*<sup>9</sup> (89/391/EEC z 12. června 1989) podle rámcové směrnice Rady Evropské komise. Podle této směrnice mají všichni zaměstnavatelé zákonnou povinnost chránit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců prostřednictvím prevence pracovních rizik a poskytováním informací a školení (European Council, 1989). Jak zdůraznili Leka a Kortum (2008), tato směrnice podnítila vliv nové kultury zaměřené na psychosociální rizika a jejich prevenci v Evropě, účinně spojuje legislativu a sociální dialog, podporuje osvědčené postupy, CSR a buduje partnerství. Autoři Florea a Florea (2016) poznamenávají, že všichni členové EU dostali za povinnost implementovat tuto směrnici do své legislativy.

V roce 2000 byla v této problematice zásadním dokumentem *European Commission's Guidance on work-related stress* určená organizacím zaměstnanců a zaměstnavatelů. Dokument definoval stres, přehled hlavních příčin stresu, organizační zlepšení v oblasti řízení stresu a zásadní kroky k prevenci stresu související s prací (Leka & Kortum, 2008; Zoni & Lucchini 2012).

V roce 2004 byla podepsána *The European Framework Agreement on Work-Related Stress*<sup>10</sup>. Cílem dokumentu bylo poskytnout zaměstnavatelům a zaměstnancům rámec pro identifikaci, prevenci a řešení problémů pracovního stresu dvěma hlavními způsoby:

- zvýšením povědomí a pochopení pracovního stresu pro zaměstnavatele, zaměstnance a jejich zástupce;

---

<sup>9</sup> „Rámcová směrnice o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci.“

<sup>10</sup> Rámcová dohoda EU o stresu spojeném s prací.

- poskytnutím rámců, které umožňují identifikovat, předcházet a řešit stres související s prací a jeho důsledky pro zaměstnavatele a zaměstnance (Molek-Winiarska, 2016b).

Členským státům EU byla uložena povinnost implementovat tuto dohodu do svých vnitrostátních předpisů. Doba implementace tohoto dokumentu byla stanovená na tři roky (Zoni & Lucchini, 2012). **V České republice nebyl tento požadavek dodnes naplněn.** Novela zákoníku práce, která tuto problematiku reflektovala a byla připravovaná v roce 2016/2017 (s předpokládanou účinností od 1. 1. 2017) primárně ze strany ČSSD, nebyla dosud přijata. Rámcově lze tedy u nás v souvislosti s prevencí pracovního stresu vnímat § 101 odst. 1 a § 224 odst. 1 zákoníku práce s jeho ustanovením, „*zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci s ohledem na ohrožení života a zdraví, které se týkají výkonu práce a je povinen vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce,*“ (epravo.cz, 2018).

Jak zdůraznila Molek-Winiarska (2016b), *The European Framework Agreement on Work-Related Stress* měla podstatný dopad na většinu zemí EU, odráží se v pracovní legislativě mnoha členských států a zejména novelizuje stávající legislativu tak, aby zohledňovala evropskou rámcovou dohodu. Dalším nástrojem v rámci EU jsou tzv. *autonomní rámcové dohody*, které uzavírají sociální partneři konkrétních zemí EU (Zoni, Lucchini, 2012).

Mezi nezávazné, ale doporučené postupy pro členské státy EU týkající se problematiky pracovního stresu patří dle Evropské komise (2017):

- *EN ISO 10075-1: 1991 Ergonomické zásady ve vztahu k mentální pracovní zátěži - Všeobecné termíny a definice:* vymezení základních pojmů pracovního stresu, určení hlavních kategorií zdrojů stresu v pracovním prostředí (úkoly, zařízení, fyzické prostředí, sociální prostředí).
- *EN ISO 10075-2: 1996 Ergonomické zásady ve vztahu k mentální pracovní zátěži - Zásady projektování:* diskutovány zdroje únavy, její intenzita a rozložení v čase.
- *Pokyny: Evropská komise, 1999, Pokyny týkající se stresu souvisejícího s prací - kořeně života, nebo polibek smrti:* všeobecné informace o příčinách, projevech a dopadech pracovního stresu se zaměřením na primární stress management intervence.



- *Závěry Rady Evropské unie, 2002, týkající se boje proti problémům souvisejícím se stresem a depresí: výzvy Rady Evropské unie k intenzivnímu řízení stresu na pracovišti a začlenění jeho problematiky do legislativních rámců členských zemí.*
- *Pokyny: EU-OSHA, 2002, Jak zvládat psychosociální otázky a snížit stres související s prací: cílení na zvyšování povědomí o psychosociálních otázkách pracovního stresu. Dále diskutována i problematika šikany a násilí na pracovišti.*
- *Pokyny: Světová zdravotnická organizace, 2003, Organizace práce a stres: iniciativa pro vzdělávání o řízení pracovního stresu určená pro zaměstnavatele.*
- *Pokyny: Světová zdravotnická organizace, 2007, Zvyšování povědomí o stresu při práci v rozvojových zemích: moderní nebezpečí v tradičním pracovním prostředí: rady zaměstnavatelům a zástupcům pracovníků: reakce na rostoucí obavy kvůli významným změnám v moderním světě (globalizace a změna charakteru práce).*
- *Pokyny: Světová zdravotnická organizace, 2008, PRIMA-EF: Pokyny k evropskému rámci pro řízení psychosociálních rizik: zdroj pro zaměstnavatele a zástupce pracovníků: zacílení na přenesení politiky a poznatků pracovního stresu do praxe.*
- *Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací, 2004, Evropští sociální partneři – EKOS, UNICE (BUSINESSEUROPE), UEAPME a CEEP: dohoda o podniknutí aktivních kroků k prevenci, odstranění či snížení pracovního stresu.*

Evropská unie také aktivně prosazuje a propaguje téma zvládání stresu na organizační úrovni. EU-OSHA zajistila kampaň s názvem „*Zdravé pracoviště zvládne i stres*“ v rámci evropského programu *Zdravá pracoviště 2014 - 2015*. Závěry kampaně naznačují, že psychosociální rizika a stres při práci působí organizacím i národním ekonomikám významné škody. Ta samá kampaň poukázala i na to, že 4 z 10 zaměstnanců si myslí, že prevence stresu v práci není dobře ošetřena (Cobb, 2022). V rámci kampaně bylo zvládání stresu propagováno konferencemi, semináři, workshopy, vědeckými články či prezentacemi ve všech členských zemích světa (Molek-Winiarska, 2016b).

### **2.1.8 Pracovní stres v kontextu současných skutečností**

V této subkapitole je popsán vliv dvou výrazných současných skutečností, které ovlivňují zkoumanou problematiku pracovního stresu - *Průmyslu 4.0* (výrazná změna pracovního prostředí - např. Sumer, 2018; Leso et al., 2018; Hitpass & Astudillo, 2019) a *pandemie*

*COVID-19* (současná krize se zásadním dopadem na zdraví pracovníků a pracovní výkon - např. Giorgi et al., 2020; Gomez a kol., 2020; Oksanen et al., 2021).

#### **Průmysl 4.0 a pracovní stres**

Průmysl 4.0, charakterizovaný automatizací a digitalizací, nevyhnutelně ovlivní organizaci práce (Leso et al., 2018). Pracovní procesy se stanou flexibilnějšími z hlediska času a prostoru a budou stále více digitalizované, decentralizované, transparentní a méně hierarchické - čím více rutinní práce, tím pravděpodobněji bude digitalizována a automatizována (Buhr, 2015). Mařík (2016) očekává prosazování nové organizace práce, změnu vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a v některých profesích změnu ve struktuře i v pracovních náplních. Nové technologie přinesou odstranění fyzicky namáhavé a rutinní práce (MPO, 2016). Stoupající využívání robotizace výroby a služeb spolu s předpokládaným nástupem umělé inteligence bývá dokonce považované za likvidátora pracovních míst. Tyto změny budou mít důsledky na pracovní prostředí a tím nevyhnutelně ovlivní i záležitost pracovního stresu (Berglund et al., 2021). Jak Leso et al. (2018, str. 331) uvedli, „cesta Průmyslu 4.0 k vytváření udržitelnější průmyslové výroby by proto měla brát v úvahu ekonomickou, sociální a environmentální udržitelnost a aspekty ochrany zdraví při práci týkající se pracovní síly.“

Trend Průmyslu 4.0 se projevil i v České republice. Vláda ČR v roce 2016 přijala *Iniciativu Průmyslu 4.0*, jejímž cílem bylo posílit dlouhodobou konkurenceschopnost České republiky v kontextu čtvrté průmyslové revoluce (MPO, 2016), což kvituje i Mařík (2016), který uvádí, že pro ČR je otázka implementace konceptu Průmyslu 4.0 naprosto zásadní, jelikož ČR má nejvyšší podíl průmyslové výroby na hrubou přidanou hodnotu ze všech států EU.

Podniky zabývající se průmyslovou výrobou tak musí na Průmysl 4.0 rychle reagovat. Jak uvádí Coufal (2017), zmíněná průmyslová tradice ČR, i úzká hospodářská spolupráce s Německem, mají za následek vyhovující technologickou připravenost podniků na implementaci Průmyslu 4.0 v českém prostředí. V oblasti digitální komunikace v dodavatelsko-odběratelském řetězci lze dostatečnou připravenost demonstrovat statistikami využití systémů ERP, které jsou u velkých firem využívány ve více než 80 % případů.

S Průmyslem 4.0 se objevují nová bezpečnostní rizika. Digitalizace může vést k omezení mezilidských vztahů na pracovišti a vyvolat pocit osamělosti a úzkostné stavy související se stresem. Robotizace může vést k vyššímu tlaku na pracovní výkon, zapojení

pracovníků a vzájemnou podporu (Liversedge, 2019). Ve výrobě bude změna nejviditelnější, protože zaměstnanci musí pracovat ve zvýšeném tempu, spolupracovat s umělou inteligencí, učit se nové pracovní postupy a sledovat více procesů současně (Berglund et al., 2021). Dopady digitalizace se také zobrazí ve zvýšené rychlosti tvorby a zanikání pracovních míst způsobem, který bude těžko oddělitelný od zbytku přirozených procesů obměny pracovního trhu (Chmelař a kol., 2015). Očekávají se však nejen destruktivní, ale i kreační dopady na trh práce. Lze očekávat, že ač některé profese zaniknou, vzniknou i nové. Nejvíce ohrožené jsou profese sestávající se z rutinních činností, jež se dají relativně snadno algoritmovat a tím pádem nahradit technologiemi. Naopak nejméně ohrožené jsou profese, které díky svým sociálním, organizačním, fyzickým, kreativním, či intelektuálním požadavkům nebude v možné nahradit automatizací ani digitalizací (Chmelař a kol., 2015).

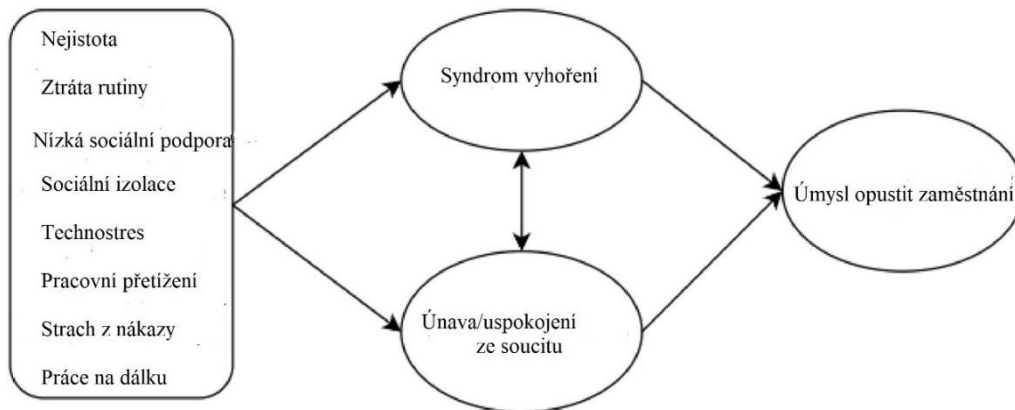
Výsledkem implementace Průmyslu 4.0 je i rostoucí využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) v podnicích, což zvyšuje zátěž zaměstnanců kvůli neustálé potřebě přizpůsobovat se novým technologiím a přílišné závislosti na nich. To má za následek vznik tzv. *technostresu* (neschopnost zvládat organizační nároky využívání ICT v důsledku nových aplikací, multitaskingu, informačního přetížení, nejistoty zaměstnání, technických problémů atd.) (Tarafdar et al., 2010; Malik et al., 2021). Dopady přijetí technologických změn v organizacích jsou pracovní přetížení, nejistota zaměstnání, složitost práce, invaze do osobního života, nejistota, nejednoznačnost rolí a přílišná digitální závislost (Malik et al., 2021).

### **COVID-19 a pracovní stres**

Globální krize způsobená pandemií COVID-19 (se začátkem v roce 2020) změnila pracovní podmínky i organizaci práce kvůli nutnosti sociální izolace, povinným uzavírkám ekonomiky i společnosti, práci na dálku, strachu z nakažení a nemoci, ztrátě příjmu a používání nových technologií v práci jako primární způsob komunikace a spolupráce (Giorgi et al., 2020; Oksanen et al., 2021). I Gomez et al. (2020) uvedli, že úroveň úzkosti a stresu se zvýšila zejména kvůli sociální izolaci způsobené epidemií COVID-19. Autoři Giorgi et al. (2020) vidí nejzávažnější stresory spojené s pandemií v pracovním napětí, nejistotě zaměstnání, izolaci, zneužívání pracovních práv, strachu z infekce a přenosu nemoci vůči rodině. Autoři Adisa et al. (2017) vidí neostré hranice mezi domovem a pracovištěm jako další významný stresor vyplývající z pandemie. Zvýšení nutnosti využívat technologie jako primární prostředek komunikace a spolupráce

vede ke vzniku tzv. *technostresu* (Tarafdar et al., 2020). V dnešním vysoce globalizovaném světě jsou důsledky pandemie propojeny pro všechny světové ekonomiky a významně ovlivňují trh práce. Podle nejhoršího scénáře Mezinárodní organizace práce (ILO, 2020) zaniklo, nebo ještě zanikne 24,7 milionu pracovních míst a světová míra nezaměstnanosti vystoupá ze 4,9 % na 5,6 % (ILO, 2020).

Obrázek 6: Stresory v kontextu pandemie COVID-19 s vlivem na pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Christianson et al. (2022); Giorgi et al. (2020).

Jak Gomez et al. (2020) poukázali, podniky musí vytvořit strategie pro preventivní ochranu pracovníků v souvislosti s pandemií COVID-19 v kontextu konkurenceschopnosti a péče o zaměstnance. Ale dle průzkumu *Health and wellbeing at work* (CIPD, 2022) provedeného v 804 organizacích ve Velké Británii, není úsilí zaměstnavatelů v problematice řešení stresu v souvislosti s COVID-19 takové, jaké by mohlo a mělo být. Došlo totiž ke snížení obav zaměstnavatelů z dopadů pandemie na duševní zdraví zaměstnanců (z 82 % na 66 % ve srovnání s rokem 2021). Tím, dle výsledků šetření, došlo i k poklesu aktivit zaměřených na řešení stresu na pracovišti. Méně organizací, v porovnání s vrcholným rokem pandemie, též podniká kroky ke zvýšení povědomí o problémech duševního zdraví.

Podle Gomeze et al. (2020), s příchodem pandemie COVID-19 vyvstaly pro manažery podniků nové výzvy, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Jak podotýkají Giorgi et al. (2020), pracoviště představuje základní cíl, ke kterému by mělo směřovat úsilí při řízení problémů duševního zdraví souvisejících s pandemií COVID-19. Proto by se pracoviště měla zaměřit na řízení stresu vyplývajícího ze situace stanovením jasných protinákazových opatření, sledováním duševního zdraví zaměstnanců, zaváděním

programů školení odolnosti a koučování, zlepšováním infrastruktury na pracovišti a rozvíjením jasných a spolehlivých preventivních přístupů.

## **2.2 Stress management a jeho intervence**

### **2.2.1 Teoretické vymezení stress managementu a jeho intervencí**

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), existuje mnoho důvodů, proč by podniky měly aktivně řídit pracovní stres. Jde o společenskou odpovědnost zajistit žádoucí kvalitu pracovního života, dále pak jasná příčinná souvislost mezi nadměrným stresem a poklesem výkonnosti, spokojeností a zdravím zaměstnanců. Ač se společností všeobecně uznává nutnost aktivně řešit problematiku pracovního stresu v podnikovém prostředí, existuje stále poměrně málo odborných publikací na zkoumanou problematiku (Holman et al., 2018; Li, 2020).

Prevence a řízení pracovního stresu vyžaduje zásahy na organizační úrovni (Michie, 2002; Holman et al., 2018). Stress management<sup>11</sup> je soubor organizovaných intervencí k odstranění nebo snížení pracovního stresu (Molek-Winiarska, 2016a) a jeho strategie je zobrazená v obrázku č. 8.

Základní model intervencí na řízení stresu<sup>12</sup> (resp. stress management intervencí - SMI<sup>13</sup>) poskytuje koncepční rámec pro návrh, implementaci a hodnocení SMI. Obecně lze SMI definovat jako činnost, která je navržena tak, aby snižovala či eliminovala zdroje stresu a jejich zátěž na zaměstnance (Dewe et al., 2012).

---

<sup>11</sup> V českém překladu bývá někdy označováno jako „řízení stresu“. V disertační práci bude vzhledem k jednotě definic používán všeobecně uznávaný termín *Stress management*.

<sup>12</sup> Vymezeno dle Ivanceviche et al. (1990).

<sup>13</sup> V disertační práci bude vzhledem k jednotě definic používáno pod zkratkou *SMI* (stress management intervention).

Obrázek 7: Strategie stress managementu

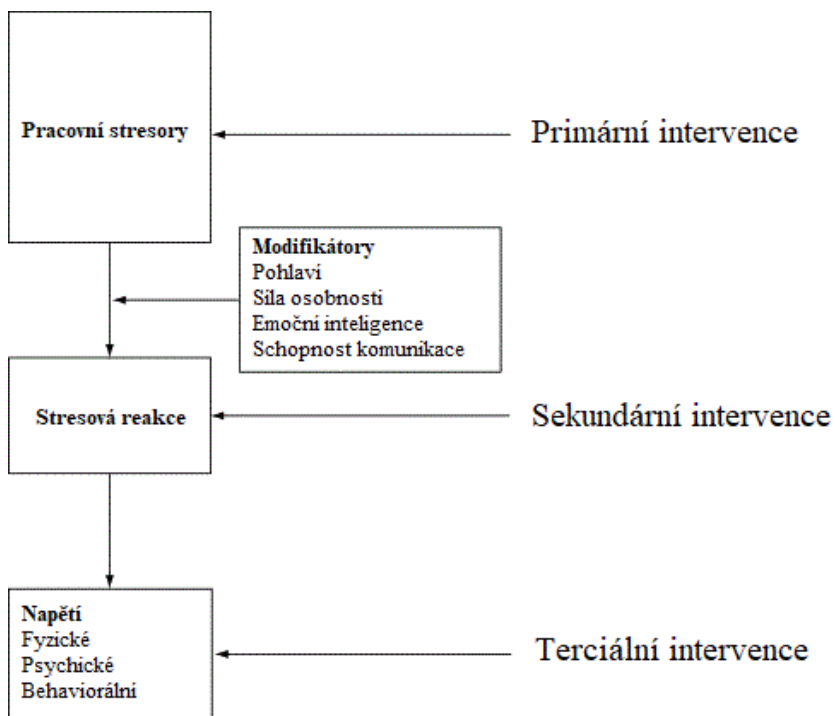


Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle BrainKart (2018).

Zaměřením, resp. preventivním rámcem, můžeme dle Holmana et al. (2018) klasifikovat SMI jako:

- primární: preventivní intervence zaměřené na eliminaci stresu ještě před jeho samotným vznikem s prokazatelně nejvyšším efektem na řízení stresu v podnicích. Tyto intervence jsou nákladnější než ostatní typy intervencí a vyžadují organizační změnu (Patterson et al., 2014; Tetrick & Winslow, 2015; Holman et al. 2018);
- sekundární: intervence zaměřené na snižování závažnosti a doby trvání již existujícího pracovního stresu (Holman et al. 2018);
- terciární: opatření zaváděná v případě selhání či nemožnosti implementace primárních a sekundárních intervencí s cílem rehabilitace již postižených zaměstnanců důsledky pracovního stresu. Náročnost na čas a náklady s nutností řešení na odborné lékařské úrovni (Patterson et al., 2014; Tetrick & Winslow, 2015; Holman et al. 2018).

Obrázek 8: SMI dle zaměření



Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Quicka et al. (2004).

Dle úrovně působení dělíme intervence na individuální (na úrovni jednotlivce – ILI) a organizační (intervence na úrovni organizace – OLI) (Riva & Chinyio, 2018). Cílem intervencí na individuální úrovni je pomoci zaměstnanci získat znalosti a dovednosti rozpoznat, řídit a snižovat pracovní stres. Intervence na organizační úrovni zahrnují systematické změny pracovních procesů zaměřených na celou organizaci (Holman et al., 2018).

Přehled SMI se zaměřením na cíle, popis a zacílení intervencí je uveden v tabulce níže.

Tabulka 4: Přehled základních charakteristik stress management intervencí (SMI)

Typ intervence	Cíl	Popis	Zacílení	Příklad
Primární	Preventivní, proaktivní	Modifikace a eliminace potenciálních stresorů předtím, než zaměstnanci začnou pociťovat symptomy související s pracovním stresem.	Zaměstnanci v podnicích na všech úrovních	Redesign pracovních míst; snížení pracovní zátěže; vylepšení ergonomie práce;

Typ intervence	Cíl	Popis	Zacílení	Příklad
		Eliminace potenciálních rizikových faktorů, změna pracovních podmínek, charakteristik práce, systémů nebo struktury v podniku.		školení na zvládání konfliktů/stresu; vylepšení interpersonální komunikace; vyjasnění rolí v týmu; řízení dle cílů; snížení časového tlaku; podpora kariérního růstu; restrukturalizace v podniku; manažerská školení, např. mentoring.
Sekundární	Preventivně-reaktivní, meliorativní	Vybavení zaměstnanců znalostmi, vhodnými technikami stress managementu, dovednostmi a zdroji, aby zvládli řídit stresové situace. Reagují na již vzniklý stres s cílem minimalizovat jeho následky a zabránit rozvinutí do dlouhodobější formy.	Zaměstnanci v podnicích ohrožení pracovním stresem.	Wellness programy; školení stress managementu; teambuildingové aktivity; programy na podporu komunikace a sdílení informací; peer podpůrné skupiny; meditační tréninky; programy podpory fyzické kondice.
Terciální	Reaktivní	Snížení důsledků již existujících problémů	Zaměstnanci v podniku, kteří mají	Meditační tréninky;



Typ intervence	Cíl	Popis	Zacílení	Příklad
		s pracovním stresem. Psychologická nebo lékařská pomoc zaměstnancům při zvládnání následků pracovního stresu.	potřebu asistence.	zaměstnanecký asistenční program; programy fyzické zdatnosti; poradenství; zdravotní péče; ergoterapie; lékařské zásahy (medikace).

Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle LaMontagne et al., (2007); LaMontagne et al., (2014); Holmana et al., (2018); Li (2020).

Jak uvádí Molek-Winiarska (2016a), prvního cíle je dosahováno prostřednictvím intervencí na organizační úrovni (OLI), sekundárních a terciárních cílů je dosahováno prostřednictvím intervencí na individuální úrovni (ILI).

Jak Nielsen et al. (2010) upozorňují, stress management může být efektivní pouze tehdy, když se zaměřuje jak na individuální, tak na organizační úroveň s ohledem na potřeby zaměstnanců i podniku. Řízení stresu na organizační úrovni je v organizacích méně využíváno, protože jeho implementace vyžaduje strukturální změny náročné na zdroje (např. finanční, časové nebo personální) (Kinnunen-Amoroso & Liira, 2014; Martin et al., 2016).

Model stress management intervencí podle de Franka & Coopera (1987) rozšiřuje úrovně rozdělení OLI a ILI o úroveň rozhraní jednotlivce/organizace. Klasifikační strukturu SMI zde potom tvoří:

- organizační úroveň - změny v organizaci práce a pracovním prostředí (např. návrh práce, pracovní doba a plány, mezilidská komunikace, systémy řízení konfliktů a mentoring);
- individuální úroveň - pomáhá zaměstnancům vyrovnat se s důsledky pracovního stresu (např. relaxace, meditace, rehabilitace po pracovní neschopnosti,

individuální psychoterapie, školení na stress management, školení na time management, kognitivně behaviorální intervence);

- úroveň individuálního/organizačního rozhraní - zlepšení souladu mezi zaměstnanci a společností (např. monitorování poptávky po práci, participace, autonomie, plánování kariéry a skupiny kolegiální podpory).

Nicméně, jak uvádí Holman et al. (2018), vzhledem k neostrým hranicím mezi individuálním a organizačním rozhráním je ve výzkumech vhodnější používat šetrnější kategorizaci intervencí na ILI a OLI.

Dle Semmera (2003) je hlavním cílem ILI:

- vedení zaměstnance k reinterpretaci stresových skutečností přijatelnějším výkladem (změna v kognitivní odpovědi);
- vedení zaměstnance k účinnější práci a vypořádáním se se stresujícími skutečnostmi (změna v behaviorální odpovědi);
- aktivní jednání pro lepší adaptaci na pracovní prostředí (změna v adaptivních kompetencích).

Nedílnou součástí implementace SMI je i hodnocení její účinnosti podniky. Jak však upozornili např. Nielsen & Randall (2015), neexistuje žádný univerzální postup či soubor faktorů pro hodnocení účinnosti intervence.

Prvky vstupující do hodnocení SMI jsou:

- návrh a proces intervence - iniciace, monitorování problémových oblastí, plánování akcí, realizace plánovaných aktivit, hodnocení efektivity zásahů (změny postojů, hodnot a znalostí; rozvoj osobních zdrojů; změny pracovních postupů; změny ve vnímání zaměstnanců; změny v bezpečnosti práce);
- organizační aktéři - hrají zásadní roli při určování výsledků implementace intervence (zaměstnanci, vyšší management, střední manažeři atd.);
- mentální modely organizačních aktérů - nepřímo ovlivňují výsledky intervence prostřednictvím toho, jak je ovlivňuje chování aktérů (připravenost na změnu a vnímání intervenční činnosti);
- kontext intervence - zprostředkující účinek na vazbu mezi intervencí a jejími výsledky (Molek-Winiarska, 2016a; Nielsen & Abildgaard, 2013; Nielsen & Randall, 2015).

Existují odborné studie zkoumající účinnost SMI. Jak uvádějí Leger et al. (2022) v jejich studii *Effects of a Workplace Intervention on Daily Stressor Reactivity*, intervence významně snižují negativní afektovou reakci zaměstnanců na pracovní stresory, stejně jako negativní afekt a reaktivitu fyzických symptomů na neinterpersonální stresory.

Panigrahi et al. (2016) zveřejnili doporučení organizacím pro boj se stresem v podobě:

- umožnění flexibilní práce;
- kladení důrazu na sladování pracovního a soukromého života;
- používání moderních technologií v oblasti ŘLZ;
- podpora efektivní obousměrné komunikace;
- dbání na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců;
- zavedení penzijních plánů;
- podpora stability práce,
- rozmanitost práce.

Směrnice Evropské komise o stresu souvisejícím s prací<sup>14</sup> uvádí doporučení pro stress management v podnicích:

- poskytnutí přiměřeného času na pracovní výkon;
- poskytnutí jasného popisu práce;
- poskytnutí přiměřené odměny;
- poskytnutí seriózních a rychlých reakcí na stížnosti zaměstnanců;
- vyjasnění odpovědnosti a pravomocí zaměstnance;
- vyjasnění cílů a hodnot organizace a jejich přizpůsobení se cílům a hodnotám zaměstnance;
- prosazování tolerance, bezpečnosti a spravedlnosti na pracovišti;
- eliminace škodlivé fyzické expozice;
- podpora pocitu hrdosti a sounáležitosti zaměstnance k podniku (Levi, 2002).

### **2.2.2 Trendy v oblasti stress managementu**

V posledních letech se pro řízení stresu začaly využívat moderní technologie, zejména internet (tzv. webové intervence) a chytré telefony (tzv. mobilní intervence) (Heber et al., 2016).

---

<sup>14</sup> *European Commission's Guidance on work-related stress.*

Mezi jejich hlavní výhody patří:

- dostupnost nonstop;
- nízké náklady;
- snadná přístupnost;
- anonymita;
- přesné zacílení;
- rychlost akce (žádné čekací a objednáací lhůty);
- podpora vlastní účasti (Griffiths et al., 2006; Heber et al., 2016).

### **Mobilní intervence**

Mobilní technologie jsou jednou z nejrychleji rostoucích a používaných inovací, a to i v rozvojových zemích (Poushter, 2016). Díky vysokorychlostnímu internetu a možnosti stahování aplikací se mobilní telefon může stát a stává poskytovatelem kvalitní služby zaměřené na posilování duševního zdraví (Aboujaoude et al., 2015).

Howe et al. (2022) sumarizoval seznam předních zdravotnických aplikací (tzv. mHealth), rozdělených dle jejich cílení:

• Samořízené meditace nebo symptomatická léčba:

- aplikace Headspace;
- aplikace Calm;
- aplikace Calmio;
- aplikace Noon.

• Podpůrné:

- aplikace Talklife;
- aplikace Supportiv.

• Poradenské/konzultační:

- aplikace Talkspace;
- aplikace Sanvello.

### **Webové intervence**

Jak uvádí Nixon et al. (2021), webové intervence pro zvládání stresu prostřednictvím internetu mohou pomoci snižovat hladinu stresu na pracovišti. Jak poukázali Wind et al. (2020), současná pandemická situace COVID-19 vedla k prudkému zvýšení využívání

digitálních intervencí. Intervence by neměly být ovšem jednostranné, ale klíčový je personalizovaný intervenční kontakt a vedení prostřednictvím obousměrné interakce, např. e-mailem, SMS, online terapeutem, koučem a diskusních skupin (Baumeister et al., 2014).

Autoři Howe et al. (2022) uvádějí dva základní způsoby načasování v poskytování webových intervencí:

- předem naplánované: přizpůsobení se časovým možnostem uživatele;
- just-in-time: prediktivní schopnost identifikovat vhodné okamžiky pro zásah s cílem optimalizovat efektivitu.

Howe et al. (2022) navrhli podle výsledků své studie *Design of Digital Workplace Stress-Reduction Intervention Systems: Effects of Intervention Type and Timing* klíčový design intervenčních systémů snižujících stres na pracovišti:

- implementace digitálních mikrointervencí na pracovišti: krátkodobé intervence, které lze aplikovat na pracovišti (např. 1minutová meditace);
- poskytování personalizované rovnováhy mezi automatizací a agenturou: intervence by měla uživatelům nabídnout více úrovní kontroly času a obsahu;
- podpora hodnocení intervence zaměstnancem, která porovnává účinnost a úsilí, tzn. zpětná vazba a příležitost k reflexi obsahu intervence podle minulých zkušeností zaměstnanců;
- vyžádání si zpětné vazby od uživatelů k přizpůsobení načasování a obsahu intervence - hodnocení a integrace preferencí zaměstnanců do systémů snímání a poskytování intervencí.

Jak zdůraznili Paganin & Simbula (2021), podpora podniků je zásadním předpokladem pro úspěšnou implementaci digitálních intervencí k řízení stresu na pracovišti. Zaměstnanci se však mohou při zavádění digitálních zásahů obávat a zdráhat pracovat s novými technologiemi. Je proto nutné prozkoumat užitečnost a obtížnost používání webových i mobilních intervencí před jejich zavedením v podniku na úrovni vedení a jejich prospěšnost na pracovištích efektivně komunikovat.

### **3 Cíl a metodika práce**

Kapitola představuje metodiku disertační práce. Je uveden hlavní cíl práce a dílčí kroky vedoucí k jeho dosažení, charakteristika výzkumného procesu včetně výzkumných otázek a z nich odvozených hypotéz, popis výzkumného souboru a metodologie sběru a analýzy dat. Je vymezena i důležitost zkoumané problematiky a představena nejvýznamnější dosavadní empirická zjištění obdobných výzkumů.

#### **3.1 Cíl práce**

Hlavním cílem disertační práce je zhodnocení dosavadních teoretických a výzkumem nově získaných poznatků o problematice stress managementu v podnikovém prostředí a navržení žádoucích doporučení podnikům, které chtějí principy stress managementu začlenit do svého řízení. Tento cíl byl stanoven na základě současného stavu řešené problematiky.

K dosažení hlavního cíle vedou následující dílčí kroky:

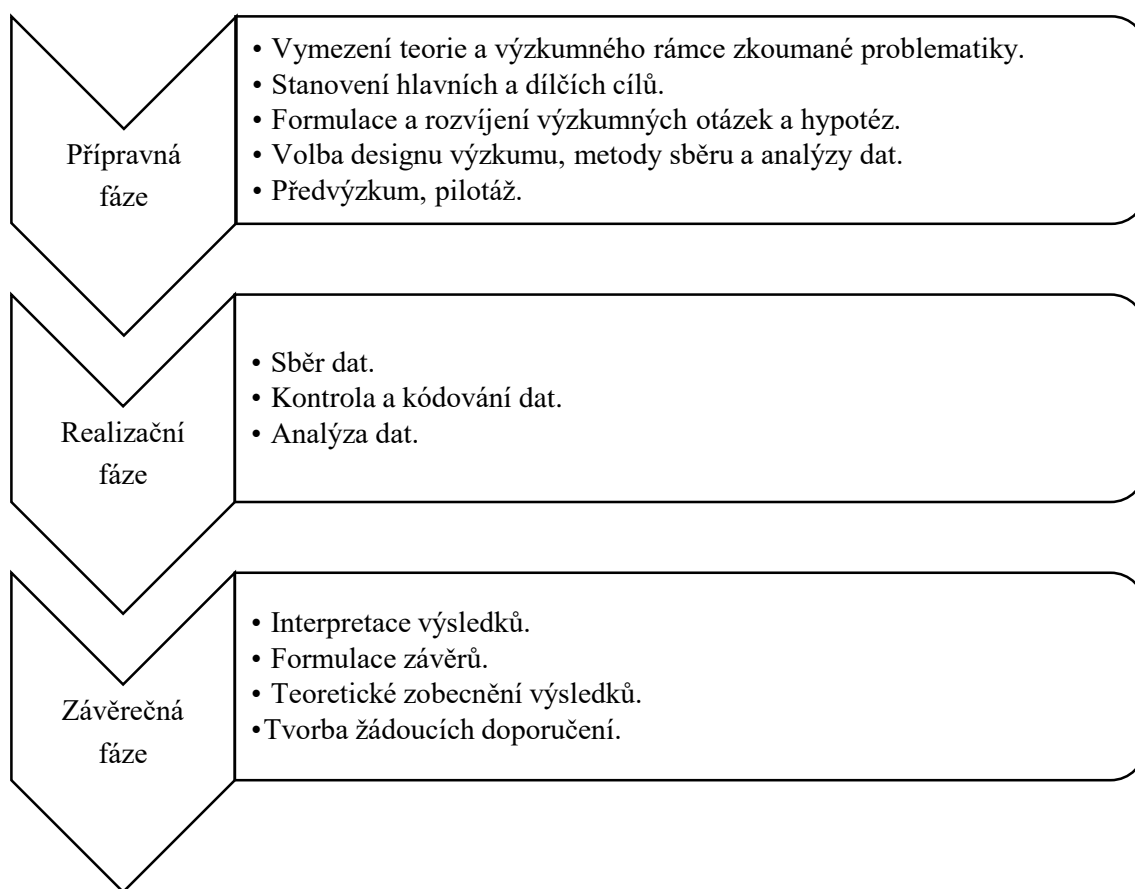
- Vytvoření teoretického rámce a stanovení metod výzkumu.
- Provedení kvantitativního výzkumu v prostředí malých a středních podniků (MSP).
- Analýza současného stavu zkoumané problematiky v malých a středních podnicích na základě kvantitativního výzkumu a statistického vyhodnocení dat.
- Vytvoření žádoucích doporučení pro podniky k předcházení, eliminaci či minimalizaci vlivu pracovního stresu na pracoviště a jeho zaměstnance.
- Nalezení limitů a bariér výzkumu.
- Identifikace budoucích zájmových oblastí výzkumu.
- Identifikace přínosů disertační práce.

Pro upřesnění je v disertační práci používán pojem podnik, protože v rámci výzkumného procesu nebyly podniky identifikovány dle formy podnikání jednotlivých subjektů.

#### **3.2 Charakteristika výzkumného procesu**

Výzkumný proces disertační práce byl veden dle postupů autorů Tharenouea et al. (2007), Ochrany (2009), Sedlákové (2014) a Foreta & Melase (2020).

Obrázek 9: Výzkumný proces disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

V disertační práci byly využity teoretické metody založené na logickém myšlení a metody empirické.

Použité logické metody:

- analýza: proces rozkladu celku na nižší entity (prvky, vztahy mezi prvky, procesní vztahy) s cílem zkoumat je odděleně a proniknout k podstatě problému. Základními metodickými kroky jsou:
  - identifikace předmětu zkoumání → definování výzkumného předmětu;
  - rozklad celku na části → výběr vhodného druhu analýzy;
  - aplikace analýzy → výsledky analýzy;
  - interpretace výsledků analýzy → interpretované výsledky analytického zkoumání (Tahal et al., 2017; Ochrana, 2019).

V této práci byla analýza využita pro zjištění současného stavu stress managementu v podnikovém prostředí. Pozornost byla věnovaná zejména implementaci intervencí

na zvládání stresu v podnikovém prostředí, jejich konkrétnímu typu, případným bariérám implementace, nákladové zátěži, procesu hodnocení a stresorům na pracovišti.

- Syntéza: proces spojování dvou či více částí do jednoho celku za účelem dospět k závěrům na základě shrnutí dílčích poznatků a jejich zobecnění. Základními metodickými kroky jsou:
  - zhodnocení poznatkové báze → získaný výstup;
  - objevování nových souvislostí → vytvoření nového vědeckého obrazu;
  - spojování nově nalezených souvislostí do celku → přínos vědeckému poznání (Sedláková, 2014; Ochrana, 2019).

V disertační práci byla syntéza klíčovou metodou při vytváření žádoucích doporučení pro podniky, které chtějí principy stress managementu začlenit do svého řízení.

- Indukce: metoda, která na základě zkoumání jednotlivého provede následné zobecnění ve formě obecného zákona (Švaříček et al., 2007; Ochrana 2019).

Metoda indukce zde byla využita k zobecnění výsledků primárních dat získaných kvantitativním výzkumem v malých a středních podnicích.

- Dedukce: vyvozování nových poznatků na základě obecných premis (Barták & Demjanenko, 2021).

V disertační práci byla metoda dedukce využita primárně při zpracovávání sekundárních dat pro popis konkrétních prvků zkoumané problematiky.

Empirickými metodami byla získávána data z terénu, resp. praxe podnikového prostředí malých a středních podniků.

