

OCCUPATIONAL STRESS AND WORK STRAIN IN BUSINESS ORGANIZATIONS

PRACOVNÍ STRES A PRACOVNÍ VYPĚTÍ V PODNIKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Ondřej Hora

*Masaryk University, Faculty of Social Studies, Czech Republic
hora@fss.muni.cz*

Miroslav Suchanec

*Masaryk University, Faculty of Social Studies, Czech Republic
suchanec@mail.muni.cz*

Abstract:

This article deals with occupational stress in terms of its possible causes and negative effects on work and personal life. Results of log-linear analysis show that the main factors of work-related stress are insufficient time to work and high intensity of work. High rate of occupational stress is associated with high level of mental distress, fretfulness, sadness, depression and negative consequences for family life. Factor weakening the link between occupational stress and mental distress is ability of worker to separate work and family lives. Qualitative part of study supplied the occupational stress factors with perceived insecurity of job position, workers responsibility for other employees and contact with customers. Despite of relative high interest of managers in company's social policy, potential threat lies in fact that part of managers does not identify occupational stress at their companies or does not consider it as problematic.

Key words:

Occupational stress, working conditions, factors and effects of work-related stress, log-linear models.

Abstrakt:

Článek se zabývá souvislostmi pracovního stresu v rovině jeho možných příčin a negativních důsledků na pracovní a osobní život. Kvantitativní část výzkumu je realizovaná analýzou dat metodou log-lineárního modelování. Výsledky naznačují, že mezi hlavní faktory pracovního stresu patří nedostatek času na práci a vysoká intenzita práce. Vysoká míra pracovního stresu je na základě analyzovaných odpovědí doprovázena vysokou úrovní psychického vyčerpání, rozmrzelostí, smutkem, depresemi a negativními důsledky pro rodinu. Faktorem oslabujícím vazbu stresu na psychickou nepohodu je schopnost pracovníka oddělit pracovní a rodinný život. Kvalitativní část studie doplnila k faktorům stresu také pociťovanou nejistotu zaměstnání, odpovědnost za zaměstnance a kontakt se zákazníky. Přes poměrně vysoký zájem vedoucích pracovníků o oblast podnikové sociální politiky lze potenciální nebezpečí spatřovat v tom, že část vedoucích pracovníků problém stresu a pracovního vypětí nerozpoznává, nebo ho nepovažuje za významný.

Klíčová slova:

Pracovní stres, pracovní podmínky, faktory a důsledky stresu, log-lineární modely.

JEL Classification: J81

1 Úvod

Jedním ze základních témat, která lze spojovat se soudobým vývojem na trhu práce je intenzifikace práce a dopady vysokého pracovního vypětí na zdravotní stav a psychickou pohodu pracovníků. Intenzifikaci práce nelze vnímat pouze negativně, neboť s sebou může přinášet řadu pro pracovníky pozitivních prvků (mj. větší radost z práce a větší šanci na budoucí povýšení – viz diskuzi v Eurofound 2009). Můžeme ji ovšem vnímat i jako významné sociální riziko tam, kde hrozí, že přináší nebo bude přinášet pracovníkům negativní zdravotní dopady. Řada výzkumů provedených v zahraničí např. potvrdila, že vysoká úroveň odpracovaných hodin může zvyšovat riziko pracovních úrazů a může mít negativní účinky na zdraví pracovníků (především nemoci oběhové soustavy, nemoci pohybového ústrojí a psychické a emoční problémy) a na jejich mimopracovní život (viz Burke a McAteer 2007, Eurofound 2009, Eurofound 2010). V souvislosti s velmi vysokou intenzitou práce a pracovním vypětím je dále především zdůrazňováno, že jsou dlouhodobě neudržitelné.

K volbě tématu tohoto příspěvku nás vedla zjištění z předchozího výzkumu o situaci ve sledovaných firmách¹, ze kterých vyplynulo, že přes celkově pozitivní hodnocení jednotlivých aspektů kvality pracovního života byly některé aspekty pracovníky hodnoceny relativně hůře. Překvapivě nejhůře byla pracovníky hodnocena oblast pracovního vyčerpání (1. nejhůře hodnocená z 12 sledovaných položek), a negativně byla hodnocena také oblast pracovního stresu (3. nejhůře hodnocená), oblast ohrožení zdraví a bezpečnosti byla hodnocena průměrně (7. nejhůře hodnocená)² a pouze příznivost pracovního režimu a dalších pracovních okolností pro rodinný život byla hodnocena relativně příznivě (11. nejhůře hodnocená). Zajímáme se tedy o to, které významné faktory případně mohou uvedenou oblast pracovního života ovlivňovat respektive s ní souviset. Cílem práce je odpovědět na základní výzkumnou otázku: *Které okolnosti pracovního a osobního života³ podle pracovníků a vybraných ředitelů a manažerů zkoumaných firem souvisejí s pocity pracovního stresu?* Na souvislosti vybraných okolností pracovního a osobního života s oblastí pracovního stresu přitom usuzujeme:

- na základě statistické analýzy: konkrétně hledáním vztahů mezi odpověďmi na výroky o jednotlivých oblastech pracovního a mimopracovního života v dotaznících vyplňovaných zaměstnanci
- na základě odpovědí respondentů v kvalitativní části výzkumu: konkrétně individuálních výpovědí vybraných ředitelů a personálních manažerů těchto organizací.

2 Teoretická východiska výzkumu

V této stati se zabýváme a) souvislostmi podmínek zaměstnání a způsobů práce ve sledovaných podnicích s oblastí pracovního vypětí, vyčerpání, stresu a b) dále souvislostmi stresu, pracovního vypětí a vyčerpání a jejich vybraných „dopadů“. Uvedená oblast není v teoretické rovině vnitřně kompaktní, ale může zahrnovat celou řadu jevů. Gallie et al. (1998) např. rozlišují mezi pracovním zaujetím/zapojením (job involvement), pracovním vypětím či napětím (work strain or tension) a psychickým vyčerpáním (psychological distress). Pracovní vypětí podle autorů zahrnuje míru, se kterou osoba pociťuje trvalé stavy napětí či únavy v důsledku svého zaměstnání. Pracovní vypětí je podle uvedených autorů zahrnuto v určité míře v jakékoliv náročnější práci a nelze je považovat za negativní. Jako psychické vyčerpání pak autoři označují obecnější (nejen pracovní) jednoznačnější negativní důsledky, při kterých dochází k závažnějším psychologickým stavům jako úzkost či deprese, a které mají důsledky pro pracovní i mimopracovní život pracovníků. Pocity pracovního vypětí nemusejí

¹ V této stati navazujeme na prvotní analýzu kvality pracovního života na souboru zkoumaných firem (viz Hora 2010).

² Zde ovšem existuje významná část pracovníků zvláště v oblasti strojírenství, která ji hodnotila negativně

³ *Pracovním životem přitom máme na mysli tu část života, kterou respondenti tráví v zaměstnání nebo při práci pro zaměstnavatele (např. i doma, mimo pracovní dobu). Osobní život definujeme jako část života, kdy se respondenti věnují mimopracovním (soukromým) aktivitám jako je např. rodině, sportu, zábavě či spánku.*

nutně vést k pocitům psychického vyčerpání. Pracovní zaujetí pak podle autorů může působit jako faktor ovlivňující míru, se kterou lidé pracují i pocity vypětí či stresu, které přitom zažívají.

Mezi očekávané negativní důsledky zaměstnání bychom měli zařadit také stress, který zde chápeme jako vrozenou lidskou reakci vyvolanou jako odpověď organismu na ohrožující situaci. Působení stresu je popsáno jako dlouhodobější proces ve 3 fázích 1) poplachová reakce (s očekávanou reakcí na ose útok – útěk), 2) fáze resistance a v případě pokračujícího působení negativních činitelů následuje 3) fáze vyčerpání, vyhoření, případně i smrt (Večeřová-Procházková, Honzák 2008). Jiné definice chápou stres jako reakci na pocity neschopnosti jedince vypořádat se v rámci svých zdrojů s požadavky prostředí (viz Eurofound 2010). Podle Večeřové-Procházkové (2008:492) a Honzáka „optimální hladina stresu působí jako tvůrčí a motivační síla, která vede lidi k dosahování neuvěřitelných výkonů a cílů (eustres). Naproti tomu chronický traumatický stres (distres) je potenciálně neobyčejně destruktivní a poškozuje psychické i tělesné zdraví a může ohrozit samotný život“. Podle Eurofound (2010) „stresové reakce jako jsou únava a dlouhodobé zdravotní problémy často snižují schopnost pracovního výkonu jedince a tím posilují stresovou reakci, která může vést až k vyčerpání a zhroutilí“. Stresem mohou být více ohroženy určité (spíše úzkostnější) osobnostní typy osob, je ovšem třeba brát v úvahu, že určité riziko stresu spočívá také v tom, že spouští psychické a fyziologické procesy, které lidé nemusí mít zcela pod svou vědomou kontrolou.

2.1 Faktory ovlivňují pracovní vypětí, stres a ohrožující zdraví a bezpečnost

Dále se zabýváme otázkou, které faktory mohou potenciálně negativně (constraints) či pozitivně ovlivňovat pracovní vypětí a stress pracovníků (strain). Tato otázka je v literatuře poměrně široce diskutovaná. Gallie et al. (1998) rozlišují tři základní přístupy k problematice pracovní pohody spojené s organizačním prostředím: 1) přístup založený na charakteristikách pracovního místa, 2) přístup založený na pracovních vztazích a 3) přístup založený na možnosti participovat na pracovních rozhodnutích. Tyto přístupy jsme zde obohatili o diskuzi vlivu osobnosti jednotlivých pracovníků. V těchto širších oblastech pak můžeme nalézt další okolnosti, u kterých očekáváme vliv na pracovní pohodu pracovníků (viz níže). Při definici těchto okolností vycházíme především z publikací EASHW (2010:39) a Eurofound (2009). Všechny tři výše uvedené oblasti se přitom vzájemně prolínají a dochází k interakci jednotlivých podmínek.

