

The Impact of Stress on Work Performance and Employee Turnover: an Empirical Literature Review

[Vliv stresu na pracovní výkonnost a fluktuaci zaměstnanců:
rešerše empirické literatury]

Pavlaína Trchalíková¹

¹Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Sokolská třída 33, 702 00 Ostrava
Email: pavlina.trchalikova@vsb.cz

Abstract: In today's world, work-related stress is becoming increasingly common across various professions and significantly affects an individual's productivity and job performance. The aim of this empirical literature review was to analyze studies that examine stress and its effects on work performance and employee turnover. The selected studies focused on employees from various fields such as banking, commerce, healthcare, gastronomy, and others. Based on the analysis, lower levels of stress can positively impact work performance by motivating and enhancing it. However, higher levels of stress lead to decreased job performance and work dissatisfaction, which can ultimately result in the decision to leave the job in the long run.

Keywords: employees, performance, stress, turnover.

JEL classification: J24, J63

Received: 9.6.2023; Reviewed: 20.6.2023; 11.7.2023; Accepted: 22.11.2023

Úvod

Zvyšující se tlak na výkon zaměstnanců z pohledu kvantity a kvality odvedené práce, záplava informací, kvalita řízení, vztahy se zaměstnanci a manažery a mnoho dalších faktorů silně ovlivňuje úroveň stresu, který zaměstnanci při výkonu svého zaměstnání pociťují. Nabízí se zde otázka, zda prožívaný stres zaměstnance „vybičuje“ k aktivitě a vysokým pracovním výkonům nebo naopak jejich aktivitu paralyzuje. Za účelem nalezení odpovědi na tuto otázku byla provedena rešerše empirické literatury, jejímž cílem je shrnout závěry empirických studií zkoumajících působení stresu na výkonnost a fluktuaci zaměstnanců a na jejich základě identifikovat převažující vliv stresu na zaměstnance. Rešerše se dále zabývá také dalšími otázkami, jako je operacionalizace stresu a identifikace nosných oblastí dalšího výzkumu v oblasti stresu.

Za účelem zpracování této rešerše bylo vybráno 30 studií z Web of Science se zaměřením na články publikované v časopisech Q1-Q2 (73.3 %). Při výběru studií byla velká pozornost věnována v maximální míře rovnoměrnému zastoupení studií realizovaných ve Spojených státech amerických, v evropských zemích a asijských zemích. Zároveň byly vyhledávány studie napříč různými obory, např. na obchod, bankovníctví, zdravotnictví, gastronomii apod., aby bylo docíleno co možná největší možnosti zobecnění prezentovaných výsledků.

Uvedený cíl je naplňován postupně v průběhu několika kapitol. První kapitola stručně popisuje možné příčiny stresu na pracovišti a uvozuje tak hlavní téma rešerše, které se nachází ve druhé a třetí kapitole. Druhá kapitola se soustřeďuje na vliv stresu na pracovní výkon, tj. krátkodobé efekty stresu, zatímco třetí kapitola se zaměřuje naopak na efekty dlouhodobé, konkrétně odchod zaměstnanců ze zaměstnání. Obě tyto kapitoly jsou členěny primárně dle oborů ekonomických činností, přičemž v rámci těchto oborů, bylo-li to možné, jsou diskutovány výsledky studií z různých geografických oblastí. V poslední kapitole jsou následně rozebírány

metody měření stresu, které bývají v empirických studiích používány, neboť právě metodika měření stresu může mít na dosažené závěry velký vliv. Zároveň si tak lze udělat dobrý přehled o běžně používaných nástrojích a jejich kvalitě (např. jak často bývají používány standardizované a uznávané psychologické dotazníky ve srovnání s ad hoc formulovanými dotazy založenými na sebehodnocení). Závěr tohoto článku je následně věnován shrnutí zjištění z jednotlivých kapitol.