### **3.2.1 Přípravná fáze**

#### **1) Teoretické vymezení zkoumané problematiky**

Zahájení přípravné fáze i celého výzkumu vedlo k rozvíjení výzkumné otázky v oblasti stress managementu v prostředí malých a středních podniků. Pro vytvoření literárního přehledu byly využity odborné databáze Web of Science, Scopus, Science Direct, ProQuest, JSTOR či EBSCO. Dle postupu Creswella (2009) bylo prvním krokem při sestavování literární rešerše určení klíčových slov a na základě nich následně vyhledané literární zdroje. Jako klíčová slova v kontextu tématu byly zadány např. pojmy: "*stress management*", "*work related stress*", "*occupational stress*", "*stress in workplace*", nebo "*stress management interventions*". Klíčová slova byla přizpůsobena specifickým



požadavkům každé prohledávané databáze. Důraz byl kladen zejména na vědecké články v časopisech s IF (tzv. Jimp) a nejnovější empirické studie. Pomocí analýzy a komparace relevantních zdrojů byl vytvořen teoretický přehled zkoumané problematiky, který je představen v kapitole č. 2 - *Teoretické vymezení zkoumané problematiky*.

## **2) Stanovení výzkumných otázek a odvození hypotéz**

Teoretické vymezení zkoumané problematiky představovalo výchozí bod pro stanovení výzkumných otázek pomocí dedukce a z nich následně odvozených hypotéz v souladu s cíli výzkumu. Hlavní výzkumné otázky byly následující:

*VO1) Znají a implementují podniky principy stress managementu, resp. intervencí na zvládání stresu? Jaký typ intervencí převažuje?*

*VO2) Zda/jak hodnotí podniky úspěšnost zavedených stress management intervencí?*

*VO3) Jaké jsou hlavní překážky zavádění principů stress managementu v podnicích?*

*VO4) Existují charakteristické rysy pro podniky, které implementují principy stress managementu?*

*VO5) Kdo by měl převzít zodpovědnost za řízení stresu na pracovišti? Je to zodpovědnost primárně podniku či zaměstnance?*

*VO6) Jaké jsou hlavní stresory v podnicích dle mínění jejich vedení? Ovlivňují současné vybrané skutečnosti ve společnosti i vnímání a řízení stresu na pracovišti?*

Na základě výše uvedených výzkumných otázek byly zformulovány hypotézy, které jsou základem přípravné fáze celého výzkumného procesu. Každá z hypotéz byla stanovena na základě současného stavu poznání zkoumané problematiky a následně empiricky ověřena.

*H1: Podniky, které znají principy stress managementu, jej i následně implementují ve svém řízení.*

Odvození hypotézy č. 1: znalost zkoumané problematiky je klíčovým vstupem pro implementaci stress managementu. Nízká míra informovanosti vedení podniků o problematice SM je jedním z hlavních důvodů pro jeho neimplementaci (Saksvik et al., 2002; ESENER, 2015; Molek-Winiarska, 2016a; Ajayi et al., 2019).

*H2: Podniky častěji implementují intervence na individuální úrovni (tzv. ILI) než intervence na organizační úrovni (tzv. OLI).*

Odvození hypotézy č. 2: intervence SM na individuální úrovni (ILI) jsou častěji podniky zaváděny než intervence SM na organizační úrovni (OLI) z důvodu toho, že OLI představují větší zátěž z hlediska časové a nákladové náročnosti (Giga et al., 2003; Kim et al., 2014; Kinnunen-Amoroso & Liira, 2014; Martin et al., 2016; Molek-Winiarska, 2016a).

*H3: Podniky, které implementují principy stress managementu, i následně hodnotí jejich úspěšnost.*

Odvození hypotézy č. 3: hodnocení úspěšnosti intervence představuje nedílnou součást implementačního procesu SM intervencí (de Frank & Cooper, 1987; Molek-Winiarska, 2016a; Engels et al., 2022).

*H4: Podniky, které neimplementují principy stress managementu, tak činí z důvodu nedostatku odborníků v dané oblasti, se kterými by mohly spolupracovat na procesu implementace.*

Odvození hypotézy č. 4: mezi podstatné bariéry implementace intervencí řízení stresu (SMI) patří především komunikační a informační bariéry v rámci koordinace mezi podniky a odborníky z právní, lékařské, výchovné a psychologické oblasti (Nobrega et al., 2010; Kinnunen-Amoroso & Liira, 2014; Masi & Cagno, 2015; ESENER, 2019).

*H5: Pro podniky implementující principy stress managementu lze nalézt společné znaky, resp. charakteristiky.*

Odvození hypotézy č. 5: implementace stress managementu v podnikovém prostředí závisí např. na velikosti podniku, jeho stylu řízení, podnikových procesech, postojích vedoucího pracovníka, prioritách či dalších dostupných zdrojích (např. Kinnunen-Amoroso & Liira, 2014; Bhui et al., 2016; Jain et al., 2021).

*H6: Podniky, které vnímají či spíše vnímají stress management jako svou odpovědnost, jej i implementují do svého řízení.*

Odvození hypotézy č. 6: v podnikové praxi stále existující paradigma, kdy pracovní stres je vnímán jako nedílná součást a vedlejší produkt zodpovědné práce a kritizování jsou ti zaměstnanci, kteří se sami neumí s pracovním stresem vypořádat. Toto paradigma ustupuje novým přístupům k řízení pracovního stresu. Vedení podniků vnímající společenskou odpovědnost za řešení dané problematiky implementuje principy SM

do svého řízení (Dewe et al., 2012; Jain et al., 2011; ESENER, 2015; Prasetyaningtyas et al., 2022).

*H7: V podnicích představuje Průmysl 4.0 významný stresor, a tak jsou zde intervence na řízení stresu podporovány vedením podniku.*

Odvození hypotézy č. 7: významná změna pracovního prostředí v důsledku čtvrté průmyslové revoluce s sebou přináší v sociální rovině i zvýšené riziko vzniku stresových situací pro zaměstnance, např. z obavy o ztrátu zaměstnání či nutnosti rekvalifikace, zvýšené potřebě využívat moderní technologie, atd. Je tedy nezbytné, aby vedení podniku tyto změny na pracovišti důkladně komunikovalo a stres aktivně řídilo (např. Leso et al., 2018; Liversedge, 2019; Malik et al., 2021; Berglund et al., 2021).

*H8: V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.*

Odvození hypotézy č. 8: globální krize způsobená pandemií COVID-19 zásadně ovlivnila dosavadní organizaci práce a pracovní podmínky ve světě a vedla ke zvýšenému stresu způsobeného např. sociální izolací, prací na dálku, ekonomickými nejistotami, strachem ze ztráty zaměstnání či nutností využívat nové technologie (tzv. *technologický stres*). S těmito výzvami se musí pracoviště nově potýkat a aktivně je řešit (např. Gomez et al., 2020; Giorgi et al., 2020; CIPD, 2022).

### **3) Vymezení důležitosti výzkumu**

Pracovní stres a jeho řízení bývá obvykle zkoumáno primárně z pohledu zaměstnance, jeho subjektivního vnímání pracovního stresu, vlivu na jeho spokojenost a pracovní výkonnost, analýzu pracovních stresorů či metod self-managementu (např. Trivellas et al., 2013; Lu et al., 2017; Pecino et al., 2019; Wu et al., 2021).

Důležitost výzkumu je vymezena omezeným množstvím studií, které zkoumají pracovní stres a jeho řízení z podnikového hlediska. Z hlediska zavádění principů stress managementu v podnikovém prostředí, jednotlivých typů intervencí, zkoumání bariér implementace, nákladové otázky, hodnocení úspěšnosti, i etického pohledu podniků na danou problematiku. Následující tabulka přináší přehled obdobných výzkumů na dané téma.

Tabulka 5: Výzkumy stejného či obdobného zaměření

Autor/Autorský kolektiv	Rok	Výzkum	Metodologie/poznatky
Nidhin & Fonceca	2022	Výzkum pracovního stresu a jeho vlivu na pracovníky ve výrobních podnicích	Zkoumání dopadů PS na pracovníky (n=50) ve výrobě za účelem vytvoření doporučení k implementaci SMI (zaměření na OLI): SM na pracovišti musí být společná odpovědnost organizace i jednotlivce; klíčové je zavádění primárních intervencí v rámci preventivních opatření; podpora copingových strategií a školení SM na organizační i individuální úrovni.
Molek-Winiarska & Molek-Kozakowska	2020	Výzkum implementace principů stress managementu v polských podnicích.	Principy stress managementu zná téměř 60 % respondentů (n=408), ale pouze 1/3 zkoumaných podniků (n=408) implementovala stress management intervence do svého řízení, nejčastěji kombinaci OLI a ILI. Jejich úspěšnost hodnotí okolo 30 % podniků. Studie nebrala v úvahu oblast podnikání ani velikost podniku. Výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.
Bonafede et al.	2016	Průzkum vnímání a povědomí zaměstnavatelů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) vč. pracovního stresu v italských podnicích.	Studie identifikovala hlavní kritické body řízení BOZP a korelovala management BOZP s velikostí firmy pomocí telefonického dotazování za pomoci počítače (CATI). BOZP (vč. SMI) jsou v menších podnicích vnímány spíše jako zákonná povinnost, než opatření s přidanou hodnotou pro organizaci i společnost jako celek.
Jenny et al.	2015	Hodnocení úspěšnosti implementace OLI v prostředí švýcarských podniků.	SMI měly pozitivní dopad na vyjasnění a optimalizaci pracovních požadavků ve zkoumaných podnicích (n=8) v komparaci s předchozím výzkumem (n=1400). Podrobná terénní studie.
Schelvis et al.	2013	Testování úspěšnosti OLI v oblasti odborného	Hodnocení úspěšnosti implementovaných SMI na organizační úrovni v krátkodobém (6 měsíců) a dlouhodobém hledisku

Autor/Autorský kolektiv	Rok	Výzkum	Metodologie/poznatky
		vzdělávání v Nizozemí.	(18 měsíců) ve vzdělávacím sektoru v Nizozemí.  Výstupem byl návrh projektu <i>Bottom-up Innovation</i> (společné úsilí na implementaci SMI všech zúčastněných stran - vzdělávacího sektoru, poskytovatelů intervencí a akademické sféry).
Kinnunen-Amoroso & Liira	2014	Zkoumání implementace stress managementu ve finských podnicích s důrazem na spolupráci s BOZP.	Problematika pracovního stresu byla všem účastníkům známa (n=40). SMI mají pozitivní dopad na řízení stresoru v podobě pracovních požadavků. Zejména malé a střední podniky přenášejí odpovědnost za problematiku SM na pracovně-lékařské služby).  Výstupem bylo doporučení spolupráce mezi podniky a lékařskými službami v rámci implementace SMI.
Barbier et al.	2007	Výzkum SMI, jejich implementace, typů, bariér zavádění a faktorů úspěchu v belgických podnicích.	V belgických společnostech (n=210) je ke splnění zákonné povinnosti BOZP využívána především diagnostika, hodnocení psychosociálních rizik je méně zaváděno v malých společnostech, intervence jsou zřídka systematicky hodnoceny, převažuje OLI, obousměrná efektivní komunikace je podmínkou implementace SMI.
Kompier et al.	2000	Výzkum implementace principů stress managementu v prostředí dopravních podniků.	Cílem výzkumu bylo vybrat, porovnat a analyzovat nejvhodnější SMI v prostředí dopravních podniků (autobusová doprava).  Výstupem byla doporučení podnikům adekvátně kombinovat typy SMI (OLI+ILI), apel na primární zapojení vrcholového managementu do implementace SM a participativní přístup středního managementu i všech zaměstnanců (kolektivní odpovědnost).

Zdroj: vlastní zpracování autorky, dle citovaných autorů.

V přehledu se nevyskytuje žádný domácí výzkum, protože zvláště v českém prostředí jsou výzkumy na zkoumanou problematiku vzácné. Prozatím jediný rozsáhlejší výzkum byl projekt *Stres na pracovišti - možnosti prevence*<sup>15</sup> v roce 2008 - 2009, jehož zadavatelem bylo *Ministerstvo práce a sociálních věcí* a hlavním řešitelem *Výzkumný ústav bezpečnosti práce*. Hlavním cílem výzkumu byla identifikace pracovních stresorů působících na pracovištích, hodnocení jejich závažnosti a vytvoření návrhu opatření k jejich eliminaci. Projekt se však opět posunul směrem k výzkumu individuálního stresu u pracovníků veřejné správy<sup>16</sup>.

#### 4) Design výzkumu, metody sběru dat

Samotný design výzkumu a jeho empirická fáze probíhala v letech 2021-2022. Předmětem výzkumu byly malé a střední výrobní podniky v Jihočeském kraji České republiky<sup>17</sup>. Samotní účastníci/respondenti byli majitelé, res. jednatelé podniků s předpokladem, že jsou obvykle hlavními osobami s rozhodovací pravomocí v malých a středních podnicích s odpovědností za pracovněprávní vztahy v organizaci. Ve výzkumu představuje jeden zástupce podniku vždy jeden podnik. Pro získání potřebných podnikových údajů, včetně kontaktních, byla využita databáze *Albertina*, která pracuje s údaji o obchodních subjektech a je zpřístupněná zaměstnancům a studentům EF JU. Případné chybějící údaje byly následně ručně dohledány<sup>18</sup>. V rámci sběru dat byla následně využita i metoda tzv. *sněhové koule*, kde byly o participaci na výzkumu požádány i další spolupracující podniky spadající do výběrových kritérií.

Do výzkumu byly zahrnuty malé a střední podniky, jejichž ekonomická činnost spadá do skupiny *C (10-33): Zpracovatelský průmysl* podle evropského kódového klasifikačního schématu NACE. Výrobní podniky byly vybrány, protože představují oblast s vysokou úrovní potenciálního stresu v důsledku časového tlaku, vnuceného tempa práce (podřízenost rytmu stroje nebo rytmu spolupracovníka), nízkou vlastní kontrolou práce, rizika monotónní práce v továrnách a skladech, náročnými směny (zejména třisměnný či nepřetržitý provoz), noční práce, nadměrného pracovního vytížení,

---

<sup>15</sup> Realizace projektu proběhla v reakci na závazky vyplývající z českého předsednictví v Radě Evropské unie v roce 2009.

<sup>16</sup> Subjektivní názor autorky.

<sup>17</sup> Dle Českého statistického úřadu (2022) bylo v Jihočeském kraji k 31. 3. 2022 evidováno 2287 malých podniků a 635 středních podniků. Celkový počet evidovaných podnikatelských subjektů byl 168 948 podnikatelských subjektů. V kategorii CZ NACE C (10-33) bylo k 31. 3. 2022 v Jihočeském kraji evidováno 18 534 subjektů.

<sup>18</sup> Byly získané kontaktní údaje o 547 podnicích (vyhovujících nastaveným kritériím v databázi *Albertina*).

náročných mikroklimatických podmínek, ergonomií pracovního prostředí a pracovní nejistotou (např. Sari et al., 2021; Soelton et al., 2020). Další důvod pro výběr byl předpoklad, že výroba je klíčovým segmentem Průmyslu 4.0 (Deloitte, 2017) a s tím souvisí i vznik nových stresorů na pracovišti. Tyto skutečnosti budou vyžadovat zvýšené řízení stresu na organizační úrovni (např. Leso et al., 2018, Malik et al., 2021 - podrobněji v kapitole 2.1.8).

Další výběrové kritérium představovala velikost podniku. K výběru malých a středních podniků vedl předpoklad, že tyto podniky obecně často postrádají finanční zdroje, znalosti a přístup k informacím, aby si vytvořily interní profesionální HRM funkce a implementovaly intervence ke zlepšení zdraví zaměstnanců při práci (Kelloway & Cooper, 2011). Jak Garavan et al. (2016) uvedli, kvůli omezenému počtu zaměstnanců v malých a středních podnicích mají pracovní místa více rolí s širokými úkoly. Zaměstnanci tak mohou být více vystaveni pracovnímu stresu (např. pracovní přetížení a nejistota zaměstnání, nepřítomnost odborů a mechanismů neformálního vyjednávání a řešení sporů) (Burgess, 1992). Na druhou stranu ovšem mohou mít malé a střední podniky výhodu ploché organizační struktury, uspokojivějšího pracovního prostředí, bližších vztahů na pracovišti, lepšího porozumění potřebám zaměstnanců, kolektivního pracovní vyřízení, nebo vyšší flexibility (Michie, 2002; Tansel & Gazioglu, 2012; Lai et al., 2015).

V této práci jsou podniky klasifikovány jako malé a střední podniky, pokud splňují kritéria Evropské unie:

- Malý podnik: 10 - 49 zaměstnanců; roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- Střední podnik: 50 - 249 zaměstnanců; roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR (Evropská komise, 2015).

Ve strategii dotazování byla v rámci disertační práce zvolena kvantitativní metoda prostřednictvím dotazníkového šetření. V rámci výzkumu byla zvolena metoda elektronického dotazování i s ohledem na pandemickou situaci COVID-19. Při sestavování dotazníku byl respektován přístup stanovený Brymanem a Bellem (2007), kdy dotazník je vytvořen na základě poznatků z teoretického vymezení zkoumané problematiky, benchmarkingu hlavních empirických průzkumů, v souladu s výzkumnými

otázkami, resp. odvozenými hypotézami. Konstrukce dotazníku prostřednictvím strukturované formy měla za cíl vytvořit logickou skladbu 17 otázek, které se týkaly znalostí podniků dané problematiky, samotné implementace principů stress managementu, intervencí na zvládnání pracovního stresu, procesu hodnocení SMI, existence stresorů souvisejících s prací a nákladových otázek pracovního stresu. Součástí dotazníku byly i dotazy na profil organizace, tzv. identifikační otázky. Dotazník byl doplněn průvodním dopisem pro vedení podniku s ujištěním o bezpečnosti a anonymitě výsledků a nabídkou participace na výsledcích a dalších výzkumech. Dotazník je součástí práce jako *Příloha č. 1*. Před samotným zahájením sběru dat byl pro ověření vhodnosti a jednoznačnosti formulovaných položek proveden předvýzkum a pilotáž.

### **3.2.2 Realizační fáze**

#### **1) Sběr dat**

Po provedeném předvýzkumu a pilotáži došlo k drobné korekci otázek dle připomínek respondentů i k zapracování dalších poznámek odborníků z praxe.

Pro zajištění online sběru odpovědí byla použita rozšířená platforma Survio.com i s ohledem na pandemii COVID-19. Dotazníky byly distribuovány podnikům pomocí e- mailu včetně krycího dopisu (podrobněji viz kapitola 3.2.1). Samotný sběr dat probíhal v první polovině roku 2022.

Po odstranění neplatných dotazníků (primárně z důvodů neúplných informací) bylo získáno 194 platných dotazníků (návratnost téměř 32 %), resp. podniků, které mohly být zařazeny do výzkumu.

Základní charakteristiky výzkumného vzorku určily identifikační otázky v podobě:

- *Velikost podniku:*

výzkumu se zúčastnilo 73,2 % malých podniků do 50 zaměstnanců (142 podniků) a 26,8 % středních podniků do 249 zaměstnanců (52 podniků).



Tabulka 6: Velikost zastoupených podniků ve vzorku

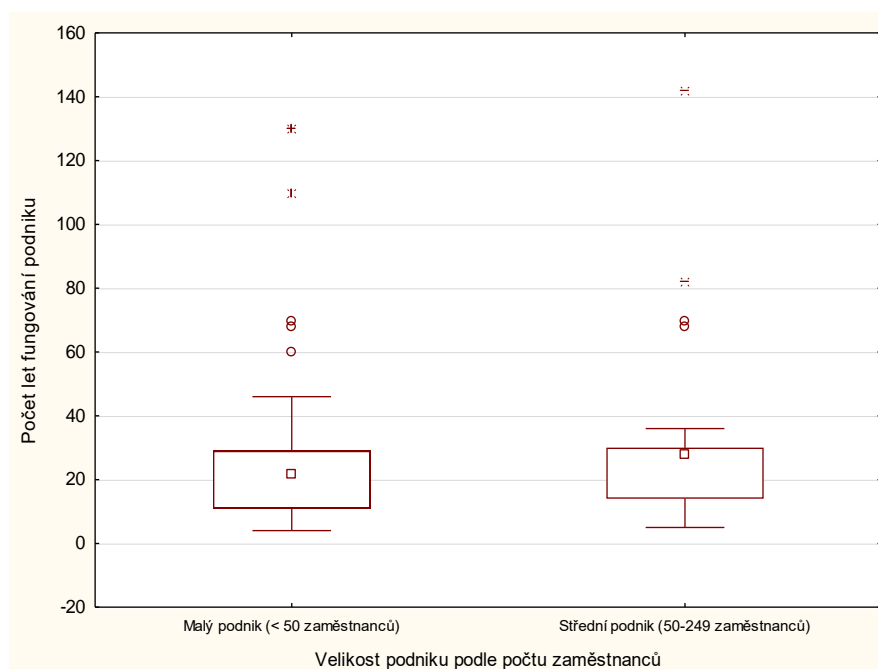
Velikost podniku	Počet	%
Malý podnik (<50 zaměstnanců)	142	73,2 %
Střední podnik (50–249 zaměstnanců)	52	26,8 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

- *Doba fungování podniku:*

podniky z hlediska počtu let fungování vizualizuje graf č. 1.

Graf 1: Počet let fungování podniku



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

- *Ekonomická výkonost podniku jako účetní jednotky:*

výsledek hospodaření podniku představoval zisk u 121 malých podniků (85,2 %) a 41 středních podniků (78,8 %). Ztrátu uvedlo pouze 14,8 % malých podniků a 21,2 % středních podniků.

Tabulka 7: Výsledek hospodaření podniků

Velikost podniku	Výsledek hospodaření			
	ZISK		ZTRÁTA	
	Počet	%	Počet	%
Malý podnik (<50 zaměstnanců)	121	85,2 %	41	78,8 %
Střední podnik (50–249 zaměstnanců)	21	14,8 %	11	21,2 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

- *Personální zabezpečení podniku:*

přítomnost personalisty v podnikovém prostředí potvrdilo 63 malých podniků (44,4 %) a 38 středních podniků (73,1 %).

Tabulka 8: Přítomnost personalisty v podnicích

Velikost podniku	Přítomnost pracovníka zodpovědného za personální politiky			
	ANO		NE	
	Počet	%	Počet	%
Malý podnik (<50 zaměstnanců)	63	44,4 %	79	55,6 %
Střední podnik (50–249 zaměstnanců)	38	73,1 %	14	26,9 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

- *Míra fluktuace:*

míru fluktuace, resp. kolísání či změnu zaměstnanců v podniku, znázorňuje tabulka č. 9.

Respondenti mohli vybírat míru fluktuace<sup>19</sup> ze škály: < 2 %, 2 % - 10 %, > 10 %.

<sup>19</sup> Za zdravou míru fluktuace se považuje 5 - 7 %.

Tabulka 9: Míra fluktuace v podnicích

Velikost podniku	Míra fluktuace					
	< 2 %		2 % - 10 %		> 10 %	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Malý podnik (<50 zaměstnanců)	95	66,9 %	42	29,6 %	5	3,5 %
Střední podnik (50–249 zaměstnanců)	24	46,2 %	23	44,2 %	5	9,6 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

- Nadnárodní charakter:

uvedlo, ve smyslu řízení podniku alespoň v jednom státu mimo zemi svého sídla, pouze 28 respondentů (18 malých podniků a 10 středních podniků).

Tabulka 10: Nadnárodní charakter podniků

Velikost podniku	Nadnárodní charakter podniku			
	ANO		NE	
	Počet	%	Počet	%
Malý podnik (<50 zaměstnanců)	18	12,7 %	124	87,3 %
Střední podnik (50–249 zaměstnanců)	10	19,2 %	42	80,8 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

## 2) Analýza dat

Primární data získaná kvantitativním výzkumným šetřením byla pro účely interpretace výsledků analyzována pomocí statistických softwarů (primárně byla využita Statistica 12).

Vzhledem k tomu, že se pomocí testů normality (Kolmogorovův-Smirnovův test, Shapirův-Wilkův, histogramy, Q-Q graf) nepodařilo potvrdit parametry normálního rozdělení dat, bylo dále k vyhodnocení využito neparametrických metod testování. Nejdůležitější použité metody v práci jsou znázorněny pro přehlednost v tabulce<sup>20</sup> níže.

<sup>20</sup> V tabulce nejsou uváděny metody popisné statistiky, testy normality a další dílčí testování.

Tabulka 11: Statistické metody užívané v disertační práci

Testová statistika	Oddíl práce	Aplikace
Chí kvadrát test ( $\chi^2$ test nezávislosti)	4.2.1	Testování vzájemných vztahů mezi intervencemi OLI.
	4.2.2	Testování vzájemných vztahů mezi intervencemi ILI.
	4.2.3	Testování vzájemných vztahů mezi tvrzeními zaměřenými na SM.
	4.2.4	Testování vlivu vybraných faktorů na míru odpovědnosti za PS v hodnocení podniků.
	4.3.1	Testování hypotézy H1.
	4.3.3	Testování hypotézy H3.
	4.3.5	Testování hypotézy H5.
	4.3.6	Testování hypotézy H6.
	4.3.7	Testování hypotézy H7.
Cramerovo V	4.2.1	Testování síly závislosti vztahů mezi intervencemi OLI.
	4.2.4	Testování síly závislosti vztahů mezi intervencemi ILI.
	4.2.4	Testování síly závislosti vztahů mezi tvrzeními týkající se SM.
Mann-Whitneyův test	4.1	Testování vztahu mezi velikostí podniku a typem implementované SMI.
	4.3.5	Testování vztahu mezi implementací SMI a stářím podniku.
Neparametrická jednofaktorová ANOVA pro nezávislá měření	4.4.5	Testování vztahů mezi shluky a počty SMI (OLI, ILI, oboje)
Shluková analýza	4.4	Klasifikace podniků do shluků.

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

### 3.2.3 Závěrečná fáze

Závěrečnou fází, zahrnující interpretaci výsledků, formulaci závěru, teoretické zobecnění výsledků a tvorbu žádoucích doporučení, představí následující tři kapitoly: výsledky výzkumu (kapitola č. 4), diskuze (kapitola č. 5) a závěr (kapitola č. 6).

## 4 Výsledky výzkumu

Tato kapitola představuje vlastní empirický výzkum a vyhodnocení získaných dat z oblasti stress managementu v prostředí malých a středních podniků. Jsou zde představena hlavní zjištění a výsledky jejich statistického zpracování.

### 4.1 Popisná statistika vybraných otázek z oblasti PS a SM/SMI

Úvodní část výzkumu se zaměřila na základní nastínění aktuálního stavu zkoumané problematiky v podnicích. Respondenti (dále jen „dotazované podniky“) byli požádáni, aby vyjádřili svůj postoj k následujícím tvrzením týkajících se pracovního stresu a jeho řízení (prostřednictvím škály nebo dichotomické otázky dle vhodnosti odpovědí). Tvrzení byla sestavena na základě teoretického rámce zkoumané problematiky a doporučení EU pro národní politiky v souvislosti s řízením pracovního stresu v podnikovém prostředí, viz např. ESENER (2015, 2019).

Tabulka 12: Vyjádření míry souhlasu s tvrzením o stress managementu v podniku

Tvrzení		Počet	%
Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti.	Ano	51	26,3 %
	Spíše ano	90	46,4 %
	Spíše ne	32	16,5 %
	Ne	21	10,8 %
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	Ano	45	23,2 %
	Spíše ano	70	36,1 %
	Spíše ne	49	25,3 %
	Ne	30	15,5 %
Máme vypracovaný akční plán pro zvládnutí pracovního stresu u zaměstnanců.	Ano	16	8,2 %
	Ne	178	91,8 %
V našem podniku existuje osoba schopná podporovat a rozvíjet programy zabývající se zvládnutím stresu u zaměstnanců.	Ano	54	27,8 %
	Ne	140	72,2 %
Jsou vyčleněny finanční prostředky pro vypracování podpůrných programů prevence pracovního stresu.	Ano	24	12,4 %
	Ne	170	87,6 %
Jsou realizovány tréninky pro zvládnutí pracovního stresu na úrovni zaměstnanců.	Ano	24	12,4 %
	Ne	170	87,6 %
Jsou realizovány tréninky pro zvládnutí pracovního stresu na úrovni vedení.	Ano	16	8,2 %
	Ne	178	91,8 %
	Ano	4	2,1 %

Tvrzení		Počet	%
Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace).	Spíše ano	21	10,8 %
	Spíše ne	76	39,2 %
	Ne	93	47,9 %
Organizujeme školení na měkké dovednosti (komunikace, stress management, time management atd.).	Ano	53	27,3 %
	Ne	141	72,7 %
V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.	Ano	12	6,2 %
	Spíše ano	27	13,9 %
	Spíše ne	94	48,5 %
	Ne	61	31,4 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Celkově 72,7 %<sup>21</sup> podniků se snaží aktivně předcházet stresu na pracovišti (141 podniků), ale pouze 59,3 % podniků podporuje intervence proti pracovnímu stresu (115 podniků). Akční plán pro zvládnání pracovního stresu u zaměstnanců má vypracováno pouze 8,2 % sledovaných podniků (16 podniků) a 27,8 % podniků má osobu, která je schopna podporovat a rozvíjet programy zabývající se řízením stresu u zaměstnanců. Finanční fondy alokované na prevenci pracovního stresu uvádí jen 24 podniků (12,4 %). Pouze 12,4 % podniků (24 podniků) pořádá tréninky pro zvládnání pracovního stresu na úrovni vedení, na úrovni zaměstnanců tyto tréninky pořádá pouze 8,2 % sledovaných podniků. V souvislosti s pandemií COVID-19 přiznává zvýšený tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců 39 podniků (20,1 %) a Průmysl 4.0 vnímá jako významný stresor pouze 12,8 % respondentů.

Podniky byly dále dotázány, jaké aktivity v kontextu stress managementu<sup>22</sup> realizovaly v uplynulých 5 letech. Podporu školení zaměstnanců v rámci digitálních technologií realizovalo 28 malých podniků (19,7 %) a 17 středních podniků (32,7 %). Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0 uskutečnilo pouze 13 malých podniků (9,2 %) a 2 střední podniky (3,8 %). Výrobu automatizovalo v uplynulých 5 letech 46 malých

<sup>21</sup> Odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“.

<sup>22</sup> Přímou či nepřímou souvislostí.

(32,4 %) a 13 středních podniků (25 %), aktivity související s *robotizací* zavedlo 25 malých (17,6 %) a 7 středních podniků (13,5 %). Aktivity v souvislosti s *digitalizací* realizovalo 47 malých (33,1 %) a 20 středních podniků (38,5 %).

V rámci výzkumu byly zkoumány i nejvýznamnější stresory na pracovištích. Tabulka č. 13 představuje nejvýznamnější stresory tak, jak je vidí, resp. hodnotí, přímo zaměstnavatelé v podobě nejvýznamnějších zdrojů stresu v jejich podnikovém prostředí. Stresory jsou seřazeny dle nejvyšší četnosti.

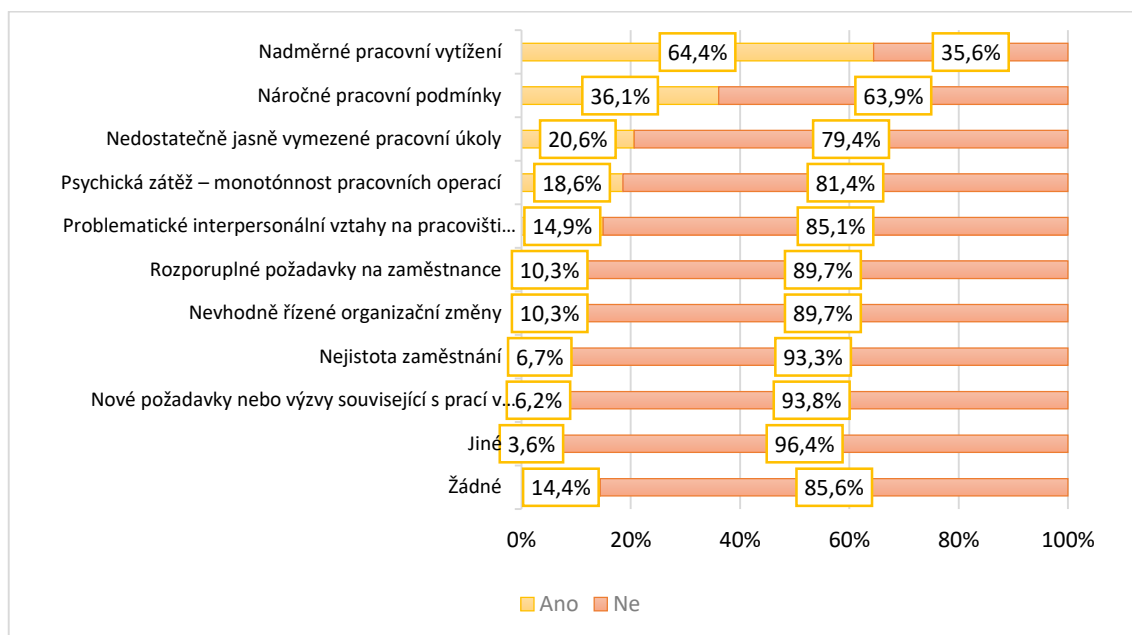
Tabulka 13: Hodnocení stresorů v podnicích

Zdroje stresu	Ano		Ne	
	Počet	%	Počet	%
Nadměrné pracovní vytížení	125	64,4 %	69	35,6 %
Náročné pracovní podmínky	70	36,1 %	124	63,9 %
Nedostatečně jasně vymezené pracovní úkoly	40	20,6 %	154	79,4 %
Psychická zátěž – monotónnost pracovních operací	36	18,6 %	158	81,4 %
Problematické interpersonální vztahy na pracovišti (konflikty mezi zaměstnanci, šikana atd.)	29	14,9 %	165	85,1 %
Rozporuplné požadavky na zaměstnance	20	10,3 %	174	89,7 %
Nevhodně řízené organizační změny	20	10,3 %	174	89,7 %
Nejistota zaměstnání	13	6,7 %	181	93,3 %
Nové požadavky nebo výzvy související s prací v důsledku COVID-19	12	6,2 %	182	93,8 %
Jiné	7	3,6 %	187	96,4 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Jako nejčastěji uváděná příčina stresu je *nadměrné pracovní vytížení* pro 64,4 % sledovaných podniků (125 odpovědí). Druhou nejčastější možností byly *náročné pracovní podmínky* (36,1 % podniků; 70 odpovědí) a třetím nejčastějším zdrojem stresu jsou poté *nedostatečně jasně vymezené pracovní úkoly* (20,6 %; 40 odpovědí). Další stresory s jejich četnostmi jsou uvedeny i v grafu č. 2. Kromě uvedených příčin stresu měli respondenti (zástupci podniků) možnost uvést i jiné možné zdroje stresu. Uváděli zejména: nárazové pracovní vytížení, komunikaci se zákazníky a náročné noční směny.

Graf 2: Nejvýznamnější stresory na pracovišti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Dále byla respondentům položena etická otázka týkající se odpovědnosti podniku za řešení pracovního stresu pro zjištění postoje samotných zaměstnavatelů ke zkoumané problematice. Míru odpovědnosti podniku za řešení pracovního stresu uvádí tabulka č. 14 a vizualizuje graf č. 3.

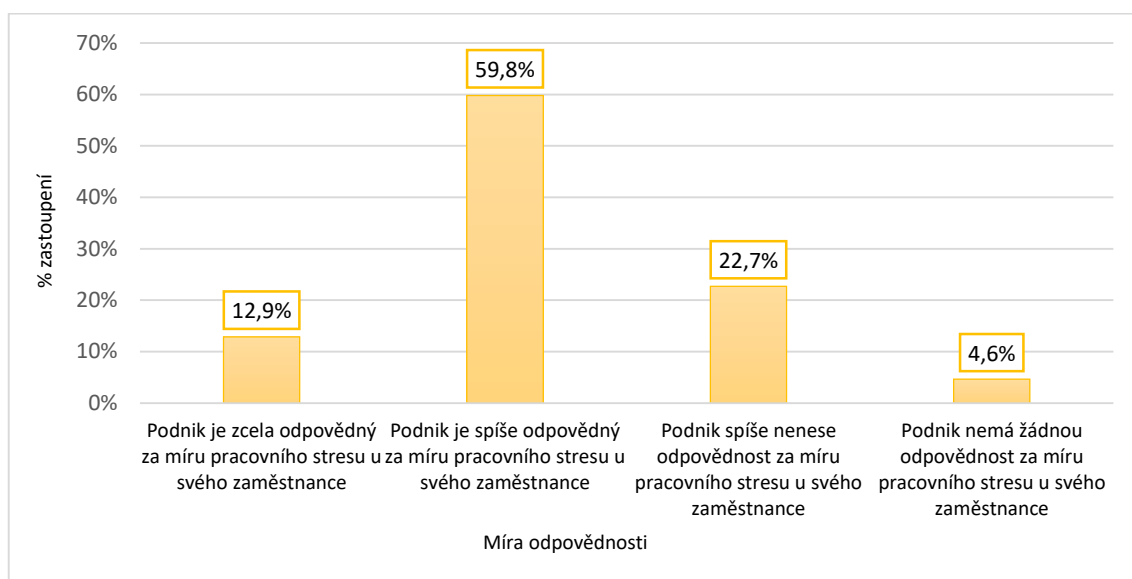
Tabulka 14: Míra odpovědnosti za řešení pracovního stresu zaměstnavatelem

Tvrzení	Počet	%
Podnik je zcela odpovědný za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.	25	12,9 %
Podnik je spíše odpovědný za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.	116	59,8 %
Podnik spíše nenese odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.	44	22,7 %
Podnik nemá žádnou odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.	9	4,6 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.



Graf 3: Míra odpovědnosti za řízení pracovního stresu zaměstnavatelem (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

První část výzkumu zaměřeného na stress management se týkala i základních znalostí tématu. Respondenti byli dotázáni, zda znají pojem intervencí (zásahů ze strany podniku) na zvládání pracovního stresu zaměstnanců, jeho principy a cíle. Teoretický stav poznání ilustruje tabulka č. 15.

Tabulka 15: Znalost problematiky SMI

Znalost SMI	Počet	%
Ano, pojem znám a chápu jeho podstatu a cíle	67	34,5 %
Ano, pojem znám, ale nejsem schopen ho vysvětlit	55	28,4 %
Ne	72	37,1 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Následně respondenti odpovídali, zda v posledních pěti letech realizovali v podnicích alespoň jednu takovou intervenci (tabulka č. 16) a jaký konkrétní typ intervence (tabulka č. 17). Na základě teoretického rámce zkoumané problematiky a doporučených intervencí v podnikovém prostředí (viz například ESENER, 2015), byl sestaven seznam intervencí, ze kterých si respondenti mohli vybírat. Seznam obsahoval jak zásahy na organizační úrovni (OLI), tak na úrovni jednotlivců (ILI).

Z tabulky č. 17 je patrné, že nejčastěji jsou v šetření podniky, které provádějí intervence stress managementu pouze na organizační úrovni (45,4 %; 88 podniků), případně v kombinaci s individuálními intervencemi (38,7 %; 75 podniků). Pouze individuální opatření provádí pouze 2,6 % podniků (5 podniků).