Klíčovou roli v našem výzkumu hraje rozlišení různých typů technologie (neboť náš výzkum probíhal ve 2 odvětvích: ve strojírenství a v IT). Podle jedné z hlavních teorií je intenzifikace práce spojena přímo či nepřímo s technologickou změnou. Za přímé ovlivnění technologickou změnou můžeme považovat zavedení nové technologie, za nepřímé ovlivnění pak následné organizační změny a přechodně zvýšené úsilí v důsledku potřeby adaptovat se na změnu (a také např. související personální změny). Podle výzkumu provedeného na datech EWCS 2005 bychom v sektoru strojírenství měli očekávat horší pracovní podmínky a větší bezpečnostní a zdravotní rizika, zatímco u stresu byl v citovaném výzkumu podíl v obou sektorech přibližně vyrovnaný (viz Eurofound 2007:46) a naopak v sektoru IT bychom měli očekávat větší intenzifikaci práce (Eurofound 2009).

Nyní se zaměříme na definování obsahu jednotlivých rizikových faktorů:

1) U charakteristik pracovního místa jde především o:

- a) o obsah a povahu práce – např. monotónnost, neustálé jednání s lidmi (podle studie Eurofound (2010) také např. požadavky na emoční vypětí v exponovaných profesích jako jsou učitele, lékaři a policisté), více rozporných pracovních úkolů,
- b) obsah práce ve vztahu k v práci potřebným dovednostem⁴,

⁴ Gallie et al. (1998) např. zjistili, že pracovní stress je častý na manažerských a profesionálních místech a také na technických či dohlížecích místech, kde zvyšování dovedností a nárůst odpovědnosti podle autorů vedlo k intenzifikaci pracovního výkonu. Náročná na pracovní vypětí je podle zjištění autorů také práce s lidmi. (Tato zjištění potvrzují také výzkumy citované v přehledové stati Burke a McAteer 2007).

- c) pracovní prostředí a pracovní vybavení,
- d) rozsah odpracovaných hodin⁵, předvídatelnost, stálost a variabilitu pracovního času⁶, konflikt mezi pracovním a rodinným životem,
- e) vysokou intenzitu práce, časový tlak,
- f) potřebu využívat moderní technologická zařízení, strojově definovaný vstup a výstup⁷.
- g) Některé výzkumy také potvrdily, že stres je spojen s nejistotou pracovního místa či s jistotou jeho brzkého budoucího ukončení (viz Siegrist 1996, Gallie et al. 1998).
- h) Siegrist (1996) zjistil, že pracovní vypětí (work strain) je spojeno s vysokými nároky na pracovní výkon spojenými s nízkou či žádnou ekonomickou a morální odměnou (tzv. „high effort-low reward“ model).

2) V oblasti pracovních vztahů jde o:

- a) nejasné cíle,
- b) nekvalitní komunikaci,
- c) větší využívání týmové práce,
- d) velké množství a malou srozumitelnost organizačních změn,
- e) větší požadavky managementu na flexibilitu pracovníků,
- f) nízkou podporu ze strany spolupracovníků a nadřízených (případně o pracovní sociální izolaci)
- g) způsob kontroly pracovníků.
- h) časté přerušování práce z důvodu potřeby reagovat na požadavky kolegů nebo zákazníků (Eurofound 2009).

3) V oblasti pracovní participace a autonomie⁸ lze vysoké úrovně pracovního vypětí očekávat především:

- a) při nemožnosti ovlivnit/přizpůsobit množství vykonávané práce momentální kapacitě pracovníka (přetížení).
- b) Riziková je situace vysokých požadavků na pracovní výkon spojených s nízkou možností ovlivnit způsob, jak bude práce vykonána (Karasek 1979). Participace v pracovních rozhodnutích může podle Gallieho et al. (1998) zvyšovat spokojenost zaměstnanců tím, že pomáhá redukovat pracovní tlak. Pracovní autonomie je přitom faktorem, který sice snižuje rizika spojená s vysokou intenzitou práce, ale zcela je nepotlačuje (Eurofound 2009).
- c) Další okolností, která může znamenat určité riziko je pocíťovaná zodpovědnost za další osoby, typická např. pro vedoucí pracovníky.

⁵ Ve 20. století docházelo v západoevropských zemích k postupnému snižování průměrného počtu odpracovaných hodin. Určitým vysvětlením je především vysoký vstup žen na trh práce a současně vyšší rozdíl v odpracovaných hodinách u mužů a u žen (viz Hora 2009), kdy ženy ve větší míře využívají zkrácených pracovních úvazků, zvláště v letech bezprostředně po návratu z mateřské či rodičovské dovolené. Evropské výzkumy z posledních 20 let ovšem spíše ukazují na stagnaci či mírný nárůst odpracovaných hodin (Eurofound 2009). Dalším významným faktorem, který může mít vliv na počet odpracovaných hodin je pak fáze ekonomického cyklu, ve které se konkrétní ekonomika nachází. Z hlediska zdravotních dopadů je rizikový především velmi vysoký počet odpracovaných hodin (více než 48 případně i 45 hodin týdně), některá rizika jsou ovšem poněkud překvapivě spojena také s příliš malým počtem (viz Eurofound 2007).

⁶ Podle Jany-Catrice, Gadrey a Pernod (2005) pracovní čas zahrnuje 4i dílčí dimenze: trvání pracovní doby, rozložení pracovní doby (včetně např. práce v noci), variabilitu pracovní doby a předvídatelnost pracovní doby.

⁷ Jednostranné namáhání těla, vyšší monotónnost, náročnost na pozornost a vyšší riziko chyby, možnost uplatnění technické kontroly.

⁸ Pracovní participace je považována za důležitou ze dvou základních důvodů: 1) protože posiluje sociální práva pracovníků a tím demokratické principy ve společnosti a 2) protože existuje očekávání, že participativní způsob organizace práce je ekonomicky efektivnější a přináší firmám větší zisky (EASHW 2010). Podle výsledků výzkumu Eurofound 2007 (data EWCS 2005) je právě ČR (společně s Německem, Kypr a Řeckem) řazena mezi země, kde jsou vysoké požadavky na pracovníky spojeny s malou pracovní autonomií, což může způsobovat vysoké úrovně stresu.

Sparham a Sung (2007) spatřují klíčový faktor ovlivňující pracovní vypětí v manažerských praktikách jednotlivých firem. Rozlišují přitom v návaznosti na Ramsay, Scholarios a Harley (2000) 2 soudobé modely řízení výkonu, a to model založený na větší autonomii, vnější spokojenosti (přínosy zaměstnání) a sounáležitosti se zaměstnavatelem tzv. HPWP (high performance work practices) a tzv. neo-fordistický (lean-production) model založený na větší autonomii, intenzifikaci práce a nejistotě zaměstnání. Podle autorů oba modely vedou k vyššímu výkonu, ale jejich dopady na pracovníky jsou rozdílné (viz ibid.). Autoři přitom nově spatřují hlavní rozdíl mezi oběma modely především ve faktoru vnitřní motivace.

4) Někteří autoři spatřují možnost vysvětlení příčin pracovního vypětí v osobnosti či chování pracovníků.

- a) může být schopnost vykonávat úkoly a zvládat stres a pracovní vypětí (work strain) pozitivně ovlivněna předchozí pracovní zkušeností (Eurofound 2009).
- b) se jedná o vlastní pracovní úsilí (work effort) (srovnej Green 2006), které může být ovlivněno jak pracovními podmínkami, tak motivy jednotlivých pracovníků. V přehledové stati Burke a McAtter (2007) jsou naznačeny některé individuální motivace pracovníků k vysokému pracovnímu výkonu, např. radost z pracovní činnosti, perfekcionismus spojený s potřebou dosáhnout nerealistických standardů, orientace na uspokojení konzumních hodnot, snaha dosáhnout pracovního postupu⁹, či strach z propuštění. Dalším faktorem může být i vnímání organizační spravedlnosti (Kivimäki et al. 2004).
- c) workoholismus chápaný např. jako situace, kdy se člověk věnuje práci ve větší míře a s větším úsilím než to situace vyžaduje, a to na úkor sociálního fungování v ostatních oblastech svého života. Burke et al. (2009) zjistili, že pracovní vypětí je spojeno jak s vyšší úrovní stresu, vyčerpání a konfliktu práce a rodiny, tak s vyšší úrovní zaujetí prací a s větší spokojeností s prací.

Na základě předchozích výzkumů pak vznikl model, jehož původními autory jsou podle Eurofound (2010) autoři Kompier a Marcelissen (1990). V tomto modelu jsou rozlišeny faktory vnějšího prostředí organizace, individuální charakteristiky pracovníků, rizikové faktory pracovního stresu, stresové reakce a dlouhodobé důsledky pracovního stresu (viz Eurofound 2010). V této práci kromě výše diskutovaných faktorů vycházíme z naznačených souvislostí mezi jednotlivými okolnostmi pracovního života. Využitá data ovšem neumožňují zachytit takto širokou škálu pracovních okolností, specifické průběhy reakcí na tyto pracovní okolnosti a ani všechny naznačené případné důsledky pracovního stresu. Využíváme proto redukovaný model, který více odpovídá našim datům (viz tabulka 1). Na základě teoretické konceptualizace jsme předběžně vytypovali následující okolnosti obsažené ve využitých datech, u kterých předpokládáme souvislost s oblastí stresu a pracovního vypětí. Kapitálkami jsou vyznačeny proměnné využitě v konečných log-lineárních modelech (viz níže).

