

# Poradenství na pracovišti a jeho využití v rozvoji a vzdělávání vedoucíchpracovníků

## Ostrý, Adam

Klíčová slova: workplace counselling, stress counselling, workplace stress, management, rozvoj

### Abstrakt

Práce se věnuje tématu poradenství na pracovišti. Cílem je představit dostupnou literaturu a zhodnotit efektivnost využití poradenství v podnicích. Metodou zpracování práce je systematická rešerše. Jako zdroje pro vytvoření práce jsou použity články publikované v odborných časopisech, které se věnovaly poradenství na pracovišti (workplace counselling), stresu na pracovišti a možnostem využití poradenství pro vedoucí pracovníky v organizacích. Na základě výsledků rešerše jsem dospěl k závěru, že poradenství má reálné výsledky při snižování stresu, zlepšení pracovního chování zaměstnanců a zvýšení vnímané smysluplnosti práce pracovníky. Výsledky studií také ukazují, že tato metoda je vhodná pro vedoucí pracovníky, neboť oni obzvláště musejí efektivně zvládat stres.

### Úvod

Téma stresu na pracovišti je v současné době stále dál více aktuální. Vysoké požadavky na výkon, dlouhé přesčasy a tlak na správné a rychlé rozhodování za všech okolností vytváří ideální podmínky pro vzniku stresu u pracovníků. Stres se poté projevuje sníženým pracovním výkonem, zvýšeným počtem absencí, vznikem úzkosti nebo deprese, a v krajních případech způsobuje syndrom vyhoření, případně je příčinou sebevraždy (Rook et al, 2019, s. 7). Podniky proto hledají možnosti, jak míru stresu na pracovišti snížit. Jednou z těchto možností může být právě poradenství na pracovišti.

Práce je rozdělena do čtyř částí. Nejprve je přiblížen pojem poradenství na pracovišti (workplace counselling) z hlediska historie, vývoje a způsobu použití metody. Poté je uveden postup výběru a zpracování článků a studií zvolených pro zpracování rešerše. Výsledky z těchto zdrojů jsou shrnuty v následující části, která se věnuje požití poradenství na pracovišti v praxi a zkoumá účinnost metody. Tyto výsledky jsou poté diskutovány z pohledu využití pro vedoucí pracovníky.

### Teoretická východiska

Historie poradenství na pracovišti (workplace counselling) se dle Carolla (1996, s. 5-6) člení do tří fází. První začala již na počátku 20. století, kdy jedním z prvních podniků, kde bylo poradenství pro zaměstnance zavedeno byl Ford Motor Company, který určitý poradenský program zavedl v roce 1914. Poradci se v této fázi zaměřovali primárně na vztahy mezi zaměstnanci a případné problémy zaměstnanců, které vycházely z organizačního chování. (Swanson & Murphy, 1991, s. 268) Druhá fáze poradenství pro zaměstnance, která trvala přibližně od 40. do 60. let 20. století, se zaměřovala na problémy s alkoholem, ze kterých plynuly problémy při plnění pracovní náplně. V této době také začaly vznikat asistenční programy pro zaměstnance, neboli EAP (employee assistance program). Dle Carolla (1996, s. 7) se měly zaměřit na komplexní pomoc pro zaměstnance, stále bylo však hlavní téma alkohol. Ve třetí fázi, kde se poradenství na pracovišti nachází v současnosti, nastal rozvoj asistenčních programů, které začaly být nabízeny specializovanými společnostmi (Caroll, 1996, s. 9).

V současnosti se poradenství na pracovišti dle McMahona a Palmera (1997, s. 213) zabývá jak problémy zaměstnanců způsobenými prací, tak problémy, s jejichž vznikem pracovní náplň nijak nesouvisí, negativně však mohou ovlivňovat výkon zaměstnanců. Poradenství může být zaměstnancům poskytováno jak externím odborníkem, tak zaměstnancem firmy. Vždy by ale takový poradce měl být řádně proškolen. V najímání externího poradce vidí Caroll (1996, s. 33) výhody v tom, že není součástí té určité organizace, může tedy jednat absolutně objektivně, dokáže poskytnout pohled z vně organizace. Naopak ale tento externí poradce nemusí dostatečně rozumět organizaci a její kultuře a nemusí se této organizaci dostatečně adaptovat. Kdežto poradce, který působí jako zaměstnanec společnosti, sice zná organizaci důvěrně a dokáže s touto znalostí pracovat. Firemní poradce však může být zaměstnanci vnímán jako součást managementu organizace a může tedy dojít k narušení důvěry (Caroll, 1996, s. 35).