Tabulka 16: Implementace SMI

Implementace SMI	Počet	%
Ano	168	86,6 %
Ne	26	13,4 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

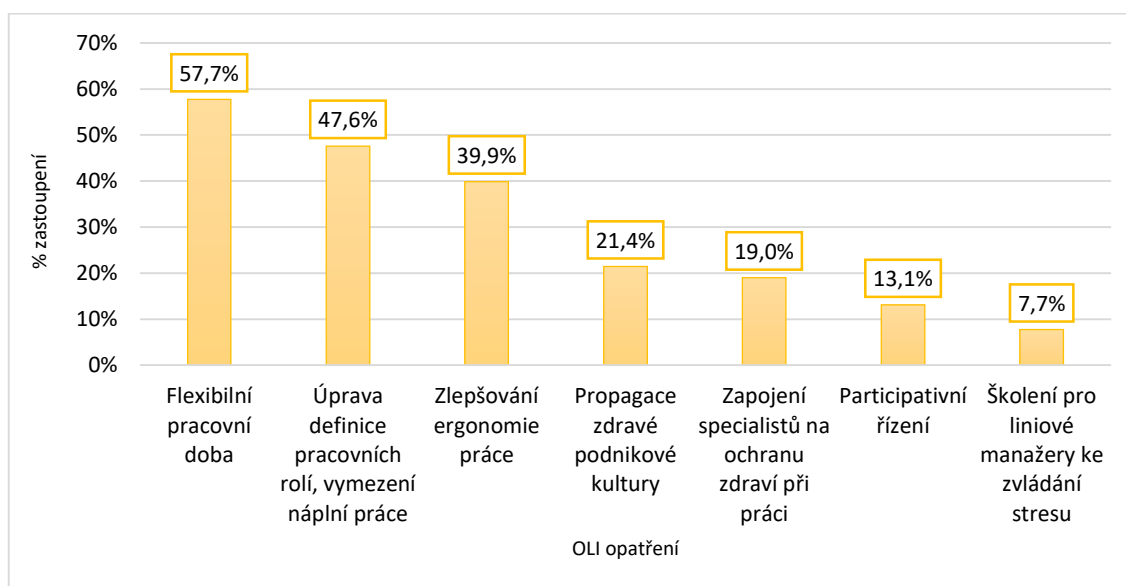
Tabulka 17: Počet OLI a ILI ve výzkumném vzorku

Rozdělení podniků	Počet	%
Podniky pouze s OLI	88	45,4 %
Podniky pouze s ILI	5	2,6 %
Podniky s oběma opatřeními	75	38,7 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Celkově bylo v šetření 84,1 % podniků (163 podniků), kde bylo implementováno alespoň 1 organizační opatření proti stresu (OLI). Nejčastěji se jednalo o zavedení flexibilní pracovní doby (57,7 % podniků; 97 odpovědí), nebo úpravu definice pracovních rolí a vymezení náplní práce (47,6 %; 80 odpovědí). Další implementovaná organizační opatření v sestupné tendenci představuje graf č. 4.

Graf 4: Nejčastěji zaváděné OLI v podnicích (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Na základě statistického vyhodnocení dat lze uvést, že průměrně podniky zavedly 1,8 intervence typu OLI na podnik, nejvíce implementovaných opatření bylo 6 z celkových 7 nabízených, viz tabulka č. 18.

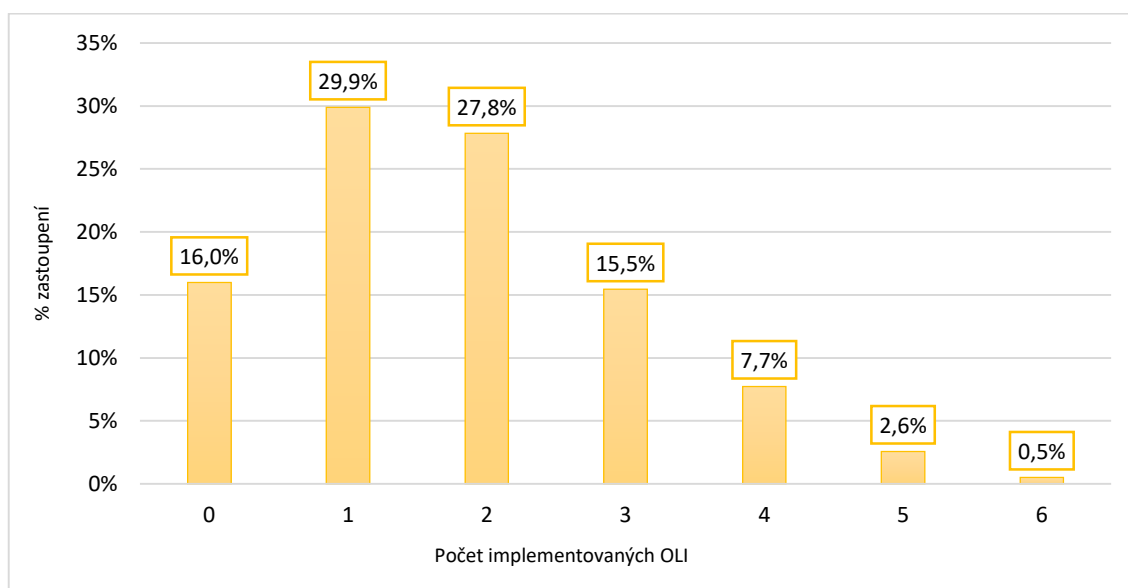
Tabulka 18: Rozložení OLI ve vzorku

Zavedená opatření	Počet OLI
Počet	194
Průměr	1,8
Medián	2,0
Minimum	0,0
Maximum	6,0
Směr. Odchylka	1,3
Standardní chyba průměru	0,1

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Z grafu č. 5 je patrné, že nejčastěji podniky zavedly v uplynulých 5 letech jednu stress management intervenci typu OLI (29,9 %) až 2 OLI intervence (27,8 %) na podnik. Následují v sestupné tendenci vyšší počty implementovaných opatření, viz následující graf.

Graf 5: Četnost OLI na podnik (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

V porovnání s tím, stress management intervence na individuální úrovni (ILI) jsou podniky zaváděny v průměrné četnosti 0,6 intervence, tj. necelé jedno opatření na podnik. Celkově 58,8 % podniků nezavedlo žádné individuální opatření (114 podniků) a v šetření je tedy 80 podniků alespoň s jedním implementovaným individuálním opatřením, viz tabulka č. 19.

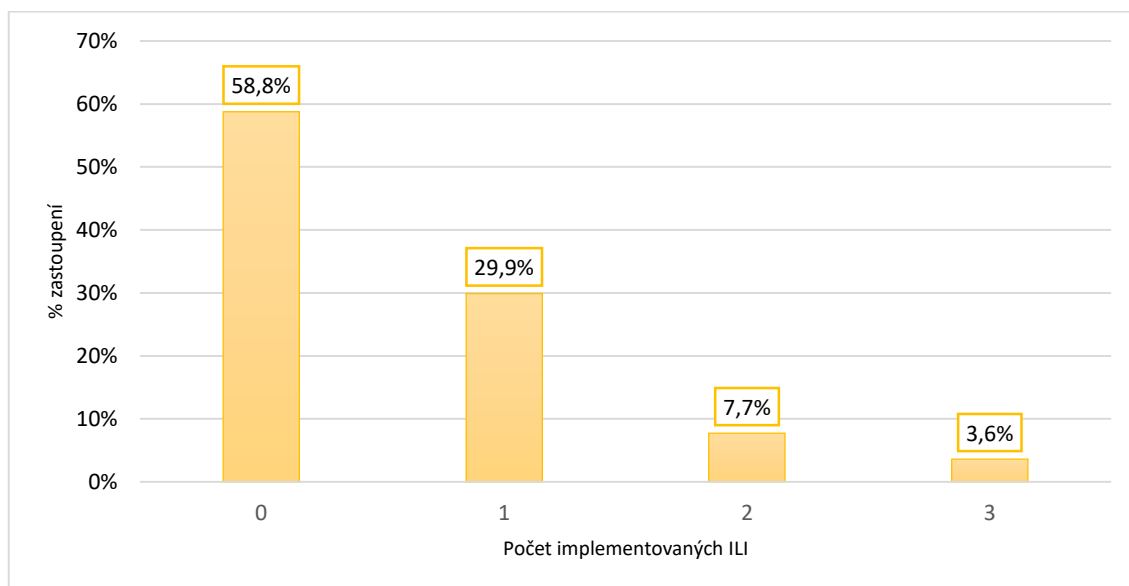
Z individuálních opatření podniky nejčastěji realizovaly podporu fyzické aktivity zaměstnanců a jejich relaxace (55,0 %; 44 podniků) nebo školní tzv. „soft skills“ (41,3 %; 33 podniků) - podrobněji v grafu č. 7.

Tabulka 19: Rozložení ILI ve vzorku

Zavedená opatření	Počet ILI
Počet	194
Průměr	0,6
Medián	0,0
Minimum	0,0
Maximum	3,0
Směr. Odchylka	0,8
Standardní chyba průměru	0,1

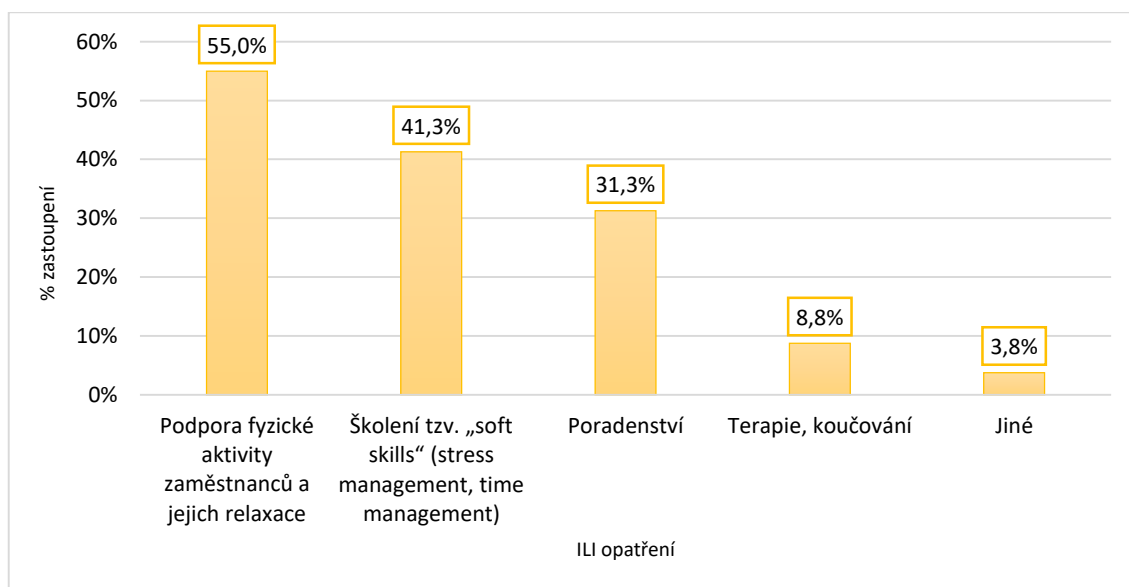
Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 6: Četnost ILI ve vzorku (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 7: Nejčastěji zaváděné ILI v podnicích (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

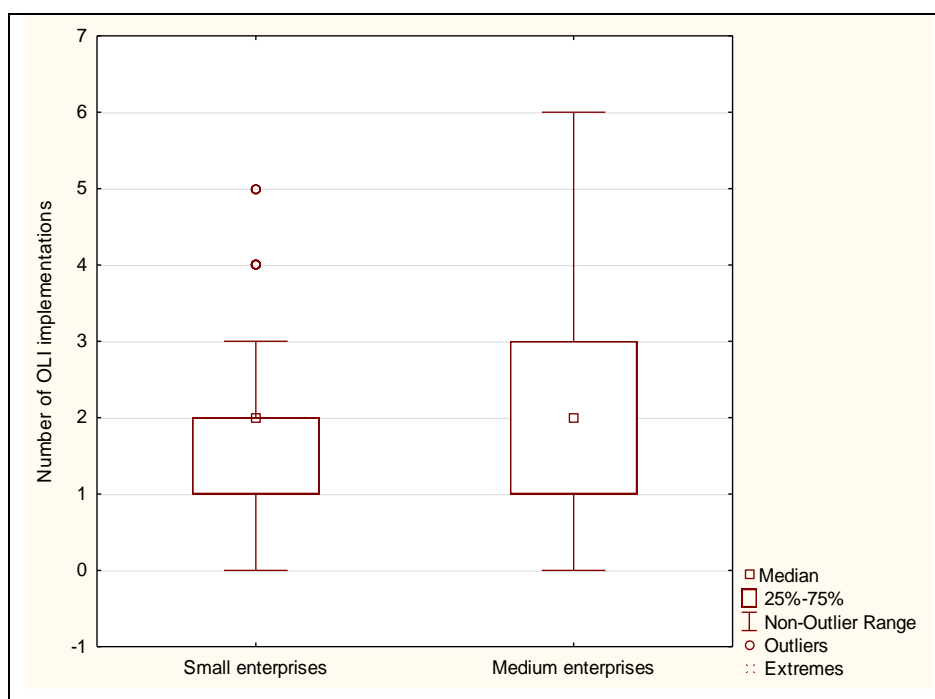
Vzájemný vztah mezi velikostí podniku a počtem realizovaných intervencí znázorňuje tabulka č. 20. Malé podniky implementují v průměru 2,2 intervence - 1,7 OLI a 0,5 ILI. U středních podniků je průměrný počet všech opatření 2,9 - OLI 2,1 a ILI 0,8. Graficky tento vztah ilustruje graf 8.

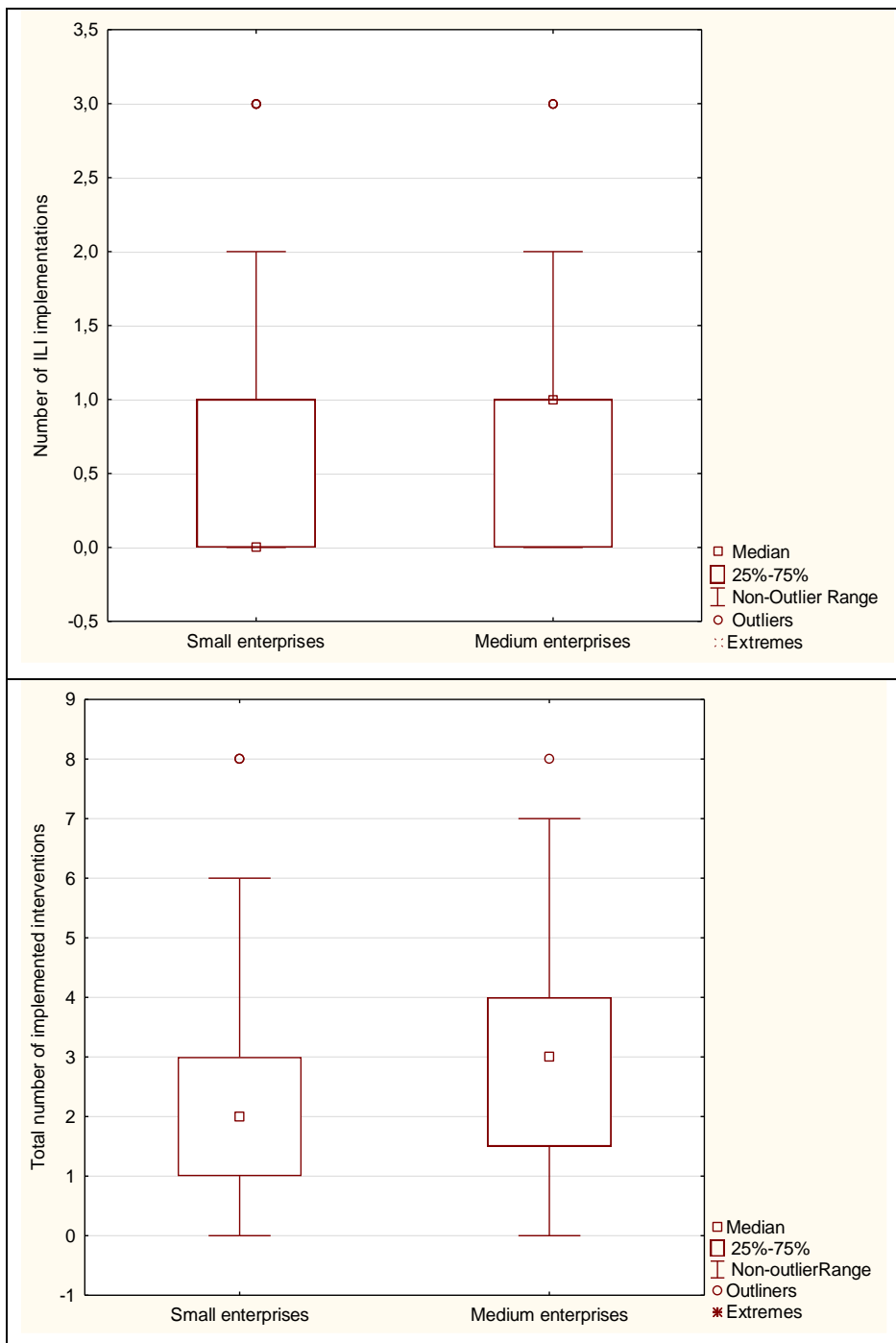
Tabulka 20: Celkové počty SMI dle velikosti podniku

Velikost podniku		OLI implementace	ILI implementace	Celkový počet intervencí
Malý podnik (<50 zaměstnanců)	Počet	142	142	142
	Průměr	1,7	0,5	2,2
	Medián	2,0	0,0	2,0
	Minimum	0,0	0,0	0,0
	Maximum	5,0	3,0	8,0
	Směr. Odchylka	1,3	0,7	1,6
	Standardní chyba průměru	0,1	0,1	0,1
Střední podnik (50 - 249 zaměstnanců)	Počet	52	52	52
	Průměr	2,1	0,8	2,9
	Medián	2,0	1,0	3,0
	Minimum	0,0	0,0	0,0
	Maximum	6,0	3,0	8,0
	Směr. Odchylka	1,4	0,9	1,8
	Standardní chyba průměru	0,2	0,1	0,3

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 8: Vizualizace počtu intervencí dle velikosti podniku





Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Pro zjištění, zda počet OLI, ILI nebo obou typů intervencí závisí na velikosti podniku, bylo nejprve nutné otestovat normalitu dat pro počty opatření dle velikosti podniku (Shapirův-Wilkův test). Vzhledem k tomu, že všechny výběry pocházejí z jiného než normálního rozdělení, viz tabulka č. 21 ( $p$ -hodnoty  $< \alpha = 5 \%$ ), bylo nutné použít neparametrické testy hypotéz, tj. Mannův-Whitneyův test.

Tabulka 21: Normalita proměnných sledujících počty intervencí

Velikost podniku		Shapiro-Wilkův		
		Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Počet OLI	Malý podnik (<50 zaměstnanců)	0,898	142	<0,001*
	Střední podnik (50 - 249 zaměstnanců)	0,926	52	0,003*
Počet ILI	Malý podnik (< 50 zaměstnanců)	0,664	142	<0,001*
	Střední podnik (50 - 249 zaměstnanců)	0,799	52	<0,001*
Celkový počet opatření	Malý podnik (< 50 zaměstnanců)	0,915	142	<0,001*
	Střední podnik (50 - 249 zaměstnanců)	0,933	52	0,006*

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Tabulka 22: Mann-Whitneyův test - počet opatření SMI dle velikosti podniku

Mannův-Whitneyův test	Počet OLI	Počet ILI	Celkový počet opatření
Testové kritérium	3083,000	2880,000	2861,500
P-hodnota	0,070	0,008*	0,015*

Pozn. \* hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

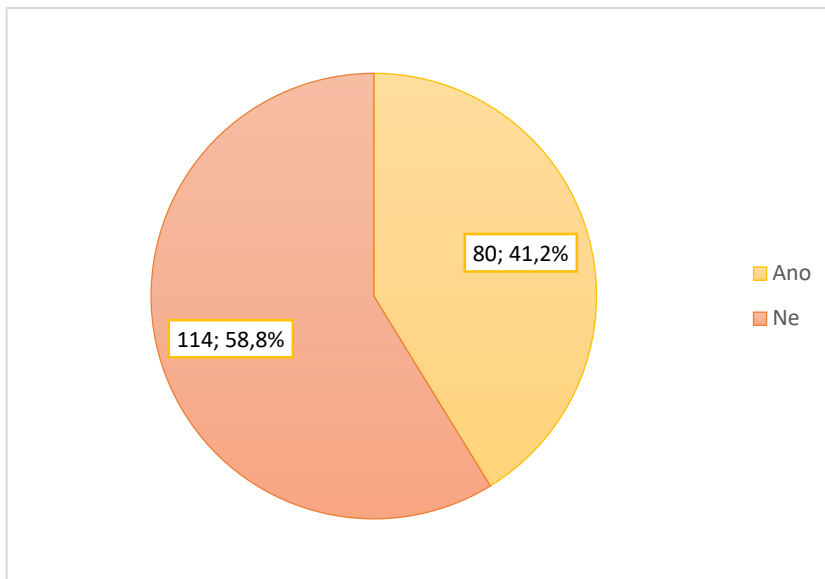
Na základě provedeného testu zamítáme testovanou hypotézu ( $H_0$ : Počet OLI/ILI nebo celkový počet intervencí nezávisí na velikosti podniku) na 5% hladině významnosti v případě počtu ILI a celkového počtu zásahů. V obou případech mají větší podniky statisticky významně vyšší počet implementovaných intervencí. V případě OLI neexistují statisticky významné rozdíly mezi podniky v kontextu počtu implementovaných OLI a velikostí podniku.

V rámci 2. výzkumné otázky byl zkoumán proces hodnocení implementace stress management intervencí.

Celkově hodnocení provádí pouze 80 podniků (41,2 %), viz graf č. 9.



Graf 9: Hodnocení úspěšnosti SMI



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

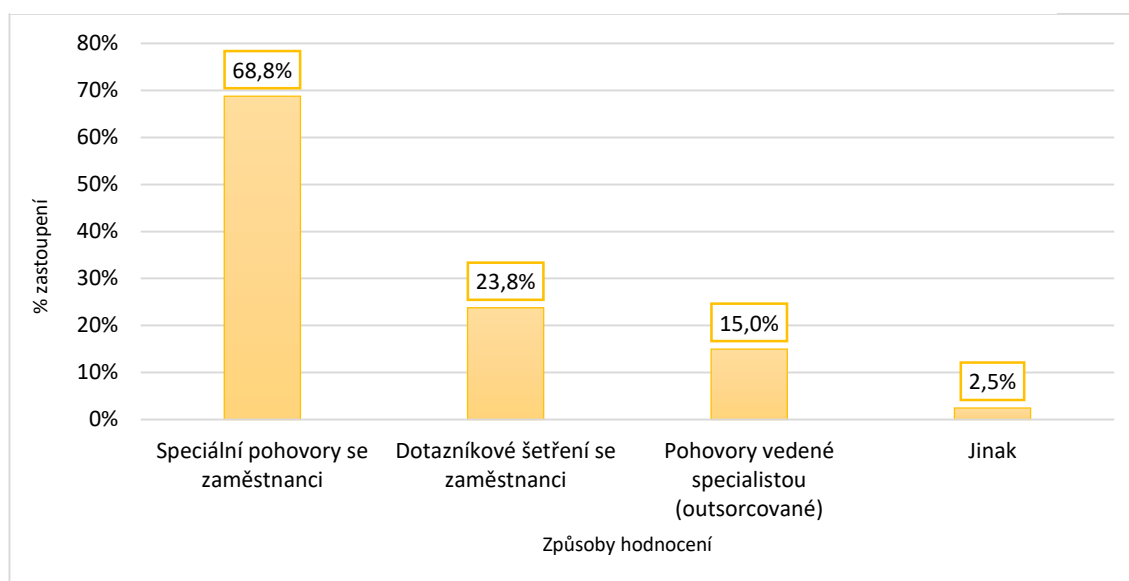
Dle výsledků nejčastěji hodnotí podniky úspěšnost zavedených opatření speciálními pohovory se zaměstnanci. Tyto pohovory provádí 67,9 % podniků (55 odpovědí), které hodnotí opatření. Další nástroje hodnocení uvádí tabulka č. 23 a vizualizuje graf č. 10. Mezi možnostmi uváděnými v rámci „jiný způsob“ dominovala *otevřená každodenní komunikace se zaměstnanci*.

Tabulka 23: Způsoby hodnocení úspěšnosti SMI

Hodnocení úspěšnosti SMI	Počet	%
Speciální pohovory se zaměstnanci	55	68,8 %
Dotazníkové šetření se zaměstnanci	19	23,8 %
Pohovory vedené specialistou (outsourcované)	12	15,0 %
Jiný způsob	2	2,5 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 10: Způsoby hodnocení úspěšnosti SMI (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

V rámci třetí výzkumné otázky byly zkoumané bariéry implementace stress management intervencí v podnicích.

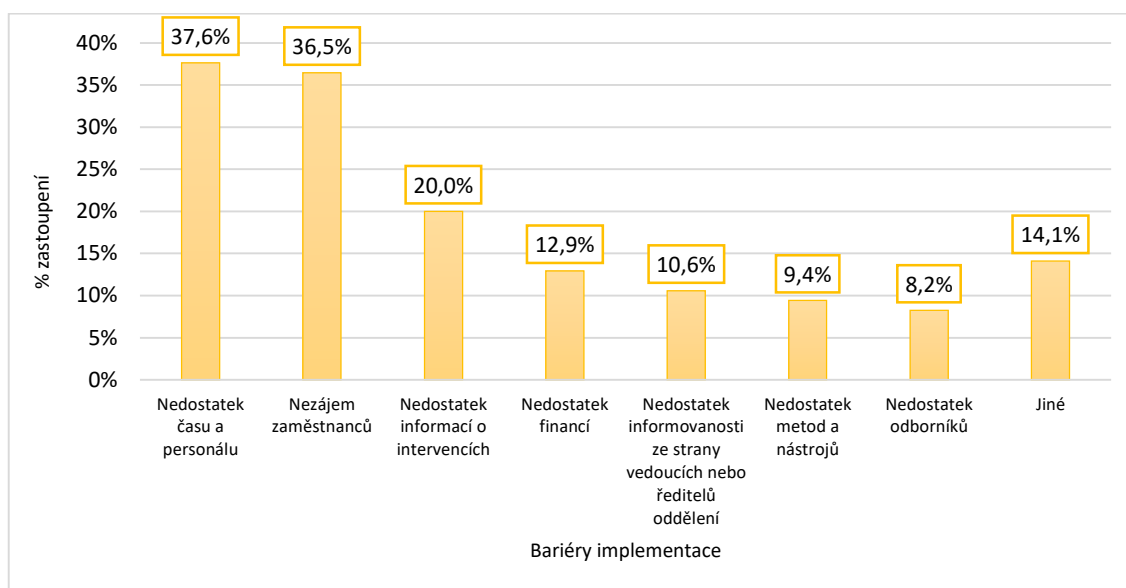
Počet podniků, které uvedly alespoň jeden důvod, proč opatření nezavádějí, byl 85 (tj. 43,8 % všech sledovaných podniků). Nejčastějším důvodem u podniků, které uvedly alespoň jeden důvod pro nezavádění opatření, byl nedostatek času a personálu (32 odpovědí) a nezájem ze strany zaměstnanců (36,5 %; 31 odpovědí), viz tabulka č. 24 a graf č. 11.

Tabulka 24: Bariéry implementace SMI

Bariéry implementace	Počet	%
Nedostatek času a personálu	32	37,6 %
Nezájem zaměstnanců	31	36,5 %
Nedostatek informací o intervencích	17	20,0 %
Nedostatek financí	11	12,9 %
Nedostatek informovanosti ze strany vedoucích nebo ředitelů oddělení	9	10,6 %
Nedostatek metod a nástrojů	8	9,4 %
Nedostatek odborníků	7	8,2 %
Jiné	12	14,1 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 11: Bariéry implementace SMI (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

V rámci popisu současného vztahu zkoumané problematiky další z otázek sledovala, zda podniky analyzují náklady související s pracovním stresem. Celkově tyto náklady analyzuje pouze 8,2 % podniků (16 odpovědí).

Tabulka 25: Analýza nákladů související s pracovním stresem

Analýza nákladů PS	Počet	%
Ano	16	8,2 %
Ne	178	91,8 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Podniky nejčastěji v rámci analýzy nákladů PS sledují pokles produktivity (19,6 %, 38 odpovědí), míru absencí (14,4 %, 28 odpovědí), míru fluktuace a pracovní úrazy (obojí 9,3 % podniků; 18 odpovědí), náklady na prevenci (školení, opatření, programy atd.) (6,7 %, 13 odpovědí) a právní náklady (1 %, 2 odpovědi).

## 4. 2 Statistická analýza vztahů – vliv proměnných na vnímání PS

### 4.2.1 Vzájemné vztahy mezi intervencemi OLI

Pro ověření vztahů mezi intervencemi OLI byl použit  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce a z něj vycházející parametr Cramerovo V, který sleduje sílu závislosti dvou nominálních proměnných. V tabulce č. 26 jsou uvedeny vztahy mezi všemi sledovanými

organizačními opatřeními, kde statisticky významné vztahy jsou označeny hvězdičkou (\*) a prostřednictvím *Cramerova V* následně ověřena síla vztahů<sup>23</sup>.

Tabulka 26: Vzájemné vztahy mezi OLI

Vztahy mezi organizačními opatřeními		Zlepšování ergonomie práce	Úprava definice pracovních rolí...	Školení pro liniové manažery...	Zapojení specialistů na ochranu zdraví při práci	Participativní řízení	Flexibilní pracovní doba	Propagace zdravé podnikové kultury
Zlepšování ergonomie práce	Cramerovo V	x	0,096	0,065	0,086	0,048	0,033	0,040
	P-hodnota	x	0,180	0,362	0,230	0,504	0,651	0,578
Úprava definice pracovních rolí, vymezení náplní práce	Cramerovo V	0,096	x	<b>0,152</b>	0,136	0,097	0,126	0,085
	P-hodnota	0,180	x	<b>0,034*</b>	0,059	0,178	0,080	0,237
Školení pro liniové manažery ke zvládnutí stresu	Cramerovo V	0,065	0,152	x	0,048	<b>0,164</b>	0,103	0,031
	P-hodnota	0,362	0,034*	x	0,508	<b>0,022*</b>	0,151	0,664
Zapojení specialistů na ochranu zdraví při práci	Cramerovo V	0,086	0,136	0,048	x	<b>0,191</b>	0,028	0,038
	P-hodnota	0,230	0,059	0,508	x	<b>0,008*</b>	0,699	0,597
Participativní řízení	Cramerovo V	0,048	0,097	0,164	0,191	x	0,033	0,080
	P-hodnota	0,504	0,178	0,022*	0,008*	x	0,651	0,264
Flexibilní pracovní doba	Cramerovo V	0,033	0,126	0,103	0,028	0,033	x	0,053
	P-hodnota	0,651	0,080	0,151	0,699	0,651	x	0,460
Propagace zdravé podnikové kultury	Cramerovo V	0,040	0,085	0,031	0,038	0,080	0,053	x
	P-hodnota	0,578	0,237	0,664	0,597	0,264	0,460	x

Pozn.: hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

<sup>23</sup> 0 = žádný vztah, 0,2 či méně = slabý vztah, od 0,21 do 0,3 = střední vztah, více než 0,3 = silný vztah.

Statisticky významný vztah na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  je mezi dvojicemi: „Úprava definice pracovních rolí, vymezení náplní práce“ a „Školení pro liniové manažery ke zvládnání stresu“ (p-hodnota = 0,034; slabý vztah), „Participativní řízení“ a „Školení pro liniové manažery ke zvládnání stresu“ (p-hodnota = 0,022, slabý vztah) a „Participativní řízení“ se „Zapojení specialistů na ochranu zdraví při práci“ (p-hodnota = 0,008, slabý vztah). Mezi ostatními dvojicemi opatření nejsou statisticky významné vztahy.

#### 4.2.2 Vzájemné vztahy mezi intervencemi ILI

Vyhodnocení vzájemných vztahů mezi individuálními intervencemi (ILI) bylo provedeno stejným způsobem jako v případě OLI.

Tabulka 27: Vzájemné vztahy mezi ILI

Vztahy mezi individuálními opatřeními		Podpora fyzické aktivity zaměstnanců a jejich relaxace	Terapie, koučování	Poradenství	Školení soft skills
Podpora fyzické aktivity zaměstnanců a jejich relaxace	Cramerovo V	x	0,039	<b>0,159</b>	<b>0,148</b>
	P-hodnota	x	0,589	<b>0,027*</b>	<b>0,039*</b>
Terapie, koučování	Cramerovo V	0,039	x	0,008	<b>0,207</b>
	P-hodnota	0,589	x	0,910	<b>0,004*</b>
Poradenství	Cramerovo V	0,159	0,008	x	<b>0,153</b>
	P-hodnota	0,027*	0,910	x	<b>0,033*</b>
Školení tzv. „soft skills“ (stress management, time management)	Cramerovo V	0,148	0,207	0,153	x
	P-hodnota	0,039*	0,004*	0,033*	x

Pozn.: hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

V případě ILI je z dat patrné, že jsou mezi sebou navzájem závislá všechna opatření, kromě dvojice „Podpora fyzické aktivity zaměstnanců a jejich relaxace“ a „Terapie, koučování“ a poté dvojice „Terapie, koučování“ a „Poradenství“.

Nejsilnější vztah je mezi tvrzeními „Terapie, koučování“ a „Školení soft skills“.

### 4.2.3 Vzájemné vztahy mezi tvrzeními týkající se SM

I v tomto případě byl použit  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce a z něj vycházející parametr Cramerovo V, pro stanovení síly vztahů mezi tvrzeními.

Tabulka 28: Vzájemné vztahy mezi tvrzeními o SM/SMI

Vztahy mezi tvrzeními		Náše organizační klima podporuje učení.	Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti.	Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0	Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance...	V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení...
Náše organizační klima podporuje učení.	Cramerovo V	x	<b>0,185</b>	0,165	<b>0,181</b>	0,139	0,149
	P-hodnota	x	<b>0,018*</b>	0,072	<b>0,024*</b>	0,259	0,168
Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti.	Cramerovo V	0,185	x	<b>0,331</b>	0,115	0,117	0,160
	P-hodnota	0,018	x	<b>&lt;0,001*</b>	0,572	0,537	0,092
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	Cramerovo V	0,165	0,331	x	0,154	0,087	0,156
	P-hodnota	0,072	<b>&lt;0,001*</b>	x	0,128	0,882	0,116
Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0.	Cramerovo V	0,181	0,115	0,154	x	<b>0,201</b>	<b>0,177</b>
	P-hodnota	0,024*	0,572	0,128	x	<b>0,005*</b>	<b>0,031*</b>
Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace).	Cramerovo V	0,139	0,117	0,087	0,201	x	<b>0,194</b>
	P-hodnota	0,259	0,537	0,882	0,00*5	x	<b>0,009*</b>
V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.	Cramerovo V	0,149	0,160	0,156	0,177	0,194	x
	P-hodnota	0,168	0,092	0,116	0,031*	0,009*	x

Pozn.: hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Statisticky významný vztah na hladině významnosti 5% existuje mezi páry: „*Naše organizační klima podporuje učení*“ & „*Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti*“ (p-hodnota = 0,018; slabý vztah), „*Naše organizační klima podporuje učení*“ & „*Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0*“ (p-hodnota = 0,024; slabý vztah), „*Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti*“ & „*Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu*“ (p-hodnota = < 0,001; silný vztah), „*Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0*“ & „*Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace)*“ (p-hodnota = 0,005; střední vztah), „*Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0*“ & „*V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců*“ (p-hodnota = 0,031; slabý vztah), „*Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace)*“ & „*V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců*“ (p-hodnota = 0,009; slabý vztah).

#### **4.2.4 Vliv vybraných faktorů na pocíťovanou míru odpovědnosti za SM**

V tomto oddíle bylo zkoumáno, zda existuje statisticky významný vztah, resp. vliv vybraných faktorů na etickou postojovou otázku odpovědnosti za pocíťovanou míru pracovního stresu zaměstnance podnikem, viz subkapitola 4.1 a graf č. 3.

Vybrané faktory na základě teoretického vymezení zkoumané problematiky spadaly do sekce identifikačních otázek a následně i vybraných tvrzení o současném stavu řízení pracovního stresu na pracovištích:

- identifikační otázky:
  - velikost podniku;
  - nadnárodní charakter;
  - přítomnost personalisty;
  - ekonomická výkonnost;
  - míra fluktuace.
- Vybrané otázky/ tvrzení v kontextu SM:
  - Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.
  - Analyzujete ve Vašem podniku náklady související s pracovním stresem?
  - Implementujete principy stress managementu?

Tvrzení vyjadřující míru souhlasu s etickou otázkou odpovědnosti podniku za řízení pracovního stresu bylo sloučeno z původní 4-stupňové škály („zcela zodpovědná“, „spíše zodpovědná“, „spíše neodpovědná“, „zcela neodpovědná“) do dvou absolutních tvrzení:

- Podnik nese odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.
- Podnik nenese odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.

Tabulka 29: Vlivy na hodnocení odpovědnosti podniku za PS

Odpovědnost za stres na pracovišti		Vyberte tvrzení, se kterým se ztotožňujete:			
		Podnik nese odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.		Podnik nenese odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance.	
		Počet	%	Počet	%
Velikost podniku	Malý podnik (< 50 zaměstnanců)	103	73,0 %	39	73,6 %
	Střední podnik (50 - 249 zaměstnanců)	38	27,0 %	14	26,4 %
Nadnárodní charakter	Ano	19	13,5 %	9	17,0 %
	Ne	122	86,5 %	44	83,0 %
Přítomnost personalisty	Ano	74	52,5 %	27	50,9 %
	Ne	67	47,5 %	26	49,1 %
Ekonomická výkonnost	Zisk	122	86,5 %	40	75,5 %
	Ztráta	19	13,5 %	13	24,5 %
Míra fluktuace	menší než 2 %	87	61,7 %	32	60,4 %
	mezi 2 % až 10 %	47	33,3 %	18	34,0 %
	větší než 10 %	7	5,0 %	3	5,7 %
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	Ano	34	24,1 %	11	20,8 %
	Spíše ano	52	36,9 %	18	34,0 %
	Spíše ne	36	25,5 %	13	24,5 %
	Ne	19	13,5 %	11	20,8 %
Analyzujete ve Vašem podniku náklady související s pracovním stresem?	Ne	127	90,1 %	51	96,2 %
	Ano	14	9,9 %	2	3,8 %
Implementujete principy stress managementu?	Ne	15	10,6 %	11	20,8 %
	Ano	126	89,4 %	42	79,2 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.



Výsledky  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce uvádí tabulka č. 30. Výsledky porovnávané na hladině významnosti 5%. Testujeme hypotézu:  $H_0$ : Hodnocení odpovědnosti podniku za míru pracovního stresu nezávisí na vybraných faktorech.

Tabulka 30: Vlivy na hodnocení odpovědnosti podniku za PS - výsledky testů

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku	0,006	1	0,940
Nadnárodní charakter	0,383	1	0,536
Přítomnost personalisty	0,037	1	0,848
Ekonomická výkonnost	3,417	1	0,065
Míra fluktuace	0,052	2	0,974
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	1,614	3	0,656
Analyzujete ve Vašem podniku náklady související s pracovním stresem?	1,929	1	0,165
Implementujete principy stress managementu?	3,397	1	0,065

Pozn.: hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Z výsledků analýzy je patrné, že žádná ze sledovaných proměnných nemá statisticky významný vliv na etickou postojovou otázku míry odpovědnosti za pocíťovanou míru pracovního stresu zaměstnance podnikem.