⁹ Lidé, kteří mají od konkrétního zaměstnání určitá očekávání budoucího prospěchu, jsou více ochotní přijmout obtížné pracovní podmínky – viz Jany-Catrice, Gadrey a Pernod (2005).

Tabulka 1: Konceptualizace faktorů souvisejících s pracovním stresem

faktory	proměnné
osobní charakteristiky respondentů	pohlaví; věk; vzdělání
obsah práce	zajímavost práce; rozmanitost práce; pracovní odvětví
pocitovaná odpovědnost	odpovědnost za naplnění cílů; odpovědnost za pracovní postupy; odpovědnost za pracovní problémy; dohled nad podřízenými
časové zatížení prací	ODPRACOVANÉ HODINY
pracovní úsilí	TVRDĚ PRACUJE; VYČERPANÝ Z PRÁCE; DOSTATEK ČASU
jistota zaměstnání	jistota zaměstnání; forma pracovní smlouvy
pracovní vztahy	SERIÓZNÍ NADŘÍZENÍ; vztahy s kolegy; vztahy s nadřízenými, podpora spolupracovníků; týmová práce
participace na rozhodování a pracovní autonomie	vliv na pracovní úkoly; vliv na organizaci práce
význam zaměstnání pro respondenta	PRÁCE ZASAHUJE DO OSOBNÍHO ŽIVOTA; čas v práci se vleče, vynakládá větší úsilí; než je vyžadováno
dopady práce	SMUTNÝ Z PRÁCE; přemýšlí o práci doma; PRÁCE NEPŘÍZNIVÁ RODINĚ

V textu se nejprve zaměříme na deskripci klíčových proměnných indikujících oblast stresu a pracovního vypětí. Cílem této části je prezentovat rovinu sociálního problému. V druhém kroku zjistíme souvislosti mezi uvedenými okolnostmi pracovního života a pracovním stresem pomocí log-lineárního modelování.

3 Metodologická poznámka

V této kapitole datově vycházíme především z rozsáhlejší případové studie podniků, jejímž cílem bylo sledovat pracovní podmínky a organizaci práce ve vybraných firmách působících ve dvou zvolených sektorech (v sektoru strojírenství a v sektoru informačních technologií). Výzkumu se na základě principu dobrovolnosti a anonymity zúčastnilo na jaře a v létě roku 2009 celkem 18 firem ve 3 záměrně zvolených regionech (1 v Čechách a 2 na Moravě). Velikost dotazovaných firem byla v době výzkumu od 25 do 500 zaměstnanců. Firmy byly pro dotazování vybírány tak, aby výsledný výběrový soubor zahrnoval přibližně vyrovnaný podíl pracovníků obou odvětví. Výsledkem šetření bylo celkem 1535 navrácených dotazníků¹⁰ (790 pro oblast strojírenství a 745 pro oblast IT). Tabulka 2 shrnuje základní charakteristiky členů výzkumného souboru. V obou sektorech se pracovníci, kteří odpovídali na naše otázky, významně odlišují z hlediska dosaženého vzdělání, věku, pohlaví i zdravotního stavu.

Dalším zdrojem dat byly dvě vlny rozhovorů, ve kterých bylo realizováno asi 40 polo-standardizovaných rozhovorů s majiteli a manažery zkoumaných firem¹¹. Výsledky prezentované v této kapitole vycházejí z druhé vlny dotazování realizované s odstupem zhruba 1 roku od distribuce dotazníků (bylo dotazováno celkem 20 respondentů). Ve druhé vlně dotazování, jsme využili možnost vložit do scénáře rozhovoru specifické otázky na oblast stresu a pracovního vypětí. Rozhovory byly

¹⁰ Návratnost dotazníků byla v jednotlivých podnicích velmi různorodá (od 36,5 % do 100 %). Ve většině firem se podařilo dotázat více než 70 % zaměstnanců, celková návratnost dotazníků (s ohledem na velikost firmy) byla 69 %, průměrná návratnost pak byla 76,5 %. S ohledem na dobrovolnost šetření se jedná o poměrně běžnou míru návratnosti.

¹¹ Jednalo se o osoby, u kterých jsme mohli předpokládat možnost ovlivňovat vnitřní chování a podrobnou znalost firemní personální politiky.

přepsány a analyzovány v programu ATLAS.ti s využitím principů analýzy podle metody tzv. zakotvené teorie.

Tabulka 2: Účastníci výzkumného souboru podle základních charakteristik (četnosti a v závorkách sloupcová procenta)

strojírenství pohlaví		strojírenství věk		strojírenství vzdělání		strojírenství zdravotní stav	
muž	79,1 (614)	19-24 let	5,5 (41)	základní	2,7 (21)	dobrý	64,1 (489)
		25-34 let	27,8 (209)	vyučen, bez maturity	49,2 (382)	potíže, které neovlivňují mož. zam.	25,9 (201)
		35-44 let	29,8 (224)	středoškolské s maturitou	36,5 (283)		
žena	20,9 (162)	45-54 let	25,7 (193)	VOŠ, VŠ Bakalářské	3,9 (30)	potíže, které ovliv. mož. zam.	10 (78)
		55-70 let	11,3 (85)	VŠ magister., doktorské	7,7 (60)		
IT pohlaví		IT věk		IT vzdělání		IT zdravotní stav	
muž	66,9 (492)	19-24 let	9,6 (70)	základní	0,9 (7)	dobrý	78,3 (578)
		25-34 let	51,1 (372)	vyučen, bez maturity	7,6 (56)	potíže, které neovlivňují mož. zam.	18,8 (139)
		35-44 let	24,7 (180)	středoškolské s maturitou	40,3 (297)		
žena	33,1 (243)	45-54 let	11,8 (86)	VOŠ, VŠ Bakalářské	10,2 (75)	potíže, které ovliv. mož. zam.	2,8 (21)
		55-70 let	2,7 (20)	VŠ magister., doktorské	41 (302)		

Zdroj: Pracovní prostředí a organizace práce 2009

Perspektiva tohoto textu je převážně sociálně/veřejně politický výzkum organizací a jejich sociálních politik a nikoliv psychologická či lékařská. Výzkum (kvantitativní i kvalitativní část) byl pak koncipován především tak, aby zahrnul širokou škálu jednotlivých organizačních jevů. Získaná kvantitativní data nejsou příliš vhodná pro detailní průzkum jednotlivých jevů (v našem případě stresu a pracovního vypětí). Data byla sesbírána v jednom časovém bodě, zatímco jevy, které se zde snažíme popsat, jsou dynamické povahy. Poznatky prezentované v této kapitole jsou pak založeny především na subjektivních výpovědích pracovníků a manažerů o jejich pracovních podmínkách, pocitech spojených a výkonem pracovní činnosti apod. V tomto kontextu mohou být některé výpovědi ovlivněny snahou respondentů o stylizaci (Green 2006).

4 Příznaky pracovního vypětí, stresu a psychického vyčerpání

V této části stati se zaměříme na popis zvoleného sociálního problému (pracovního vypětí a stresu). Výsledky deskriptivní analýzy rizikových okolností shrnuje tabulka 3. V odpovědi na základní otázku, zda je jejich *práce fyzicky či psychicky vyčerpávající* rozhodně souhlasilo 21,9 procenta pracovníků a spíše souhlasilo 28,7 procenta pracovníků. V sektoru strojírenství rozhodně souhlasilo 25,9 procenta pracovníků a spíše souhlasilo 22,4 procenta pracovníků. V sektoru IT rozhodně souhlasilo 17,6 procenta pracovníků a spíše souhlasilo 35,3 procenta pracovníků. Celkově tedy více než polovina pracovníků souhlasí s uvedeným výrokem. Je ovšem důležité dále rozlišit, zda jde spíše o fyzické či o psychické vyčerpání. Pro oblast pracovního stresu máme k dispozici odpovědi na dvě otázky. S výrokem *„moje práce je celkově stresující“* rozhodně souhlasilo 17,5 procenta pracovníků z oblasti strojírenství a 20,9 procenta spíše souhlasilo. Z pracovníků z oblasti IT rozhodně souhlasilo 11,1 procenta a spíše souhlasilo 23,9 procenta. Odpovědi na druhou otázku, zda je pro respondenty

práce „často psychicky stresující“ jsou pak prakticky identické jako u předchozí otázky¹². Pro log-lineární modely jsme využili otázku, zda je pro respondenty práce „často psychicky stresující“. Mezi sektorem, kde pracovníci pracují a souhlasem s výroky týkajícími se pracovního stresu jsme nenalezli statisticky významnou souvislost, a proto jsme rozlišení odvětví nezahrnuli ani do log-lineárních modelů.

Nezanedbatelná část pracovníků v obou sektorech (celkem 30,3 procenta ve strojírenství a 30 procent v IT) pak také souhlasila s výrokem „bývám kvůli svému zaměstnání rozmrzelý/a, smutný/a nebo mám špatnou náladu“, což pokládáme za negativní důsledek zaměstnání podobný projevům pracovního psychologického vyčerpání (distresu), jak ho popisují Gallie et al. (1998). V otázce psychologického vyčerpání o něco lépe situaci hodnotí pracovníci v oblasti IT¹³, zatímco podíly hodnocení jsou shodné podle velikost podniku. S výrokem „z práce se vracím domů zcela fyzicky vyčerpaný/a“ celkem rozhodně souhlasilo 8,2 procenta pracovníků a spíše souhlasilo 14,5 procenta pracovníků. Větší fyzické vyčerpání uváděli pracovníci ve strojírenství (11,6 procenta pracovníků rozhodně souhlasilo a 16,3 procenta pracovníků spíše souhlasilo). Významné rozdíly mezi sektory existují v souhlasu s výrokem, zda práce ohrožuje zdraví či bezpečnost respondentů. V sektoru strojírenství rozhodně souhlasilo 17,1 procenta pracovníků a dalších 13,5 procenta spíše souhlasilo, zatímco v sektoru IT rozhodně souhlasilo 3,9 procenta a spíše souhlasí 7 procent¹⁴.