Zvládání stresu v rámci práce se v současnosti stává stále důležitější dovedností, zejména pak pro pracovníky na vedoucích pozicích organizace. Právě vedoucí pracovníci bývají vystaveni velkému množství stresu při plnění pracovních povinností a jsou nuceni často rozhodovat pod časovým tlakem a ve stresových podmínkách. To ale může dle Ganstera (2005, s. 493) výrazně snížit jejich schopnost zůstat racionální a rozhodovat správně, což může být rizikem pro celou organizaci. Kromě zhoršené schopnosti rozhodovat může být stres dle Davise (2010, s. 50) také příčinou nepříjemné atmosféry na pracovišti, a to v případě, že manažer nedokáže pod náporem stresu korigovat své emoce.

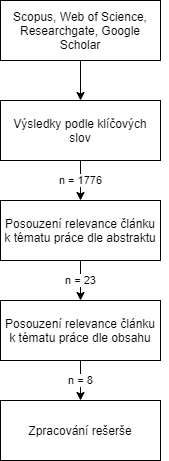
### Výzkumné metody a data

Seminární práce je napsána metodou systematické literární rešerše, která má za cíl zhodnocení informací dosud publikovaných o významu poradenství na pracovišti s přihlédnutím k významu pro vedoucí pracovníky v organizacích. Vzhledem k minimálnímu počtu odborných zdrojů věnujícím se přímo poradenství vedoucím pracovníkům (executive counselling), jsou zahrnuty také zdroje, které se nevěnují přímo vedoucím pracovníkům, ale také obecně poradenství na pracovišti. V případě těchto zdrojů je ale kladen důraz na implikace, které se vztahují k vedoucím pracovníkům.

Pro vyhledávání zdrojů byly využity databáze Scopus, Web of Science, Research gate a Google Scholar. V databázích byla použita pro vyhledávání klíčová slova „Workplace counselling“, „Employee counselling“, „Executive counselling“, „Stress counselling“.

U vyhledaných článků, které názvem značily relevantnost k tématu, byl dále prozkoumán abstrakt. V případě, že také abstrakt článku odpovídal tématu poradenství na pracovišti, byl článek uložen a následně detailně prostudován. Uložené články byly poté prostudovány z hlediska obsahu celého článku a byly vyřazeny ty, které tématu práce jen dotýkaly ale detailně se mu nevěnovaly, nebo ty, které nepřinášely nové informace nebo pohledy na téma. Pro rešerši bylo tedy vybráno 8 článků.

*Obrázek 1: Proces rešerše literárních zdrojů*



*Tabulka 1: Kategorizace využitých zdrojů*

|  |  |
| --- | --- |
| **Autor** | **Název** |
| Kirk, A. K. & Brown, D. F. (2003) | Employee Assistance Programs: A Review of the Management of Stress and Wellbeing Through Workplace Counselling and Consulting |
| Elder, R. L. *et al* (2018) | Workplace counselling and the contemporary world of work |
| McLeod, J. (2008) | Counselling in the Workplace |
| McLeod, J. & McLeod, J. (2001) | How Effective is Workplace Counselling? |
| Tehrani, N. (1998) | Counselling in the workplace: The organizational counsellor. |
| Hannabuss, S. (1997) | Counselling approaches and the Workplace |
| Collins, J. *et al* (2012) | Counselling in the workplace: How time-limited counselling can effect  change in well-being |
| Van der Klink, *et al* (2001) | The Benefits of Interventions for  Work-Related Stress |