#### 4.2.5 Typologie podniků dle postojů k SM

Do porovnání s implementací SMI byly dány i postojové otázky, které vybírali respondenti ve vztahu ke svým podnikům za účelem vytvoření typologie podniků s testovanou hypotézou:  $H_0$ : Postoj k problematice SM nesouvisí se zaváděním SMI.

Vybrané postojové otázky:

- Naše organizační klima podporuje učení.
- Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti.
- Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.

- Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0.
- Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace).
- V souvislosti s pandemií COVID-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.

V tabulce jsou uvedeny sloučené postoje, tj. v případě, že se v odpovědích objevovaly odpovědi „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Ne“, byla data pro potřeby testování sloučena do dvou kategorií Ano/Ne.

Tabulka 31: Postoje stress managementu ve vztahu k implementaci SMI

Postojové otázky		Implementace SM/SMI			
		Ne		Ano	
		Počet	%	Počet	%
Naše organizační klima podporuje učení.	Ano	20	76,9 %	133	79,2 %
	Ne	6	23,1 %	35	20,8 %
Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti.	Ano	15	57,7 %	126	75,0 %
	Ne	11	42,3 %	42	25,0 %
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	Ano	12	46,2 %	103	61,3 %
	Ne	14	53,8 %	65	38,7 %
Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0.	Ano	2	7,7 %	61	36,3 %
	Ne	24	92,3 %	107	63,7 %
Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání)	Ano	3	11,5 %	22	13,1 %
	Ne	23	88,5 %	146	86,9 %

Postojové otázky		Implementace SM/SMI			
		Ne		Ano	
		Počet	%	Počet	%
v důsledku robotizace).					
V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.	Ano	5	19,2 %	34	20,2 %
	Ne	21	80,8 %	134	79,8 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Tabulka 32: Postoje stress managementu ve vztahu k implementaci SMI

	Testové kritérium	Stupně volnosti	p-hodnota
Náše organizační klima podporuje učení.	0,068	1	0,794
Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti.	3,397	1	0,065
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	2,142	1	0,143
Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0.	8,409	1	0,004*
Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace).	0,049	1	0,826
V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.	0,014	1	0,905

Pozn.: hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Ze sledovaných postojových otázek má na zavádění opatření stress managementu pouze otázka „Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0“ (p-hodnota = 0,004).

### 4.3 Testování hypotéz

#### 4.3.1 Hypotéza H1

Na základě dat a poznatků ze subkapitoly 4.1 lze otestovat hypotézu č. 1:

*Podniky, které znají principy stress managementu, jej i následně implementují ve svém řízení.*

Celkem 86,6 % respondentů (168 odpovědí) uvedlo, že jejich podnik zavedl v uplynulých 5 letech opatření související s řízením pracovního stresu. Pouze 13,4 % podniků (26 odpovědí) implementaci SMI nepotvrdilo.

Testovaná hypotéza ( $H_0$ : Mezi znalostí principů stress managementu a vlastní implementací opatření neexistuje statisticky významný vztah) byla analyzovaná pomocí  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce.

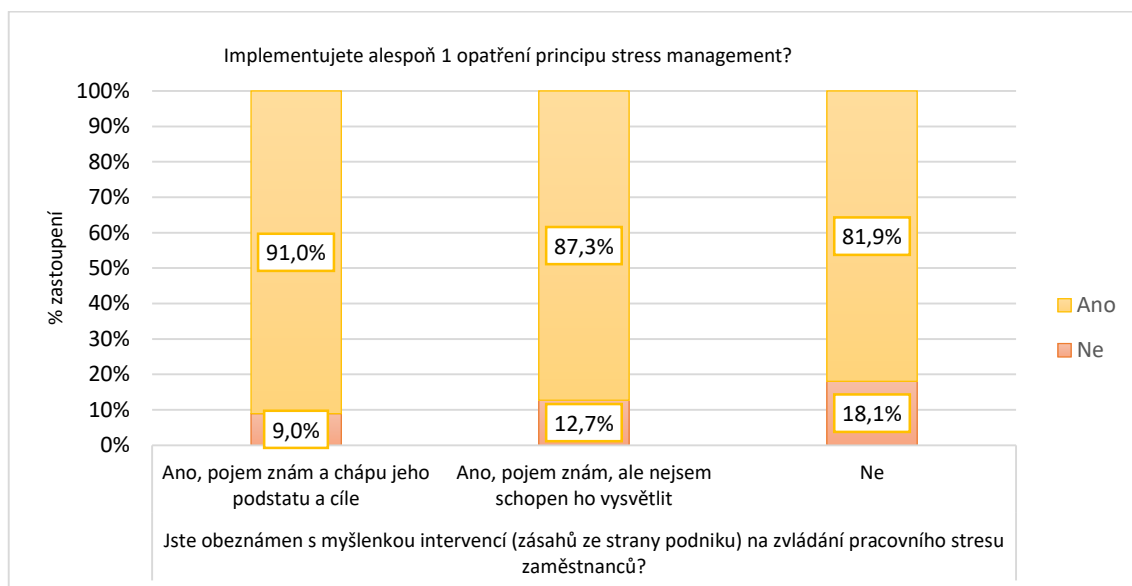
Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 33 (vzájemný průnik otázky týkající se znalosti SMI a otázky vlastní implementace intervencí) a vizualizovány grafem č. 12.

Tabulka 33: Znalost principů stress managementu a vlastní implementace SMI

		Implementujete alespoň 1 opatření principu stress managementu?		Celkem
		Ne	Ano	
Jste obeznámen s myšlenkou intervencí (zásahů ze strany podniku) na zvládnání pracovního stresu zaměstnanců?	Ano, pojem znám a chápu jeho podstatu a cíle	6 (9 %)	61 (91 %)	67 (100 %)
	Ano, pojem znám, ale nejsem schopen ho vysvětlit	7 (12,7 %)	48 (87,3 %)	55 (100 %)
	Ne	13 (18,1 %)	59 (81,9 %)	72 (100 %)
Celkem		26 (13,4 %)	168 (86,6 %)	194 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 12: Znalost principů stress managementu a vlastní implementace SMI (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Mezi proměnnými „*znalost SM*“ a „*implementace SMI*“, na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce, neexistuje statisticky významný vztah (**p-hodnota = 0,268**).

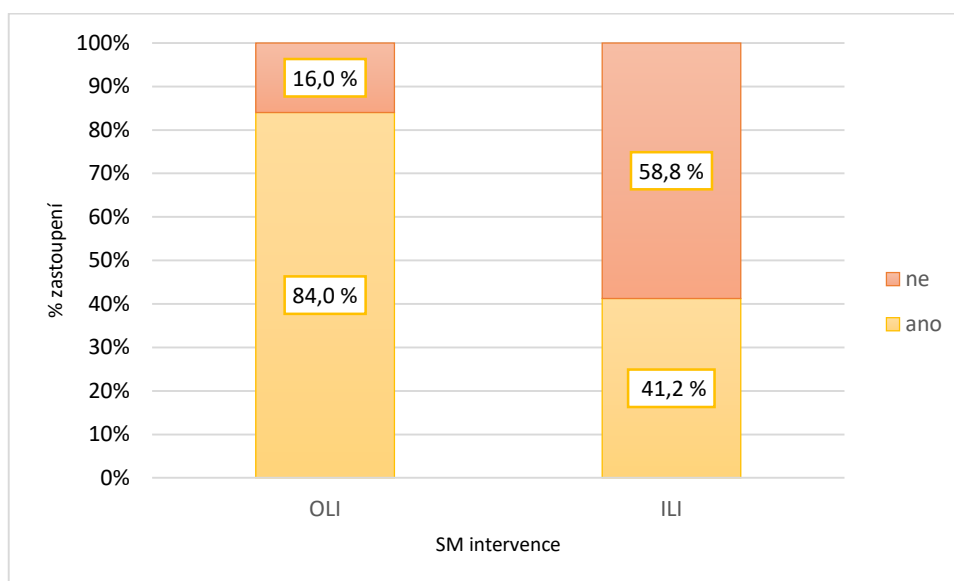
Znalost pojmu a principů stress managementu **nemá vliv** na to, zda podniky intervence skutečně zavádějí či nikoliv.

### 4.3.2 Hypotéza H2

Na základě výsledků uvedených v subkapitole 4.1 lze statisticky otestovat hypotézu č. 2: *Podniky častěji implementují intervence na individuální úrovni (tzv. ILI) než intervence na organizační úrovni (tzv. OLI).*

Na základě tabulky č. 17 (kapitola 4.1), lze konstatovat, že 45,4 % podniků implementují pouze organizační opatření (OLI), 38,7 % podniků implementuje oba typy intervencí (OLI i ILI) a pouze 2,6 % podniků implementuje pouze individuální stress management intervence (ILI). Zjednodušené počty jsou uvedeny i níže na grafu č. 13. Celkově tedy OLI implementuje 84,0 % podniků a pouze 41,2 % podniků implementuje ILI.

Graf 13: Implementace typů SMI (OLI, ILI, v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Intervence stress managementu na individuální úrovni (ILI) **nejsou** častěji implementovány podniky než intervence stress managementu na organizační úrovni (OLI).

### 4.3.3 Hypotéza H3

Na základě dat a poznatků ze subkapitoly 4.1 lze statisticky otestovat hypotézu č. 3:

*Podniky, které implementují principy stress managementu, i následně hodnotí jejich úspěšnost.*

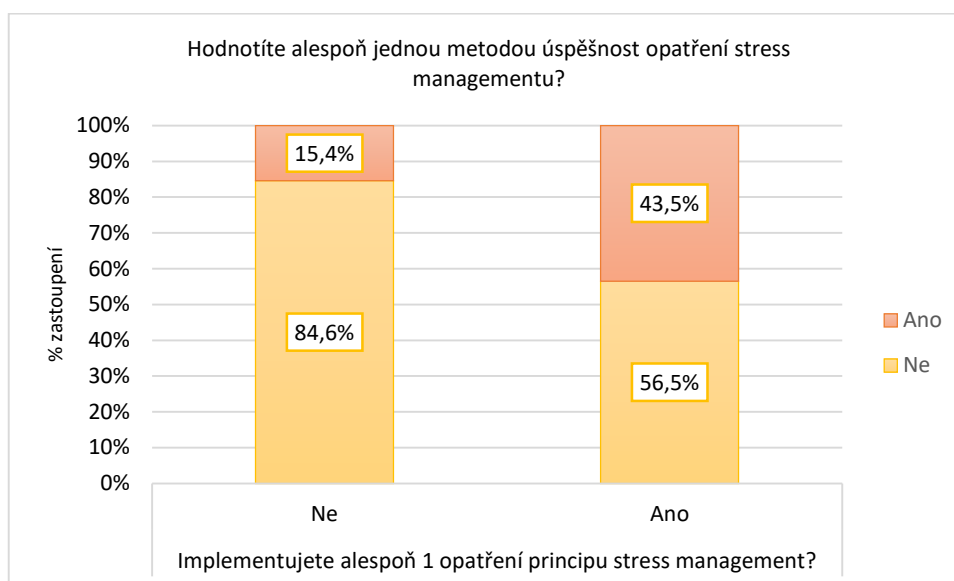
Je sledovaná závislost, zda podniky, které implementovaly alespoň jednu stress management intervenci (bez ohledu na typ), hodnotí alespoň jednou metodou její účinnost. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 34 a na grafu č. 14.

Tabulka 34: Závislost implementace a hodnocení opatření stress managementu

		Hodnocení SMI		Celkem
		Ne	Ano	
Implementace SMI	Ne	22 (84,6 %)	4 (15,4 %)	26 (100 %)
	Ano	95 (56,5 %)	73 (43,5 %)	168 (100 %)
Celkem		117 (60,3 %)	77 (39,7 %)	194 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 14: Závislost implementace a hodnocení SMI (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Hypotéza ( $H_0$ : Mezi implementací a následným hodnocením SMI neexistuje statisticky významný vztah) byla testována pomocí  $\chi^2$  testu.

Na základě tohoto testu (**p-hodnota=0,006**) testovanou hypotézu na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  zamítáme. Mezi implementací a následným hodnocením existuje statisticky významný vztah. Celkem 84,6 % podniků, které neimplementují žádné opatření, je samozřejmě ani nehodnotí. Naopak podniky, které implementují alespoň 1 opatření, je hodnotí v 43,5 % případů.

Podniky, které **implementují** principy stress managementu ve svém řízení i následně **hodnotí** jejich úspěšnost.

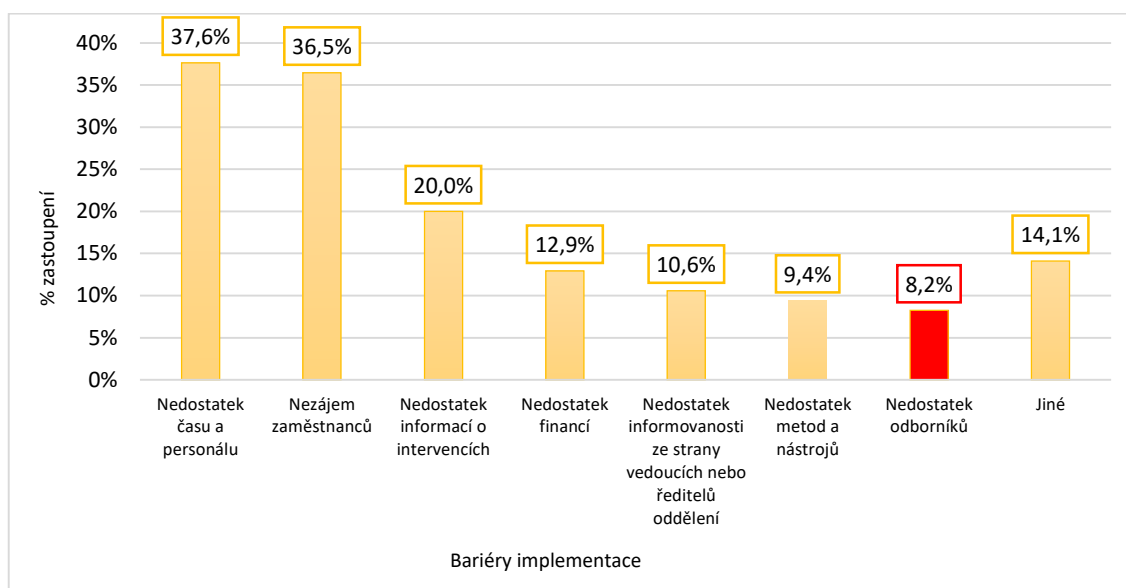
#### 4.3.4 Hypotéza H4

Na základě zjištění ze subkapitoly 4.1 lze otestovat hypotézu č. 4:

*Podniky, které neimplementují principy stress managementu, tak činní z důvodu nedostatku odborníků v dané oblasti, se kterými by mohly spolupracovat na procesu implementace.*

Z grafu č. 15 je patrné, že nejčastějším důvodem pro neimplementování SMI ze strany podniků je nedostatek času a personálu (37,6 % podniků) a nezáměr zaměstnanců (36,5 % podniků). Nedostatek odborníků jako bariéru implementace SMI vidí pouze 8,2 % podniků.

Graf 15: Bariéry implementace SMI (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Podniky **nezavádějí** SMI z důvodu nedostatku odborníků v dané oblasti, ale primárně z důvodu nedostatku času, personálu a nezájmu ze strany zaměstnanců.

#### 4.3.5 Hypotéza H5

Na základě dat z výzkumu lze statisticky vyhodnotit v pořadí pátou hypotézu:

*Pro podniky implementující principy stress managementu lze nalézt společné znaky, resp. charakteristiky.*

Pro zjištění, zda lze identifikovat charakteristické znaky pro podniky, které implementují principy stress managementu, byl využit  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce. Charakteristické znaky byly vybrány na základě teoretického rámce zkoumané problematiky a dotazníkového výzkumu z řad identifikačních a postojových otázek:

- Identifikační otázky:
  - velikost podniku;
  - nadnárodní charakter;
  - přítomnost personalisty;
  - ekonomická výkonnost;
  - míra fluktuace.
- Postojové otázky:
  - Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.
  - Máme vypracovaný akční plán pro zvládnání pracovního stresu u zaměstnanců.



- V organizaci existuje osoba schopna podporovat a rozvíjet programy zabývající se zvládáním stresu u zaměstnanců.
- Jsou vyčleněny finanční prostředky pro vypracování podpůrných programů prevence pracovního stresu.
- Jsou realizovány tréninky pro zvládání pracovního stresu na úrovni vedení.

Tabulka 35: Charakteristické znaky pro podniky, které se zabývají SM

Znaky/Charakteristiky		Implementace SM/SMI			
		Ne		Ano	
		Počet	%	Počet	%
Velikost podniku	Malý podnik (< 50 zaměstnanců)	23	88,5 %	119	70,8 %
	Střední podnik (50 - 249 zaměstnanců)	3	11,5 %	49	29,2 %
Nadnárodní charakter	Ano	3	11,5 %	25	14,9 %
	Ne	23	88,5 %	143	85,1 %
Přítomnost personalisty	Ano	10	38,5 %	91	54,2 %
	Ne	16	61,5 %	77	45,8 %
Ekonomická výkonnost	Zisk	21	80,8 %	141	83,9 %
	Ztráta	5	19,2 %	27	16,1 %
Míra fluktuace	menší než 2 %	20	76,9 %	99	58,9 %
	mezi 2 % až 10 %	6	23,1 %	59	35,1 %
	větší než 10 %	0	0,0 %	10	6,0 %
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.	Ano	7	26,9 %	38	22,6 %
	Spíše ano	5	19,2 %	65	38,7 %
	Spíše ne	9	34,6 %	40	23,8 %
	Ne	5	19,2 %	25	14,9 %
Máme vypracovaný akční plán pro zvládání pracovního stresu u zaměstnanců.	Ano	1	3,8 %	15	8,9 %
	Ne	25	96,2 %	153	91,1 %
V organizaci existuje osoba schopna podporovat a rozvíjet programy zabývající se zvládáním stresu u zaměstnanců.	Ano	4	15,4 %	50	29,8 %
	Ne	22	84,6 %	118	70,2 %
	Ano	1	3,8 %	23	13,7 %

Znaky/Charakteristiky		Implementace SM/SMI			
		Ne		Ano	
		Počet	%	Počet	%
Jsou vyčleněny finanční prostředky pro vypracování podpůrných programů prevence pracovního stresu.	Ne	25	96,2 %	145	86,3 %
	Ano	0	0,0 %	24	14,3 %
Jsou realizovány tréninky pro zvládnání pracovního stresu na úrovni vedení.	Ne	26	100,0 %	144	85,7 %
	Ano	0	0,0 %	16	9,5 %
Jsou realizovány tréninky pro zvládnání pracovního stresu na úrovni zaměstnanců.	Ne	26	100,0 %	152	90,5 %
	Ano	0	0,0 %	16	9,5 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Výsledky  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce uvádí tabulka č. 36. Výsledky porovnáváme na hladině významnosti 5%. Testujeme hypotézu  $H_0$ : Vybrané znaky nezávisí na tom, zda podniky implementují alespoň 1 opatření stress managementu (SMI).

Tabulka 36: Charakteristické znaky pro podniky - výsledky testů

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku	3,566	1	0,059
Nadnárodní charakter	0,204	1	0,652
Přítomnost personalisty	2,225	1	0,136
Ekonomická výkonnost	0,163	1	0,686
Míra fluktuace	3,711	2	0,156
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu	3,859	3	0,277
Máme vypracovaný akční plán pro zvládnání pracovního stresu u zaměstnanců	0,769	1	0,381

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
V organizaci existuje osoba schopna podporovat a rozvíjet programy zabývající se zvládáním stresu u zaměstnanců	2,317	1	0,128
Jsou vyčleněny finanční prostředky pro vypracování podpůrných programů prevence pracovního stresu	2,013	1	0,156
Jsou realizovány tréninky pro zvládání pracovního stresu na úrovni vedení	4,239	1	0,040*
Jsou realizovány tréninky pro zvládání pracovního stresu na úrovni zaměstnanců	2,699	1	0,100

Pozn.: hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

I když jsou mezi skupinami určité rozdíly, statisticky významné rozdíly v odpovědích mezi podniky, které implementují SMI a těch bez implementace, jsou pouze u otázky: „Jsou realizovány tréninky pro zvládání pracovního stresu na úrovni vedení“ (**p-hodnota = 0,040**).

Na implementaci opatření nemá statisticky významný vliv ani počet let fungování podniku, viz výsledky Mann-Whitneyův test (**p-hodnota = 0,699**).

Tabulka 37: Mann-Whitneyův test - počet let fungování podniku

Mann-Whitneyův test	Počet let fungování podniku.
Testové kritérium	2081,500
p-hodnota	0,699

Pozn. \* hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Realizace tréninků **stress managementu na úrovni podnikového vedení** představuje charakteristický rys podniků, které **implementují principy stress managementu** do svého podnikového řízení.

#### 4.3.6 Hypotéza H6

Šestá hypotéza, zkoumající vzájemný vztah mezi implementací principů stress managementu a vlastní míry odpovědnosti za tuto problematiku pocíťovanou podniky, lze vyhodnotit prostřednictvím dat získaných realizací výzkumu.

*Podniky, které vnímají či spíše vnímají stress management jako svou odpovědnost, jej i implementují do svého řízení.*

Hypotéza ( $H_0$ : Implementace opatření nezávisí na hodnocení odpovědnosti za stres) byla testována pomocí  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce.

Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 38. Tabulka vizualizuje vzájemný průnik otázky zaměřené na míru odpovědnosti za PS ze strany podniků (viz tabulka č. 14) a otázky implementace SMI (viz tabulka č. 16). Z dat je patrné, že organizace, které připouštějí určitou míru odpovědnosti<sup>24</sup> za míru PS, implementují opatření SM v cca 89 % případech, zatímco podniky, které podle svého názoru nejsou odpovědní<sup>25</sup> za PS, tato opatření implementují v cca 78 % případech.

Tabulka 38: Odpovědnost za pracovní stres a implementace SM/SMI

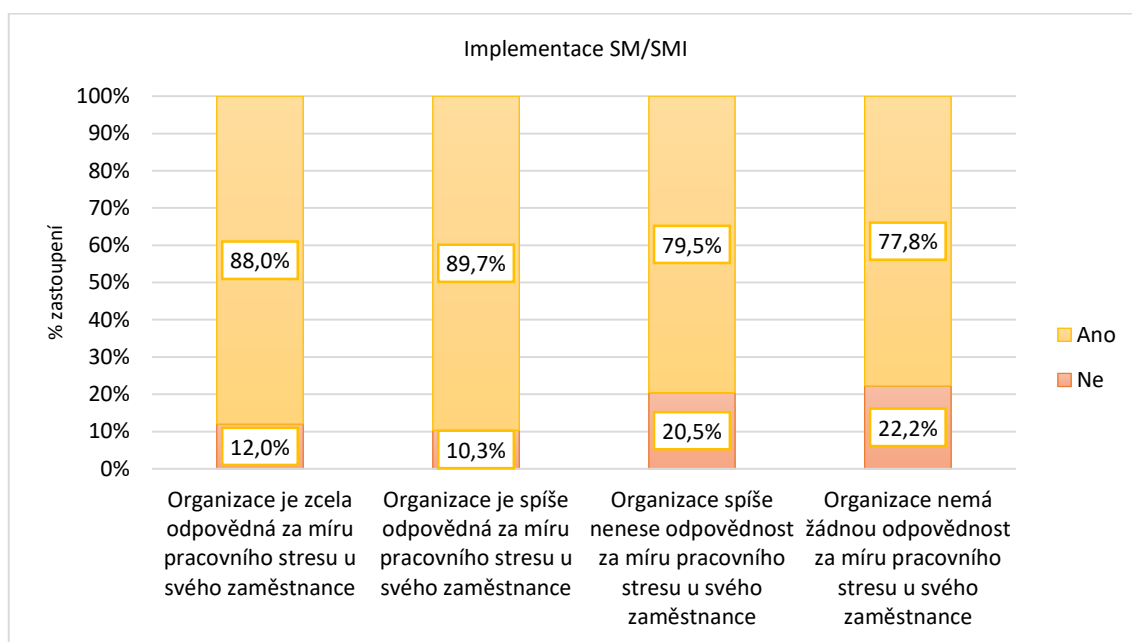
Tvrzení	Implementace SM/SMI		Celkem
	Ne	Ano	
Organizace je zcela odpovědná za míru pracovního stresu u svého zaměstnance	3 (12 %)	22 (88 %)	25 (100 %)
Organizace je spíše odpovědná za míru pracovního stresu u svého zaměstnance	12 (10,3 %)	104 (89,7 %)	116 (100 %)
Organizace spíše nenese odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance	9 (20,5 %)	35 (79,5 %)	44 (100 %)
Organizace nemá žádnou odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance	2 (22,2 %)	7 (77,8 %)	9 (100 %)
Celkem	26 (13,4 %)	168 (86,6 %)	194 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

<sup>24</sup> Možnost „zcela odpovědná“ a „spíše odpovědná“.

<sup>25</sup> Možnost „spíše nenese odpovědnost“ a „nemá žádnou odpovědnost“.

Graf 16: Odpovědnost za pracovní stres a implementace SM/SMI (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

I když jsou v datech určité rozdíly, na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce (**p-hodnota = 0,325**) testovanou hypotézu nelze zamítnout.

**Implementace principů stress managementu není statisticky významně závislá na vnímání odpovědnosti podniků za míru pracovního stresu u jejich zaměstnanců.**

#### 4.3.7 Hypotéza H7

Na základě zjištění z výzkumného šetření lze otestovat hypotézu č. 7:

*V podnicích představuje Průmysl 4.0 významný stresor, a tak jsou zde intervence na řízení stresu podporovány vedením podniku.*

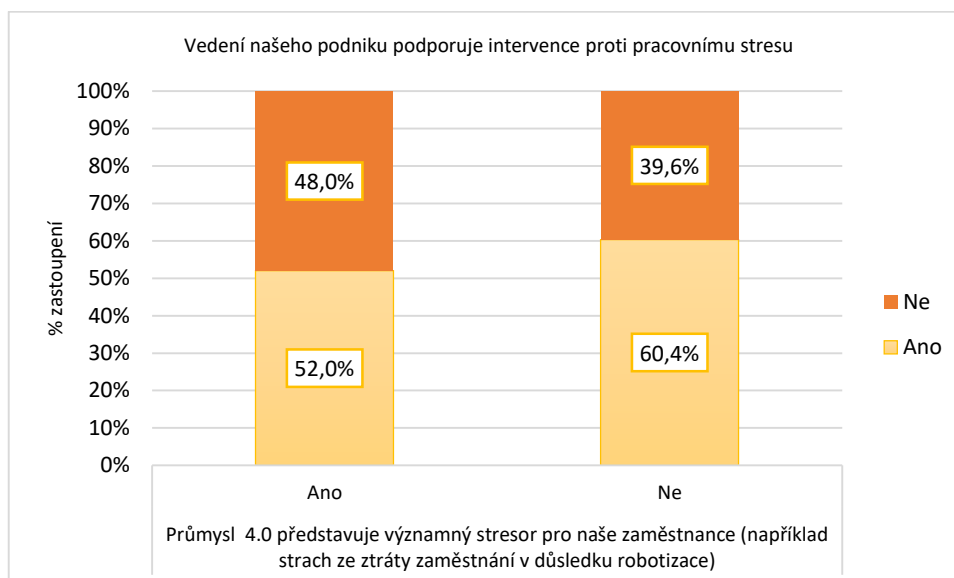
Testovaná hypotéza ( $H_0$ : Mezi Průmyslem 4.0 jako významným stresorem a podporou intervencí na zvládnání stresu vedením podniku neexistuje vztah) byla testována pomocí  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Vzhledem k nízkému zastoupení dat v jednotlivých kategoriích bylo pro potřeby testování přistoupeno ke sloučení možností „Ano“ a „Spíše ano“ a poté „Ne“ a „Spíše ne“.

Tabulka 39: Podpora SMI ve vztahu k Průmyslu 4.0

Implementace SMI		Průmysl 4.0 představuje významný stresor na našem pracovišti				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Vedení našeho podniku podporuje implementaci SM/SMI	Ano	0 (0 %)	6 (28,6 %)	18 (23,7 %)	21 (22,6 %)	45 (23,2 %)
	Spíše ano	2 (50 %)	5 (23,8 %)	27 (35,5 %)	36 (38,7 %)	70 (36,1 %)
	Spíše ne	1 (25 %)	7 (33,3 %)	21 (27,6 %)	20 (21,5 %)	49 (25,3 %)
	Ne	1 (25 %)	3 (14,3 %)	10 (13,2 %)	16 (17,2 %)	30 (15,5 %)
Celkem		4 (100 %)	21 (100 %)	76 (100 %)	93 (100 %)	194 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 17: Podpora SMI ve vztahu k Průmyslu 4.0 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Na základě výsledků analýzy (**p-hodnota = 0,427**), testovanou hypotézu  $H_0$  na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  nelze zamítnout.

**Mezi Průmyslem 4.0 vnímaným jako významný stresor na pracovišti a podporou implementace principů stress managementu vedením podniku neexistuje statisticky významný vztah.**

#### 4.3.8 Hypotéza H8

Pro potřeby zjištění vzájemného vztahu mezi pandemií COVID-19 jako významného nového stresoru na pracovišti a zvýšeným tlakem na jeho řízení byla otestována hypotéza č. 8:

*V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.*

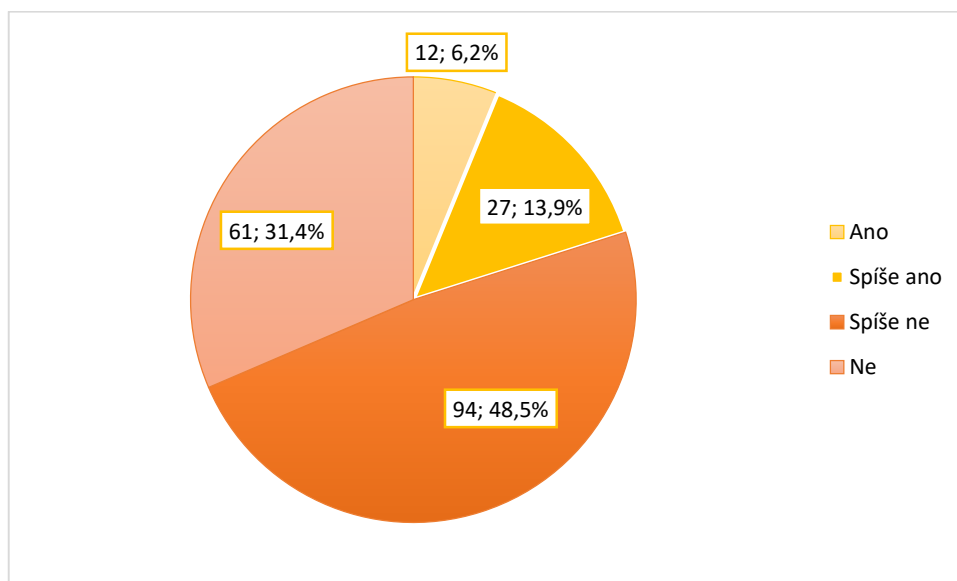
Z tabulky č. 40, popř. z níže uvedeného grafu je patrné, že 79,9 % podniků si nemyslí, že by se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců v souvislosti s pandemií COVID-19.

Tabulka 40: Zvýšení tlaku na SM v souvislosti s pandemií COVID-19

V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců	Ano	12	6,2 %
	Spíše ano	27	13,9 %
	Spíše ne	94	48,5 %
	Ne	61	31,4 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 18: Zvýšení tlaku na SM v souvislosti s pandemií COVID-19



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

V souvislosti s pandemií **COVID-19** se **nezvýšil** tlak na podporu **řešení stresových** situací u **zaměstnanců**.

## 4.4 Klasifikace podniků - Shluková analýza

Pro vytvoření jednotlivých skupin (shluků) podniků dle faktorů řešení PS byla využita metoda vícerozměrné statistiky - shluková analýza.

Jako faktory vstupující do analýzy byly zvoleny následující proměnné:

- Postojové otázky:
  - Naše organizační klima podporuje učení.
  - Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti.
  - Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.
  - Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0.
  - Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace).
  - V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.
- Následně proměnné sledující:
  - Implementovaná opatření typu OLI (počet).
  - Implementovaná opatření typu ILI (počet).
  - Celkový počet opatření (suma, OLI+ILI).
  - Hodnocení úspěšnosti intervencí.

Shluky byly následně charakterizovány pomocí identifikačních otázek:

- velikost podniku;
- nadnárodní charakter;
- přítomnost personalisty;
- ekonomická výkonnost;
- míra fluktuace.

Byla zvolena hierarchická metoda shlukování - *Wardova metoda* (vzhledem k předpokládané stejné důležitosti dat).

Wardovou metodou byly podniky rozděleny do pěti shluků podobných podniků. Rozdělení podniků do shluků je uvedeno na grafu níže. Všechny skupiny jsou velmi rovnoměrně zastoupeny.

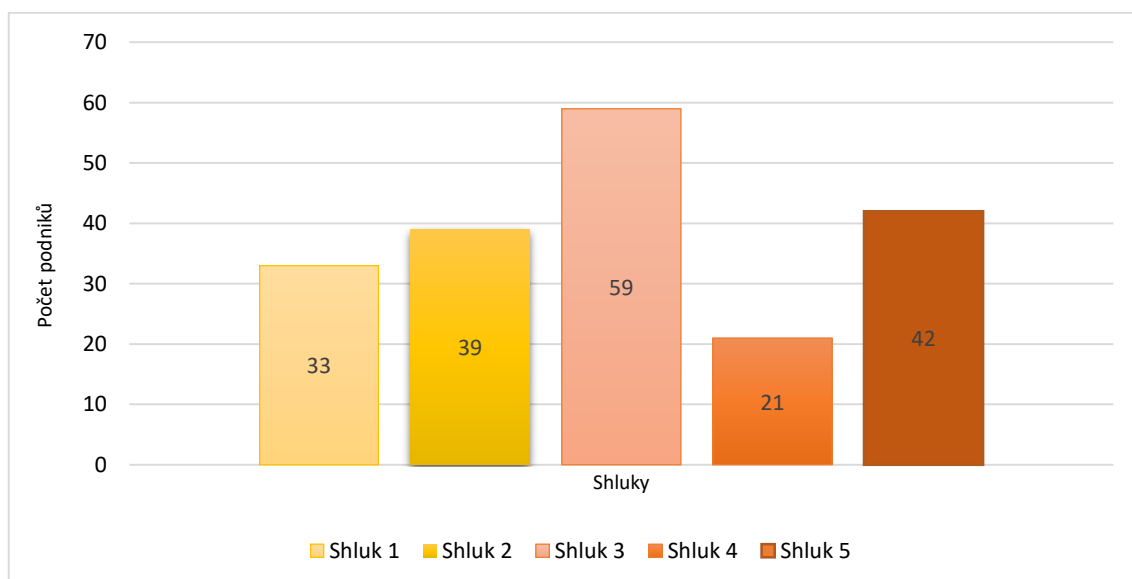


Tabulka 41: Rozdělení podniků do shluků / dle velikosti podniku

Shluková analýza		Velikost podniku		Celkem
		Malý podnik (< 50 zaměstnanců)	Střední podnik (50 - 249 zaměstnanců)	
Shluky (n=5)	1	29	4	33
	2	31	8	39
	3	40	19	59
	4	12	9	21
	5	30	12	42
Celkem		142	52	194

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Graf 19: Rozdělení podniků do shluků



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Tabulka 42: Rozdělení podniků do shluků / dle nadnárodního charakteru

Shluková analýza		Nadnárodní charakter		Celkem
		Ano	Ne	
Shluky (n=5)	1	1	32	33
	2	6	33	39
	3	9	50	59
	4	12	9	21
	5	30	12	42
Celkem		142	52	194

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Tabulka 43: Rozdělení podniků do shluků / dle přítomnosti personalisty

Shluková analýza		Přítomnost personalisty		Celkem
		Ano	Ne	
Shluky (n=5)	1	17	16	33
	2	20	19	39
	3	34	25	59
	4	15	6	21
	5	18	24	42
Celkem		104	90	194

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Tabulka 44: Rozdělení podniků do shluků / dle ekonomické výkonnosti

Shluková analýza		Ekonomická výkonnost		Celkem
		Zisk	Ztráta	
Shluky (n=5)	1	31	2	33
	2	33	6	39
	3	49	10	59
	4	21	0	21
	5	35	7	42
Celkem		169	25	194

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Tabulka 45: Rozdělení podniků do shluků / dle míry fluktuace

Shluková analýza		Míra fluktuace			Celkem
		< 2 %	2 % - 10 %	> 10 %	
Shluky (n=5)	1	23	9	1	33
	2	26	11	2	39
	3	38	17	4	59
	4	9	12	0	21
	5	26	15	1	42
Celkem		122	64	8	194

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Tabulka 46: Rozdělení podniků do shluků / dle implementace SM

Shluková analýza		Implementace SM/SMI		Celkem
		Ano	Ne	
Shluky (n=5)	1	33	0	33
	2	21	18	39
	3	59	0	59
	4	20	1	21
	5	35	7	42
Celkem		168	26	194

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Tabulka 47: Rozdělení podniků do shluků / dle hodnocení SMI

Shluková analýza		Hodnocení SM/SMI		Celkem
		Ano	Ne	
Shluky (n=5)	1	20	13	33
	2	9	30	39
	3	32	27	59
	4	13	8	21
	5	4	38	42
Celkem		78	116	194

Zdroj: vlastní zpracování autorky

#### 4.4.1 Popis shluku č. 1

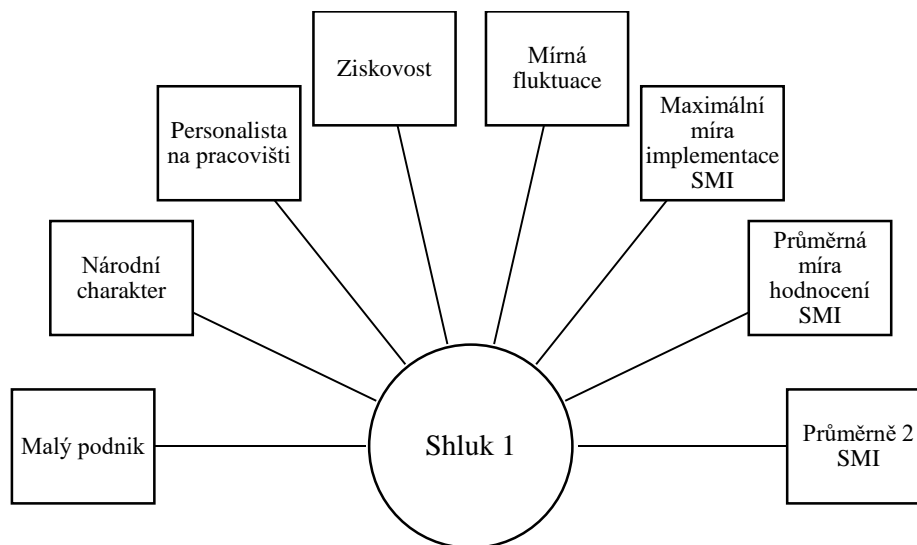
Tabulka 48: Charakteristika shluku č. 1

SHLUK Č. 1		Popis	
		Počet	%
Celkem		33	100,0 %
Velikost podniku	Malý podnik	29	87,9 %
	Střední podnik	4	12,1 %
Nadnárodní charakter	Ano	1	3,0 %
	Ne	32	97,0 %
Přítomnost personalisty	Ano	17	51,5 %
	Ne	16	48,5 %
Ekonomická výkonnost	Zisk	31	93,9 %
	Ztráta	2	6,1 %
Míra fluktuace	< 2 %	23	69,7 %
	2 % až 10 %	9	27,3 %
	> 10 %	1	3,0 %
Implementace SM	Ano	33	100,0 %
	Ne	0	0,0 %
Hodnocení SM	Ano	20	60,6 %
	Ne	13	39,4 %
Počet OLI	Počet	33	
	Průměr	1,7	
	Medián	2,0	
	Minimum	1,0	
	Maximum	3,0	
	Směr. Odchylka	0,7	
Počet ILI	Počet	33	
	Průměr	0,3	
	Medián	0,0	
	Minimum	0,0	
	Maximum	1,0	
	Směr. Odchylka	0,5	
Celkový počet opatření	Počet	33	
	Průměr	2,0	
	Medián	2,0	
	Minimum	1,0	
	Maximum	3,0	
	Směr. Odchylka	0,8	

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

První shluk je tvořen 33 podniky, z nichž většina spadá do kategorie malých podniků (29; 87,9 %), téměř zcela bez nadnárodního charakteru (97,0 %). V 51,5 % mají personalistu, zisk vykazují v 93,9 % a míra fluktuace se pohybuje pod 2 %, tedy spadá do tzv. mírné fluktuace u 69,7 % podniků. Všechny podniky implementují principy stress managementu, průměrně zavádí 1,7 OLI a 0,3 ILI na podnik. Úspěšnost implementace SMI hodnotí 60,6 % podniků (13 odpovědí).