1 Determinanty pracovního stresu

Stres v zaměstnání může přispívat k nízkému pracovnímu výkonu, a tudíž k neefektivitě dané organizace, absenci zaměstnanců z důvodu nemoci, jejich vysoké fluktuaci a snížené pracovní spokojenosti (AbuAlRub 2004). Zvýšení pracovního stresu způsobily faktory, jako je mechanizace a automatizace výrobního procesu či nárůst zaměstnanosti v sektoru služeb. Ke zvyšování stresu v zaměstnání přispívá také zvýšená flexibilita na trhu práce a snížená jistota zaměstnání. (Groot a Maassen van den Brink 1999). Stres snižuje schopnost zaměstnanců podávat vysoký pracovní výkon, protože odvádí úsilí při plnění pracovních úkolů směrem ke zvládnutí jednotlivých stresorů (Tuten a Neidermeyer 2004). Projevy stresu v zaměstnání tak s sebou nesou náklady jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V krátkodobém horizontu může stres způsobovat pracovní nespokojenost, která vede ke snižování produktivity či absenci na pracovišti. K dlouhodobým účinkům stresu se řadí různé zdravotní potíže či odchod ze zaměstnání (French a Dunlap 1998).

Účinky stresu na pracovních trzích se ve svých studiích zabývá několik autorů, přičemž je rozlišováno mezi různými definicemi stresu. Zde jsou uvedeny některé z nich. Jamal (2007, s. 176) pracovní stres definuje jako „*reakci jedince na charakteristiky související s pracovním prostředím, který je vnímá buď jako fyzicky nebo emocionálně ohrožující.*“ Groot a Maassen van den Brink (1999) uvádí, že stres vzniká interakcí mezi individuálními vlastnostmi jedince a požadavky dané práce. Lee Larson (2004) tvrdí, že stres pramení z nerovnováhy mezi poptávkou daného zaměstnání a schopnostmi jedince. Lidé se tak potýkají se stresem, když mají nad svou prací minimální nebo žádnou kontrolu nebo požadavky spojené s danou prací převyšují jejich schopnosti. Akgunduz (2015) uvádí, že se pracovníci mohou potýkat se stresem v situaci, kdy nejsou schopni dosáhnout výsledků, které jsou od nich očekávány, a to navzdory skutečnosti, že mají k dispozici potřebné zdroje.

Stres souvisí s třemi následujícími faktory: nejistota, důležitost a trvání. Nejistota souvisí s nejistotou týkající se výsledku. S rostoucí nejistotou se zvyšuje míra stresu, se kterou se člověk potýká. Potenciál vzniku stresu se dále zvýší u důležitých událostí. Doba trvání souvisí s tím, že čím déle jsou na jedince kladeny speciální požadavky, tím více stresující pro něj daná situace je (Lee Larson 2004). Welford (1973) také uvádí, že stres nevzniká náhle v daném okamžiku, ale postupně se zvyšuje s tím, jak se požadavky kladené na zaměstnance blíží k jeho maximální kapacitě či ochotě.

Mathur et al. (2007) nazývá stav, který má tendenci způsobovat stres, jako stresor. Velký stres může způsobit i jediný stresor, avšak obvykle se stres rozvíjí při kombinaci stresoru s tlakem kladeným na zaměstnance. Individuální rozdíly mezi pracovníky způsobují, že na dané stresory reagují rozdílně. Některé jedince tak stresory stimulují a reakcí je pozitivní stres a u druhých naopak způsobí, že sníží své úsilí a zažívají tak stres negativní. Na základě tohoto rozdílného působení může mít stres konstruktivní nebo destruktivní důsledky pro danou organizaci a její zaměstnance. Také Edwards et al. (2014) uvádí, že určité typy stresorů mohou pracovníky inspirovat, aby provedli ve svém životě pozitivní změny, jež posléze zlepší jejich pracovní výsledky. Jako příklad těchto změn autoři uvádí dostatečný odpočinek či zvýšení fyzické