Z popisu otázek, které mohou být vnímány, jako otázky indikující stres a pracovní vypětí (případně jejich možné důsledky), je patrné, že významná část pracovníků s těmito výroky souhlasí (jsou celkově ve stresu, jsou kvůli zaměstnání smutní či mají špatnou náladu atd.) a že mezi těmito jednotlivými otázkami mohou existovat souvislosti. Z tohoto důvodu vnímáme oblast stresu a pracovního vypětí jako významnou a provedli jsme další analýzy za pomoci log-lineárních modelů.

Tabulka 3: Popis klíčových proměnných z oblasti pracovního vyčerpání a stresu

		rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	ani souhlas / ani nesouhlas	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím	neodpověděl/a	celkem
moje zaměstnání/práce je fyzicky nebo psychicky vyčerpávající	strojírenství	205 25,9	177 22,4	281 35,6	63 8	26 3,3	38 4,8	790 100
	IT	131 17,6	263 35,3	236 31,7	80 10,7	27 3,6	8 1,1	745 100
	celkem	336 21,9	440 28,7	517 33,7	143 9,3	53 3,5	46 3	1535 100
	strojírenství	92 11,6	129 16,3	287 36,3	151 19,1	109 13,8	22 2,8	790 100
z práce se vracím domů zcela fyzicky vyčerpaný/a	IT	34 4,6	94 12,6	230 30,9	220 29,5	160 21,5	7 0,9	745 100
	celkem	126 8,2	223 14,5	517 33,7	371 24,2	269 17,5	29 1,9	1535 100
	strojírenství	135 17,1	107 13,5	212 26,8	134 17	161 20,4	41 5,2	790 100
ohrožuje zdraví či bezpečnost	IT	29 3,9	52 7	134 18	186 25	331 44,4	13 1,7	745 100
	celkem	164 10,7	159 10,4	346 22,6	320 21,5	492 32,1	54 3,5	1535 100
	strojírenství	135 17,1	107 13,5	212 26,8	134 17	161 20,4	41 5,2	790 100

¹² Spearmanova korelace odpovědí na obě otázky týkající se stresu dosahuje hodnoty 0,613 (sig. ,000).

¹³ Spearmanova korelace mezi otázkou týkající se fyzického vyčerpání a celkovou úrovní stresu dosahuje hodnoty 0,349 (sig. ,000), je tedy zřejmé že u části pracovníků působí fyzické a psychologické vyčerpání současně.

¹⁴ Spearmanova korelace obou uvedených otázek dosahuje střední hodnoty 0,357 (sig. 0,000).

		rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	ani souhlas / ani nesouhlas	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím	neodpověděl/a	celkem
moje zaměstnání/práce je fyzicky nebo psychicky vyčerpávající	strojírenství	205 25,9	177 22,4	281 35,6	63 8	26 3,3	38 4,8	790 100
	IT	131 17,6	263 35,3	236 31,7	80 10,7	27 3,6	8 1,1	745 100
	celkem	336 10,7	440 10,4	517 22,5	143 20,8	53 32,1	46 3,5	1535 100
moje práce je celkově stresující	strojírenství	138 17,5	165 20,9	279 35,3	104 13,2	69 8,7	35 4,4	790 100
	IT	83 11,1	178 23,9	268 36	132 17,7	74 9,9	10 1,3	745 100
	celkem	221 14,4	343 22,3	547 35,6	236 15,4	143 9,3	45 2,9	1535 100
práce je pro mě často psychicky stresující	strojírenství	144 18,2	160 20,3	268 33,9	96 12,2	101 12,8	21 2,7	790 100
	IT	85 11,4	182 24,4	249 33,4	156 20,9	68 9,1	5 0,7	745 100
	celkem	229 14,9	342 22,3	517 33,7	252 16,4	169 11	26 1,7	1535 100
bývám kvůli svému zaměstnání rozmizelý/a, smutný/a nebo mám špatnou náladu	strojírenství	97 12,3	142 18	274 34,7	123 15,6	135 17,1	19 2,4	790 100
	IT	68 9,1	156 20,9	224 30,1	171 23	118 15,8	8 1,1	745 100
	celkem	165 10,7	298 19,4	498 32,4	294 19,2	253 16,5	27 1,8	1535 100

Zdroj: Pracovní prostředí a organizace práce

5 Význam jednotlivých faktorů ovlivňujících stres a pracovní vypětí

V této části se zaměřujeme na analýzu souvislostí mezi uvedenými okolnostmi pracovního života a pracovním stresem pomocí log-lineárního modelování. V rámci log-lineárního modelování využíváme tzv. frekvenční modely¹⁵ (Hagennars 1990, Vermunt 1997), které nekladou žádná omezení, co se týče kauzálního postavení proměnných, když nerozlišují mezi závislými a nezávislými proměnnými. To nám umožňuje zkoumat jak potenciální „příčiny a souvislosti“ pracovního stresu, tak jeho doprovodné jevy, popřípadě „dopady“. Pro přehlednost a jednoduchost vytváříme dva samostatné log-lineární modely (model „pracovní prostředí“ a model „dopady“). Výběr proměnných do obou modelů z širší skupiny proměnných uvedených v tabulce 1 jsme provedli na základě těsnosti vztahů jednotlivých proměnných a pracovního stresu měřené pomocí Cramerova V, případně parciálních Chi-kvadrátů. Vyřadili jsme proměnné, u kterých je nízká či žádná vazba k otázce na měření pracovního stresu a také proměnné, u kterých podle síly vzájemné vazby a podle znění otázek můžeme usuzovat, že jsou si příliš významově podobné a nemá tedy význam je do modelu zahrnovat obě. Pro účely tvorby log-lineárních modelů jsme zpravidla odpovědi respondentů slučovali, abychom pracovali maximálně se

¹⁵ K analýze využíváme software LEM vytvořený Jeroenem K. Vermuntem v roce 1997

3 kategoriemi. Transformaci proměnných a přesné znění dotazníkových otázek uvádí následující tabulka 4.

Tabulka 4: Proměnné zahrnuté do log-lineárních modelů

Označení v tabulkách	Znění výroků v dotazníku	Kódování v modelech
STRES	moje práce je často stresující	1 = rozhodně souhlasím, spíše souhlasím 2 = Ani souhlas/ ani nesouhlas 3 = rozhodně nesouhlasím, spíše nesouhlasím
SMUTNÝ	bývám kvůli svému zaměstnání rozmrzelý/á, smutný/a nebo mám špatnou náladu	
NEPŘÍZNIVÁ RODINĚ	režim práce či jiné okolnosti jsou nepříznivé pro mou rodinu	
TVRDĚ PRACUJE	moje práce v současnosti vyžaduje, abych pracoval/a velmi tvrdě	
DOSTATEK ČASU	cítím, že mám dostatek času, abych stihl/a udělat všechno, co má být uděláno	
SERIÓZNÍ NADŘÍZENÍ	přístup a jednání nadřízených k zaměstnancům je seriózní	
VYČERPANÝ Z PRÁCE	z práce se vracím domů zcela fyzicky vyčerpaný/a	
HODINY	počet týdně odpracovaných hodin	1 = 1-29 hodin týdně 2 = 30-44 hodin týdně 3 = 45 a více hodin týdně
PRÁCE ZASAHUJE DO OSOBNÍHO ŽIVOTA	jaký význam přikládáte svému zaměstnání ve srovnání se svým soukromým životem?	1 = práce je pro mě pouze způsob jak vydělat peníze, práce je pro mě důležitá, ale nenechám ji zasahovat do svého soukromí 2 = často se neubráním aby mi práce zasahovala do soukromí, svůj soukromý život podřizuji práci

Zdroj: Pracovní prostředí a organizace práce 2009

Vztahy mezi proměnnými jsou v modelech vyjádřeny za pomoci λ (lambda) a τ (tau) koeficientů¹⁶ a jako podíly šancí¹⁷. Z důvodu omezení rozsahem textu v tabulkách neprezentujeme vlivy jednotlivých proměnných ani vztahy a interakce vyššího řádu, které podle analýzy nejsou statisticky významné. Analýza v obou modelech ukázala vzájemné vztahy mezi dvojicemi proměnných a také v obou případech 1 interakci tří proměnných. V konečném log-lineárním modelu jsme pracovali s 1436 dotazníky, které obsahovaly odpovědi na klíčové otázky analýzy.

Do prvního modelu (tabulka 5)¹⁸, který se týkal proměnných z oblasti pracovního prostředí, jsme kromě proměnné týkající se pracovního stresu zařadili proměnné *tvrdě pracuje*, *dostatek času*, *odpracované hodiny* a *seriózní nadřízení*. První teoretickou dimenzí v modelu je posouzení intenzity pracovního výkonu. Nejvyšší míru souvislosti nacházíme mezi subjektivním posouzením toho, že respondenti tvrdě pracují a jejich výrokem týkajícím se pracovního stresu. Ti, kdo uvádějí, že velmi tvrdě pracují, mají asi 7 a půlkrát větší šanci na souhlas s výrokem, že práce je pro ně často stresující než ti, kdo s výrokem o tvrdé práci nesouhlasí¹⁹.