Obrázek 10: Vizualizace shluku č. 1



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

#### 4.4.2 Popis shluku č. 2

Tabulka 49: Charakteristika shluku č. 2

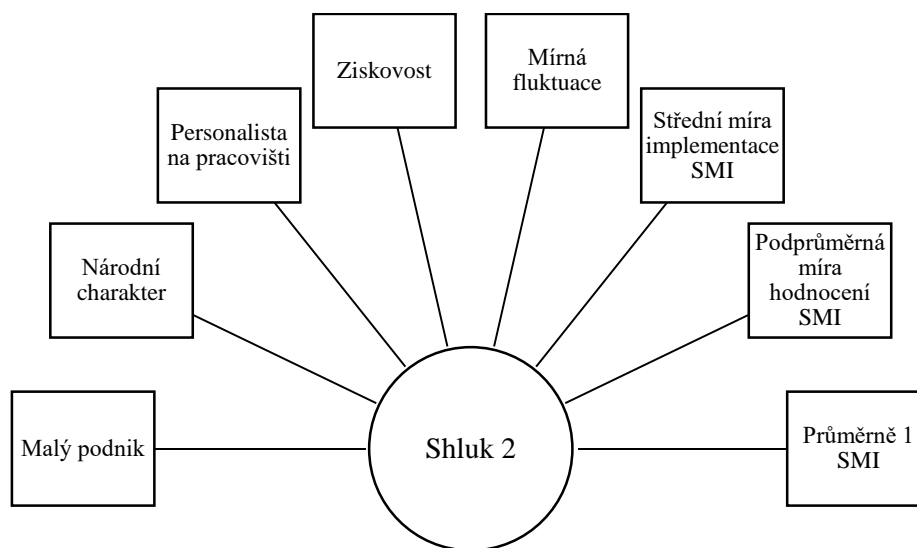
SHLUK Č. 2		Popis	
		Počet	%
Celkem		39	100,0%
Velikost podniku	Malý podnik	31	79,5 %
	Střední podnik	8	20,5 %
Nadnárodní charakter	Ano	6	15,4 %
	Ne	33	84,6 %
Přítomnost personalisty	Ne	19	48,7 %
	Ano	20	51,3 %
Ekonomická výkonnost	Zisk	33	84,6 %
	Ztráta	6	15,4 %

SHLUK Č. 2		Popis	
		Počet	%
Míra fluktuace	< 2 %	26	66,7 %
	2 % až 10 %	11	28,2 %
	> 10 %	2	5,1 %
Implementace SM	Ano	21	53,8 %
	Ne	18	46,2 %
Hodnocení SM	Ano	9	23,1 %
	Ne	30	76,9 %
Počet OLI	Počet	39	
	Průměr	0,5	
	Medián	0,0	
	Minimum	0,0	
	Maximum	1,0	
	Směr. Odchylka	0,5	
Počet ILI	Počet	39	
	Průměr	0,3	
	Medián	0,0	
	Minimum	0,0	
	Maximum	2,0	
	Směr. Odchylka	0,5	
Celkový počet opatření	Počet	39	
	Průměr	0,8	
	Medián	1,0	
	Minimum	0,0	
	Maximum	2,0	
	Směr. Odchylka	0,8	

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Druhý shluk je tvořen téměř z 80 % malými podniky s národním charakterem (84,6 %), podíl je však menší než u prvního shluku. Personalista je na pracovišti v 51,3 % případů a ziskovost uvádí 84,6 % podniků. Ztrátu vykazují častěji, než v prvním shluku (15,4 % vs. 6,1 %). Fluktuace je mírná (< 2 %) u 66,7 % podniků. Podniky implementují SMI do svého řízení pouze z 53,8 % a hodnotí je méně jak z ¼ případů (23,1 %). Průměrně implementují pouze 0,5 opatření OLI a 0,3 ILI.

Obrázek 11: Vizualizace shluku č. 2



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

#### 4.4.3 Popis shluku č. 3

Tabulka 50: Charakteristika shluku č. 3

SHLUK Č. 3		Popis	
		Počet	%
Celkem		59	100,0%
Velikost podniku	Malý podnik	40	67,8%
	Střední podnik	19	32,2%
Nadnárodní charakter	Ne	50	84,7 %
	Ano	9	15,3 %
Přítomnost personalisty	Ne	25	42,4 %
	Ano	34	57,6 %
Ekonomická výkonnost	Zisk	49	83,1 %
	Ztráta	10	16,9 %
Míra fluktuace	< 2 %	38	64,4 %
	2 % až 10 %	17	28,8 %
	> 10 %	4	6,8 %
Implementace SM	Ano	59	100,0%
	Ne	0	0,0%
Hodnocení SM	Ne	27	45,8 %
	Ano	32	54,2 %

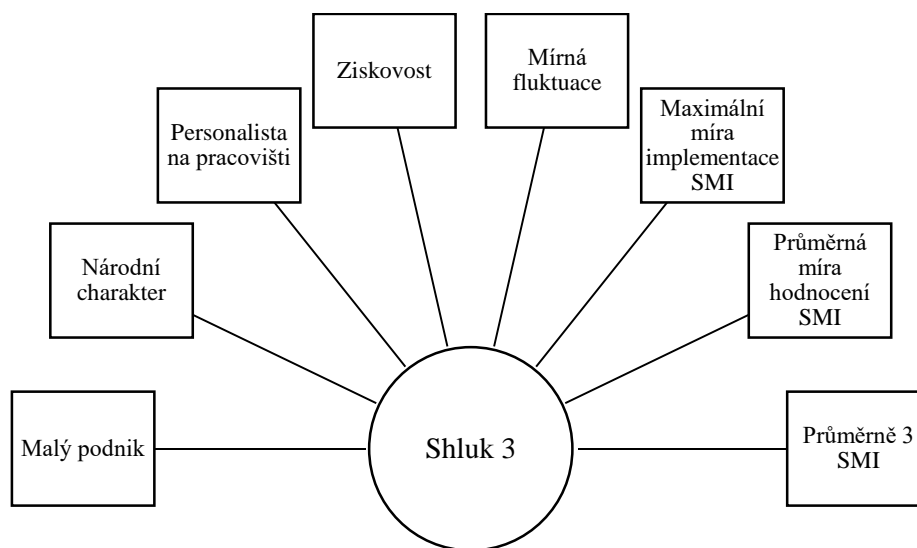
SHLUK Č. 3		Popis	
		Počet	%
Počet OLI	Počet	59	
	Průměr	2,4	
	Medián	2,0	
	Minimum	1,0	
	Maximum	4,0	
	Směr. Odchylka	0,7	
Počet ILI	Počet	59	
	Průměr	0,8	
	Medián	1,0	
	Minimum	0	
	Maximum	3	
	Směr. Odchylka	0,9	
Celkový počet opatření	Počet	59	
	Průměr	3,2	
	Medián	3,0	
	Minimum	2,0	
	Maximum	5,0	
	Směr. Odchylka	0,8	

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Ve 3. shluku je zastoupena stále ještě většina malých podniků, je jich ale méně, než tomu bylo u prvních dvou shluků (67,8 % vs. 79,5 %, resp. 87,9 %) s národním charakterem (84,7 %). Ztrátu vykazuje 16,9 % podniků a míru fluktuace menší než dvě procenta uvádí 64,4 % podniků. Všechny podniky ve 3. shluku implementují SMI a hodnotí je v 54,2 % (méně než v 1. shluku, 54,2 % vs. 60,6 %). Průměrně podniky ve 3. shluku implementují 3,2 opatření na podnik (2,4 OLI a 0,8 ILI).



Obrázek 12: Vizualizace shluku č. 3



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

#### 4.4.4 Popis shluku č. 4

Tabulka 51: Charakteristiky shluku č. 4

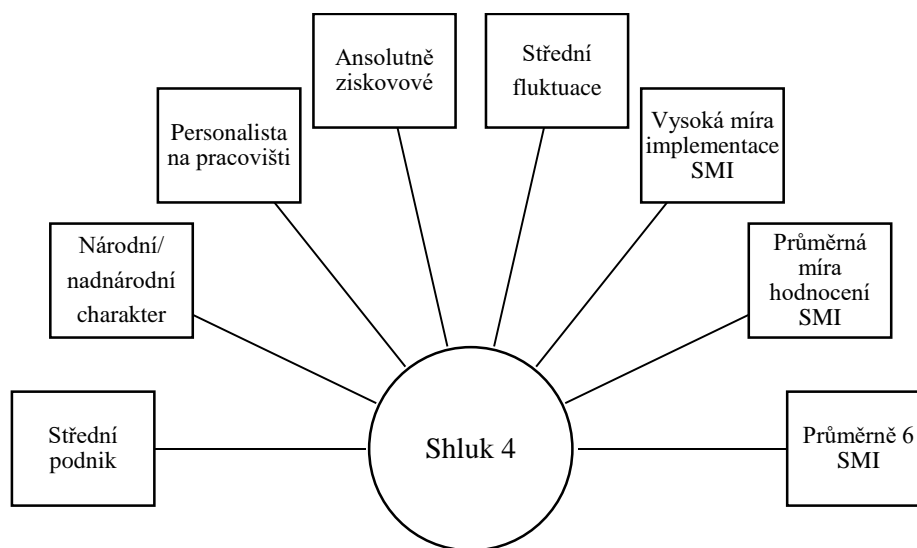
SHLUK Č. 4		Popis	
		Počet	%
Celkem		21	100,0 %
Velikost podniku	Malý podnik	12	57,1 %
	Střední podnik	9	42,9 %
Nadnárodní charakter	Ne	16	76,2 %
	Ano	5	23,8 %
Přítomnost personalisty	Ano	15	71,4 %
	Ne	6	28,6 %
Ekonomická výkonnost	Zisk	21	100 %
	Ztráta	0	0 %
Míra fluktuace	< 2 %	9	42,9 %
	2 % až 10 %	12	57,1 %
	> 10 %	0	0 %
Implementace SM	Ano	20	95,2 %
	Ne	1	4,8 %
Hodnocení SM	Ano	13	61,9 %
	Ne	8	38,1 %
Počet OLI	Počet	21	

SHLUK Č. 4		Popis	
		Počet	%
Celkem		21	100,0 %
	Průměr	4,2	
	Medián	4,0	
	Minimum	2,0	
	Maximum	6,0	
	Směr. Odchylka	0,9	
Počet ILI	Počet	21	
	Průměr	1,7	
	Medián	1,0	
	Minimum	0,0	
	Maximum	4,0	
	Směr. Odchylka	1,1	
Celkový počet opatření	Počet	21	
	Průměr	5,9	
	Medián	5,0	
	Minimum	5,0	
	Maximum	9,0	
	Směr. Odchylka	1,3	

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Shluk č. 4 je už ve větší míře tvořen i středními podniky (42,9 %), které jsou z 23,8 % členy nadnárodních společností. Personalistu mají téměř ve 3/4 případů a jsou 100% ziskové. Je zde nejvyšší míra fluktuace ze všech shluků a to 57,1 % v rozmezí 2 % - 10 %. Vysoká míra implementace SMI (95,2 %) je doprovázená střední mírou hodnocení jejich úspěšnosti (61,9 %). Je zde vysoký počet implementovaných SMI a to téměř 6 opatření na podnik (4,2 OLI a 1,7 ILI).

Obrázek 13: Vizualizace shluku č. 4



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

#### 4.4.5 Popis shluku č. 5

Tabulka 52: Charakteristika shluku č. 5

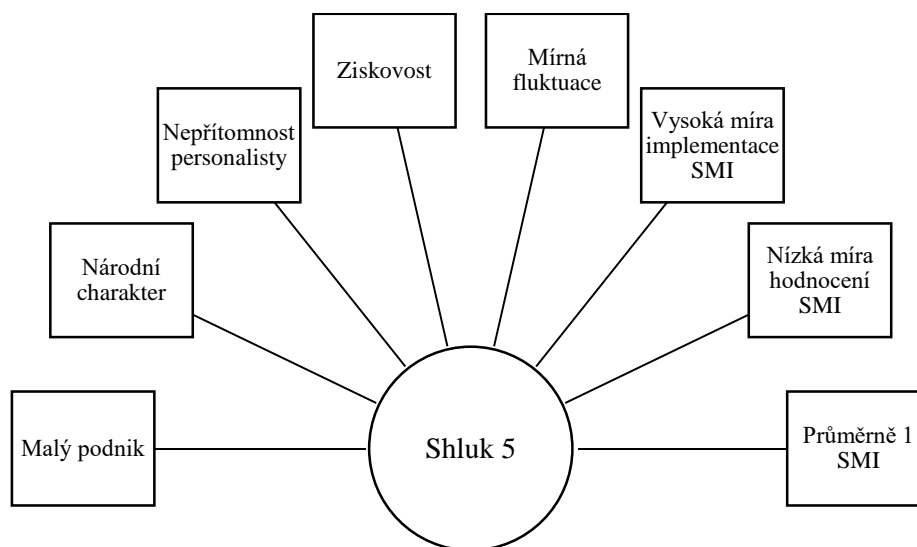
SHLUK Č. 5		Počet	%
Celkem		42	100,0%
Velikost podniku	Malý podnik	30	71,4%
	Střední podnik	12	28,6%
Nadnárodní charakter	Ne	37	88,1 %
	Ano	5	11,9 %
Přítomnost personalisty	Ne	24	57,1 %
	Ano	18	42,9 %
Ekonomická výkonnost	Zisk	35	83,3 %
	Ztráta	7	16,7 %
Míra fluktuace	< 2 %	26	61,9 %
	2 % až 10 %	15	35,7 %
	> 10 %	1	2,4 %
Implementace SM	Ne	7	16,7 %
	Ano	35	83,3 %
Hodnocení SM	Ano	4	9,5 %
	Ne	38	90,5 %
Počet OLI	Počet	42	
	Průměr	1,2	

SHLUK Č. 5		Počet	%
Celkem		42	100,0%
	Medián		1,0
	Minimum		0,0
	Maximum		3,0
	Směr. Odchylka		0,8
Počet ILI	Počet	42	
	Průměr		0,2
	Medián		0,0
	Minimum		0,0
	Maximum		1,0
Celkový počet opatření	Počet	42	
	Průměr		1,3
	Medián		1,0
	Minimum		0,0
	Maximum		4,0
	Směr. Odchylka		1,0

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Pátý shluk je tvořen 42 podniky, ze 71,4 % jsou zde zastoupeny malé podniky národního charakteru (88,1 %). Celých 57,1 % podniků nemá personalistu na pracovišti a zisk vykazují v 83,3 % případů. Mírnou fluktuaci menší než 2 % vykazuje 61,9 % podniků. Implementaci SMI uvádí 83,3 % podniků, ale hodnotí jej pouze 9,5 % členů shluku. Je zde nejnižší počet implementovaných SMI a to pouze 1,3 opatření na podnik (1,2 OLI a 0,2 ILI).

Obrázek 14: Vizualizace shluku č. 5



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Pro potvrzení výsledků shlukové analýzy byly ověřeny vzájemné vztahy mezi shluky a sledovanými faktory pomocí  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 53.

Tabulka 53: Vztahy mezi shluky a sledovanými faktory

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku	8,115	4	0,087
Nadnárodní charakter	4,643	4	0,326
Přítomnost personalisty	4,599	4	0,331
Ekonomická výkonnost	4,596	4	0,331
Míra fluktuace	9,766	8	0,282
Implementace SM	56,543	4	<0,001*
Hodnocení SM	34,305	4	<0,001*

Pozn. \* hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Statisticky významné vztahy jsou mezi shluky a implementací a hodnocením SM (p- value = <0,001, shodné pro oba).

Pro ověření vztahů mezi shluky a počty SMI byl použita neparametrická analýza rozptylu (Kruskal-Wallisův test). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 54.

Tabulka 54: Vztahy mezi shluky a počty SMI

Kruskal - Wallisův test	Počet OLI	Počet ILI	Celkový počet opatření
Testové kritérium	136,865	55,246	146,599
Stupně volnosti	4	4	4
P-hodnota	<0,001*	<0,001*	<0,001*

Pozn. \* hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Statisticky významné vztahy jsou mezi shluky a počtem intervencí na organizační úrovni (p-value = <0,001), počtem intervencí na individuální úrovni (p-value = <0,001) i celkovým počtem intervencí (p-value = <0,001).

#### 4.4.6 Vizualizace shluků dle vybraných kritérií

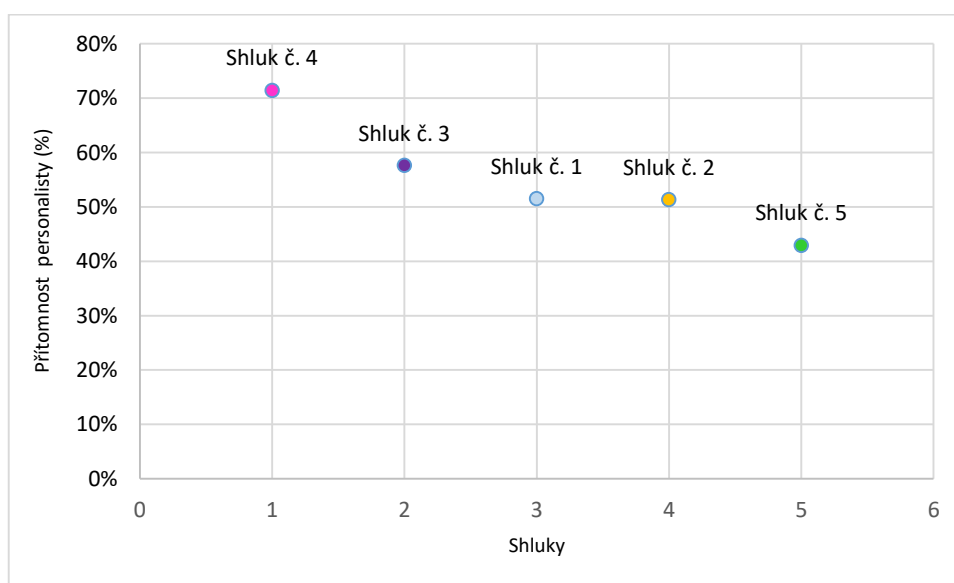
Subkapitola vizualizuje pro názornost zastoupení shluků ve vybraných hodnocených kritériích v sestupné tendenci pro potřeby následné interpretace v diskusi s implikací do závěru.

##### 1) Personalista na pracovišti

Graf č. 20 přináší pořadí shluků (n=5) dle přítomnosti personalisty na pracovišti.

Shluk č. 4 má přítomného personalistu na pracovišti v 71,4 % případů, shluk č. 3 v 57,6 %, podobné jsou shluky č. 1 s 51,5 % a shluk č. 2 s 51,3 % podniků s personálním zabezpečením. Podniky v shluku č. 5 mají personalistu pouze ve 42,9 % případů.

Graf 20: Pořadí shluků - přítomnost personalisty na pracovišti

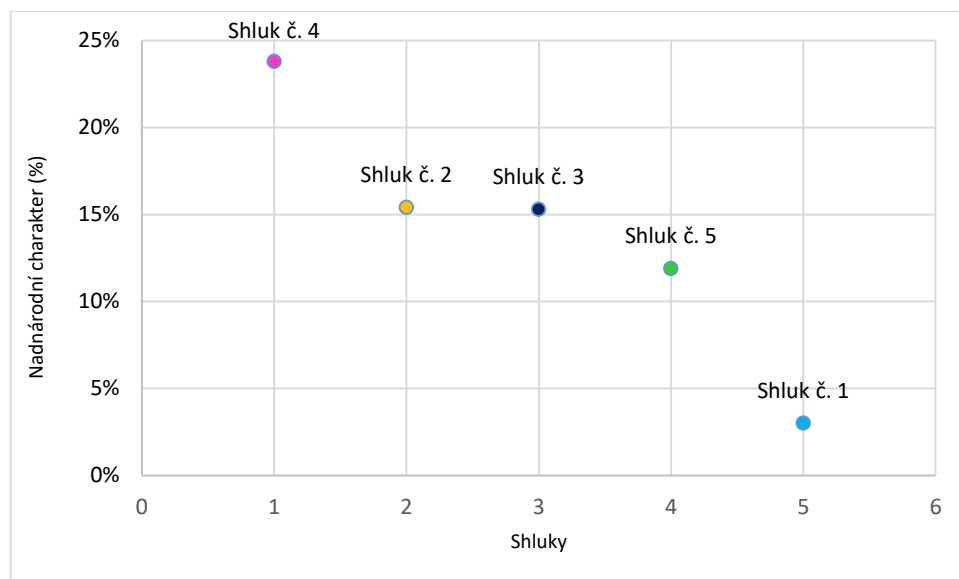


Zdroj: vlastní zpracování autorky.

## 2) Nadnárodní charakter

V grafu č. 21 je vidět pořadí shluků dle toho, jak jsou v nich zastoupeny nadnárodní podniky, tzn. takové, které řídí svůj obchod (výrobu, služby atd.) ve více zemích, tzn. alespoň v jednom státě mimo zemi svého sídla.

Graf 21: Pořadí shluků – nadnárodní charakter



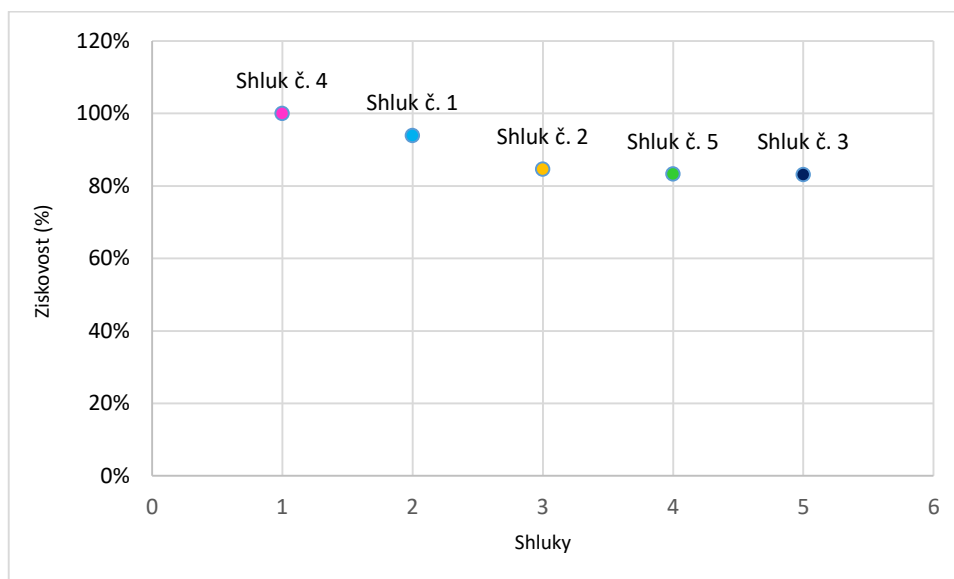
Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Z grafu je patrné, že nejvyšší zastoupení nadnárodních podniků má shluk č. 4 (23,8 %). Obdobně jsou na tom shluk č. 2 a shluk č. 3 s 15,4 %, resp. 15,3 %. Shluk č. 5 obsahuje 11,9 % nadnárodních podniků a nejnižší zastoupení je ve shluku č. 1 - 3 % nadnárodních podniků.

## 3) Ekonomická výkonnost – zisk

Pořadí shluků, dle zastoupení podniků, které vykazovaly zisk jako hospodářský výsledek za uplynulé období v jednotlivých shlucích, přináší graf č. 22.

Graf 22: Pořadí shluků – zisk



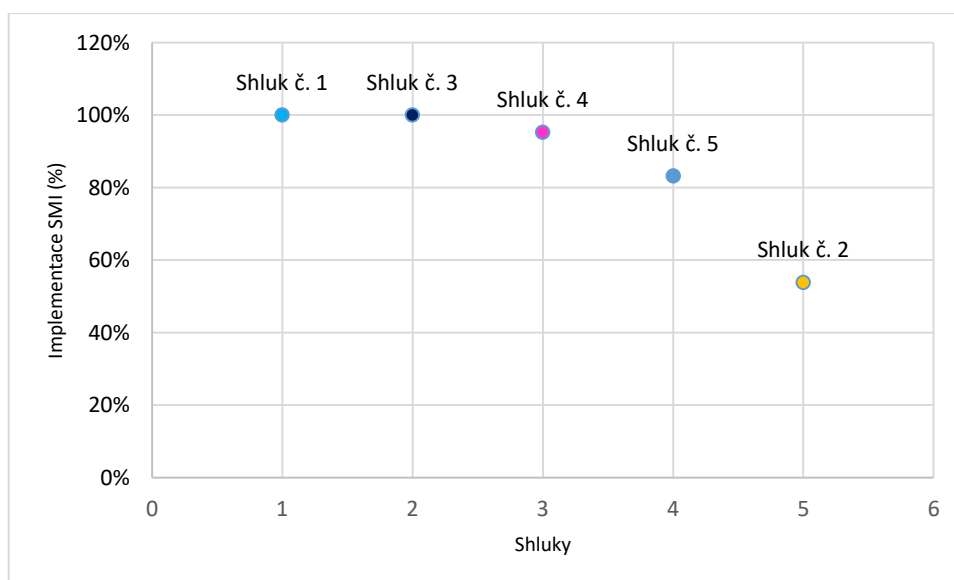
Zdroj: vlastní zpracování autorky.

Nejvyšší procento ziskových podniků obsahuje shluk č. 4 (100%) a následují sestupně shluk č. 1 (93,9 %), shluk č. 2 (84,6 %), shluk č. 5 (83,3 %) a poslední je shluk č. 3 (83,1 %).

#### 4) Implementace intervencí stress managementu

Pořadí shluků, dle procentního zastoupení podniků implementující principy SM v nich, vizualizuje graf č. 23.

Graf 23: Pořadí shluků – implementace SMI



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

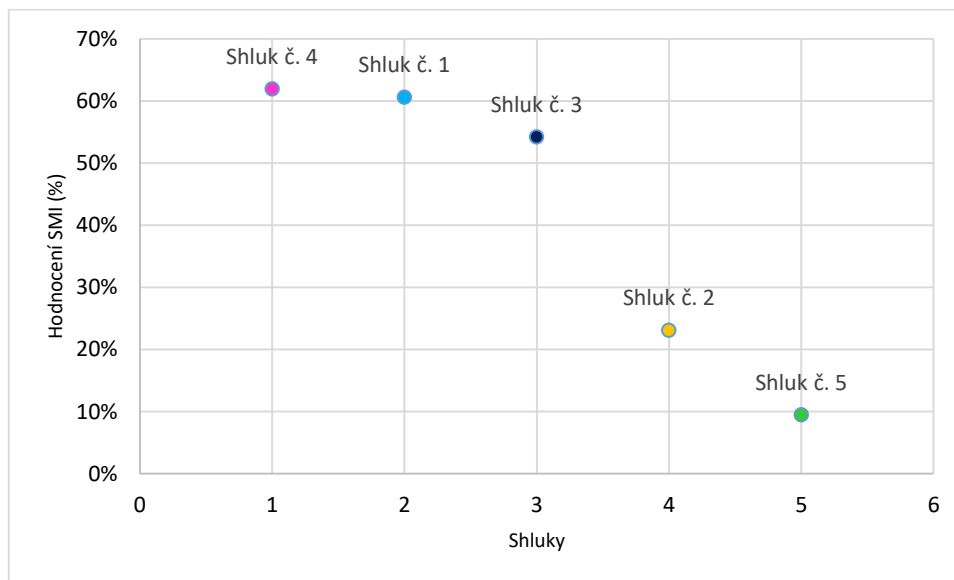
Shluk č. 1 a shluk č. 3 shodně obsahují podniky, které všechny implementují SMI ze 100 %. Za nimi následuje shluk č. 4 (95,2 %), shluk č. 5 (83,3 %) a shluk č. 2 (53,8 %).



## 5) Hodnocení úspěšnosti intervencí stress managementu

Jak je patrné z grafu č. 24, shluk č. 4, který implementuje SMI v 95,2 případech, hodnotí SMI v 61,9 %, těsně následuje shluk č. 1 s 60,6 %, následně shluk č. 3 (54,2 %) a s výrazným propadem v hodnocení následuje shluk č. 2 (23,1 %) a shluk č. 5 (9,5 %).

Graf 24: Pořadí shluků – hodnocení SMI

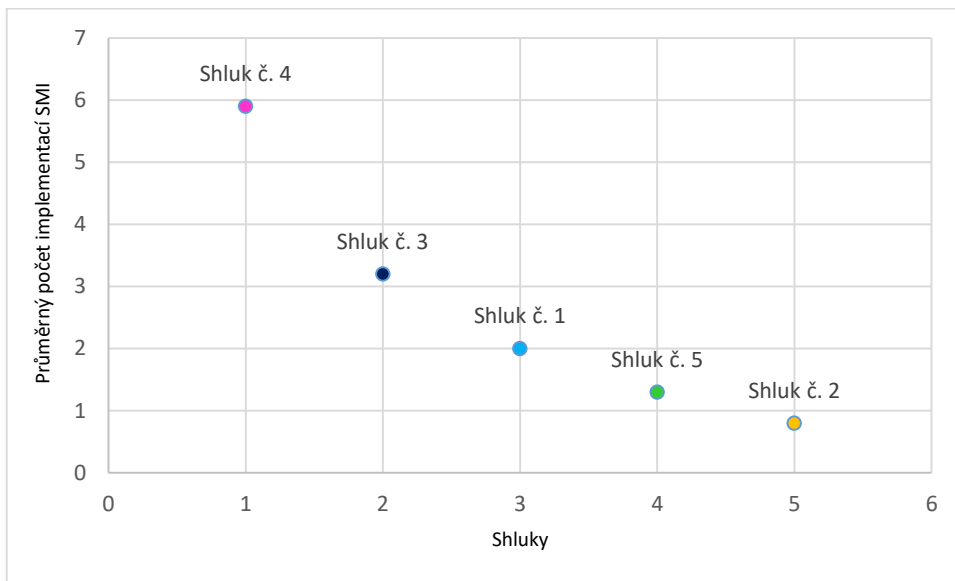


Zdroj: vlastní zpracování autorky.

## 6) Celkový průměrný počet SMI na podnik

Celkově nejvyšší průměrný počet implementovaných intervencí SM má shluk č. 4 a to téměř 6 opatření na podnik (4,2 OLI a 1,7 ILI). S propadem následuje shluk č. 3 s 3,2 opatřeními na podnik (2,4 OLI a 0,8 ILI), shluk č. 1 (2 opatření; 1,7 OLI a 0,3 ILI), shluk č. 5 pouze se 1,3 opatření na podnik (1,2 OLI a 0,2 ILI). Nejnižší počet průměrně implementovaných intervencí mají podniky v shluku č. 2 a to 0,8 opatření na podnik (0,5 OLI a 0,3 ILI).

Graf 25: Pořadí shluků – průměrný implementovaný počet SMI



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

## 5 Diskuze výsledků

Kapitola se zaměřuje na diskuzi hlavních poznatků výzkumu (viz kapitola č. 4) a jejich komparaci s teoretickým rámcem zkoumané problematiky, stanovisky odborné veřejnosti, odborníků z praxe a dalšími relevantními empirickými poznatky. V závěru kapitoly je představeno doporučení autorky podnikům, které chtějí stress management začlenit do svého řízení (viz hlavní cíl práce, subkapitola 3.1).

### 5.1 Diskuze úvodní části výzkumu

Úvodní část výzkumu, zaměřená na zjištění současného stavu pracovního stresu a jeho řízení v podnikovém prostředí, zahrnovala vybraná tvrzení týkající se zkoumané problematiky a jejich hodnocení přímo podniky. Tvrzení nebyla vybrána nahodile, ale odrážela žádoucí stav řízení PS dle doporučení organizací, např. ESENER (2015, 2019) či CIPD (2022), včetně vhodných aktivit k realizaci. Podniky vyjadřovaly postoj k tvrzení prostřednictvím čtyřstupňové škály („Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“, „Ne“). Od tradiční pětistupňové škály, která zahrnuje navíc ještě možnost „Nevím“, bylo upuštěno záměrně, vzhledem k doporučením se této „únikové“ možnosti vyvarovat zvláště u tvrzení a postojových otázek (např. Bujang et al., 2022). U některých hodnocení byly zařazeny dle vhodnosti i dichotomické odpovědi.

Celkem 72,7 %<sup>26</sup> dotázaných podniků se snaží aktivně předcházet stresu na pracovišti (141 podniků), ale akční plán pro zvládnutí pracovního stresu u zaměstnanců má vypracováno pouze 8,2 % sledovaných podniků (16 podniků). Toto nízké procento koresponduje i s výsledky celoevropského průzkumu podniků na téma řízení BOZP a rizik na pracovišti ESENER-2 (*Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*), kde Česká republika dosáhla nejnižšího procenta (8 %) zavedených akčních plánů pro řízení stresu na pracovišti. Pro srovnání, nejvyšší podíly se nacházejí ve Velké Británii (57 %) (EU-OSHA, 2015), kde je téma pracovního stresu a jeho řízení výrazně podporováno legislativou i Úřadem pro bezpečnost práce Velké Británie (Health and Safety Executive - HSE).

Nedílnou součástí vypracování a implementace akčního plánu na řízení pracovního stresu je efektivní komunikace „shora dolů“ ve všech fázích, proto podpora vedení je primárním předpokladem pro úspěšnou implementaci principů stress managementu v podnikovém

---

<sup>26</sup> Sloučená odpověď „Ano“ a „Spíše ano“.

prostředí. Tento předpoklad potvrzuje i japonský autor Watanabe (2003)<sup>27</sup>, který zkoumal řízení stresu v manufakturách a který upozorňuje na fakt, že akční plán může být dlouhodobě úspěšný, pouze pokud je uznán a podporován vrcholovým managementem a komunikován na všech úrovních podniků - vrcholový management, střední management, liniový management, řadoví pracovníci, HR i další oddělení v podniku. V tomto kontextu se jeví jako pozitivní výsledek, že 59,3 % dotázaných podniků uvedlo, že vedení jejich podniků podporuje implementaci principů stress management a 72,7 % podniků jej dokonce vnímá jako svou odpovědnost. Lze dojít k závěru, že dochází k posunu paradigmatu, ve kterém byl dříve stres považován za vedlejší produkt odpovědné práce, a pracovníci byli kritizováni za to, že nejsou sami schopni vypořádat se se stresem, což vyvíjelo tlak zpět na zaměstnance a zprošťovalo odpovědnosti zaměstnavatele. Dotazované podniky ovšem nemají vyhrazené personální zdroje (72,2 %) ani finanční zdroje (87,6 %) pro zvládání stresu na pracovišti. Školení na řízení stresu není organizováno ani na úrovni zaměstnanců (91,8 %) ani na úrovni vedení podniků (87,6 %).

## 5.2 Diskuze ve vztahu k výzkumným otázkám

### 5.2.1 Výzkumná otázka č. 1

*Znají a implementují podniky principy stress managementu, resp. intervencí na zvládání stresu? Jaký typ intervencí převažuje?*

První část výzkumné otázky se týkala základních znalostí tématu. Respondenti (resp. zkoumané podniky) byli dotázáni, zda znají pojem intervencí (zásahů ze strany podniku) na řízení pracovního stresu zaměstnanců, jeho principy a cíle.

K absolutní neznalosti se přiznalo 37,1 % podniků, problematiku všeobecně (bez schopnosti jí blíže definovat a vysvětlit) zná 28,4 % respondentů a 34,5 % podniků si myslí, že znají SM, jeho principy i cíle. Jak uvádí např. autorka Molek-Winiarska (2016a) či autoři Ajayi et al. (2019), znalost zkoumané problematiky je klíčovým vstupem pro implementaci stress managementu. Nízká míra informovanosti podniků o problematice SM je jedním z hlavních důvodů pro nízkou míru jeho samotné implementace.

V komparaci s výzkumem stress managementu v prostředí finských podniků autorů Kinnunen-Amoroso a Liiry (2014) se ukázalo, že zkoumané podniky znaly problematiku

---

<sup>27</sup> Např. práce *Stress Management in Manufacturing Industries*

SMI v drtivé většině případů (98 %, n=40), zatímco v obdobně orientovaném výzkumu v Polsku autorek Molek-Winiarske a Molek-Kozakowske (2020) znalo principy SM již pouze 59 % podniků (n=408).

Podle vládní agentury *Health Canada* a jejich studie *Best Advice: on Stress Risk Management in the Workplace* (2000), se se znalostí a s pochopením principů a důsledků PS a SM pojí etické dilema podniků, jak s uvědoměním rizik naložit, viz obrázek č. 15.

Obrázek 15: Volba strategie v kontextu teoretické znalosti SM



Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle Health Canada (2000).