### Výsledky

Elder et al (2018, s. 52) popisuje současná pracoviště jako místa, která často napomáhají ke vzniku stresových situací. Tlak na výkon a rozhodování, častý v současných pracovištích vyvolává u zaměstnanců úzkost, která snižuje pracovní výkon a způsobuje izolaci. Dle Eldera et al (2018, s. 53) jsou lidé zažívající úzkost méně ochotni riskovat a jsou méně kreativní. Tito lidé navíc přenášejí úzkostné stavy na celý kolektiv, čímž se pracovní prostředí stává nepříjemné. Protože ne všichni se dokáží se stresem vyrovnat sami, mnoho velkých organizací zavádí tzv. zaměstnanecké asistenční programy (employee assistance prograrm = EAP), které se zaměřují na udržování duševní pohody při práci (Elder, 2018, s. 55).

Dle Hannabusse (1997, s. 374) lze k poradenství na pracovišti přistupovat dvěma způsoby. První, *psychodynamická tradice,* se zaměřuje spíše na hlubší psychické problémy s důrazem na podvědomí. Takové problémy vyžadují důkladnější terapii a nemusí přímo souviset s prací. Ta spíše funguje jako jakýsi spouštěč. Hannabuss (1997, s. 376) doporučuje řešení těchto problémů psychoterapeuty, spíše než v rámci pracovního poradenství. Druhá tradice, *kognitivně-behaviorální*, se orientuje na konkrétní problém, který se snaží vyřešit s využitím racionality. Tato tradice je vhodná pro krátkodobé problémy, například související s prací a pracovním prostředím. Jako velmi účinnou hodnotí kognitivně-behaviorální metodu také Van der Klink et al. (2001, s. 274), kdy prezentují snížení symptomů úzkosti a deprese, a zlepšení vnímané kvality života.

Tématu zaměstnaneckých asistenčních programů se podrobněji věnovali Kirk a Brown (2003). Ti je popisují jako programy hrazené zaměstnavatelem poskytované zaměstnancům a často také jejich rodinám. Hlavní náplní těchto programů je poradenství a konzultace ohledně osobních, rodinných nebo s prací souvisejících problémů, které by mohly ohrozit výkon zaměstnance při práci. Management společnosti se nejčastěji rozhodne pro zavedení takových programů s vidinou zlepšení pracovních podmínek zaměstnancům a tím i zvýšení jejich výkonu. Asistenční programy nabízené zaměstnavatelem nejsou určeny jen pro vedoucí pracovníky, ale pro jakékoli zaměstnance podniku. Kirk a Brown (2003, s. 139) zmiňují, že poradenství, které bývá součástí EAP, se pracovní problémy snaží řešit s ohledem na kontext organizace, nemá ale reálnou moc situaci v organizaci změnit. (Kirk & Brown, 2003, s. 140).

Poradenství v konkrétní společnosti, The Post Office, tedy britské poště, se věnuje Tehrani (1998). The Post Office zřídila samostatné oddělení, které se věnuje poradenství zaměstnancům společnosti, již v roce 1945. Employee Support (zaměstnanecká podpora), jak je toto oddělení pojmenováno, zaměstnává přibližně 100 odborníků a poskytuje své služby pro přibližně 400 000 zaměstnanců The Post Office. Ročně řeší zhruba 40 000 případů. Tehrani (1998) zmiňuje výhody samostatného poradenského oddělení v rámci společnosti. Mezi takové výhody řadí znalost společnosti nebo vztah poradce ke společnosti, ve které působí, který je motivuje k co nejvyšší kvalitě poskytovaného poradenství.

McLeod (2008, s. 13) popisuje reálné výsledky poradenství pro zaměstnance, kdy je zkoumal z pohledu tří kategorií: *psychologické fungování*, tedy zda zaměstnanec vykazuje symptomy stresu, deprese nebo úzkosti; *smysluplnost práce* pro zaměstnance – zda je zaměstnanec spokojený v práci, zda je odhodlaný; a *pracovní chování* z hlediska výkonu, počtu dnů na nemocenské nebo počtu nehod.