Druhou dimenzí je pak hledisko času a prostoru na práci. Určitá souvislost zde existuje mezi stresem a počtem odpracovaných hodin. Pracovníci, kteří obvykle týdně pracují více než 45 hodin týdně, mají 1,6krát větší šanci být často ve stresu (spíše než nebýt), než ti kdo pracují 30-44 hodin.

¹⁶ λ koeficienty (v LEMu beta koeficienty) dosahují hodnot (-1 až +1, střední hodnota je 0), τ koeficienty (v LEMu exp(beta) koeficienty) dosahují hodnoty (0 až $+\infty$, střední hodnota je 1). Hodnoty koeficientů blízké střední hodnotě naznačují, že mezi dvěma proměnnými neexistuje souvislost.

¹⁷ Podíl šancí (odds ratios) je poměrem (srovnáním) šancí na to, že událost nastane v 1. skupině k téže šanci v 2. skupině. Pokud pravděpodobnosti události jsou v 1. skupině p_1 a v druhé skupině p_2 , pak podíl šancí rovná se $(p_1 / (1 - p_1)) / (p_2 / (1 - p_2))$. Podíl šancí = 1 naznačuje, že pravděpodobnost události je stejná v obou skupinách ($p_1 = p_2$), podíl šancí vyšší než 1 znamená, že pravděpodobnost události je větší v 1. skupině než ve 2. skupině a podíl šancí nižší než 1 naopak. Podíly šancí jsou vyjádřeny např. v příkladové tabulce ABCDEFGHI (písmena po řádcích) jako A/C / G/I respektive A*I / C*G.

¹⁸ $N = 1436$, $\chi^2 = 163.3223$ (0,8613), $L^2 = 161.4543$ (0,8834), $Df = 184$.

¹⁹ Protože zde ve všech případech není možné usuzovat na směr vztahu, mohli bychom obdobně interpretovat, že ti, kdo uvádějí, že jsou často ve stresu mají asi 7 a půlkrát větší šanci na souhlas s výrokem, že pracují velmi tvrdě než ti, kdo nejsou často ve stresu (odds ratio jsou symetrická).

Dále se stresem souvisí souhlas s výrokem, že pracovníci uvádějí *„dostatek času na to, aby udělali vše, co má být uděláno“*. Pracovníci, kteří vnímají, že mají dostatek času na práci (ve srovnání s těmi, kdo nesouhlasí) mají také o 58 procent nižší šanci (podíl šancí 0,42), že jsou často ve stresu. Na datech můžeme také vidět, že nedostatek času na práci souvisí s tím, že pracovník uvádí, že tvrdě pracuje. Respondenti, kteří uvádějí, že mají dostatek času, mají čtvrtinovou šanci těch respondentů, kteří uvádějí, že nemají dostatek času na práci, k souhlasu s výrokem o tom, že tvrdě pracují.

Otázka na serióznost nadřízených souvisí s výroky o stresu dvěma způsoby. Lidé, kteří souhlasí s výrokem, že jejich nadřízení jsou seriózní, mají pouze 14 procentní šanci těch, kdo uvádějí, že jejich nadřízení nejsou seriózní, na souhlas s výrokem o častém stresu. V této dimenzi se mohou projevat osobní pracovní vztahy (viz výše vysoká souvislost mezi výrokem o dobrých vztazích s nadřízenými a výrokem o serióznosti nadřízených). V druhé dimenzi je patrná určitá souvislost v interakci proměnných stres, seriózní nadřízení a dostatek času na práci. Ta se projevuje tím, že lidé, kteří uvádějí, že nemají seriózní nadřízené, pouze velmi zřídka uvádějí, že mají dostatek času a nejsou ve stresu (jsou tedy ve stresu i tehdy, když mají dostatek času).

V druhém modelu (tabulka 6)²⁰ se zaměřujeme na proměnné související s očekávanými dopady pracovního stresu. Do tohoto modelu jsme zařadili proměnné *„často ve stresu“*, *„smutný z práce“*, *„práce nepříznivá rodině“*, *„práce zasahuje do osobního života“* a *„vyčerpaný z práce“*. V první řadě je důležité upozornit, že existuje souvislost mezi pracovním stresem a fyzickým vyčerpáním ze zaměstnání. Pracovníci, kteří jsou v práci často ve stresu, mají více než 7krát vyšší šanci být z práce také fyzicky vyčerpaní, než pracovníci, kteří s výrokem o stresu nesouhlasí. Tento výsledek potvrzuje teoretické předpoklady uvedené v článku Večeřové-Procházkové a Honzáka (2008). Stres může souviset s fyzickým vyčerpáním organismu jednak nepřímo jako součást jednoho procesu (např. jako důsledek pracovního vypětí) a ale také může být fyzické vyčerpání důsledkem dlouhodobého stresu (obě možnosti nelze v datech odlišit).

V modelu se potvrzuje také další teoretický předpoklad o souvislosti mezi pracovním stresem a pocity psychické nepohody, které jsou v našem výzkumu vyjádřeny souhlasem s výrokem *„bývám kvůli svému zaměstnání rozmrzelý/á, smutný/á nebo mám špatnou náladu“*. Pracovníci, kteří jsou často ve stresu, mají více než 14krát větší šanci na souhlas s výrokem *„smutný z práce“* než pracovníci, kteří s výrokem o stresu nesouhlasí. Proměnná práce nepříznivá rodině je také v našem modelu v určité souvislosti s proměnnou o pracovním stresu. V porovnání s pracovníky, kteří uvádějí, že nejsou ve stresu, mají pracovníci, kteří uvádějí, že jsou ve stresu také 2,8krát větší šanci na souhlas s výrokem, že jejich práce není příznivá rodině. V této souvislosti je třeba upozornit, že ještě významnější může být souvislost mezi vyčerpáním ze zaměstnání a nepříznivostí práce rodině. Pracovníci, kteří uvádějí, že jsou z práce vyčerpaní, mají také 4krát větší šanci na souhlas s výrokem, že okolnosti práce nejsou příznivé pro jejich rodinu (než ti, kdo z práce vyčerpaní nejsou).

Do analýzy jsme zařadili také proměnnou „práce zasahuje do osobního života“²¹. Tato proměnná kromě vlastního stavu věci zřejmě částečně vyjadřuje také vztah respondentů k pracovnímu životu a jeho důležitost. Pracovníci, kteří souhlasí s výrokem, že je pro ně práce často stresující, mají pouze padesátiprocentní šanci patřit do kategorie, kterou jsme označili jako mimopracovní orientace, než pracovníci, kteří s výrokem o stresu nesouhlasí. Interakce tří proměnných: často ve stresu, smutný z práce a práce zasahuje do osobního života pak může ukazovat, že u lidí, kteří mají větší orientaci na pracovní život (a nebo kteří z jiných důvodů podřizují svůj osobní život pracovnímu životu) je přítomna silnější souvislost mezi stresovými situacemi a psychickými dopady zaměstnání: (stres [1] – smutek [1] – práce zasahuje do osobního života [2] = 1,2597) * (stres [1] – smutek [1] = 2,0268) = 2,55 než u lidí,

²⁰ N = 1436, $\chi^2 = 96.5969$ (0,9046), $L^2 = 101.2198$ (0,8341), Df = 116.

²¹ Otázka zněla: *„Jaký význam přikládáte svému zaměstnání ve srovnání se svým soukromým životem?“* s variantami odpovědi: 1) práce je pro mě pouze způsob, jak vydělat peníze, 2) práce je pro mě důležitá, ale nenechám ji zasahovat do mého soukromí, 3) často se neubráním, aby mi práce zasahovala do soukromí, 4) svůj soukromý život podřizuji své práci. Pro účely analýzy jsme první dvě varianty sloučili do 1 kategorie (mimopracovní orientace) a druhé dvě varianty do druhé kategorie (pracovní orientace).

kteří práci nenechávají zasahovat do svého osobního života (stres [1] – smutek [1] – práce zasahuje do osobního života [1] = 0,7938) * (stres [1] – smutek [1] = 2,0268) = 1,61. Z uvedeného tedy vyplývá závěr, že zahrnutí interakčního členu do analýzy nezměnilo podstatu vztahu mezi stresem a psychologickými dopady zaměstnání, který zůstal negativní. Nicméně u osob, které z nějakých důvodů podřizují svůj osobní život pracovnímu životu, se tento vztah ještě posílil, zatímco u osob, které dávají přednost osobnímu životu, se souvislost mezi oběma proměnnými oslabila.

Můžeme tedy předpokládat, že stres se projevuje častěji v souvislosti s fyzickým vyčerpáním a v řadě případů má dopady do psychické pohody osob, které jsou stresu často vystaveny. Vazba mezi pracovním stresem a dopady zaměstnání do osobního života zřejmě není tak vysoká, ale musíme brát v úvahu, že ve sledovaných podnicích pracuje pouze výrazná menšina žen, které zpravidla v konzervativně orientované české společnosti mají větší míru odpovědnosti za ne finanční zajištění rodinného života. Výsledky naznačují, že pro vyrovnání se se stresem je důležitá schopnost pracovníků oddělit pracovní a osobní život a nepřenášet pracovní problémy do osobního života. V následující části textu se budeme zabývat otázkou, jak oblast pracovního stresu hodnotí klíčoví pracovníci firem, ve kterých jsme náš výzkum prováděli. Tyto poznatky by měly rozšířit a doplnit naši kvantitativní analýzu o nové poznatky.