Jak je ze schématu patrné, žádoucí cestou po teoretickém vymezení a pochopení problematiky PS a SM je cesta jejich aktivního řízení, která se v dlouhodobém horizontu projeví ve zvýšené produktivitě (determinované např. spokojeností zaměstnance), konkurenční výhodě (zlepšení externích vztahů, pocit sounáležitosti k podniku) a nižším nákladům (pokles absenteismu, presenteismu). Klíčovým krokem po osvojení si teoretické znalosti problematiky je tedy proces implementace, jejichž vzájemný vztah byl zkoumán i v rámci první hypotézy:

### **H1: Podniky, které znají principy stress managementu, je i následně implementují ve svém řízení.**

Vzájemný vztah se statistickým testováním nepotvrdil, proto bylo konstatováno, že **znalost principů stress managementu nemá vliv na to, zda podniky intervence skutečně zavádějí či nikoliv.**

Jak ukázaly výsledky, celkově 86,6 % společností realizovalo v posledních pěti letech alespoň jednu intervenci. V rámci výzkumu byla implementace SMI podrobena ještě podrobnému zkoumání, a to který konkrétní typ podniky využívají a s jakou frekvencí s předpokladem, že intervence SM na individuální úrovni (ILI) jsou častěji podniky zaváděny než intervence SM na organizační úrovni (OLI) kvůli větší zátěži z hlediska časové a nákladové náročnosti OLI (Giga et al., 2003; Kim et al., 2014; Kinnunen-Amoroso & Liira, 2014; Martin et al., 2016; Molek-Winiarska, 2016a). K otestování předpokladu byla stanovena hypotéza:

### **H2: Podniky častěji implementují intervence na individuální úrovni (tzv. ILI) než intervence na organizační úrovni (tzv. OLI).**

Na základě výsledků výzkumu bylo zjištěno, že 45,4 % podniků implementují pouze organizační opatření (OLI), 38,7 % podniků implementuje oba typy intervencí (OLI i ILI) a pouze 2,6 % podniků implementuje pouze individuální stress management intervence (ILI). Celkově OLI implementuje 84,0 % podniků a pouze 41,2 % podniků implementuje ILI. Po statistickém testování hypotézy bylo vysloveno zjištění, že **intervence stress managementu na individuální úrovni (ILI) nejsou častěji implementovány než intervence stress managementu na organizační úrovni (OLI) v podnicích.**

V podnicích tedy výrazně převyšovaly zásahy na organizační úrovni (45,4 %), především nabídka flexibilní práce (57,7 %), vyjasnění pracovní role (47,6 %) a zlepšení ergonomie (39,9 %). Podniky provedly v průměru 1,8 intervencí na organizační úrovni (OLI) a 0,6 intervencí na individuální úrovni (ILI) na pracovišti. Malé podniky využívají v průměru 2,2 intervencí (1,7 OLI a 0,5 ILI) v maximálním počtu 5 zásahů na organizační úrovni a 3 zásahy na individuální úrovni. Střední podniky využívají v průměru 2,9 intervencí (2,1 OLI a 0,8 ILI), v maximálním počtu 6 intervencí na organizační úrovni a 3 intervence na individuální úrovni. Na základě statistické analýzy bylo zjištěno, že větší podniky mají statisticky významně vyšší počet intervencí na individuální úrovni. V případě OLI však neexistují statisticky významné rozdíly mezi společnostmi. Oba typy intervencí realizuje

na svých pracovištích 38,7 % podniků, což zároveň představuje nejefektivnější způsob zvládnání stresu (Cox et al., 2000). Autorky Molek-Winiarska a Molek-Kozakowska (2020) ve své studii „*Are organizations committed to stress management interventions?*“, uvedly, že malé polské podniky (n=61) implementují SMI pouze v 7,4 % případů a to převážně OLI. Intervence typu ILI jsou frekventovanější ve středních podnicích (implementace SMI na úrovni 18,8 %). Celkově 26 % všech zkoumaných polských podniků (n=408) implementují pouze ILI a 12 % pouze OLI. Výrazná většina, 61 % respondentů, implementují oba typy SMI. Autorky také poukázaly na poměrně zajímavý fakt a to, že mezi četností jednotlivých typů implementovaných SMI existuje silně korelační vztah, který vysvětluje tendenci, že čím více OLI je společností implementováno, tím více je implementováno i ILI, což vede ke kumulativnímu zvýšení účinnosti programu na snižování stresu.

V rámci zkoumání jednotlivých typů SMI (tj. OLI a ILI) byl statisticky otestován i jejich vzájemný vztah, který byl prokázán u OLI opatření: „*Úprava definice pracovních rolí, vymezení náplně práce*“ a „*Školení pro liniové manažery ke zvládnání stresu*“, „*Participativní řízení*“ a „*Školení pro liniové manažery ke zvládnání stresu*“ a „*Participativní řízení*“ se „*Zapojení specialistů na ochranu zdraví při práci*“. Z výsledků je opět patrné, že informovanost vedoucích pracovníků, podporována např. osvětou ze strany odborníků (školení SM) či podporou odborných a poradních orgánů (BOZP, pracovnílékařské služby), je klíčová pro dosažení žádoucího stavu v podobě např. participativního řízení, jasného vymezení role zaměstnance na pracovišti a jeho pracovní náplně. I v rámci ILI zavládl nejsilnější vztah mezi opatřeními „*Terapie, koučování*“ a „*Školení soft skills*“, což opět poukazuje na nutnost informovanosti nejen vedení, ale i zaměstnanců, viz i zjištění, že školení SM na úrovni vedení společnosti je charakteristickým rysem pro podniky implementující SMI.

Pokud by se parciální výsledky první výzkumné otázky porovnály s výsledky *Třetího evropského průzkumu podniků na téma nových a vznikajících rizik* <sup>28</sup>(ESENER, 2019), ukázalo by se, že mezi evropskými podniky existují značné rozdíly v jejich posouzení, zda mají dostatečné informace o tom, jak mohou do svých vnitřních procesů a hodnocení zahrnout psychosociální rizika. Pouze necelých 42 % českých podniků uvedlo, že mají dostatek informací jak zahrnout PS a SM do svého řízení (pátá poslední pozice ze všech

---

<sup>28</sup> *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report How European workplaces manage safety and health.*

zemí EU) a navíc nevykazují žádná zlepšení ve srovnání s výsledky v roce 2015 (ESENER, 2015). ČR má také stále nejnižší procento zavedených akčních plánů na implementaci principů SM (9 %) s nejnižším nárůstem mezi zkoumanými roky (9 % v roce 2019 a 8 % v roce 2014). Ve srovnání, druhá „nejhorší“ země vedle ČR je Srbsko (14 % v roce 2019 a 12 % v roce 2014), zatímco první příčky obsadila Velká Británie (57 % v roce 2019 a 68 % v roce 2014) a Švédsko (51 % v roce 2019 a 69 % v roce 2014). Je diskutabilní, proč ČR vychází v dlouhodobém měřítku stále takto nízko hodnocena v přípravě i samotné implementaci řízení psychosociálních rizik na pracovištích. Lze usuzovat, že mezi důvody může patřit nízká opora v zákoně, všeobecně definovaná problematika bez konkrétních doporučení či kulturní důvody (stigma v oblasti problémů duševního zdraví). Např. v sousedním Rakousku vzrostlo využívání akčních plánů na implementaci řízení rizik o celých 15 % (37 % v roce 2019 a 22 % v roce 2014) po změně v legislativě, která ukládala podnikům povinnost zahrnout psychosociální rizikové faktory do hodnocení rizik. V roce 2016 chtěla i česká vláda začlenit řízení stresu jako nedílnou součást BOZP na základě celoevropského trendu. Novela však dosud nebyla přijata, což znamená, že požadavek EU (implementace Rámcové dohody) dosud nebyl splněn (viz kapitola 2.1.7).

### 5.2.2 Výzkumná otázka č. 2

*Zda/jak hodnotí podniky úspěšnost zavedených stress management intervencí?*

V rámci druhé výzkumné otázky byl podroben zkoumání proces hodnocení zavedených intervencí. Na základě výsledků lze konstatovat, že celkově hodnocení provádí pouze 80 podniků (41,2 %), nejčastěji pomocí speciálních pohovorů se zaměstnanci (67,9 % podniků), dotazníkovým šetřením s nimi (23, 8%) a pohovory vedenými se specialistou mimo podnik (15 %).

Hodnocení úspěšnosti intervence představuje nedílnou součást implementačního procesu SM intervencí (de Frank & Cooper, 1987; Molek-Winiarska, 2016a; Engels et al., 2022), proto byla otestována vzájemná závislost, zda podniky, které implementovaly alespoň jednu stress management intervenci (bez ohledu na typ), hodnotí alespoň jednou metodou její účinnost pomocí hypotézy:

**H3: Podniky, které implementují principy stress managementu, i následně hodnotí jejich úspěšnost,**



se zjištěním, že mezi implementací a následným hodnocením existuje statisticky významný vztah. Celkem 84,6 % podniků, které neimplementují žádné opatření, je samozřejmě ani nehodnotí. Naopak podniky, které implementují alespoň 1 opatření, je hodnotí v 43,5 %<sup>29</sup> případů. Lze tak vyslovit závěr, že **podniky, které implementují principy stress managementu ve svém řízení, i následně hodnotí jejich úspěšnost.**

Procento českých podniků, které provádí hodnocení úspěšnosti SMI je vyšší (41,2 %), než je tomu u polských podniků, kde dle průzkumu autorek Molek-Winiarske a Molek-Kozakowske (2020) hodnocení provádí pouze asi 33 % podniků. U o 4 roky staršího výzkumu, který provedla samostatně autorka Molek-Winiarska (2016a) opět v prostředí polských podniků, byla míra hodnocení úspěšnosti intervence na úrovni 34,5 % (n=331), což lze považovat za podobný výsledek jako ve výzkumu z roku 2020. V hodnocení úspěšnosti SMI implementovaných polskými podniky nejvíce převažovalo porovnání úrovně stresu před a po intervenci (34,5 %) a analýza stresorů před a po intervenci (42,9 %).

Na základě poznatků z literární rešerše, které rámcově odpovídají i výsledkům výzkumu, lze konstatovat, že podniky se zřídka zajímají o hodnocení intervence z hlediska její úspěšnosti, resp. účinnosti. Nicméně hodnotit intervenci není důležité jenom z hlediska posouzení jediného konkrétního zásahu, ale zejména pro zobecnění její účinnosti pro použití v budoucnu.

Hodnocení SMI a jejich úspěšnosti by mělo jít samozřejmě ruku v ruce i s nákladovou otázkou PS, resp. SM. Jedním z pohledů na hodnocení úspěšnosti SMI je i nákladový pohled (využívá např. autorka Molek-Winiarska ve svých výzkumech), kde se hodnotí náklady pracovního stresu před a po intervencích. Jak ovšem ukázaly výsledky výzkumu, náklady analyzuje pouze 8,2 % podniků, obdobě 8 % v Polsku (Molek-Winiarska, 2016a), což může být dáno především tím, že v současné době neexistuje jednotný, snadno aplikovatelný nástroj pro měření nákladů na pracovní stres (viz kapitola 2.1.6).

### 5.2.3 Výzkumná otázka č. 3

*Jaké jsou hlavní překážky zavádění principů stress managementu v podnicích?*

V rámci třetí výzkumné otázky byly zkoumány bariéry implementace stress management intervencí v podnicích. Počet podniků, které uvedly alespoň jeden důvod, proč opatření

<sup>29</sup> Rozdíl o 2,3 % oproti přímé otázce na hodnocení s dichotomickou možností.

nezavádějí, byl 85 (tj. 43,8 % všech sledovaných podniků). Nejčastěji uváděnými důvody pro neimplementaci SMI byl nedostatek času a personálu (37,6 %), nezáměr ze strany zaměstnanců (36,5 %), nedostatek informovanosti o SMI (20 %), nedostatek financí (12,9 %), neinformované vedení podniku (10,6 %), nedostatek metod a nástrojů (9,4 %) a nedostatek odborníků (8,2 %).

V komparaci s výsledky na evropské úrovni (ESENER 2019), zde podniky uváděly jako nejčastější bariéru implementace řízení psychosociálních rizik *složitost právního rámce*. I Česká republika dosáhla v této bariéře poměrně vysokého skóre (42 % podniků oproti například Litvě se 14 %, Srbsku s 15 % či Norsku s 12 % podniků). *Nedostatek času a personálu* jako významnou bariéru řízení psychosociálních rizik na pracovišti vidí v Belgii (47 %) a Francii (46 %), ČR dosáhla skóre 34 %, což poměrně koresponduje i s výsledky výzkumu této práce (34 % vs. 37,6 %). Bariéra *nedostatku času a personálu* představovala v tomto výzkumu, stejně jako v ESENER (2019), významnou bariéru pro implementaci, viz tabulka níže.

Tabulka 55: Hlavní bariéry implementace dle ESENER (2019) – výsledky pro ČR

Bariéra	Složitost právního rámce	Nedostatek času a personálu	Byrokracie (papírování)	Nedostatek financí	Neinformovaní zaměstnanci	Nedostatek odborníků	Neinformované vedení
ČR	42 %	34 %	23 %	17 %	14 %	15 %	15 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle ESENER (2019).

Pro srovnání, *nedostatek času a personálu* jako bariéru implementace SMI uvedlo 40 % polských podniků ve výzkumu z roku 2020, zde autorky Molek-Winiarska a Molek-Kozakowska ještě rozdělovaly bariéry pro implementaci zvláště pro OLI (30 %) a zvláště pro ILI (10 %). *Nedostatek financí* vidí jako bariéru 17 % českých podniků v rámci výzkumu ESENER (2019), 42 % podniků v Polsku (Molek-Winiarska a Molek-Kozakowska, 2020) a 12,9 % podniků ve výzkumu této práce, což opět uvádí poměrně srovnatelný výsledek českých podniků v rámci let 2019 (ESENER, 2019) a 2022 (výzkum DSP).

Pokud by se na bariéry implementace nahlédlo optikou rozdělení podniků do jednotlivých odvětví hospodářství, evropské výrobní podniky uvádějí jako nejčastější bariéru složitost

právního rámce, následně byrokracii spojenou s papírováním, a nedostatek času a personálu, viz tabulka níže.

Tabulka 56: Hlavní bariéry implementace dle ESENER (2019) – výsledky pro odvětví

Bariéra	Složitost právního rámce	Nedostatek času a personálu	Byrokracie (papírování)	Nedostatek financí	Neinformovaní zaměstnanci	Nedostatek odborníků	Neinformované vedení
EU, výroba	40 %	28 %	29 %	18 %	21 %	12 %	11 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle ESENER (2019).

*Nedostatek odborníků*, resp. v chápání jako komunikační a informační bariéry v rámci koordinace mezi podniky a odborníky z právní, lékařské, výchovné a psychologické oblasti, představuje výraznou překážku implementace SMI dle teoretického vymezení zkoumané problematiky ( Nobrega et al., 2010; Kinnunen-Amoroso & Liira , 2014; Masi & Cagno, 2015; ESENER, 2019) i empirických výzkumů (např. 73 % pro polské podniky, resp. 35 % pro OLI a 38 % pro ILI (Molek-Winiarska & Molek-Kozakowska, 2020)). Na tomto základu byla proto vyslovena hypotéza:

**H4: Podniky, které neimplementují principy stress managementu, tak činí z důvodu nedostatku odborníků v dané oblasti, se kterými by mohly spolupracovat na procesu implementace.**

Z výsledků je patrné, že v rámci zkoumaných podniků se tato bariéra objevuje až na chvostu tabulky (8,2 %) oproti např. nedostatku času a personálu (37,6 %). **Lze proto konstatovat, že podniky nezavádějí SMI z důvodu nedostatku odborníků v dané oblasti, ale primárně z důvodu nedostatku času, personálu a nezájmu ze strany zaměstnanců.**

I v rámci evropského srovnání je patrné, že na implementaci řízení psychosociálních rizik mají vliv kulturní specifika a zvyklosti země. Primárním problémem v rámci ČR může být stále přetrvávající stigma a uzavřenost v otázkách duševního zdraví a psychické pohody lidí, resp. zaměstnanců, oproti např. severským zemím, což dokládají i některé společné výsledky pro země Visegrádu (V4), viz např. ESENER (2015) či ESENER (2019)

- *nedostatek odborníků/specialistů* jako bariéra u ČR (15 %), Polska (15 %), Maďarska (6 %) a Slovenska (13 %), oproti např. Norsku (pouze 2 %).

#### 5.2.4 Výzkumná otázka č. 4

*Existují charakteristické rysy pro podniky, které implementují principy stress managementu?*

V rámci čtvrté výzkumné otázky bylo zjišťováno, zda existují charakteristické rysy podniků, které implementují v řízení principy stress managementu. Charakteristické rysy byly vybrány základu teoretického rámce zkoumané problematiky a dotazníkového výzkumu z řad identifikačních a postojových/zjišťovacích otázek vedoucích k žádoucímu stavu SM na pracovištích:

- Identifikační otázky: velikost podniku; nadnárodní charakter; přítomnost personalisty; ekonomická výkonnost; míra fluktuace.
- Postojové/zjišťovací otázky: Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu; Máme vypracovaný akční plán pro zvládání pracovního stresu u zaměstnanců; V organizaci existuje osoba schopna podporovat a rozvíjet programy zabývající se zvládáním stresu u zaměstnanců; Jsou vyčleněny finanční prostředky pro vypracování podpůrných programů prevence pracovního stresu; Jsou realizovány tréninky pro zvládání pracovního stresu na úrovni vedení.

Pro určení charakteristických rysů byla otestována pátá hypotéza:

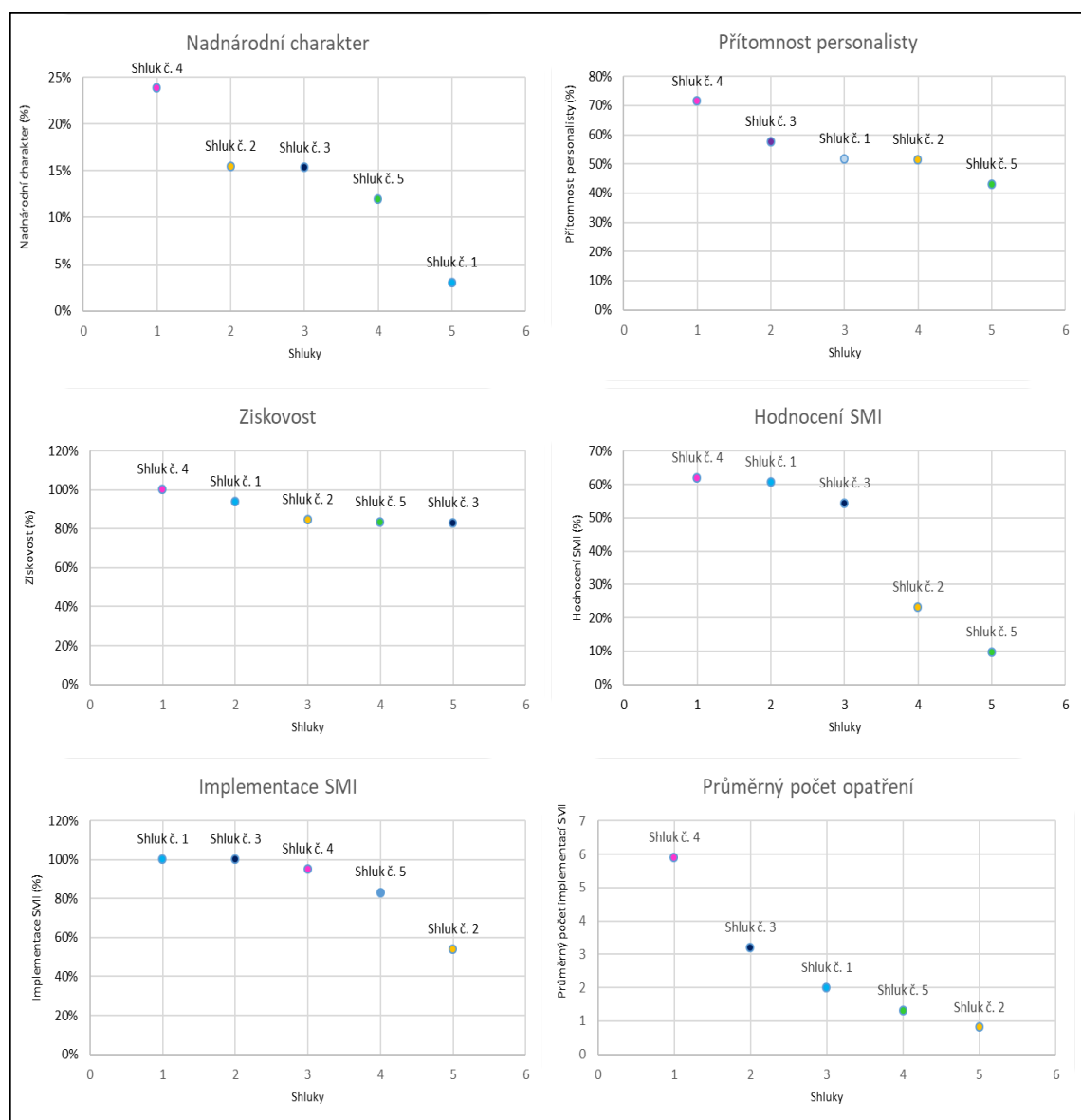
**H5: Pro podniky implementující principy stress managementu lze nalézt společné znaky, resp. charakteristiky.**

*Školení pro řízení pracovního stresu na úrovni vedení* bylo identifikováno jako charakteristický rys pro podniky zavádějící SMI. Na základě výše uvedeného lze dojít k závěru, že klíčovým faktorem úspěchu SM je postoj vedení, resp. osobnost manažera a přístup „*shora dolů*“ v oblasti SM, stejně jako ve všech ostatních oblastech řízení podniku. Studie výzkumníků ze společnosti VitalSmarts pro školení vedoucích pracovníků v roce 2018 zjistila, že 30 % manažerů nezvládá vysoce rizikové situace na pracovišti. A jejich neschopnost komunikovat a řídit tyto situace ovlivňuje výkon týmu, který určuje výkonnost podniku jako celku (Moran, 2018).

Využitím výsledků shlukové analýzy, kde podniky měly tendenci rozdělovat se do 5 shluků dle podobnosti v otázkách týkajících se samotné implementace principů SM, hodnocení úspěšnosti SMI, konkrétních počtů typů implementovaných SMI

v rozdělní OLI a ILI a identifikačních otázek. Z následujícího obrázku je patrné, že 4. shluk drží prvenství pořadí v 5 z 6 sledovaných kritériích pohledů na shluky (nadmárodní charakter, přítomnost personalisty, ziskovost, hodnocení SMI, celkový počet OLI+ILO). Tento shluk má ze všech shluků nejvíce zastoupeny středními podniky (42,9 %), které jsou z 23,8 % členy nadnárodních společností. Personalistu mají téměř ve 3/4 případů a jsou 100% ziskové. Je zde sice nejvyšší míra fluktuace ze všech shluků, ale vysoká míra implementace SMI (95,2 %) je doprovázená i nejvyšším počtem implementovaných SMI a to téměř 6 opatření na podnik (4,2 OLI a 1,7 ILI).

Obrázek 16: Vizualizace shluků



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Vysoká míra implementace SMI a zejména nejvyšší počet implementace typu OLI v kontextu nejvyššího zastoupení středních podniků koresponduje i s výsledky výzkumu EU-OHSA (2022): *OSH Pulse – occupational safety and health in post-pandemic workplaces*, kde vyšel přístup k SMI přímo úměrný velikosti podniku, tj. 79 % zaměstnanců velkých podniků uvádí přístup k SMI, zatímco stejný přístup v malých podnicích uvádí pouze 39 % zaměstnanců. Ve stejném výzkumu také respondenti velkých podniků souhlasili, či spíše souhlasili, že jsou vedením společností podporováni v diskuzi a ohlašování případných problémů na pracovišti v kontextu psychosociálních rizik (84 % oproti 76 % - 80 % u respondentů pracujících v menších podnicích). Zaměstnanci pracující v malých podnicích se také cítí méně jistě při mluvení se svým nadřízeným pracovníkem o otázkách duševního zdraví (52 %), na rozdíl od respondentů pracujících ve větším podniku (61 % - 62 %).

Výše uvedené vede k předpokladu, že čím větší podnik, tím lepší přístup k informacím, dostupnosti SMI (zejména OLI), otevřenější interpersonální komunikaci ve vztahu k řešení konfliktů (jistá míra anonymity ve středních a velkých podnicích může vést k otevřenějšímu projevení vlastních názorů a případných připomínek) a osvěta vedení.

### 5.2.5 Výzkumná otázka č. 5

*Kdo by měl převzít zodpovědnost za řízení stresu na pracovišti? Je to zodpovědnost primárně podniku či zaměstnance?*

Součástí výzkumu byl i etický rozměr zkoumané problematiky a to snaha o zjištění, jak je pracovní stres a jeho řízení vnímáno samotnými podniky, resp. jejich představiteli. Vnímají SM jako svou odpovědnost? Nebo je to pro ně pouze povinnost bez vnitřního přesvědčení o jeho důležitosti a společenském přesahu směrem k zaměstnancům i společnosti jako celku?

Celkem 72,7 % podniků si myslí, či spíše myslí, že je SM jejich odpovědností. Zcela přesvědčeno (odpověď „ano“) je ovšem pouze 12,9 % podniků. Oproti tomu 4,6 % podniků tvrdí, že problematika PS a jeho řízení je zcela v režii samotných zaměstnanců bez odpovědnosti podniku. Vzájemný vztah mezi implementací principů stress managementu a vlastní mírou odpovědnosti za tuto problematiku pocíťovanou podniky zkoumala i hypotéza č. 6:

**H6: Podniky, které vnímají či spíše vnímají stress management jako svou odpovědnost, jej i implementují do svého řízení.**

Po statistickém testování hypotézy bylo konstatováno, že **implementace SMI v podnikovém řízení není závislá na skutečnosti, že podniky vnímají PS a jeho řízení za odpovědnost podniku** (viz kapitola 4.3.6).

Podobně orientovaný průzkum<sup>30</sup> byl v roce 2003 realizován i autory Deweem a O' Driscolem, kteří zkoumali pohled na danou problematiku od 540 manažerů se zjištěním, že SM na pracovišti vnímá zcela jako svou povinnost 4,5 % z nich a 1,7 % se vidí zcela neodpovědnými. Autoři dále rozvíjeli myšlenku, jaké determinanty mohou ovlivňovat toto vnímání a došli k závěru, že věk manažerů je významný – čím vyšší věk, tím vyšší vnímaná míra odpovědnosti.

V rámci zkoumání bylo také testováno, zda existuje statisticky významný vztah, resp. vliv vybraných faktorů na etickou postojovou otázku odpovědnosti za pociťovanou míru pracovního stresu zaměstnance podnikem.

Jako faktory vstupovaly do analýzy:

- Identifikační otázky: velikost podniku, nadnárodní charakter, přítomnost personalisty, ekonomická výkonnost a míra fluktuace.
- Postojové a zjišťovací otázky:
  - Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu.
  - Analyzujete ve Vašem podniku náklady související s pracovním stresem?
  - Implementujete principy stress managementu?

Identifikační otázky byly vybrány záměrně tak, aby bylo možno sestavit obecný profil podniků, ve kterých je vedením vnímán SM jako povinnost a postojové otázky se dotýkaly problematiky nákladů PS, podpory vedení SM a samotné implementace, za účelem otestovat všeobecné předpoklady úspěšného procesu SM. Na základě analýzy se ovšem nepodařilo potvrdit statisticky významný vztah mezi vybranými faktory a vnímáním odpovědnosti za PS podnikem.

Je ovšem nasnadě, že míra pozornosti, jaká je na pracovištích věnována řízení pracovního stresu je výrazně určená mírou pozornosti, kterou jí vedení podniků, resp. např. manažeri, věnují a tím, zda chápou péči o své zaměstnance jako svou vlastní etickou odpovědnost a podstatu práce.

---

<sup>30</sup> Práce „*Stress management interventions: What do managers actually do?*“.

Jak vyplývá ze zjištění např. ESENER-3 (2019) i částečně ESENER-2 (2015), hnací silou pro závazek vedení podniku k řízení psychosociálních rizik na pracovišti jsou primárně zákonné požadavky. V České republice ovšem neexistuje žádný konkrétní zákon, který by se týkal stresu na pracovišti a jeho řízení. Všeobecně mají zaměstnavatelé podle zákona o BOZP odpovědnost za zajištění zdraví, bezpečnosti a odpovídajících podmínek práce pro své zaměstnance. Zaměstnavatelé by přesto měli zvážit zahrnutí hodnocení rizik pracovního stresu (včetně adekvátní reakce) jako součást hodnocení rizik na pracovišti i přesto, že jim to zákony ČR prozatím výslovně nenařizují.

### 5.2.6 Výzkumná otázka č. 6

*Jaké jsou hlavní stresory v podnicích dle mínění jejich vedení? Ovlivňují současně vybrané skutečnosti ve společnosti i vnímání a řízení stresu na pracovišti?*

V rámci šesté výzkumné otázky byly podniky také vyzvány, aby určily nejvýznamnější stresory tak, jak je vidí, resp. hodnotí, přímo oni jako zaměstnavatelé. Mezi nejvýznamněji uváděné stresory patřilo *nadměrné pracovní vytížení* (64,4 %), *náročné pracovní podmínky* (36,1 %) a *nedostatečně jasně vymezené pracovní úkoly* (20,6 %). Monotónnost pracovních operací, která je vedle rizika úrazu nejvýznamnějším stresorem v evropských výrobních podnicích dle průzkumu *Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci z roku 2015* (EU-OSHA, 2015), uvedlo 18,6 % respondentů (4. pozice v pořadí). Pracovní vytížení, jako nejvýznamnější zdroj pracovního stresu není ve výrobních podnicích překvapením, vzhledem k vysokým výrobním kvótám, se kterými se podniky potýkají a nuceným tempem práce, které je určováno podřízeností stroji či rytmu spolupracovníka. Náročné pracovní podmínky determinované často náročnými mikroklimatickými podmínkami, hlučností, třisměnným či nepřetržitým provozem představuje neoddiskutovatelný stresor ve výrobních podnicích (Sari et al., 2021; Soelton et al., 2020).

Jako na nové stresory na pracovištích se výzkum zaměřil na Průmysl 4.0 a pandemii COVID-19 (blíže k výběru v kapitole 2.1.8).

Dle výsledků, pouze 12,9 % podniků považuje Průmysl 4.0 za významný stresor pro své zaměstnance (například kvůli strachu ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace). Výsledky v podstatě odpovídají výsledkům průzkumu společnosti *Behavio Labs* v českých podnicích z roku 2019, kde pouze 12 % respondentů přiznalo strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace (Hrabica, 2019). Podle téhož výzkumu vidí čeští



zaměstnanci v implementaci Průmyslu 4.0 šanci, jak se zbavit těžké a monotónní práce (významný zdroj stresu ve výrobních podnicích, viz výsledky výzkumu DSP).

Předpoklad vnímání Průmyslu 4.0 jako významného stresoru byl otestován i v rámci následující hypotézy:

**H7: V podnicích představuje Průmysl 4.0 významný stresor, a tak jsou zde intervence na řízení stresu podporovány vedením podniku.**

Po analýze vzájemného vztahu mezi podporou SMI ze strany vedení a vnímáním Průmyslu 4.0 jako významného stresoru bylo zjištěno, že mezi nimi neexistuje statisticky významný vztah. Je ovšem nasnadě, že větší propojenost a kontinuita nových výrobních procesů *Průmyslu 4.0* přemění tradiční organizaci práce ze striktně oddělené dělby do plošné struktury s decentralizovanými vazbami a změnou podoby tradičních odvětví. To povede jak k zániku určitých povolání/odvětví, tak ale i ke vzniku nových. Odhaduje se zánik cca 5 % povolání a plná automatizace 60 % pracovních míst dle predikcí společnosti McKinsey (2015). Robotizace a automatizace bude vytlačovat rutinní a nízkokvalifikované profese ve prospěch pozic, jejichž vykonávání vyžaduje samostatné rozhodování v součinnosti s automatickými, monitorovacími a optimalizačními systémy (McKinsey, 2015). Očekává se přesun pracovní síly z oblasti průmyslu do oblasti služeb, a to zejména do tzv. znalostně náročných, které budou poskytovat zázemí novým aktivitám, které čtvrtá průmyslová revoluce přinese. Tyto aspekty budou mít nejenom dopady ekonomické, ale i sociální, které ovlivní naši společnost jako celek.

I na evropské úrovni je na digitalizaci spojenou se čtvrtou průmyslovou revolucí pohlíženo jako na nově vznikající hrozbu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ESENER, 2019) s rizikem vzniku tzv. *technostresu*. Diskuze o možných dopadech digitalizace na duševní zdraví zaměstnanců vede dle výsledků *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks* (2019) pouze 24 % evropských podniků, nejvíce v Maďarsku (58 %), nejnižší příčku obsadila Litva (12 %). České podniky přiznaly diskuzi o dopadech digitalizace na zaměstnance ve 24 %, stejně jako je evropský průměr. Na úrovni velikosti podniků se diskuze vedou nejvíce ve velkých podnicích (41 %), oproti malým podnikům (22 %), což je do velké míry jistě dáno i odlišným přístupem k informacím. V rámci diskuzí se nejvíce zmiňuje potřeba školení k využívání nových technologií (77 %) a ergonomie (65 %). Pouze 21 % evropských podniků uvedlo, že by

se zabývaly vztahem mezi dopady digitalizace na trh práce, resp. na hrozbu ztráty zaměstnání v důsledku digitalizace (bližší kapitola 2.1.8).

Je ovšem alarmující, že 52 % zaměstnanců EU uvádí, že používání digitálních technologií na jejich pracovišti určuje rychlost a tempo jejich práce a 33 % dokonce přiznává, že tyto technologie zvyšují jejich pracovní zátěž (EU-OSHA, 2022). Výsledky na úrovni podniků v ČR znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 57: Souhlas s tvrzením ohledně využívání digitálních technologií - ČR

Digitální technologie:	Určují tempo a rychlost práce	Způsobuje práci v osamění	Zvyšuje dohled nad prací	Zvyšují pracovní vytížení	Snižují autonomii práce
ČR	48 %	46 %	33 %	26 %	41 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle EU-OSHA (2022).

Jak je patrné z tabulky výše, v rámci českých pracovišť je velké zastoupení respondentů (48 %), kteří tvrdí, že technologie určují jejich tempo práce bez ohledu na jejich potřeby, ve srovnání nejnižší procento obsadil Island (33 %), nejvyšší procento Kypr (74 %), na snížení vlastní autonomie si stěžuje 41 % (3. nejvyšší procento v rámci EU, více už mají pouze Malta se 49 % a Litva se 42 %). Výrazné zastoupení, 46 % respondentů, uvádí pocit osamělosti v kontextu využívání digitálních technologií v zaměstnání, evropský průměr je 44 %.

Využívání digitálních technologií se ještě prohloubilo s pandemií COVID-19 a nutností využívat technologie v souvislosti s prací z domova, resp. na dálku.

Epidemie koronaviru přinesla do společnosti i oblasti práce zcela nové skutečnosti (vnímání pracoviště jako místa potenciálního zdroje nákazy, sociální izolace, existenční starosti atd.), jejichž řízení si nutí i nový rámec (viz kapitola 2.1.8). Pro potřeby zjištění vzájemného vztahu mezi pandemií COVID-19 jako významného nového stresoru na pracovišti a zvýšeným tlakem na jeho řízení byla otestována hypotéza č. 8:

**H8: V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců.**

Dle výsledků výzkumu ovšem 79,9 % podniků neuvádí, že by se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců v souvislosti s pandemií COVID-19 a proto nemohla být hypotéza potvrzena.

Evropská unie, resp. EU-OSHA, provedla bezprostředně po opadnutí největší vlny epidemie (jaro 2022) průzkum *OSH Pulse – occupational safety and health in post-pandemic workplaces*, mapující post-pandemickou situaci na evropských pracovištích<sup>31</sup> se zaměřením na stres a jeho řízení a využívání digitálních technologií souvisejících s prací a jeho dopad na zdraví a spokojenost pracovníků. Bylo zjištěno, že více jak 40 % respondentů přiznává zvýšení úrovně pracovního stresu souvisejícího s důsledky pandemie COVID. Jak uvádí EU-OSHA (2022), jedním z pozitivních dopadů pandemie ale může být to, že pracovníci začnou otevřeněji komunikovat o psychosociálních problémech na pracovišti (včetně stresu), se kterými se potýkají, s čímž souhlasí, či spíše souhlasí, 51 % respondentů v evropském průměru (výsledek pro ČR je 47 %).

V rámci zjišťování současného stavu řízení stresu na pracovištích v post-pandemickém období byli respondenti výzkumu *OSH Pulse – occupational safety and health in post-pandemic workplaces* také dotázáni, zda mají na svých pracovištích přístup k SMI. Respondenti uváděli zejména ILI opatření - přístup k poradenství nebo psychologické podpoře (38 %), školení SM na úrovni zaměstnanců (42 %) a konzultace pracovníků o stresujících aspektech práce (43 %). Výsledky na národní úrovni ČR představuje tabulka níže – v porovnání s evropským průměrem ČR uvádí menší přístup k SMI na všech třech ILO opatřeních.

Tabulka 58: Přístup k SMI dle výzkumu EU

SMI	Poradenství, psychologická podpora	Školení SM	Konzultace pracovníků o stresorech
ČR	29 %	36 %	26 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle EU-OSHA (2022).

<sup>31</sup> Výzkumný vzorek více než 27 000 pracovníků všech členských států EU + Island a Norsko.

### 5.3 Doporučení podnikům

Stres může být v pracovním prostředí efektivně řízen za účelem vytvoření zdravého pracovního prostředí se spokojenými a výkonnými pracovníky, vč. získání obchodní výhody. Nezbytností je ovšem pochopení a uznání, že psychosociální rizika jsou v rámci pracoviště stejně důležitá jako ta fyzická s nutností je cíleně řídit. V rámci začleňování SM do řízení je podnikům doporučeno použít včasný proaktivní přístup s důrazem na prevenci PS (primární SMI, blíže viz subkapitola 2.2.1, tabulka č. 4), nebo v případě již existujících dopadů PS začlenit do řízení nápravná opatření. Je také nutné zajistit závazek k SM všech zúčastněných stran a následně jej vhodně začlenit do jasného vymezení politiky řízení stresu na pracovišti.

Obrázek č. 17 vizualizuje navržené doporučení autorkou pro implementaci SM v podnicích s upřesněním v textu níže.

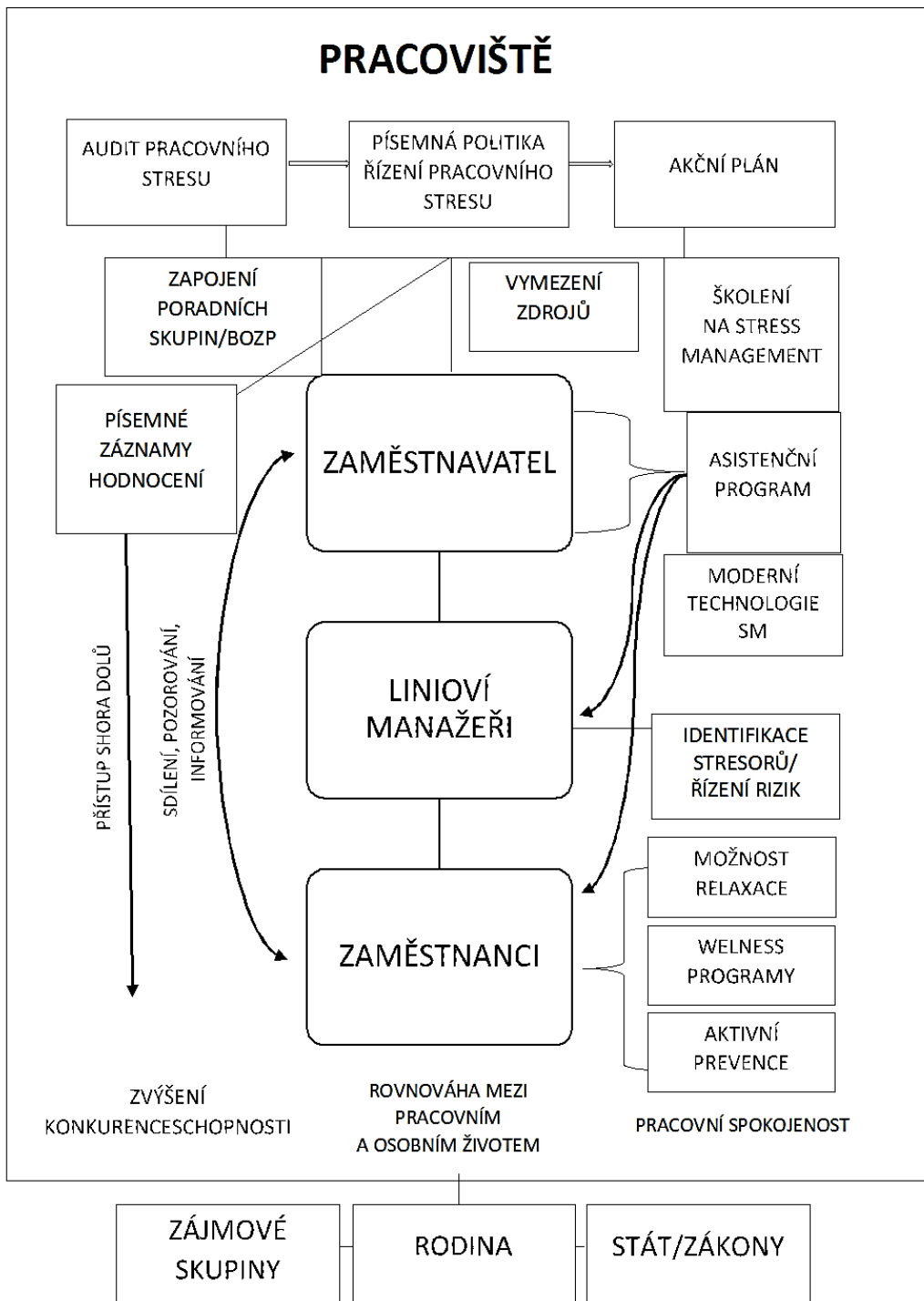
Doporučení vychází ze zhodnocení dosavadních teoretických a výzkumem nově získaných poznatků o problematice stress managementu v podnikovém prostředí a reflektuje doporučení poradních orgánů, odborníků z akademické sféry i oblasti praxe v přizpůsobení českému prostředí a oblasti MSP.