McLeod (2008, s. 15) došel k závěru, že poradenství na pracovišti má prokazatelně pozitivní vliv na krátkodobé *psychologické fungování* jedince. Pracovníci, kteří využili možnosti poradenství vykazovali méně často symptomy stresu nebo úzkosti. K podobnému závěru také došla Collins et al.(2012, s. 88), kdy dokazují, že na zaměstnancích lze po několika schůzkách s poradci pozorovat méně stresu. Jak však McLeod (2008, s. 15) podotýká, dlouhodobé účinky nejsou prokázány. Collins et al (2012, 89) odhaduje, zlepšený psychický stav zaměstnanců trvá od půl roku do jednoho roku.

Z hlediska *smysluplnosti práce* lze prokázat, že poradenství má pozitivní dopady pro ty zaměstnance, kteří poradenství vyhledali kvůli problému souvisejícím s prací. V případě osobních a jiných problémů nelze prokázat pozitivní změnu ve vnímání smysluplnosti práce (McLeod, 2008, s. 18). Van der Klink et al (2001, s. 274) tvrdí, že zvýšení pracovního odhodlání lze pozorovat spíše u pracovníků na hierarchicky vyšších pozicích v organizaci. Nejčastěji se jedná o vedoucí pracovníky, kteří se díky poradenství naučí lépe zvládat stres. (Van der Klink et al., 2001, s. 275)

Pro zaměstnavatele pravděpodobně nejdůležitější kategorie, tedy *pracovní chování*, zaznamenává nejvýraznější změnu v pracovní absenci. Zde McLeod (2008, s. 19) shledává pozitivní vliv poradenství, neboť u pracovníků, kteří vyhledali pracovního poradce, se počet absencí snížil. Dle McLeod a McLeod (2001) se počet absencí může snížit o 25 až 50 % po absolvování poradenských schůzek. Toto snížení lze pozorovat po dobu přibližně jednoho roku. (McLeod, 2008, s. 19)

### Diskuze

Cílem této systematické literární rešerše bylo představit metodu poradenství na pracovišti a její výsledky s přihlédnutím na vedoucí pracovníky. Přestože poradenstvím přímo pro vedoucí pracovníky se nezabýval žádný zdroj, z definice poradenství a jeho praktického využití lze dovodit, že je minimálně stejně vhodné pro vedoucí pracovníky jako pro řadové zaměstnance, ne-li více. Na základě uvedeného lze tedy zaměstnanecké poradenství označit spíše jako metodu pro rozvoj pracovníků (řadových nebo vedoucích) spíše než metodu vzdělávání.

Poradenství pomáhá pracovníkům lépe zvládat stres, ať už způsobený prací, nebo například osobními nebo finančními problémy. Může jim také pomáhat vypořádat se s nečekanými událostmi. Z tohoto hlediska se zdá poradenství jako vhodný prostředek také pro pracovníky na vedoucích pozicích v organizaci, neboť ti právě musejí zvládat pracovat a rozhodovat pod časovým tlakem a ve stresových podmínkách. U pracovníků, tím spíše u těch na vedoucích pozicích, není žádoucí, aby se cítili ve stresu a aby nebyli v duševní pohodě, neboť stres a úzkost může být příčinou horšího pracovní výkon, snižuje u osob kreativitu a tyto osoby jsou méně ochotní podstupovat riziko a přijímat inovace.

McLeod (2008) shrnuje výsledky poradenství do tří kategorií: psychologické fungování, smysluplnost práce a pracovní chování. Nejvýraznější zlepšení shledává v kategorii psychologické fungování, kdy po absolvování poradenských schůzek lidé méně pociťují symptomy stresu nebo úzkosti. Pozitivní změny z hlediska snížení míry stresu u zaměstnanců pozoruje také Collins et al (2012). Zlepšení smysluplnosti práce prezentuje Van der Klink et al (2001), kteří ale upozorňují, že zde lze pozorovat změnu spíše u pracovníků na vyšších pozicích, texy u vedoucích pracovníků organizace. Ti se díky poradenství naučili lépe zvládat stres. Zaměstnanecké poradenství se také pozitivně projevilo na pracovním chování. Dle McLeod a McLeod (2001) lze poradenstvím snížit absence pracovníků o 25 až 50 %, což je pro zaměstnavatele jistě zajímavý poznatek.