6 Pracovní stres z perspektivy klíčových pracovníků – rozpoznáný či nerozpoznaný problém?

V tomto oddíle se věnujeme názorům klíčových pracovníků – vlastníků firem, managerů a pracovníků personálních oddělení na rizika spojená se stresem a pracovním vypětím. Manažerů jsme se ptali, nakolik považují stres a pracovní vypětí za problém, který se v jejich firmě vyskytuje. Názory respondentů na celkovou úroveň stresu můžeme rozdělit do tří základních skupin. První skupina připouštěla, že někteří pracovníci jsou pod tlakem a že stresové situace běžně (či v některých obdobích) nastávají. Stres je podle souhrnu výpovědí respondentů spojen s následujícími body:

- 1) Někteří respondenti hodnotili pracovní život jako velmi rychlý a pracovní tempo jako hektické (to souvisí s tím, že pracovníci udělají v pracovní době více práce, než kolik podle jejich názoru tomuto času odpovídá). S tím může souviset tlak na racionalizaci pracovních postupů²².
- 2) Vliv na stres má měnící se rozsah poptávky po zboží či službách: např. změny výroby, kumulace velkého množství poptávky v určitých obdobích (např. v zimě, před Vánocemi), časové termíny, na ně navazující přesčasy, složité projekty a problémy, které se objevují v průběhu realizace zakázky. Důsledkem těchto okolností je stav, o kterém jeden z manažerů mluví jako o ‚přetížení‘.
- 3) Stres je spojen s nejistotou pracovního místa u zaměstnanců, což se více projevilo v období hospodářské recese, kdy některé z oslovených firem nevěděly, zda budou muset propouštět (k významnému propouštění nakonec došlo pouze u menší části firem)
- 4) Stres je spojen s kontaktem se zákazníky. V několika firmách byli obchodní a servisní pracovníci uváděni jako nejvíce z hlediska stresu exponované pracovní pozice ve firmě neboť musejí řešit kritické situace (obchodní zástupci nedostatek zákazníků, servisní pracovníci chybovost výrobku) a mnohdy emotivní či nepříjemné reakce zákazníků²³.
- 5) Respondenti uváděli, že další skupinou zaměstnanců s vysokou úrovní stresu (vyšší než u ostatních kategorií pracovníků) jsou manažeři firem. U manažerů je respondenty stres spojován především

²² „...takže v zásadě sami a teď mluvím opravdu o středním managementu, o lidech, kteří vedou třeba skupinu 5, 10 lidí. Takže bych řekl, že to jsou lidé, kteří jsou u nás pod největším tlakem, kteří tu krizi vnímají asi nejsilněji, protože skutečně, na ně osobně jsou větší nároky a oni musí asi lépe, pečlivě vážit, s kým pracují, kolik svým lidem dají“.

²³ „Já si myslím, že občas může být hodně velká [úroveň stresu], zejména u těch konzultantů, protože v podstatě máme, já nevím, třeba 30 000 zákazníků, nějaké procento naprosto logicky z nich má problém, z 99 procent jsou to problémy, které vzniknou mezi klávesnicí a židlí, nicméně, to takhle tomu zákazníkovi nemůžu říct a ten zákazník je prostě vytočený a já jsem konzultant, takže tam prostě jede, tím že těch zákazníků je tolik...“.

s vysokou mírou zodpovědnosti (za prosperitu společnosti, za produkty i za zaměstnance) a s nutností řešit i nepříjemné situace jako je např. propuštění zaměstnanců.

- 6) Další skupinou ohroženou stresem jsou zaměstnanci, kteří nezvládnou náročnost více životních rolí.
- 7) Podle jednoho z manažerů je stres spojen především s charakterovými vlastnostmi konkrétních lidí.

Stres je tedy podle respondentů v řadě případů spojen s charakterem práce na konkrétních pracovních pozicích a s většími nároky, které na pracovníky *subjektivně vnímáno* klade jejich pracovní prostředí. Jeden z respondentů celou situaci charakterizoval následujícím způsobem:

„My jsme se snažili ji [firmu] reorganizovat průběžně, poslední 3 roky, protože firma, v době, kdy se současný management ujal své role, nebyla v dobrém stavu, to se nám celkem daří, to je vidět na výsledcích, ale v zásadě myslím, že kolegové, stejně jako to vnímáme my, jsme pod větším tlakem. Je to tlak ze strany zákazníků a samozřejmě i ze strany nadřízených, vyplývá to z toho, že, abychom dosáhli stejného obrátu, jako jsme dosáhli před 2, 3 lety, musíme udělat daleko větší práci, obchodníci musí dávat daleko víc nabídek, je daleko menší úspěšnost v tom, kolik zákazníků na nabídku zareaguje, takže skutečně, abychom dosáhli stejného výsledku, musíme všichni pracovat daleko víc. Což samozřejmě jako zvyšuje tlak časový, tlak na ostatní kolegy, protože málokterou práci může člověk dělat sám, potřebuje k tomu ostatní kolegy, sami sebe chápou jako časově přetížené...že kolegové, všichni vnímají, vnímáme to i my, že pracujeme daleko více, než odpovídá těm 40 hodinám za týden, protože ta naše práce je minimálně časově, ale i psychicky velice náročná. To vnímají všichni a ty nároky se, subjektivně určitě je vnímáme jako zvyšující se, já sám se nad tím zamyslím, jako co se týče mě, objektivně mám za to, že ty nároky nejsou větší, ale určitě se cítím pod větším tlakem stejně jako všichni ostatní“.

Stres se může podle respondentů projevat jednak v přenášení pracovních problémů do osobního života (tím že manažeři s firmou ‚žijí‘, že se nemohou ani po práci odpoutat od pracovních problémů) a také tím, že (podle jednoho z respondentů) dochází také k vyhoření pracovníků a k odchodu vyhořelých pracovníků z firmy.

Ve druhé skupině jsou respondenti, kteří stres nevnímají jako závažnější problém. V některých případech respondenti uváděli, že v jejich firmách se jedná o běžné úrovně stresu a že výraznými problémy v tomto ohledu se neseťkávají. Prvním z faktorů umožňujících nižší úroveň stresu je podle několika respondentů možnost manažerů strategicky si zorganizovat práci. Dalším z důvodů vnímané nižší úrovně stresu bylo také nižší pracovní tempo či možnost ‚zvolnit‘ pracovní tempo, pokud by došlo k nějakým problémům. Součástí tohoto přístupu je to, že zaměstnanci jsou hodnoceni za delší časová období a nikoliv za momentální neúspěchy²⁴. Z vyjádření těchto respondentů můžeme usuzovat na ‚lidský přístup‘, např. pochopení pro nižší výkonnost zaměstnance v situaci závažných mimopracovních (zdravotních, rodinných) problémů.

„...za námi nestojí prostě nějaký investiční fond, který prostě říká čísla, čísla, čísla, takže prostě si dovedeme prostě představit, že občas toho člověka nehrneme na krev z těch čísel, prostě z toho důvodu, že on prostě nemůže, takže díky tomu třeba máme docela nízkou migraci pracovních sil jako.“

²⁴ „...tak ještě vidím, že občas jako nějaké ještě časové prodlevy tam jsou, ale to beru tak, jako že musí být, protože jako dělat úplně, vím, že třeba asi by nemělo být, ale dělat úplně 8 hodin až na doraz, tak to si myslím, že je nesmysl, takže nějakou chvíli si vždycky každý v tom pracovním čase najde, aby prostě vypnul nebo si prohodil nějaké slovo s někým a tak dále...“

Třetí skupinu tvoří respondenti, kteří pracovní stres rozpoznávají, ale spíše ho nepovažují za důležitý problém. U části respondentů se objevuje názor, že pracovní stres je přirozenou částí práce či běžnou záležitostí (především pak v manažerských pozicích). Jeden z manažerů rozlišuje mezi krátkými výjimečnými obdobími stresu, která považuje za v podstatě prospěšná (za vytrhnutí z letargie) a dlouhodobým stresem, který považuje za škodlivý. Další z manažerů chápe stres pozitivně jako něco, co pomáhá ke zvyšování pracovního výkonu.

„...stalo se, že v toto období někteří opravdu byli psychicky jako, docela i fyzicky na dně. Ale to tak je prostě, v té obchodní firmě to tak chodí.“

Nerozpoznávání (ve smyslu rizika) a či dokonce přijetí trvalejšího či častého pracovního vypětí a stresu u části oslovených vedoucích pracovníků můžeme vnímat jako nejvíce rizikovou okolnost zjištěnou v tomto textu. Tento postoj může totiž v důsledku vést k rozvoji stavu trvalejšího vypětí v kombinaci se stresem, které mohou způsobovat výše popsané negativní důsledky. Část respondentů zastává stanovisko, že stres je běžná věc, se kterou se nedá nic dělat, anebo to ani není nutné (něco dělat). Opatření proti stresu jsou spíše spontánní – v každé firmě byl popsán 1 maximálně 2 mechanismy reakce na stresové situace (jejich účinnost ovšem nelze posoudit).