Teoretické poznatky využité při tvorbě modelu vycházejí primárně z kapitoly č. 2 – *Teoretická východiska práce*, konkrétně subkapitoly 2.1.2 *Modely pracovního stresu*, 2.1.5 *Vliv stresu na pracovní prostředí*, 2.1.6 *Náklady pracovního stresu*, 2.1.7 *Legislativní pozadí pracovního stresu*, 2.2.1 *Teoretické vymezení stress managementu a jeho intervencí* či 2.2.2 *Trendy v oblasti stress managementu*.

Aspekt reálného zázemí podnikové praxe pro tvorbu doporučení poskytly kvantitativním výzkumem nově získané poznatky uvedené a statisticky rozvíjené v kapitole č. 4 *Výsledky výzkumu*, diskutované v širších odborných souvislostech v kapitole č. 5 *Diskuze výsledků*, vše na metodických základech uvedených v kapitole č. 3 *Cíl a metodika práce*.

Reflexe stávajících doporučení v oblasti stress managementu v podnikové prostředí zahrnuje zejména stanoviska informační agentury Evropské unie EU- OSHA, dále britské vládní agentury Health and Safety Executive (HSE) a parciálně i národních výzkumných institucí, jako je stěžejně např. Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Podrobněji bude diskutováno v textu níže u konkrétních doporučení.

Obrázek 17: Navržené doporučení SM podnikům



Zdroj: vlastní zpracování autorky.

## ➤ Písemná politika řízení stresu na pracovišti, akční plán, audit, hodnocení

Primárním předpokladem úspěšné přípravy implementace SM je jasně vymezená<sup>32</sup> politika řízení stresu v podniku, včetně sestavení akčního plánu, který obsahuje:

- Seznam SMI, které mají být implementovány;
  - OLI;
  - ILI;
  - kombinace obojího.
- Vymezenou komunikační strategii;
  - definice PS (za účelem jednotného chápání);
  - definice SM (za účelem jednotného chápání);
  - vymezení závazku k SM vedením;
  - vymezení závazku k SM zaměstnanci;
  - společné prohlášení o důležitosti.
- Personální vymezení a určení odpovědnosti za řízení stresu na pracovišti:
  - specifikace činností vedení podniků/manažerů;
  - specifikace činností specializovaných oddělení, např. HR, školitelé BOZP;
  - specifikace činností zaměstnanců.
- Přesný časový rámec implementace;
- Datum revize (CIPD, 2022).

Akční plán by měl být vypracován na základě auditu pracovního stresu a posouzení rizik. Je žádoucí seznámit s akčním plánem pracovníky na všech úrovních podniku. Vzor možného schématu k zaznamenávání a hodnocení rizik PS je uveden v Příloze č. 2<sup>33</sup>. Je nutné pravidelné monitorování a přezkoumávání rizik a preventivních přístupů a v případě potřeby akční plán a preventivní opatření aktualizovat. V rámci hodnocení je žádoucí vést písemné záznamy o výsledcích a zjištěných rizicích. Pro získání představy o zatížení podniku PS je vhodné určení nákladů s ním spojených – metodika výpočtu je představena v Příloze č. 3 včetně podrobného ekonomického výpočtu nákladů pracovního stresu v podniku.

---

<sup>32</sup> Doporučená je písemná forma.

<sup>33</sup> Šablona představuje pouze návrh ke způsobu zaznamenávání rizik, tj. stresorů, a může upravena dle konkrétních potřeb použití.

Nutným předpokladem úspěšné implementace je absolutní podpora vedení a přístup „shora dolů“, zejména v případě OLI. Vedení podniku v rámci preventivního přístupu zajistí potřebné zdroje (např. personální, finanční, časové) pro realizaci politiky řízení stresu na pracovišti a zavede, resp. deleguje, opatření pro identifikaci, hodnocení, řízení a sledování rizik spojených s PS.

Vedení podniku také podporuje otevřenou komunikaci o psychosociálních rizicích na pracovištích, informuje pracovníky o vymezených pracovních zdrojích, resp. na koho se mohou v rámci SM obracet (např. přímý nadřízený, HR specialista, pracovník zodpovědný za BOZP v podniku, atd.).

### ➤ **Implementace, BOZP, školení, informovanost**

Po nalezení a zhodnocení psychosociálních rizik, vypracování písemné politiky jejich řízení vč. zhotovení akčního plánu, dochází k samotné implementaci opatření na předcházení či eliminaci rizik (SMI). Během procesu implementace zaměstnavatel využívá informací a spolupráce s externími odborníky (specialisté BOZP, odborně způsobilé osoby v prevenci rizik (OZO), pracovnílékařské služby, zdravotní pojišťovny, externí odborná psychologická pracoviště nebo organizace poskytující školení zvládnání stresu).

Vhodnou informační základnu poskytují např. materiály vytvořené agenturou EU-OSHA (včetně e-příručky pro řízení psychosociálních rizik v prostředí MSP), dále i materiály vytvořené vládní agenturou UK HSE. Vhodné materiály (neplacené) k využití:

- *E-guide to Managing stress and psychosocial risks* (dostupné na webové stránce EU-OSHA v sekci *OSH-e-guides*);
- *Talking Toolkit Preventing work-related stress* (dostupné na webové stránce HSE v sekci *Publications*);
- *How to tackle work-related stress* (dostupné na webové stránce HSE v sekci *Publications*);
- *The Healthy Workplaces for All Ages E-guide* (dostupné na webové stránce EU-OSHA v sekci *OSH-e-guides*).

V rámci HSE lze doporučit i sekci *podcasty*, které jsou ovšem, stejně jako zdroje výše, v anglickém jazyce, což může pro některé české zaměstnavatele představovat jazykové omezení.

V rámci národní informační základny jsou bohužel zdroje omezené, přesto lze částečně doporučit:

- *Souhrnná výzkumná zpráva s přílohami: Zvýšení ochrany zaměstnanců v souvislosti s působením psychosociálních rizik* (dostupné na webové stránce Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v. v. i.) – kapitola č. 5 a 7;
- *Stres na pracovišti: možnosti prevence* (dostupné na Národním úložišti šedé literatury).

#### ➤ **Stress management interence, OLI, ILI, role liniových manažerů v SM**

V rámci zavádění SMI zaměstnavatel provádí opatření:

- Technické a technologické (např. využívání nových technologií prostřednictvím internetu nebo chytrých telefonů, viz subkapitola 2.2.2);
- Personální (např. zaměstnanecký asistenční program<sup>34</sup>);
- Preventivní (např. školení SM).

V rámci ILI je doporučeno poskytnout čas na relaxaci, wellness programy, sportovní pobídky (slevové karty typu Multisport) a další. Sladění osobního a pracovního života je zásadní.

Role liniových manažerů je v rámci SM nezastupitelná. Právě oni pravidelně identifikují potenciální příčiny stresu ve svých týmech a efektivně řídí pracovní zátěž pomocí preventivních a proaktivních opatření. Nedílnou součástí je informační povinnost o zjištěných a implementovaných opatření směrem k vedení podniku. Právě liniový manažeři by měli pravidelně absolvovat školení SM.

---

<sup>34</sup> Benefit zaměstnavatele směrem k zaměstnanci poskytující psychologické, finanční a právní poradenství kvalifikovanými odborníky.



## 6 Závěr

Kapitola sumarizuje výsledky šetření ve vztahu k výzkumným otázkám, vymezuje přínos disertační práce z hlediska vědy a výzkumu, praxe a pedagogiky, přiznává limity a stanovuje další možné oblasti pro budoucí výzkum.

### 6.1 Shrnutí výsledků ve vztahu k výzkumným otázkám

I přes relativně vysokou úroveň teoretických znalostí zkoumané problematiky podniky, samotné řízení stresu je stále na poměrně nízké úrovni. Podniky přistupují k implementaci principů stress managementu nesystematicky – nemají vypracovaný akční plán, vyčleněny finanční ani personální zdroje, neškolí se v dané problematice. Jak ovšem z výsledků výzkumu jasně vyplynulo, informovanost je klíčová. Je to právě realizace školení na řízení stresu na pracovišti pro vedení podniku, které představuje charakteristický rys podniků, které implementují SM do svého řízení.

I v rámci evropského srovnání má Česká republika trvale neuspokojivou pozici v otázce řízení psychosociálních rizik na pracovišti s vysokým rizikem vzniku pracovního stresu - nejnížší procento vypracovaných akčních plánů SM v celé Evropě, nízká míra implementace SM, nízká informovanost, uzavřenost v komunikaci o duševních problémech, nízká legislativní opora v zákoně. Česká republika dokonce dosud neimplementovala do vnitroprávních předpisů závazky vyplývající z dohody *The European Framework Agreement on Work-Related Stress*, kterou vydala EU v roce 2004 a kdy byla doporučená doba implementace stanovena na 3 roky. Lze konstatovat, že dokud nebude problematika PS jasně zakotvená v zákonu, nebude jeho řízení vymahatelné a v případně neplnění povinností postihnutelné.

Ač není řízení psychosociálních rizik jasně dáno zákonem, podniky by měly implementovat jeho řízení do svých vnitropodnikových procesů jako součást správné manažerské praxe. Pozitivním výsledkem výzkumu v tomto kontextu je zjištění, že téměř 3/4 dotazovaných podniků pokládají řízení stresu na pracovišti za svou odpovědnost. Tím lze vyslovit předpoklad, že i v českých podnicích již dochází k posunu paradigmatu ve vnímání pracovního stresu a jeho řízení, což koresponduje se zjištěním, že implementace principů SM probíhá nejčastěji na organizační úrovni, tzn., že podnik se nesoustředí na zavádění krátkodobých intervencí na individuální úrovni, ač je u nich možno vidět dříve výsledek, ale zavádí opatření, která se týkají přímo podnikových procesů a ovlivňují je jako celek.

V rámci výzkumu disertační práce se podařilo zodpovědět výzkumné otázky uvedené v kapitole č. 3 *Cíl a metodika práce* prostřednictvím ověření předpokladů o současném stavu řízení stresu v podnikovém prostředí (resp. odvozených hypotéz), jejichž přehled je pro názornost uveden znovu v textu níže i se sumarizací konečného výsledku testování (podrobně viz kapitola č. 5 *Diskuze výsledků výzkumu*):

**VO1) Znají a implementují podniky principy stress managementu, resp. intervencí na zvládání stresu? Jaký typ intervencí převažuje?**

H1: Podniky, které znají principy stress managementu, je i následně implementují ve svém řízení. **VYVRÁCENO**

H2: Podniky častěji implementují intervence na individuální úrovni (tzv. ILI) než intervence na organizační úrovni (tzv. OLI). **VYVRÁCENO**

**VO2) Zda/jak hodnotí podniky úspěšnost zavedených stress management intervencí?**

H3: Podniky, které implementují principy stress managementu, i následně hodnotí jejich úspěšnost. **POTVRZENO**

**VO3) Jaké jsou hlavní překážky zavádění principů stress managementu v podnicích?**

H4: Podniky, které neimplementují principy stress managementu, tak činí z důvodu nedostatku odborníků v dané oblasti, se kterými by mohly spolupracovat na procesu implementace. **VYVRÁCENO**

**VO4) Existují charakteristické rysy pro podniky, které implementují principy stress managementu?**

H5: Pro podniky implementující principy stress managementu lze nalézt společné znaky, resp. charakteristiky. **POTVRZENO**

**VO5) Kdo by měl převzít zodpovědnost za řízení stresu na pracovišti? Je to zodpovědnost primárně podniku či zaměstnance?**

H6: Podniky, které vnímají či spíše vnímají stress management jako svou odpovědnost, je i implementují do svého řízení. **VYVRÁCENO**

**VO6) Jaké jsou hlavní stresory v podnicích dle mínění jejich vedení? Ovlivňují současné vybrané skutečnosti ve společnosti i vnímání a řízení stresu na pracovišti?**

H7: V podnicích představuje Průmysl 4.0 významný stresor, a tak jsou zde intervence na řízení stresu podporovány vedením podniku. **VYVRÁCENO**

H8: V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců. **VYVRÁCENO**

Zahrnutím vícerozměrného testování (konkrétně metody Shlukové analýzy) do výzkumu, bylo docíleno posílení zjištění, že podniky, které implementují principy stress managementu, vykazují podobné znaky ve formě velikosti podniku, stejného hospodářského výsledku, HR zázemí, počtu a typu implementovaných SMI (s důrazem na OLI), což koresponduje se zjištěními výše – primárním předpokladem úspěšné implementace SM do podnikového řízení vyžaduje informované vedení, profesionální HR zázemí, finanční a personální zdroje, zaměření na dlouhodobost a preference intervencí typu OLI.

## **6.2 Přínos disertační práce**

### **6.2.1 Přínos pro vědu a výzkum**

Ačkoli je problematika pracovního stresu a jeho řízení v českých podnicích stále poměrně nezmapovaná, téma pracovního stresu jako takové se těší zájmu české odborné společnosti, o čemž svědčí i fakt zadávání kvalifikačních prací na tuto problematiku předními českými univerzitami v posledních 5 letech, viz tabulka č. 59.

Znepokojivým faktem je ovšem absence kvalitní impaktované literatury na téma implementace principů stress managementu v prostředí českých podniků. Databáze WoS neobsahuje ani jeden článek řešící tuto problematiku s afiliací českého autora či spoluautora v posledních 5 letech se zaměřením na management.

Vědecko-výzkumným přínosem DSP je zhodnocení současného stavu implementace principů stress managementu v podnikovém prostředí MSP a vytvoření tím teoretického rámce pro další rozvíjení zkoumané problematiky, resp. dalších výzkumných oblastí, které jsou dále uvedeny v subkapitole 6.3 *Limitace výzkumu a podněty pro další výzkum*.

Tabulka 59: Kvalifikační práce na obdobné téma

Vedoucí práce	VŠ	Typ práce	Rok obhajoby	Název
doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.	VŠE	DP	2021	Stres management manažerů ve finančním sektoru.
		DP	2021	Stres a copingové strategie oddělení PURINA PetCare CZ & SK.
		DP	2019	Stres a syndrom vyhoření u vysoce zátěžových profesí.
		DP	2019	Duševní hygiena a stres management u vybrané skupiny pracujících žen.
		DP	2017	Stres management u pedagogických pracovníků.
		DP	2016	Stres a strategie jeho zvládnání u exponované profese.
Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.	UTB	BP	2018	Problematika prevence stresu a stress management na pracovišti
		DP	2018	Copingové strategie u vybraných profesí.
		BP	2017	Problematika a prevence stresu u dopravní policie v Přerově
		BP	2017	Problematika prevence stresu a stress management u pedagogů vybrané střední školy.
		BP	2017	Problematika prevence stresu a stress management na pracovišti.
PhDr. Lenka Emrová	ČVUT	BP	2022	Stres a duševní pohoda pracovníků.
		BP	2020	Stres na pracovišti a vedlejší důsledky.
		BP	2018	Management of occupational stress.
		BP	2017	Stres na pracovišti a jeho eliminace ve firmě vvv most spol. S.r.o.
doc. Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.	MUNI	DP	2018	Vztah mezi stresem na pracovišti, duševní pohodou a pracovním výkonem: deníková studie.

Zdroj: vlastní práce autorky.

### 6.2.2 Přínos pro praxi a pedagogickou činnost

Primárním přínosem pro praxi je navržené doporučení autorkou pro implementaci principů stress managementu v podnikovém řízení (viz obrázek č. 17), včetně vzorového ekonomického výpočtu nákladů pracovního stresu v podniku (viz Příloha č. 3). Toto doporučení bylo vytvořeno na základě zkoumání současného stavu řízení stresu v MSP, takže má reálný základ a oporu v podnikové praxi. Užitečný je také pohled přímo majitelů, resp. zaměstnavatelů, na zkoumanou problematiku a tím dosažení organizačního vymezení zkoumání. Práce ovšem může být přínosem i pro samotné zaměstnance, protože navrhuje žádoucí stav řízení psychosociálních rizik v podnikovém řízení za účelem dosažení maximální podpory zdraví a spokojenosti pracovníka.

Přínos pro pedagogiku je dvojího charakteru, který se ovšem vzájemně doplňuje a prolíná. Teoretické vymezení zkoumané problematiky, vč. nejdůležitějších empirických poznatků, se může stát podkladem při vytváření nových či aktualizování stávajících studijních materiálů a učebních opor v oblastech managementu, ŘLZ, personalistice, parciálně v oblastech malého a středního podnikání či manažerské etiky.

Využití je možné i při výuce, na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích se nabízí předměty *Řízení lidských zdrojů* (KRE/RLZN, CRLZN), *Personální činnosti* (KRE/PC, CPC), *Management* (KRE/MAN, CMAN), *Manažerské techniky* (KŘE/MT), *Motivace a stimulace pracovního jednání* (KŘE/MOSTI), *Etika v podnikání* (KŘE/ETP) a další.

### 6.3 Limitace výzkumu a podněty pro další výzkum

Práce samozřejmě není bez limitů, které ale zároveň představují oblasti zájmu budoucího výzkumu.

Zkoumání je zaměřeno pouze na jeden kraj a jedno odvětví – výrobní podniky v rámci Jihočeského kraje. V rámci zkoumání dané problematiky v ČR, by bylo vhodné rozšíření výzkumu do dalších odvětví a krajů tak, aby byla možná jejich komparace a zobecnění pro jednotlivé oblasti podnikání. Vyšší důraz bude kladen na nákladovou otázku pracovního stresu ve spolupráci s odborníkem na IT a statistikem za účelem vytvoření komplexní metodického nástroje k výpočtu.

Do zkoumání byly také zahrnuty pouze malé a střední podniky, přičemž zajímavým zjištěním by bylo i zkoumání současné situace SM ve velkých českých podnicích a jejich následné srovnání s evropským rámcem.

Výzkum má také pouze národní charakter, což znemožňuje aspirovat s jeho zveřejněním v zahraniční, zejména impaktované literatuře, ač existuje značná poptávka po výzkumech týkajících se pracovního stresu a jeho řízení v podnikovém prostředí, zejména časopisů<sup>35</sup>:

- Safety and Health at Work (IF<sub>2021</sub> 4,045);
- Journal of occupational health (IF<sub>2021</sub> 2,57);
- International journal of workplace health management (IF<sub>2021</sub> 0,4);
- Work and stress (IF<sub>2021</sub> 1,57);
- International studies of management & organization (IF<sub>2021</sub> 0,26).

Závěrem lze konstatovat, že v tomto doktorském výzkumu se podařilo naplnit hlavní cíl disertační práce, tzn. zhodnotit dosavadní teoretické a výzkumem nově získané poznatky o problematice stress managementu v podnikovém prostředí a navrhnout žádoucí doporučení podnikům, vzhledem k postupnému dosahování jednotlivých dílčích kroků uvedených v metodice:

- Vytvoření teoretického rámce a stanovení metod výzkumu (kapitola č. 2 a kapitola č. 3).
- Provedení kvantitativního výzkumu v prostředí malých a středních podniků (kapitola č. 3).
- Analýza současného stavu zkoumané problematiky v malých a středních podnicích na základě kvantitativního výzkumu a statistického vyhodnocení dat (kapitola č. 4).
- Vytvoření žádoucích doporučení pro podniky k předcházení, eliminaci či minimalizaci vlivu pracovního stresu na pracoviště a jeho zaměstnance (kapitola č. 5).
- Nalezení limitů a bariér výzkumu (kapitola č. 6).
- Identifikace budoucích zájmových oblastí výzkumu (kapitola č. 6).
- Identifikace přínosů disertační práce (kapitola č. 6).

---

<sup>35</sup> Pro zjištění současné hodnoty impakt faktoru časopisu byla využita databáze WoS.

## I Shrnutí

**Cíle:** Hlavním cílem disertační práce bylo zhodnocení dosavadních teoretických a výzkumem nově získaných poznatků o problematice stress managementu v podnikovém prostředí a navržení žádoucích doporučení podnikům, které chtějí principy stress managementu začlenit do svého řízení.

**Metodika:** Teoretické vymezení problematiky se zaměřilo na pracovní stres, nejvýznamnější modely, na zdroje a příčiny jeho vzniku a zejména na jeho vliv na podnikové prostředí. Věnovalo se i vlivu čtvrté průmyslové revoluce a pandemie COVID-19 jakožto novým významným stresorům. Důraz byl také kladen na vymezení problematiky řízení stresu, implementaci vhodných opatření a nových trendů v nich. Primární data byla získána prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Výzkum byl realizován na úrovni podniků. Podniky v základním souboru byly lokalizovány v Jihočeském kraji a byly součástí kategorie *CZ-NACE C (10-33): Zpracovatelský průmysl*. Do výzkumu byly zahrnuty malé a střední podniky. Bylo získáno 194 platných responzí.

**Závěry:** Na základě výsledků analýzy primárních dat byl zjištěn současný stav řízení stresu v malých a středních podnicích a bylo vytvořeno doporučení pro podniky, které chtějí začlenit řízení stresu do svých vnitropodnikových procesů. Na základě vícerozměrné statistiky, konkrétně metody *Shlukové analýzy*, byly vytvořeny profily podniků, dle podobnosti ve vybraných zkoumaných znacích souvisejících s oblastí stress managementu.

**Klíčová slova:** Pracovní stres, Pracovní prostředí, Stress management, Stress management intervence, Malé a střední podniky

## I Summary

**Objectives:** The main aim of the dissertation was to evaluate the current theoretical and newly acquired knowledge about the issue of stress management in the workplace and to propose desirable recommendations for enterprises that want to incorporate stress management into their internal processes.

**Methods:** The theoretical definition of the issue focused on work-related stress, the most important work-related stress models, the sources and causes of stress in the workplace, and especially its influence on the business environment. It also addressed the impact of Industry 4.0 and the COVID-19 pandemic as new significant stressors. Emphasis was also placed on defining the stress management issue and implementing appropriate measures and recent trends. Primary data was obtained through quantitative research. The research was carried out at the enterprise level. The enterprises in the primary set were located in the South Bohemian Region and were part of the *CZ-NACE category C (10-33): Manufacturing*. The research was conducted in 194 small and medium-sized manufacturing enterprises in 2022 by an electronic structured questionnaire.

**Conclusions:** Based on the analysis of primary data, the current state of stress management in small and medium-sized enterprises was determined. The recommendation was made for enterprises that want to integrate it into their internal processes. Based on multivariate statistics, company profiles were created according to similarities in the field of stress management.

**Keywords:** Workplace, Work-related stress, Stress management, Stress management interventions, Small and Medium-Sized Enterprises



## II Reference

1. Aboujaoude, E., Salame, W., & Naim, L. (2015). Telemental health: A status update. *World psychiatry*, 14 (2), 223-230.
2. Adamopoulos, I. P., & Syrou, N. F. (2022). Workplace safety and occupational health job risks hazards in public health sector in Greece. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0118.
3. Adisa, T., et al. (2017). What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. *Personnel Review*. 46(8), 1651-1671.
4. Ajayi, S. O., Jones, W., & Unuigbo, M. (2019). Occupational stress management for UK construction professionals: Understanding the causes and strategies for improvement. *Journal of engineering, design and technology*. 17(4), 819-832.
5. Akkoç, İ., Okun, O., & Türe, A. (2021). The effect of role-related stressors on nurses' burnout syndrome: The mediating role of work-related stress. *Perspectives in psychiatric care*, 57(2), 583-596.
6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
7. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
8. Baheshtifar, M., & Nazarian, R. (2013). Role of occupational stress in organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (9), 648-657.
9. Bamber, M. R. (2011). *Overcoming your workplace stress: A CBT-based self-help guide*. 1st ed. London: Routledge.
10. Barbier, M., Peters, S., & Hansez, I. (2007). Success and failure factors for stress management interventions: Survey of Belgian companies. In: *13th European Congress of Work and Organizational Psychology*. 2007. Stockholm, Sweden.
11. Barták, J., & Demjanenko, M. (2021). *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Praha: Grada Publishing.
12. Baumeister, H., Reichler, L., Munzinger, M., & Lin J. (2014). The impact of guidance on internet-based mental health interventions - a systematic review. *Internet Interventions*. 1(4), 205-215.

13. Beehr, T., Newman, J. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. *Personnel psychology*, 31 (4), 665-699.
14. Béjean, S., & Sultan-Taïeb, H. (2005). Modeling the economic burden of diseases imputable to stress at work. *The European journal of health economics*, 6(1), 16-23.
15. Béjean, S., & Sultan-Taïeb, H. (2005). Modeling the economic burden of diseases imputable to stress at work. *The European journal of health economics*, 6(1), 16-23.
16. Bektaş, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & management studies: An international journal*, 5(3), 627-639.
17. Berglund, R., Omorede, A., & Backström, T. (2021). Avoiding the pitfall of work-related stress in the transition to industry 4.0. In: *28th EUROMA Conference (European Operations Management Association)*. 5 -7 July 2021, [online]. Berlin.
18. Bhui, K., et al. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych bulletin*, 40(6), 318-325.
19. Bienertova-Vasku, J., Lenart, P., & Scheringer, M. (2020). Eustress and distress: neither good nor bad, but rather the same?. *BioEssays*, 42(7), 1900238.
20. Bonafede, M., et al. (2016). OHS management and employers' perception: differences by firm size in a large Italian company survey. *Safety science*. 89, 11-18.
21. Borkowska, A., & Czerw, A. (2022). The Vitamin Model of well-being at work— an application in research in an automotive company. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 35(2).
22. Bowen, P., Edwards, P., Lingard, H., & Cattell, K. (2014). Occupational stress and job demand, control and support factors among construction project consultants. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1273-1284.
23. BrainKart. (2018). Managing Work-Related Stress - Stress Management. [Online]. Dostupné z: <http://arts.brainkart.com/article/managing-work-related-stress---stress-management-473/>.

24. Brun, J. P., & Lamarche, C. (2006). *Assessing the costs of work stress*. Université Laval, Quebec, Canada. [Online]. Dostupné z: <http://www.mtpinnacle.com/pdfs/Assessing-Costs-of-WorkStress.pdf>.
25. Bryman, A., & Bell, E. (2007) *Business Research Methods*. 2nd edition. Oxford University Press.
26. Buhr, D. (2015). *Social innovation policy for Industry 4.0*. Bonn: FriedrichEbert-Stiftung, Division for Social and Economic Policies.
27. Bujang, M. A., et al. (2022). *A Step-By-Step Guide to Questionnaire Validation Research*. Malaysia: Institute for Clinical Research.
28. Burgess, J. (1992). Further evidence on small business employment and industrial relations. *Labour Economics and Productivity*, 4, 130–149.
29. Burman, R., & Goswami, T. G. (2018). A systematic literature review of work stress. *International Journal of Management Studies*. 3(9), 112-132.
30. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Sage Publications.
31. Cobb, E. P. (2022). *Managing Psychosocial Hazards and Work-Related Stress in Today's Work Environment: International Insights for US Organizations*. London: Routledge.
32. Comish R. & Swindle B. (1994). Managing Stress in the Work Place. *National Public Accountant*, 39(9), 24-28.
33. Cooper, C. R., & Payne, R. (1978). *Stress at work*. Chichester: John Wiley.
34. Coufal, M. (2017). Národní iniciativa Průmysl 4.0 - doporučení pro průmysl a společnost. (Kvalifikační práce). Plzeň: ČZÚ
35. Cox, T., et al. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
36. Creswell, J. W. (2009). *Research Design: A qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
37. Český statistický úřad. (2022). Statistický bulletin – Jihočeský kraj - 1. čtvrtletí 2022. [Online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/h-organizacni-statistika-srcj8zeiv1>.
38. De Frank, R. S., & Cooper, C. L. (1987). Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization. *Journal of Managerial Psychology*, 2, 4-10.

39. DELOITTE. (2017). Industry 4.0: Are you ready for the next revolution? Deloitte. [Online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/consumer-and-industrial-products/articles/prumysl-4-0-jste-pripraveni-na-dalsi-revoluci.html>.
40. Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2012). *Theories of psychological stress at work*. In Handbook of occupational health and wellness, 23-38. NY: Springer.
41. Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2002). Stress management interventions: what do managers actually do?. *Personnel Review*.
42. Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (2013). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. In *From Stress to Wellbeing*, 1st ed., 91-108. London: Palgrave Macmillan.
43. Engels, M., et al. (2022). Facilitating stress prevention in micro and small-sized enterprises: protocol for a mixed method study to evaluate the effectiveness and implementation process of targeted web-based interventions. *BMC public health*, 22(1), 1-13.
44. Epravo.cz (2018). *Stres na pracovišti – právní úprava*. [Online]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489.html>
45. EU-OSHA (2019). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-3, 2019): Overview Report*. Publications Office of the European Union: Luxembourg. [Online]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/managing-psychosocial-risks-european-micro-and-small-enterprises-qualitative-evidence-third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2019>.
46. EU-OSHA. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Publications Office of the European Union: Luxembourg. [Online]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/nol/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>.
47. EU-OSHA. (2015). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2,2014)*. Publications Office of the European Union: Luxembourg. [Online]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/summary-second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2>.

48. EU-OSHA. (2022). OSH Pulse – occupational safety and health in post-pandemic workplaces. [Online]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>.
49. European Council. (1989). Council Directive 89/391/EEC—OSH ‘Framework Directive’. Off J Eur Commun 1989: No. L 183/1–8. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&from=EN>.
50. Evropská komise (2000). *Guidance on Work-Related Stress*. [Online]. Dostupné z: <http://www.isma.org.uk/pdf/publication/ke4502361en.pdf>.
51. Evropská komise. (2015). *SME definition, User guide and model declaration*. [Online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/conferences/stateaid/sme/smedefinitionguide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/stateaid/sme/smedefinitionguide_en.pdf)
52. Evropská komise. (2017): *Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie.
53. Florea, R., & Florea, R. (2016). Individual and organizational implications of work-related stress. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19 (1), 28-33.
54. Foret, M., & Melas, D. (2020). *Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing.
55. French, J. R. P., et al. (1974). Adjustment as person-environment fit. In G. Coelho, D. Hamburg and J. Adams, *Coping and Adaptation*. New York: Basic Books, 316-333.
56. French, J. R. P., et al. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Sussex: Wiley, Chichester.
57. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
58. Garavan, T., et al. (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*. 2016, 34(6),870-890.
59. Giga, S. I., et al. (2003). The UK perspective: A review of research on organisational stress management interventions. *Australian Psychologist*. 38(2), 158-164.

60. Giorgi, G., et al. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7857.
61. Gomez, S. M., et al. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18, (4).
62. Griffiths F., et al. (2006). Why are health care interventions delivered over the internet? A systematic review of the published literature. *J Med Internet Res*, 8(2).
63. Harshana, P. (2018). Work related stress: A literature review. *Annals of Social Sciences Management studies*, 2(3), 1-7.
64. Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 1–17.
65. Health Canada. (2000). *Best advice on stress risk management in the workplace*. [Online]. Dostupné z <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/best-advice-on-stress-risk-management-in-the-workplace---part-2.pdf>.
66. Heber, E., et al. (2016). Web-based and mobile stress management intervention for employees: a randomized controlled trial. *Journal of medical Internet research*, 18(1).
67. Hitpass, B., & Astudillo, H. (2019). Industry 4.0 Challenges for Business Process Management and Electronic-Commerce. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 14(1), 1-3.
68. Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.
69. Holman, D., Johnson, S., & O'connor, E. (2018). Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. In E. Diener, S. Oishi, and L. Tay (Eds.). *Handbook of Well-Being*. Salt Lake City: DEF Publishers.
70. Howe, E., et al. (2022). Design of Digital Workplace Stress-Reduction Intervention Systems: Effects of Intervention Type and Timing. In: *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-16.

71. Hrabica, P. (2019). Robotů se zatím bojíme málo Metro.cz. [Online]. Dostupné z: [https://www.metro.cz/robotu-se-zatim-bojime-malo-dfz-/domov.aspx?c=A190610\\_153859\\_metro-region\\_hyr](https://www.metro.cz/robotu-se-zatim-bojime-malo-dfz-/domov.aspx?c=A190610_153859_metro-region_hyr)
72. Hurrell Jr, J. J., & Sauter, S. L. (2012). Occupational stress: Causes, consequences, prevention and intervention. In Rossi, A. M., Perrewe, P. L. & Meurs, J. A. (Eds.), *Coping and prevention*, 231-247. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
73. Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD. (2022). Health and wellbeing at work 2022. [Online]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2022\\_tcm18108440.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2022_tcm18108440.pdf)
74. Chmelař, A., et al. (2015). Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU. Oddělení strategie a trendů Evropské unie (OSTEU). Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzyEU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>
75. Christianson, J., Johnson, N., Nelson, A., & Singh, M. (2022). Work-Related Burnout, Compassion Fatigue, and Nurse Intention to Leave the Profession During COVID-19. *Nurse Leader*. In Press.
76. ILO - International Labor Organization (2016). *A Collective Challenge*. International Labour Organisation. Turin: International Training Centre of the ILO.
77. ILO - International Labor Organization. (2020). Almost 25 million jobs could be lost worldwide as a result of COVID-19, says ILO. [Online]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_738742/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_738742/lang-en/index.htm).
78. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., & Phillips, J. S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252–261.
79. Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-Leader-Induced Occupational Stress. *SAGE Open*, 9(2).
80. Jacobs, S., et al. (2018). Managing workplace stress in community pharmacy organisations: lessons from a review of the wider stress management and prevention literature. *International Journal of Pharmacy Practice*, 26(1), 28-38.
81. Jain, A., et al. (2021). The role of occupational health services in psychosocial risk management and the promotion of mental health and well-being at work.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, (7), 2-24.
82. Jain, A., Leka, S., & Zwetsloot, G. (2011). Corporate social responsibility and psychosocial risk management in Europe. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 619-633.
  83. Jenny, G. J., et al. (2015). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International*, 2015, vol. 30, no. 3, pp. 573-585. ISSN 0957-4824.
  84. Jirkovská, B. (2014). Nerovnováha mezi úsilím zaměstnanců a odměnami: Model Effort Reward Imbalance. *Auc Philosophica Et Historica*, 2014(2), 87-102.
  85. Jönsson, S. (2012). Psychosocial work environment and prediction of job satisfaction among Swedish registered nurses and physicians- a follow-up study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 26(2), 236-244.
  86. Joseph, T. D. (2013). Work related stress. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(10), 73-80.
  87. Kahn, R. L., et al. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
  88. Karásek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
  89. Karásek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
  90. Karásek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1988). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322.
  91. Kelloway, E. K., & Cooper, C. L. (2011). *Occupational health and safety for small and medium sized enterprises*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
  92. Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International journal of environmental research and public health*, 12(1), 652-666.



93. Kim, S., et al. (2014). Effectiveness of a comprehensive stress management program to reduce work-related stress in a medium-sized enterprise. *Annals of occupational and environmental medicine*, 26(1), 1-9.
94. Kinnunen-Amoroso M., & Liira, J. (2014). Work-related stress management by Finnish enterprises. *Industrial health*, 2014, 52(3), 216-224.
95. Kompier, M., et al. (2000). Stress prevention in bus drivers: Evaluation of 13 natural experiments. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1),11-31.
96. Kwok, S. Y., Cheng, L., & Wong, D. F. (2015). Family emotional support, positive psychological capital and job satisfaction among Chinese white-collar workers. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 561-582.
97. Lai, Y., Saridakis, G., & Blackburn, R. (2015). Job stress in the United Kingdom: Are small and medium-sized enterprises and large enterprises different? *Stress and Health*, 31(3), 222-235.
98. Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Klahm, C., & Smith, B. (2018). Job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment and their associations with job burnout among Indian police officers: A research note. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2), 85-99.
99. LaMontagne, A. D., et al. (2014). Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC psychiatry*, 14(1), 1-11.
100. LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13, 268-280.
101. Larsson, K., et al. (2019). Job demand-control-support model as related to objectively measured physical activity and sedentary time in working women and men. *International journal of environmental research and public health*, 16(18), 3370.
102. Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
103. Lazarus, R. S., & Cohen, J. B. (1977). Environmental Stress. In Altman, I., Wohlwill, J. F. (eds) *Human Behavior and Environment*. Boston: Springer.

104. Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer
105. Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726–744.
106. Leger, K. A., et al. (2022). Effects of a workplace intervention on daily stressor reactivity. *Journal of occupational health psychology*, 27(1), 152.
107. Leka, S., & Kortum, E. (2008). A European framework to address psychosocial hazards. *Journal of occupational health*, 50(3), 294-6.
108. Leka, S., et al. (2003). *Work organisation and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. Geneva: World Health Organization.
109. Leso, V., Fontana, L., & Iavicoli, I. (2018). The occupational health and safety dimension of Industry 4.0. *La Medicina del lavoro*, 109(5), 327–338.
110. Levi, L. (2002). The European Commission's Guidance on work-related stress: from words to action. *TUTB newsletter*, 19(20), 12-17.
111. Li, D. (2020). *Stress management at the workplace: A comparative study between chinese and german companies*. [Doctoral thesis]. Universitaet Bayreuth.
112. Liversedge, B. (2019). *Industry 4.0 calls for new regulations to tackle stress and isolation, says report*. [Online]. Dostupné z: <https://www.britsafe.org/publications/safety-management-magazine/safety-management-magazine/2019/industry-40-calls-for-new-regulations-to-tackle-stress-and-isolation-says-report/>.
113. Lu, Y., et al. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work–family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ open*, 7(5), e014894.
114. Malik, N., et al. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354.
115. Martin, A., et al. (2016). The psychosocial work environment, employee mental health and organizational interventions: Improving research and practice by taking a multilevel approach. *Stress and health*, 32 (3), 201-215.