Představené studie tedy celkem jasně prezentují pozitivní účinky poradenství na pracovišti. Přesto ale nejde s jistotou potvrdit, že takové účinky by poradenství přineslo také pro vedoucí pracovníky, neboť pro toto tvrzení zatím neexistují podklady. Proto by bylo jistě velmi zajímavé a přínosné vytvoření studie nebo jiného výzkumu, který by řešil účinek poradenství přímo na pracovníky na nejvyšších pozicích v organizacích.

### Závěr

Tato práce byla vypracována se smyslem zjištění efektivnosti poradenství na pracovišti (Workplace counselling), s přihlédnutím na využití metody pro vedoucí pracovníky (Executive counselling). Jako metoda zpracování byla použita systematická literární rešerše.

Nejprve byla uvedena teoretická východiska, která přibližují poradenství a uvádějí charakteristiky potřebné pro vedoucí pracovníky. Poté je přiblížen postup vyhledávání, výběru a zpracování literárních zdrojů využitých pro rešerši. Následně jsou představeny výsledky studií týkajících se účinnosti metody poradenství na pracovišti.

Na základě prostudování článků a studií, které se poradenství na pracovišti věnovaly, jsem přesvědčen, že tato metoda je efektivní ve snižování míry stresu na pracovišti a tím pádem ve zlepšení pracovního prostředí. Pozitivně se také projevila ve snižování absencí zaměstnanců nebo z hlediska vnímání smysluplnosti práce zaměstnancem.

Poradenství na pracovišti se jeví jako vhodný nástroj také pro rozvoj vedoucích pracovníků. Těm by mohl pomoci s vyrovnávání se se stresem a s pracováním a rozhodováním pod časovým presem.

### Literatura

Caroll, M. (1996). Workplace Counselling: A Systematic Approach to Employee Care. SAGE Publications. ISBN: 9781446264287

Carroll, M. & Walton, M. (1997). Handbook of Counselling in Organizations. SAGE Publications. ISBN: 0761950869

Collins, J., Gibson, A., Parkin, S., Parkinson, R., Shave, D. & Dyer, C. (2012) Counselling in the workplace: How time-limited counselling can effect change in well-being. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14733145.2011.638080>

Davis, A. R. (2010). The Intangibles of Leadership. John Wiley & Sons. ISBN: 9780470679159

Elder, R. L., Agee, M. & Adamson, C. (2018). Workplace counselling and the contemporary world of work. New Zealand Journal of Counselling. ISSN: 11710365

Ganster, D. C. (2005). Executive Job Demands: Suggestions from a Stress and Decision-Making Perspective. The Academy of Management Review. DOI: https://doi.org/10.2307/20159140

Hannabuss, S. (1997). Counselling approaches and the Workplace. Library Management. DOI: 10.1108/01435129710183726

Kirk, A. K. & Brown, D. F. (2003). Employee Assistance Programs: A Review of the Management of Stress and Wellbeing Through Workplace Counselling and Consulting. Australian Psychologist. DOI: 10.1080/00050060310001707137

McLeod, J. (2008). Counselling in the Workplace: A Comprehensive Review of the research evidence. British Association for Counselling & Psychotherapy.

McLeod, J. & McLeod, J. (2001). How Effective is Workplace Counselling?. Counselling and Psychotherapy Research. ISSN: 14733145

McMahon, G. & Palmer, S. (1997). Handbook of Counselling. Routledge. ISBN: 9780415139519

Rook, C., Hellwig, T., Florent-Treacy, E. & Kets de Vries, M. (2019). Workplace stress in senior executives: Coaching the 'uncoachable'. International Coaching Psychology Review. ISSN: 1750-2764

Swanson, N. G. & Murphy, L. R. (1991). Mental health counselling in industry. International review of industrial and organizational psychology.

Tehrani, N. (1998). Counselling in the workplace: The organizational counsellor. Counselling Psychology Quarterly. DOI: 10.1080/09515079808254040

Von der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H. & van Dijk, F. J. H. (2001). American Journal of Public Health.