7 Závěr

V tomto textu jsme se věnovali diskuzi pracovního vypětí a pracovního stresu jako rizikových pracovních okolností. Využili jsme přitom kombinaci kvantitativní a kvalitativní výzkumné strategie. Výsledky našeho výzkumu ukazují vysoké četnosti stresu a pracovního vypětí ve sledovaných firmách. Z důvodu zjednodušení našeho textu jsme se rozhodli redukovat počet sledovaných faktorů a vytvořili jsme 2 modely. V prvním modelu týkajícím se pracovního prostředí jsme zjistili souvislosti mezi tím, že respondenti tvrdě pracují a častou prací ve stresu. Stres je spojen také se situacemi, ve kterých pracovníci nemají dostatek času na svěřené pracovní úkoly. Část pracovníků zřejmě takové situace řeší prací přesčas. Do těchto vztahů může intervenovat vztah k nadřízeným. Pokud nadřízení podle pracovníků nejsou seriózní (což je ovšem výrazně menšinová situace), uvádějí pracovníci současně také vyšší úroveň stresu. Vysoká četnost prožívání situací jako stresových souvisí s vysokou úrovní psychického vyčerpání a také s negativními psychickými dopady jako jsou rozmrzelost, smutek a deprese. Objevuje se zde také souvislost pracovního stresu s výrokem, že práce není příznivá rodině. Pracovníci, jenž považují podmínky v zaměstnání za nepříznivé rodině, prožívají vyšší míru pracovního stresu. V tomto ohledu se ovšem jeví být významné, nakolik sami respondenti připouštějí, že nechávají svou práci, aby zasahovala do jejich rodinného života.

V rozhovorech s pracovníky oslovených firem jsme identifikovali více okolností, které ve firmách ovlivňují úroveň stresu a pracovního vypětí. V názorech pracovníků se objevovaly kromě výše popsaných souvislostí (mezi výkonem, stresem a jeho dopady) také další okolnosti, které jsou uváděny v literatuře, ale jejichž souvislost se stresem se v kvantitativní analýze tolik nepotvrdila (např. jistota zaměstnání, odpovědnost za zaměstnance, kontakt se zákazníky). Kvantitativní analýza však nemůže tyto problémy dostatečně zachytit, pokud se týkají pouze určitých částí pracovníků firem či dokonce konkrétních pracovníků. Jako významný faktor, který přispěl ke zvýšení úroveň stresu a vypětí ve sledovaných firmách, můžeme podle výpovědí některých klíčových pracovníků označit také pocit ohrožení, který nastává u zaměstnanců v důsledku očekávaných dopadů ekonomické recese na sledované podniky.

Z rozhovorů s klíčovými pracovníky můžeme usuzovat na poměrně vysoký zájem těchto pracovníků o oblast podnikové sociální politiky. Určité potenciální nebezpečí lze ale spatřovat v tom, že část vedoucích pracovníků problém stresu a pracovního vypětí nerozpoznává, nebo ho nepovažuje za významný. Z jejich výpovědí je přitom patrné, že právě tito pracovníci jsou zároveň často pod tlakem vedoucím k pracovnímu vypětí a stresu. Jedním z důvodů nerozpoznávání stresu může být i vysoké zaměření těchto pracovníků na pracovní výkon (tj. např. pro zaujetí prací nemusejí míru vypětí a stresu

rozpoznávat)²⁵. Jedním z přínosů tohoto textu tedy může být poukázání na praktickou rovinu vzniku a řešení stresu a pracovního vypětí, protože tato témata jsou prozatím v ČR jak v akademické tak v mimoakademické rovině spíše opomíjena.

²⁵ Výzkum při rozhovorech s majiteli, vedoucími a manažery ve většině firem na konkrétních případech ukázal, že podpora zaměstnanců ve specifických pracovních ale také osobních životních situacích je vysoce nadstandardní vůči tomu, co bychom původně očekávali. Z tohoto důvodu se domníváme, že neřešení problému stresu může být spojeno více s nerozpoznáním významu tohoto problému než s nezájmem firem o to situaci řešit.

Literatura

- [1] Burke, R. J., McAteer, T. (2007). „Work hours and work addiction: work now, pay later” In: Laghan-Fox, J., Cooper C. L. Klimoski, R. J. (eds.) *Research Companion to the Dysfunctional Workplace*. Edward Elgar: Cheltenham (UK), Northampton (USA), str. 152–167.
- [2] Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., Acar, F. T. (2009). „Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers” *Europe’s Journal of Psychology*, roč. 5, č. 2, str. 12–30.
- [3] EASHW (2010). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*. European Agency for Safety and Health at Work: Luxembourg.
- [4] EUROFOUND (2007). *The Fourth Working Conditions Survey European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*: Dublin.
- [5] EUROFOUND (2009). *Working conditions in the European Union: Working time and work intensity*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin.
- [6] EUROFOUND (2010). *Work-related stress*. European Foundation for the Improvement of Living Conditions: Dublin.
- [7] Galie, D. et al. (1998). „Job Involvement, Work Strain and Psychological Health”. In: Gallie, D. et al. *Restructuring the Employment Relationship*, Clarendon Press: Oxford, str. 207–233.
- [8] Green F. (2006). *Demanding Work: the Paradox of Job Quality in Affluent Economy*. Princeton University Press: Princeton a Oxford.
- [9] Hagenaars, J. (1990). *Categorical Longitudinal Data*. Sage: Newbury Park.
- [10] Hora, O. (2009). „Český trh práce z hlediska vybraných forem flexibility a kvality pracovního života”. *Fórum sociální politiky*, roč. 3, č. 2., str. 5–13.
- [11] Hora, O. (2010) „Kvalita pracovního života v sektoru strojírenství a v sektoru informačních technologií: případová studie” In: Winkler, J., Klimplová, L. (eds.) *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. Masarykova Univerzita: Brno, str. 9–28.
- [12] Jany-Catrice, F., Gadrey, N., Pernod, M. (2005). „Employment Systems in Labour-Intensive Activities: The Case of Retailing in France”. In: Bazen, S., Lucifora, C. a Salverda, W. (eds.) *Job Quality and Employment Behaviour* Palgrave Macmillan: Houndmills a New York, str. 177–194.
- [13] Karasek, J. A. (1979). „Job demands, job decision latitude, and mental strain: implication for job redesign”. *Administrative science Quarterly*, roč. 24, č. 2, str. 285–308.
- [14] Kivimäki, M., Ferrie, J.E., Head, J., Shipley, M., Vahtera, J., Marmot, M.G. (2004) „Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study” *Journal of Epidemiological and Community Health*, roč. 58, č. 11, str. 931–937.
- [15] Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000). „Employees and High-performance Work Systems” *British Journal of Industrial Relations*, roč. 34, č. 4, str. 501–532.
- [16] Kompier, M. A. J., Marcelissen, F. H. G. (1990). *Handboek werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk* NIA: Amsterdam.
- [17] Siegrist, J. (1996). „Adverse-health effects in high-effort/low reward conditions”. *Journal of Occupational Health Psychology*, roč. 1, č. 1, str. 27–41.
- [18] Sparham, E., Sung J. (2007). *High Performance Work Practices: Work Intensification or Win-Win?* University of Leicester centre for Labour Market Studies: Leicester.
- [19] Večeřová-Procházková, A., Honzák, R. (2008). „Stres, eustres a distres”, *Interní Med.* roč. 10, č. 4, str. 188–192.
- [20] Vermut, Jeroen, K. (1997). *Log-Linear Models for Event Histories*. SAGE: Thousands Oaks.

Přílohy:

Tabulka 5: Model souvislosti pracovního stresu a faktorů pracovního prostředí

	Beta (λ)	std. err.	z-value	Exp(Beta) (τ)	Wald	df. prob.
STRES*HODINY						
1 1	-0.1508	0.1405	-1.074	0.8600	16.74	4 0.002
1 2	-0.0219	0.0808	-0.272	0.9783		
1 3	0.1728			1.1886		
2 1	0.3441	0.1194	1.4107	1.4107		
2 2	-0.2143	0.0710	-3.016	0.8071		
2 3	-0.1299			0.8782		
3 1	-0.1933			0.8242		
3 2	0.2362			1.2664		
3 3	-0.0429			0.9580		
STRES*TVRDĚ PRACUJE						
1 1	0.4486	0.0750	5.980	1.5662	104.02	4 0.000
1 2	-0.1934	0.0795	-2.432	0.8242		
1 3	-0.2553			0.7747		
2 1	0.1669	0.0748	2.230	1.1817		
2 2	0.2696	0.0752	3.587	1.3094		
2 3	-0.4365			0.6463		
3 1	-0.6156			0.5403		
3 2	-0.0762			0.9266		
3 3	0.6918			1.9972		
HODINY*TVRDĚ PRACUJE						
1 1	-0.2048	0.1394	-1.470	0.8148	32.40	4 0.000
1 2	-0.2237	0.1437	-1.557	0.7995		
1 3	0.4286			1.5351		
2 1	-0.2006	0.0853	-2.353	0.8182		
2 2	0.1575	0.0873	1.805	1.1706		
2 3	0.0431			1.0440		
3 1	0.4055			1.5000		
3 2	0.0662			1.0684		
3 3	-0.4717			0.6240		
STRES*DOSTATEK ČASU						
1 1	-0.4083	0.0864	-4.728	0.6648	45.27	4 0.000
1 2	0.0949	0.0997	0.952	1.0996		
1 3	0.3134			1.3681		
2 1	0.1487	0.0865	1.720	1.1603		
2 2	0.2825	0.1029	2.746	1.3264		
2 3	-0.4312			0.6497		
3 1	0.2596			1.2964		
3 2	-0.3774			0.6856		
3 3	0.1178			1.1250		
HODINY*DOSTATEK ČASU						
1 1	-0.0887	0.1331	-0.667	0.9151	10.43	4 0.034
1 2	0.1364	0.1200	1.137	1.1462		
1 3	-0.0477			0.9534		
2 1	0.1177	0.0778	1.511	1.1249		
2 2	-0.0045	0.0714	-0.063	0.9955		
2 3	-0.1132			0.8930		
3 1	-0.0289			0.9715		
3 2	-0.1319			0.8764		
3 3	0.1609			1.1745		
TVRDĚ PRACUJE*DOSTATEK ČASU						
1 1	-0.4121	0.0660	-6.247	0.6623	62.16	4 0.000
1 2	0.0130	0.0713	0.182	1.0130		
1 3	0.3991			1.4905		
2 1	0.0267	0.0651	0.411	1.0271		
2 2	0.1637	0.0716	2.287	1.1779		
2 3	-0.1905			0.8266		
3 1	0.3853			1.4701		
3 2	-0.1767			0.8381		
3 3	-0.2087			0.8117		
STRES*SERIÓZNI NADRÍZENÍ						
1 1	-0.3770	0.0700	-5.388	0.6859	42.15	4 0.000
1 2	-0.1789	0.0789	-2.266	0.8362		
1 3	0.5559			1.7435		
2 1	-0.0939	0.0719	-1.306	0.9104		
2 2	0.0990	0.0793	1.248	1.1040		
2 3	-0.0051			0.9949		