116. Mařík, V, et al. (2016). *Národní iniciativa Průmysl 4.0*. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [Online]. Dostupné z: <http://kzps.cz/wp-content/uploads/2016/02/kzps-cr.pdf>.
117. Masi, D., & Cagno, E. (2015). Barriers to OHS interventions in small and medium-sized enterprises. *Safety science*, 71, 226-241.
118. McKinsey. (2015). Industry 4.0. How to navigate digitization of the manufacturing sector [Online]. Dostupné z: [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/mck\\_industry\\_40\\_report.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/mck_industry_40_report.pdf).
119. Michie, S. (2002). Causes and Management of Stress at Work. *Occupational & Environmental Medicine*, 59, 67-72.
120. Molek-Winiarska, D. (2016a). Stress management intervention assessment – field study results. *International Journal of Contemporary Management*, 15(4), 91-109.
121. Molek-Winiarska, D. (2016b). The application of European Framework Agreement on work-related stress in the context of Polish enterprises. *Journal of Economics and Management*, 26, 71-87.
122. Molek-Winiarska, D., & Molek-Kozakowska, K. (2020). Are organizations committed to stress management interventions? *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1309-1325.
123. Monteiro, S., Marques Pinto, A., & Roberto, M. S. (2015). Job demands, coping, and impacts of occupational stress among journalists: a systematic review. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 25(5), 751-772.
124. Moran, G. (2018). How you deal with stress can ruin your employees' jobs. [Online]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/90272147/how-managers-deal-with-stress-impacts-their-employees>
125. MPO (2016). *Iniciativa Průmysl 4.0*. [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/ministerstvo/aplikace-zakona-c-106-1999-sb/informace-zverejnovane-podle-paragrafu-5-odstavce-3-zakona/2017/7/Iniciativa-Prumysl-4-0.pdf>
126. Mucci, N., et al. (2015). Work-related stress assessment in a population of Italian workers. The Stress Questionnaire. *Science of the Total Environment*, 502, 673-679.

127. Nabirye, R. C., et al. (2011). Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda. *Journal of nursing management*, 19(6), 760-768.
128. Newton, C., & Teo, S. (2014). Identification and occupational stress: A stress-buffering perspective. *Human Resource Management*, 53(1), 89-113.
129. Nidhin G., K., & Fonceca, C. M. (2022). Job Stress and its impact on employees in industries. *J. Acad. Indus. Res.*, 11(1): 1-5
130. Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work and Stress*, 27, 278–297.
131. Nielsen, K., & Randall, R. (2015). Assessing and Addressing the Fit of Planned Interventions to the Organizational Context. In: Karanika-Murray, M., Biron, C. (eds) *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being*. Dordrecht: Springer, 107-113.
132. Nielsen, K., Taris, T. W., & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work and Stress*, 24(3), 219-233.
133. Nixon, P., et al. (2021). A three-armed randomised controlled trial investigating the comparative impact of guidance on the efficacy of a web-based stress management intervention and health impairing and promoting mechanisms of prevention. *BMC Public Health*, 21(1).
134. Nobrega, S., et al. (2010). Barriers to workplace stress interventions in employee assistance practice: EAP perspectives. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(4), 282-295.
135. Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Charles University in Prague, Karolinum Press.
136. Oksanen, A., et al. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122.
137. Ongori, H., & Agolla, J.E. (2008). Occupational Stress in Organisations and Its Effects on Organisational Performance, *Journal of Management Research*, 8(3), 123-135.

138. Paganin, G., & Simbula, S. (2021). New technologies in the workplace: can personal and organizational variables affect the employees' intention to use a work-stress management app? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9366.
139. Palmer, S. (2001). Stress Management: a masterclass: An inaugural lecture. *Counselling Psychology Review*, 16(1), 18-27.
140. Palmer, S., Cooper, C., & Thomas, K. (2003). Revised model of organisational stress for use within stress prevention/management and wellbeing programmes - Brief update. *International Journal of Health Promotion and Education*, 41,(2), 57-58.
141. Panari, Ch., et al. (2010). Can an opportunity to learn at work reduce stress? A revisit of the job demand-control model. *Journal of Workplace Learning*. 22 (3), 166 – 179.
142. Panigrahi, C. M. A., et al. (2016). Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 154-160.
143. Patterson, G. T., Chung, I. W., & Swan, P. W. (2014). Stress management interventions for police officers and recruits: a meta-analysis. *Journal of Experimental Criminology*, 10(4), 487-513.
144. Pavlista, V., Angerer, P., & Diebig, M. (2021). Barriers and drivers of psychosocial risk assessments in German micro and small-sized enterprises: a qualitative study with owners and managers. *BMC Public Health*, 21, 1376.
145. Pecino, V., et al. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1792.
146. Peters, S. C., & Hopkins, K. (2014). Validation of the use of the Effort-Reward Imbalance Scale in human services using confirmatory factor analysis. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 5(4), 565-587.
147. Piszczek, M. M., & Berg, P. (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100701.
148. Poushter, J. (2016). Smartphone ownership and internet usage continues to climb in emerging economies. *Pew research center*, 22(1), 1-44.

149. Pracovní stres a zdraví. (2016). Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., Dostupné z: <http://www.vubp.cz/images/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>.
150. Prasetyaningtyas, S. W., Darmawan, A., Puhirta, B. P., & Kusmanto, D. A. (2022). Impact of workload and responsibility load on work stress and job performance on construction projects during the pandemic. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1).
151. Preston, M. S. (2017). Job Stress: Definition, Historical Origins, and Intervention Strategies. National Association of Social Workers. [Online]. Dostupné z: <http://tinyurl.com/y25yx6nc>.
152. Quick J. C., Macik-Frey M., & Nelson D. L. (2004). Job stress. In Spielberger C. (Ed.), *Encyclopedia of applied psychology*, 467–474. Elsevier.
153. Quick, J., & Henderson, D. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*. 13(5), 459.
154. Raghavan, V. V., Sakaguchi, T., & Mahaney, R. C. (2001). An Investigation of a Transactional Model of Stress in Information Technology Workers: Preliminary Findings. In AMCIS 2001 Proceedings. 377.
155. Richardson, K. M., & Rothstein, R. H. (2008). Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2008, vol. 13, pp. 69-93. ISSN 1076-8998.
156. Riva, S., & Chinyio, E. (2018). Stress factors and stress management interventions: the heuristic of “bottom up” an update from a systematic review. *Occupational Health Science*, 2(2), 127-155.
157. Russo, S., et al. (2021). Developing a cost-estimation model for work-related stress: An absence-based estimation using data from two Italian case studies. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 47(4), 318.
158. Rymeš, M. (2003). Osobnost a práce. In: Štikar, Jiří, Milan Rymeš, Karel Riegel a Jiří Hoskovec. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, 89-134.

159. Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), 37-57.
160. Salami, O. S. (2010). Job Stress and Counterproductive Work Behaviour: Negative Affectivity as a Moderator. *The Social Sciences*, 5(6), 486 – 492.
161. Sari, D. L., et al. (2021). The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia. In: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing, 794.
162. Sedláková, R. (2014). *Výzkum médií*. Praha: Grada publishing.
163. Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology*, 6, 117-230.
164. Semmer, N. K. (2003). Job stress interventions and organization of work. *Handbook of occupational health psychology*, 325-353.
165. Schelvis, R., et al. (2013). Design of the Bottom-up Innovation project-a participatory, primary preventive, organizational level intervention on work-related stress and well-being for workers in Dutch vocational education. *BMC public health*, 13(1), 1-15.
166. Schmidt, B., et al. (2019). A comparison of job stress models: Associations with employee well-being, absenteeism, presenteeism, and resulting costs. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(7), 535-544.
167. Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2016). *Theories of personality*. Cengage Learning.
168. Siegrist, J. (2017). The effort-reward imbalance model. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, pp. 24–35. Wiley Blackwell.
169. Soelton, M., et al. (2020). Factors affecting burnout in manufacturing industries. In: *4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)*. Atlantis Press, 46-52.
170. Sohail, M., & Rehman, C. A. (2015). Stress and health at the workplace-a review of the literature. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 94 - 121. I6.
171. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

172. Steptoe A, & Kivimäki M. (2013). Stress and cardiovascular disease: an update on current knowledge. *Annual Review of Public Health*, 34 (1), 337–54.
173. Stiglbauer, B., & Kovacs, C. (2018). The more, the better? Curvilinear effects of job autonomy on well-being from vitamin model and PE-fit theory perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 520.
174. Sumer, B. (2018). Impact of Industry 4.0 on Occupations and Employment in Turkey. *European Scientific Journal*, 14(10), 1 - 17.
175. Švaříček, R., et al. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Pravidla hry*. Praha: Portál.
176. Tahal, R., et al. (2017). *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
177. Tangri, R. (2003). *Stress costs, stress cures*. Victoria: Trafford Publishing.
178. Tansel, A., & Gazioglu, S. (2012). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *Economic Research Centre Working Papers in Economics*, 35(8), 7308.
179. Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2017). The technostress trifecta- techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 1-37.
180. Tarafdar, M., et al. (2020). Taking on the “Dark Side” - Coping with Technostress. *IT Professional*, 22(6), 82-89.
181. Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of Management Information Systems*. 27 (3), 303-334.
182. Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583-603.
183. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management Research Methods*. (1st ed.) NY: Cambridge University Press.
184. Trivellas, P., Reklitis, P., & Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees’ satisfaction: A survey in health care. *Procedia-social and behavioral sciences*, 73, 718-726.
185. Trousselard, M., et al. (2016). Stress among nurses working in emergency, anesthesiology and intensive care units depends on qualification: a Job Demand-



- Control survey. *International archives of occupational and environmental health*, 89(2), 221-229.
186. Väänänen, A., Anttila, E., Turtiainen, J., & Varje, P. (2012). Formulation of work stress in 1960–2000: Analysis of scientific works from the perspective of historical sociology. *Social Science & Medicine*, 75(5), 784-794.
187. Väänänen, A., Murray, M., & Kuokkanen, A. (2014). The growth and the stagnation of work stress: Publication trends and scientific representations 1960–2011. *History of the Human Sciences*, 27(4), 116-138.
188. Valenti, G. D., Faraci, P., & Magnano, P. (2021). Emotional intelligence and social support: two key factors in preventing occupational stress during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6918.
189. Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
190. Warr, P. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 57-74.
191. Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
192. Watanabe, M. (2003). Stress management in manufacturing industries. *Journal of Occupational Health*, 45(1), 1-6.
193. WHO (2020). Stress at the workplace. World Health Organization. [Online].  
Dostupné z: [https://www.who.int/occupational\\_health/topics/stressatwp/en/](https://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/).
194. Wind, T. R., et al. (2020). The COVID-19 pandemic: The ‘black swan’ for mental health care and a turning point for e-health. *Internet Interventions*, 2, 100317.
195. Wu, F., et al. (2021). The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. *Psychology, health & medicine*, 26(2), 204-211.
196. Yan, H., & Xie, S. (2016). How does auditors’ work stress affect audit quality? Empirical evidence from the Chinese stock market. *China Journal of Accounting Research*, 9(4), 305-319.

197. Yu, K. (2013). A motivational model of person-environment fit: psychological motives as drivers of change. In *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, ed. AL Kristof-Brown, J Billsberry, 19–49. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
198. Zášková, H., & Bolková, G. (2012). Zátěžové aspekty onkologického onemocnění a možnosti psychosociální pomoci v rámci sociální práce a svépomocných skupin. *Kontakt*, 14(4), 444-455.
199. Zoni, S., & Lucchini, R. G. (2012). European approaches to work-related stress: a critical review on risk evaluation. *Safety and health at work*, 3(1),43-49.

## III Seznamy

### III. I Seznam tabulek

Tabulka 1: Definice pracovního stresu .....	15
Tabulka 2: Stresory v podnikovém prostředí.....	22
Tabulka 3: Přehled poznatků týkajících se nákladů pracovního stresu .....	29
Tabulka 4: Přehled základních charakteristik stress management intervencí (SMI).....	39
Tabulka 5: Výzkumy stejného či obdobného zaměření.....	52
Tabulka 6: Velikost zastoupených podniků ve vzorku .....	57
Tabulka 7: Výsledek hospodaření podniků .....	58
Tabulka 8: Přítomnost personalisty v podnicích.....	58
Tabulka 9: Míra fluktuace v podnicích.....	59
Tabulka 10: Nadnárodní charakter podniků .....	59
Tabulka 11: Statistické metody použité v disertační práci .....	60
Tabulka 12: Vyjádření míry souhlasu s tvrzením o stress managementu v podniku .....	61
Tabulka 13: Hodnocení stresorů v podnicích .....	63
Tabulka 14: Míra odpovědnosti za řešení pracovního stresu zaměstnavatelem.....	64
Tabulka 15: Znalost problematiky SMI.....	65
Tabulka 16: Implementace SMI .....	66
Tabulka 17: Počet OLI a ILI ve výzkumném vzorku .....	66
Tabulka 18: Rozložení OLI ve vzorku .....	67
Tabulka 19: Rozložení ILI ve vzorku .....	68
Tabulka 20: Celkové počty SMI dle velikosti podniku .....	70
Tabulka 21: Normalita proměnných sledujících počty intervencí.....	72
Tabulka 22: Mann-Whitneyův test - počet opatření SMI dle velikosti podniku .....	72
Tabulka 23: Způsoby hodnocení úspěšnosti SMI.....	73
Tabulka 24: Bariéry implementace SMI.....	74
Tabulka 25: Analýza nákladů související s pracovním stresem .....	75
Tabulka 26: Vzájemné vztahy mezi OLI.....	76
Tabulka 27: Vzájemné vztahy mezi ILI .....	77
Tabulka 28: Vzájemné vztahy mezi tvrzeními o SM/SMI .....	78
Tabulka 29: Vlivy na hodnocení odpovědnosti podniku za PS .....	80
Tabulka 30: Vlivy na hodnocení odpovědnosti podniku za PS - výsledky testů.....	81
Tabulka 31: Postoje stress managementu ve vztahu k implementaci SMI.....	82
Tabulka 32: Postoje stress managementu ve vztahu k implementaci SMI.....	83
Tabulka 33: Znalost principů stress managementu a vlastní implementace SMI.....	84
Tabulka 34: Závislost implementace a hodnocení opatření stress managementu .....	86
Tabulka 35: Charakteristické znaky pro podniky, které se zabývají SM .....	89
Tabulka 36: Charakteristické znaky pro podniky - výsledky testů.....	90
Tabulka 37: Mann-Whitneyův test - počet let fungování podniku.....	91
Tabulka 38: Odpovědnost za pracovní stres a implementace SM/SMI.....	92
Tabulka 39: Podpora SMI ve vztahu k Průmyslu 4.0 .....	94
Tabulka 40: Zvýšení tlaku na SM v souvislosti s pandemií COVID-19 .....	95
Tabulka 41: Rozdělení podniků do shluků / dle velikosti podniku .....	97
Tabulka 42: Rozdělení podniků do shluků / dle nadnárodního charakteru .....	98
Tabulka 43: Rozdělení podniků do shluků / dle přítomnosti personalisty .....	98

Tabulka 44: Rozdělení podniků do shluků / dle ekonomické výkonnosti.....	98
Tabulka 45: Rozdělení podniků do shluků / dle míry fluktuace.....	99
Tabulka 46: Rozdělení podniků do shluků / dle implementace SM.....	99
Tabulka 47: Rozdělení podniků do shluků / dle hodnocení SMI.....	99
Tabulka 48: Charakteristika shluku č. 1.....	100
Tabulka 49: Charakteristika shluku č. 2.....	101
Tabulka 50: Charakteristika shluku č. 3.....	103
Tabulka 51: Charakteristiky shluku č. 4.....	105
Tabulka 52: Charakteristika shluku č. 5.....	107
Tabulka 53: Vztahy mezi shluky a sledovanými faktory.....	109
Tabulka 54: Vztahy mezi shluky a počty SMI.....	110
Tabulka 55: Hlavní bariéry implementace dle ESENER (2019) – výsledky pro ČR... ..	122
Tabulka 56: Hlavní bariéry implementace dle ESENER (2019) – výsledky pro odvětví .....	123
Tabulka 57: Souhlas s tvrzením ohledně využívání digitálních technologií - ČR.....	130
Tabulka 58: Přístup k SMI dle výzkumu EU.....	131
Tabulka 59: Kvalifikační práce na obdobné téma.....	140

### III. II Seznam obrázků

Obrázek 1: Job-Demand-Control Model.....	19
Obrázek 2: Effort-Reward-Imbalance Model.....	21
Obrázek 3: Souhrn hlavních stresorů na pracovišti.....	24
Obrázek 4: Vztah mezi pracovním stresem, pracovní spokojeností a výkonností.....	26
Obrázek 5: Palmerův model pracovního stresu.....	27
Obrázek 6: Stresory v kontextu pandemie COVID-19 s vlivem na pracovníky.....	36
Obrázek 7: Strategie stress managementu.....	38
Obrázek 8: SMI dle zaměření.....	39
Obrázek 9: Výzkumný proces disertační práce.....	47
Obrázek 10: Vizualizace shluku č. 1.....	101
Obrázek 11: Vizualizace shluku č. 2.....	103
Obrázek 12: Vizualizace shluku č. 3.....	105
Obrázek 13: Vizualizace shluku č. 4.....	107
Obrázek 14: Vizualizace shluku č. 5.....	108
Obrázek 15: Volba strategie v kontextu teoretické znalosti SM.....	117
Obrázek 16: Vizualizace shluků.....	125
Obrázek 17: Navržené doporučení SM podnikům.....	133

### III. III Seznam grafů

Graf 1: Počet let fungování podniku.....	57
Graf 2: Nejvýznamnější stresory na pracovišti (v %). .....	64
Graf 3: Míra odpovědnosti za řízení pracovního stresu zaměstnavatelem (v %).....	65
Graf 4: Nejčastěji zaváděné OLI v podnicích (v %). .....	67
Graf 5: Četnost OLI na podnik (v %).....	68
Graf 6: Četnost ILI ve vzorku (v %). .....	69
Graf 7: Nejčastěji zaváděné ILI v podnicích (v %).....	69

Graf 8: Vizualizace počtu intervencí dle velikosti podniku .....	70
Graf 9: Hodnocení úspěšnosti SMI.....	73
Graf 10: Způsoby hodnocení úspěšnosti SMI (v %).....	74
Graf 11: Bariéry implementace SMI (v %) .....	75
Graf 12: Znalost principů stress managementu a vlastní implementace SMI (v %) .....	85
Graf 13: Implementace typů SMI (OLI, ILI, v %) .....	86
Graf 14: Závislost implementace a hodnocení SMI (v %) .....	87
Graf 15: Bariéry implementace SMI (v %) .....	88
Graf 16: Odpovědnost za pracovní stres a implementace SM/SMI (v %).....	93
Graf 17: Podpora SMI ve vztahu k Průmyslu 4.0 (v %).....	94
Graf 18: Zvýšení tlaku na SM v souvislosti s pandemií COVID-19 .....	95
Graf 19: Rozdělení podniků do shluků .....	97
Graf 20: Pořadí shluků - přítomnost personalisty na pracovišti .....	110
Graf 21: Pořadí shluků – nadnárodní charakter .....	111
Graf 22: Pořadí shluků – zisk .....	112
Graf 23: Pořadí shluků – implementace SMI .....	112
Graf 24: Pořadí shluků – hodnocení SMI .....	113
Graf 25: Pořadí shluků – průměrný implementovaný počet SMI.....	114

### **III. IV Seznam příloh**

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2: Vzor šablony k zaznamenávání rizik PS

Příloha 3: Vzor ekonomického vyčíslení nákladů pracovního stresu v podniku

# V Přílohy

## Příloha 1: Vzor dotazníku

### Stress management v MSP

Vážený respondente,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní a je zaměřen na problematiku stress managementu v podnikovém prostředí. Získaná data budou užita pouze na tvorbu závěrečné práce. Vyplňování dotazníku zabere zhruba 10 minut. V případě dotazů týkajících se dotazníku a zájmu o výsledky z realizovaného výzkumu mě neváhejte kontaktovat (vyzkumnesetreni2022@gmail.com).

Děkuji Vám za spolupráci.

Zvolte velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Malý podnik (< 50 zaměstnanců)  Střední podnik (50-249 zaměstnanců)

Je Váš podnik součástí zahraničního koncernu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Ne

Má Váš podnik pracovníka odpovědného za personální politiky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Ne

Jaký byl hospodářský výsledek Vašeho podniku v uplynulém období?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Zisk  Ztráta

Jaká je míra fluktuace ve Vašem podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

menší než 2 % (zanedbatelná)  mezi 2% až 10% (střední)  větší než 10 % (vysoká)

Napište počet let fungování Vašeho podniku.

Označte aktivitu, kterou Vaše firma realizovala v uplynulých 5 letech:

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více odpovědí*

- Školení na měkké dovednosti (komunikace, stres management, time management, atd.)
  Podpora školení zaměstnanců v rámci digitálních technologií
  Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0
  Automatizace výroby
- Robotizace
  Digitalizace

Zhodnoťte následující tvrzení ve vztahu k Vašemu podniku:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
Naše organizační klima podporuje učení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš podnik se aktivně snaží předcházet stresu na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení našeho podniku podporuje intervence proti pracovnímu stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průmysl 4.0 představuje významný stresor pro naše zaměstnance (například strach ze ztráty zaměstnání v důsledku robotizace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V souvislosti s pandemií Covid-19 se zvýšil tlak na podporu řešení stresových situací u zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označte pravdivé tvrzení pro Váš podnik:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Áno	Ne
Máme vypracovaný akční plán pro zvládnání pracovního stresu u zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaci existuje osoba schopná podporovat a rozvíjet programy zabývající se zvládnáním stresu u zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsou vyčleněny finanční prostředky pro vypracování podpůrných programů prevence pracovního stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jsou realizovány tréninky pro zvládání pracovního stresu na úrovni vedení

Jsou realizovány tréninky pro zvládání pracovního stresu na úrovni zaměstnanců

Naši zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy na chod podniku

### Označte nabízené možnosti, které mohou být ve Vašem podniku zdrojem stresu u zaměstnanců:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nadměrné pracovní vytížení  | <input type="checkbox"/> Náročné pracovní podmínky                        | <input type="checkbox"/> Problematické interpersonální vztahy na pracovišti (konflikty mezi zaměstnanci, šikana, atd.) | <input type="checkbox"/> Rozporuplné požadavky na zaměstnance |
| <input type="checkbox"/> Nové požadavky nebo výzvy související s prací v důsledku COVID-19 | <input type="checkbox"/> Psychická zátěž – monotónnost pracovních operací | <input type="checkbox"/> Nedostatečně jasně vymezené pracovní úkoly  | <input type="checkbox"/> Nevhodně řízené organizační změny    |
| <input type="checkbox"/> Nejistota zaměstnání  | <input type="checkbox"/> Žádné  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné (jaké) <input type="text"/>                                  |   |  |   |

### Vyberte tvrzení, se kterým se ztotožňujete:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <input type="radio"/> Organizace je zcela odpovědná za míru pracovního stresu u svého zaměstnance | <input type="radio"/> Organizace je spíše odpovědná za míru pracovního stresu u svého zaměstnance | <input type="radio"/> Organizace spíše nenese odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance | <input type="radio"/> Organizace nemá žádnou odpovědnost za míru pracovního stresu u svého zaměstnance |
|---|---|---|--|

### Jste obeznámen s myšlenkou intervencí (zásahů ze strany podniku) na zvládání pracovního stresu zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, pojem znám a chápu jeho podstatu a cíle  Ano, pojem znám, ale nejsem schopen ho vysvětlit  Ne



### Zavedli jste v uplynulých 5 letech některá opatření související s řešením pracovního stresu v podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Zlepšování ergonomie práce       | <input type="checkbox"/> Úprava definice pracovních rolí, vymezení náplní práce | <input type="checkbox"/> Školení pro liniové manažery ke zvládnání stresu                | <input type="checkbox"/> Zapojení specialistů na ochranu zdraví při práci       |
| <input type="checkbox"/> Participativní řízení            | <input type="checkbox"/> Flexibilní pracovní doba                               | <input type="checkbox"/> Propagace zdravé podnikové kultury                              | <input type="checkbox"/> Podpora fyzické aktivity zaměstnanců a jejich relaxace |
| <input type="checkbox"/> Terapie, koučování               | <input type="checkbox"/> Poradenství  | <input type="checkbox"/> Školení tzv. „soft skills“ (stress management, time management) | <input type="checkbox"/> Žádná opatření jsme nezavedli                          |
| <input type="checkbox"/> Jiné (jaké) <input type="text"/> |   |  |   |

### Pokud jste žádná opatření nezavedli, bylo to z důvodu:

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více odpovědí*

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nedostatek informací o intervencích                                  | <input type="checkbox"/> Nedostatek času a personálu | <input type="checkbox"/> Nedostatek financí          | <input type="checkbox"/> Nedostatek odborníků |
| <input type="checkbox"/> Nedostatek informovanosti ze strany vedoucích nebo ředitelů oddělení | <input type="checkbox"/> Nezájem zaměstnanců         | <input type="checkbox"/> Nedostatek metod a nástrojů |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné (jaké) <input type="text"/>                                     |  |  |   |

### Hodnotíte úspěšnost zavedených opatření na zvládnání stresu na pracovišti?

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ano - speciální pohovory se zaměstnanci | <input type="checkbox"/> Ano - dotazníkové šetření se zaměstnanci | <input type="checkbox"/> Ano - pohovory vedené specialistou (outsorované) | <input type="checkbox"/> Ne, nehodnotíme |
| <input type="checkbox"/> Ano - jinak (jak) <input type="text"/>  |   |   |  |

### Analyzujete ve Vašem podniku náklady související s pracovním stresem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne

### Jaké měřené položky užíváte k analýze nákladů stresu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Míra absencí  | <input type="checkbox"/> Pokles produktivity                   | <input type="checkbox"/> Míra fluktuace | <input type="checkbox"/> Pracovní úrazy | <input type="checkbox"/> Právní náklady |
| <input type="checkbox"/> Náklady na prevenci (školení, opatření, programy, atd.) | <input type="checkbox"/> Žádné, náklady na stres neanalyzujeme |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné... <input type="text"/>                            |  |   |   |   |

Příloha 2: Vzor šablony k zaznamenávání rizik PS

Potenciální zdroj stresu na našem pracovišti	Kdo může být stresorem potenciálně ohrožen	Míra ohrožení*	Již přijatá opatření	Navrhovaná opatření:	Odpovědná osoba za implementaci opatření:	Časový rámec implementace	Datum kontroly:	Splněno? <input type="checkbox"/>

\* V - vysoká; S - střední; N – nízká

Zdroj: vlastní zpracování autorky, upraveno dle CIPD (2022).

### **Příloha č. 3: Vzor ekonomického výpočtu nákladů pracovního stresu v podniku**

#### **Metodika:**

V rámci návrhu na možnost vyčíslení nákladů pracovního stresu v podniku bude představen model autorů **Russa<sup>36</sup> et al.**, který byl uveden v roce 2021 v prestižním vědeckém časopise *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* (IF v roce 2021 dosáhl skóre 5.492).

Model odhadu nákladů PS je založen na ukazateli *ztráta produktivity v důsledku dnů nepřítomnosti* způsobené pracovním stresem (jedná se o jeden z nejpoužívanějších ukazatelů nepřímých nákladů, viz subkapitola 2.1.7). Ve výpočtu bude využit odhad nákladů na ztrátu produktivity v podobě induktivního přístupu HCA<sup>37</sup>, tzn. pomocí ušlého hrubého příjmu během doby nepřítomnosti v zaměstnání. K tomuto výběru bylo přistoupeno kvůli univerzální využitelnosti v podnicích bez ohledu na velikost, resp. odvětví, protože nestojí na údajích sledovaných/či nesledovaných samotným podnikem (např. náklady na absenteismus, presenteismus, fluktuaci).

Vzorec pro odhad nákladů vyvinutý autorským kolektivem Russa et al. (2021) byl postaven na základu práce Bejeana & Sultan-Taieba (2005)<sup>38</sup> a má následující podobu:

$$\text{Náklady } PS_t = \sum_{i=1}^n (d_i^t * f_i^t) * c_i^t,$$

kde:

$d_i^t$  = počet dnů nepřítomnosti v práci v roce  $t$  pro homogenní skupinu zaměstnanců  $i$ ;

$f_i^t$  = průměrné procento, které lze připsat PS

$c_i^t$  = průměrné náklady na pracovní den za rok  $t$  v homogenní skupině  $i$ .

Ve výpočtu se dny nepřítomnosti v práci (z důvodu pracovního úrazu, nemoci či jiných důvodů) počítají na úrovni homogenní skupiny.

Pro určení průměrné ceny pracovního dne lze využít dvou přístupů:

- Příjem pracovníka/jednotka času (např. hodina, týden, měsíc, rok atd.);

---

<sup>36</sup> Department of Occupational and Environmental Medicine, Epidemiology and Hygiene, Italian Workers' Compensation Authority (INAIL), Rome, Italy

<sup>37</sup> Přístup založený na lidském kapitálu ( human capital approach).

<sup>38</sup> Studie *Modeling the economic burden of diseases imputable to stress at work*.

- Průměrný příjem pracovníka (dle profesní skupiny, platové třídy v podniku atd.).

Náklady na celkový počet dní nepřítomnosti podle homogenní skupiny se poté vypočítají podle vzorce:

$$COST^i A = \frac{\sum_{j=1}^n w_j^i * c w_j^i}{w^i} * a^i = ch^i * a^i,$$

kde:

$w_j^i$  = počet pracovníků s prací j v homogenní skupině i;

$c w_j^i$  = odhadované průměrné náklady na pracovní den pro pracovníka v profesní/pracovní kategorií j v homogenní skupině i;

$w^i$  = je počet pracovníků v homogenní skupině i;

$a^i$  = celkový počet dnů nepřítomnosti v homogenní skupině i;

$ch^i$  = odhadované průměrné náklady na pracovní den homogenní skupiny i.

Potenciální dopad pracovního stresu na počet dnů nepřítomnosti v práci pro každou homogenní skupinu lze vypočítat dle následujícího vzorce, založeného na přístupu *PAF*<sup>39</sup> (přiřaditelné procento rizika pro populaci, které lze připsat rizikovému faktoru, např. PS).

$$PAF = \frac{I_p - I_u}{I_p},$$

kde:

$I_p$  = výskyt v populaci;

$I_u$  = výskyt v neexponované populaci.

Přizpůsobením vzorce pro potřeby PS vzniká vzorec:

$$Náklady PS (PAF^i) = \frac{N_i - N_u^i}{N_i},$$

kde:

$N_i$  = celkový počet dní nepřítomnosti v práci homogenní skupiny i;

$N_u^i$  = celkový počet dní nepřítomnosti v práci pracovníků bez rizika PS v homogenní skupině i.

---

<sup>39</sup> Population attributable fraction

Pro stanovení počtu zaměstnanců, kteří jsou ohroženi, nebo již postiženi důsledky PS a pro ty bez ohrožení, resp. bez příznaků, lze využít interní postupy - dotazníkové šetření, monitorování, pohovory atd.) nebo pomocí škálování a odhadů, využitím poznatků teoretických výzkumů, rozdělení pracovníků do skupin dle obecného ohrožení, atd.).

### **Vzor ekonomického výpočtu nákladů pracovního stresu v podniku:**

Pro ilustraci je zpracován zjednodušený model odhadu nákladů pro ilustrativní střední výrobní podnik XYZ, s.r.o., se sídlem v Jihočeském kraji. Ekonomické vyčíslení nákladů stresu proběhlo ve výrobní divizi podniku (n=107), kterou lze rozložit do 3 poměrně homogenních skupin (A, B, C), např. dle vyráběných komponentů. Popis pracovních sil v divizi je uveden v tabulce níže.

Tabulka A: Pracovní síla/divize

Pracovní pozice	Průměrný plat (Kč)	Počet výplat/rok	Počet pracovních dní vč. placených svátků	Průměrný počet pracovních dní v měsíci
Mistr	36792	12	252	21
Kontrolor kvality	30978	12	252	21
CNC seřizovač	38349	12	252	21
Operátor výroby	30478	12	252	21
Manipulační pracovník	20142	12	252	21
Pomocný dělník	20914	12	252	21

Zdroj: vlastní práce autorky.

Pro odhad nákladů pracovního stresu byly do výpočtu v celé výrobní divizi zahrnuty pracovní pozice *Mistr* (průměrný měsíční plat 36792 Kč), *Kontrolor kvality* (průměrný měsíční plat 30978 Kč), *CNC seřizovač* (průměrný plat 38349 Kč), *Operátor výroby* (30478 Kč), *Manipulační dělník* (20142 Kč) a *Pomocný dělník* (20914 Kč). Průměrné platy pro jednotlivé pozice byly určeny dle platformy *Průměrné platy.cz* s poslední aktualizací 18. 12. 2022. Pro názornost je ve výpočtu uvažováno průměrně 12 výplat/rok a 252 pracovních dní v roce (údaj pro rok 2022). Průměrný počet pracovních dní v měsíci v roce 2022 byl na úrovni 21 dnů, viz tabulka níže.

Tabulka B: Počet pracovních dnů v roce 2022

2022	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počet pracovních dní	21	20	23	19	22	22	19	23	21	20	21	21
Ø	21											

Zdroj: vlastní práce autorky.

Tabulka níže sumarizuje základní údaje vstupující do analýzy nákladů pro jednotlivé pracovní pozice. Je zde rozepsán celkový počet zaměstnanců na typ pracovní pozice (s rozlišením na HPP/doba určitá a HPP/doba neurčitá), dále průměrné měsíční náklady na pracovníka na dané pozici (viz tabulka A) a z nich následně výpočtem odvozeny průměrné roční náklady na pracovníka, průměrné roční náklady na zaměstnance v rámci celé pracovní pozice v divizi a konečně i průměrné náklady na pracovní den (měsíční průměrné náklady na pracovníka dělené průměrným počtem pracovních dnů v měsíci).

Tabulka C: Odhad nákladů na pracovní den

Pracovní síla/divize									
Typ pozice	HPP/doba neurčitá	HPP/doba určitá	Celkem	Roční náklady na zaměstnance (Kč)	Roční náklady na pracovníka (Kč)	Měsíční náklady na pracovníka (Kč)	Pracovní dny/rok	Průměrný počet pracovních dní/měsíc	Náklady na pracovní den (Kč)
Mistr	8	1	9	3973536	441504	36792	261	21	1752,00
Kontrolor kvality	6	5	11	4089096	371736	30978	261	21	1475,14
CNC seřizovač	9	7	16	7363008	460188	38349	261	21	1826,14
Operátor výroby	28	12	40	14629440	365736	30478	261	21	1451,33
Manipulační pracovník	9	10	19	4592376	241704	20142	261	21	959,14
Pomocný dělník	2	10	12	3011616	250968	20 914	261	21	995,90
Celkem/Průměr	62	45	107	37659072	2131836	177653	261	21	1409,94

Zdroj: vlastní práce autorky

V tabulce D je znázorněn výpočet v homogenní skupině A. Je zde uveden počet pracovníků dle typu pracovní pozice, související procento a průměrné náklady na pracovní den. Průměrné náklady na pracovní den v této skupině byly vypočteny pomocí vzorce pro výpočet průměrných nákladů na celkové dny nepřítomnosti dle homogenní skupiny. Absence byly odhadnuty dle celorepublikového průměru pro danou skupinu a následně došlo k výpočtu nákladů souvisejících s nepřítomností zaměstnanců vč. nákladů spojených s pracovním stresem. Podíl přiřaditelného rizika pracovního stresu (PAF) představuje váženou míru dopadu rizika pracovního stresu na počet dnů nepřítomnosti v práci pro každou homogenní skupinu (počet pracovníků, kteří nejsou vystaveni riziku pracovního stresu, potřebný pro výpočet PAF, byl v podniku odhadnut

na základě auditu pracovního stresu pro každou homogenní skupinu). Analogicky byly vypočteny dílčí hodnoty pro homogenní skupiny B, resp. D.

Tabulka D: Odhad nákladů spojených s rizikem pracovního stresu pro homogenní skupinu A

Homogenní skupina A	Počet pracovníků	Pracovní místa (%)	Náklady na pracovní den (Kč)	Absence celkem (dny)	Náklady nepřítomnosti (Kč)	PAF	Náklady pracovního stresu (Kč)
Mistr	6	0,15	1752,00	198	1738610,81	0,58	1008394,27
Kontrolor kvality	3	0,08	1475,14	105		0,62	1077938,7
CNC seřizovač	10	0,26	1826,14	287		0,41	712830,431
Operátor výroby	10	0,26	1451,33	264		0,38	764988,756
Manipulační pracovník	7	0,18	959,14	240		0,44	764988,756
Pomocný dělník	3	0,08	995,90	87		0,62	1077938,7
Celkem/Průměr	39	1,00	1472,15*	1181	1738610,81	0,47*	901179,94

\* vážený průměr

Zdroj: vlastní práce autorky

Tabulka E: Odhad nákladů spojených s rizikem pracovního stresu pro homogenní skupinu B

Homogenní skupina B	Počet pracovníků	Pracovní místa (%)	Náklady na pracovní den (Kč)	Absence celkem (dny)	Cena nepřítomnosti (Kč)	PAF	Náklady pracovního stresu (Kč)
Mistr	7	0,15	1752,00	174	1495841,11	0,52	777837,377
Kontrolor kvality	4	0,09	1475,14	99		0,68	1017171,95
CNC seřizovač	11	0,24	1826,14	262		0,43	643211,677
Operátor výroby	11	0,24	1451,33	204		0,41	598336,443
Manipulační pracovník	8	0,17	959,14	198		0,4	598336,443
Pomocný dělník	5	0,11	995,90	92		0,68	1017171,95
Celkem/Průměr	46	1,00	1453,68*	1029	1495841,11	0,48*	775344,31

\* vážený průměr

Zdroj: vlastní práce autorky

Tabulka F: Odhad nákladů spojených s rizikem pracovního stresu pro homogenní skupinu C

Homogenní skupina C	Počet pracovníků	Pracovní místa (%)	Náklady na pracovní den (Kč)	Absence celkem (dny)	Cena nepřítomnosti (Kč)	PAF	Náklady pracovního stresu (Kč)
Mistr	4	0,18	1752,00	120	898435,714	0,49	440233,5
Kontrolor kvality	2	0,09	1475,14	48		0,48	431249,143
CNC seřizovač	3	0,14	1826,14	110		0,39	350389,929
Operátor výroby	4	0,18	1451,33	132		0,46	467186,571
Manipulační pracovník	7	0,32	959,14	209		0,52	467186,571
Pomocný dělník	2	0,09	995,90	41		0,63	566014,5
Celkem/Průměr	22	1,00	1361,27*	660	898435,714	0,49*	453710,04

\* vážený průměr

Zdroj: vlastní práce autorky

Tabulka G: Odhad nákladů pro všechny homogenní skupiny (A, B, C)

	Absence celkem	Náklady nepřítomnosti (Kč)	PAF	Náklady pracovního stresu (Kč)
Homogenní skupina A	1181	1738610,81	0,47	810460,12
Homogenní skupina B	1029	1495841,11	0,48	721905,93
Homogenní skupina C	660	898435,714	0,49	442275,40
Celkem/Průměr	2870	4132887,63	0,48	1974641,44

Zdroj: vlastní práce autorky

Celkově bylo vypočítáno odhadem 2870 dnů pracovní nepřítomnosti (náklady 4 132 887 Kč). Absence související s pracovním stresem stála podnik asi 1 974 641 Kč (cca 48 % nákladů na nepřítomnost)<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Jedná se pouze o odhad pro ilustraci možného výpočtu v podniku.