3 1	0.4709			1.6014		
3 2	0.0799			1.0832		
3 3	-0.5508			0.5765		
HODINY*SEROZNI NADŘIZENÍ						
1 1	0.2596	0.1517	1.711	1.2964	35.57	4 0.000
1 2	-0.1717	0.1873	-0.917	0.8423		
1 3	-0.0879			0.9158		
2 1	-0.3900	0.0858	-4.545	0.6771		
2 2	0.1657	0.1041	1.591	1.1802		
2 3	0.2243			1.2515		
3 1	0.1304			1.1393		
3 2	0.0060			1.0060		
3 3	-0.1364			0.8725		
DOSTATEK ČASU*TVRDĚ PRACUJE						
1 1	0.1664	0.0756	2.201	1.1810	24.14	4 0.000
1 2	-0.2384	0.0860	-2.772	0.7879		
1 3	0.0721			1.0748		
2 1	0.1018	0.0936	1.088	1.1071		
2 2	0.2735	0.0997	2.744	1.3145		
2 3	-0.3752			0.6871		
3 1	-0.2681			0.7648		
3 2	-0.0350			0.9656		
3 3	0.3031			1.3541		
STRES*DOSTATEK ČASU*SEROZNI NADŘIZENÍ						
1 1 1	-0.0031	0.0949	-0.033	0.9969	18.35	8 0.019
1 1 2	-0.0376	0.1127	-0.334	0.9631		
1 1 3	0.0407			1.0416		
1 2 1	-0.1053	0.1067	-0.987	0.9001		
1 2 2	-0.1131	0.1167	-0.969	0.8931		
1 2 3	0.2184			1.2440		
1 3 1	0.1084			1.1145		
1 3 2	0.1507			1.1626		
1 3 3	-0.2591			0.7717		
2 1 1	-0.1836	0.0938	-1.957	0.8322		
2 1 2	0.0541	0.1071	0.505	1.0556		
2 1 3	0.1295			1.1383		
2 2 1	-0.1261	0.1095	-1.151	0.8815		
2 2 2	-0.1295	0.1180	-1.097	0.8786		
2 2 3	0.2556			1.2912		
2 3 1	0.3098			1.3631		
2 3 2	0.0754			1.0783		
2 3 3	-0.3851			0.6804		
3 1 1	0.1868			1.2054		
3 1 2	-0.0165			0.9836		
3 1 3	-0.1703			0.8434		
3 2 1	0.2314			1.2603		
3 2 2	0.2426			1.2745		
3 2 3	-0.4739			0.6225		
3 3 1	-0.4182			0.6583		
3 3 2	-0.2261			0.7977		
3 3 3	0.6442			1.9045		

Zdroj: Pracovní prostředí a organizace práce 2009

Tabulka 6: Model souvislosti pracovního stresu a očekávaných dopadů stresu

	Beta (λ)	std. err.	z-value	Exp(Beta) (τ)	Wald	df. prob.
STRES*SMUTNY						
1 1	0.7065	0.0702	10.065	2.0268	141.56	4 0.000
1 2	-0.0757	0.0662	-1.144	0.9271		
1 3	-0.6308			0.5322		
2 1	-0.0750	0.0725	-1.035	0.9277		
2 2	0.1318	0.0622	2.120	1.1409		
2 3	-0.0568			0.9448		
3 1	-0.6314			0.5318		
3 2	-0.0561			0.9454		
3 3	0.6876			1.9889		
STRES*NEPŘÍZNIVÁ RODINĚ						
1 1	0.2169	0.0800	2.712	1.2422	25.99	4 0.000
1 2	0.0672	0.0672	1.000	1.0695		
1 3	-0.2840			0.7527		
2 1	0.0212	0.0796	0.266	1.0214		
2 2	0.0128	0.0652	0.196	1.0128		

23	-0.0340			0.9666		
31	-0.2381			0.7882		
32	-0.0799			0.9232		
33	0.3180			1.3744		
SMUTNÝ*NEPŘÍZNIVÁ RODINĚ						
11	0.1619	0.0754	2.147	1.1758	14.90	4 0.005
12	0.0316	0.0652	0.485	1.0321		
13	-0.1936			0.8240		
21	0.0287	0.0735	0.391	1.0292		
22	0.0019	0.0618	0.031	1.0019		
23	-0.0307			0.9698		
31	-0.1907			0.8264		
32	-0.0336			0.9670		
33	0.2243			1.2514		
STRES*PRÁCE ZASAHUJE DO OSOBNÍHO ŽIVOTA						
11	-0.1637	0.0499	-3.278	0.8490	11.88	2 0.003
12	0.1637			1.1779		
21	-0.0133	0.0472	-0.281	0.9868		
22	0.0133			1.0134		
31	0.1770			1.1936		
32	-0.1770			0.8378		
SMUTNÝ*PRÁCE ZASAHUJE DO OSOBNÍHO ŽIVOTA						
11	-0.2018	0.0569	-3.548	0.8172	17.92	2 0.000
12	0.2018			1.2236		
21	0.0035	0.0483	0.072	1.0035		
22	-0.0035			0.9965		
31	0.1983			1.2194		
32	-0.1983			0.8201		
	Beta (λ)	std. err.	z-value	Exp(Beta) (r)	Wald	df. prob.
PRÁCE NEPŘÍZNIVÁ RODINĚ*PRÁCE ZASAHUJE DO OSOBNÍHO ŽIVOTA						
11	-0.1202	0.0520	-2.309	0.8868	17.64	2 0.000
12	0.1202			1.1277		
21	-0.0590	0.0446	-1.321	0.9428		
22	0.0590			1.0607		
31	0.1791			1.1962		
32	-0.1791			0.8360		
STRES*VYČERPANÝ Z PRÁCE						
11	0.5815	0.0713	8.156	1.7887	121.42	4 0.000
12	-0.1756	0.0617	-2.846	0.8389		
13	-0.4059			0.6664		
21	-0.1449	0.0757	-1.914	0.8651		
22	0.2832	0.0577	4.906	1.3274		
23	-0.1383			0.8708		
31	-0.4366			0.6462		
32	-0.1076			0.8980		
33	0.5442			1.7233		
SMUTNÝ*VYČERPANÝ Z PRÁCE						
11	0.3743	0.0674	5.552	1.4539	55.18	4 0.000
12	-0.1901	0.0619	-3.070	0.8269		
13	-0.1842			0.8318		
21	-0.1786	0.0694	-2.575	0.8364		
22	0.2656	0.0553	4.798	1.3042		
23	-0.0869			0.9167		
31	-0.1956			0.8223		
32	-0.0755			0.9273		
33	0.2711			1.3115		
PRÁCE NEPŘÍZNIVÁ RODINĚ*VYČERPANÝ Z PRÁCE						
11	0.2910	0.0746	3.901	1.3377	65.10	4 0.000
12	-0.0411	0.0715	-0.575	0.9597		
13	-0.2499			0.7789		
21	0.1143	0.0661	1.728	1.1210		
22	0.0738	0.0603	1.225	1.0766		
23	-0.1881			0.8285		
31	-0.4052			0.6668		
32	-0.0327			0.9678		
33	0.4379			1.5495		
PRÁCE ZASAHUJE DO OSOBNÍHO ŽIVOTA*VYČERPANÝ Z PRÁCE						
11	0.1440	0.0512	2.813	1.1549	7.93	2 0.019
12	-0.0728	0.0429	-1.698	0.9298		
13	-0.0713			0.9312		
21	-0.1440			0.8659		
22	0.0728			1.0755		

2 3	0.0713			1.0739		
	Beta (λ)	std. err.	z-value	Exp(Beta) (τ)	Wald	df. prob.
STRES*SMUTNÝ*PRÁCE ZASAHUJE DO OSOBNÍHO ŽIVOTA						
1 1 1	- 0.2309	0.0672	- 3.437	0.7938	13.01	4 0.011
1 1 2	0.2309			1.2597		
1 2 1	0.0352	0.0633	0.555	1.0358		
1 2 2	- 0.0352			0.9655		
1 3 1	0.1957			1.2162		
1 3 2	- 0.1957			0.8223		
2 1 1	0.0586	0.0710	0.826	1.0603		
2 1 2	- 0.0586			0.9431		
2 2 1	0.0116	0.0611	0.190	1.0117		
2 2 2	- 0.0116			0.9885		
2 3 1	- 0.0702			0.9322		
2 3 2	0.0702			1.0727		
3 1 1	0.1723			1.1880		
3 1 2	- 0.1723			0.8418		
3 2 1	- 0.0468			0.9543		
3 2 2	0.0468			1.0479		
3 3 1	- 0.1255			0.8821		
3 3 2	0.1255			1.1337		

Zdroj: Pracovní prostředí a organizace práce 2009