aktivity. Cai et al. (2002) rozlišují v pracovním prostředí dva typy stresu, a to stres vyplývající z výzvy a z překážek. První typ pracovního stresu lze považovat za prospěšný pro osobní růst a výkon jedince, přičemž zahrnuje např. pracovní přetížení a povinnosti. Naopak stres, který vyplývá z překážek, je již pro člověka těžké překonat a brání mu v kariérním růstu a dosahování pracovních cílů. Tento stres může souviset s organizační politikou, nejistotou zaměstnání a také s nejednoznačnou pracovní rolí. Stres spojený s překážkami může narušit duševní zdraví jedince a působí negativně na pracovní chování. Rozdílné typy pracovního stresu tak vedou k různorodým pracovním výstupům, jak ukazuje následující kapitola.

K nejvýznamnějším zdrojům stresu se řadí faktory vyplývající z povahy práce, protože existují zaměstnání, pro která je oproti jiným charakteristický větší pracovní tlak. Pro pracovníka tak může být plnění úkolů komplikované i v případě bohatých osobních dovedností (Alayoubi 2022). Pro některá zaměstnání je tak ve srovnání s ostatními charakteristická vyšší míra stresu. Řadí se k nim např. pracovní pozice zahrnující směnný provoz, rutinní práci, nebezpečná prostředí nebo dlouhou práci na počítači. Stres může souviset také s tím, na jaké pozici se pracovník v rámci firemní hierarchie nachází. U vedoucích pracovníků může stres např. plynout z tlaku týkajícího se krátkodobých finančních výsledků, kvality a odpovědnosti za práci druhých. Častou příčinou stresu jsou také změny z důvodu požadované adaptace ze strany pracovníků. Stresující jsou zejména velké a neočekávané změny jako např. propouštění zaměstnanců nebo přesun na jinou pracovní pozici (Mathur et al. 2007). Mezi další zdroje stresu patří konflikt v pracovní roli, profesní růst, hodnocení výkonu a fyzické pracovní prostředí, např. vybavení, uspořádání či osvětlení daného pracoviště. Vnímání stresu se však u jednotlivých pracovníků liší. Ke stresu dochází při interakci mezi zdrojem stresu a osobnostními charakteristikami jedince, mezi které patří osobnost, schopnosti a úroveň inteligence (Alayoubi 2022).

Studie, které budou dále v této práci analyzovány, se často zaměřují na stres spojený s pracovní rolí. V této souvislosti jsou uváděny nejčastěji tři následující stresory, a to nejednoznačnost, konflikt a přetížení. Nejednoznačnost je spojena s určitou nevědomostí ohledně vykonávání pracovní role. Konflikt rolí souvisí s očekáváním zaměstnavatelů, např. když zaměstnanec má vykonávat současně dvě různé role a přetížení znamená, že splnění dané role je nemožné z důvodu energie, času nebo zdrojů. Všechny tyto stresory významně ovlivňují chod dané organizace. Mohou způsobit nespokojenost zaměstnanců, napjaté mezilidské vztahy a nízkou produktivitu a výkonnost (Akgunduz 2015).

2 Vliv stresu na pracovní výkonnost

K oblastem, které jsou v souvislosti se stresem zkoumány, se řadí výkonnost v zaměstnání. Následující studie jsou zaměřeny na zaměstnance pracující v sektoru peněžnictví, pojišťovnictví a nadnárodních korporacích. Hunter a Thatcher (2007) zkoumali vliv stresu na prodejní výkonnost u zaměstnanců pracujících v bance v závislosti na délce zaměstnání ($n=270$). Autoři zjistili, že mezní efekt stresu na výkon je negativní u nových zaměstnanců ($\beta=-6,80$, $p<0,05$). U pracovníků, jež v bance pracují alespoň dva roky, je vliv stresu naopak pozitivní ($\beta=5,12$, $p<0,01$). Wu (2011) se ve své studii zaměřil na osoby zaměstnané ve finančním sektoru na Taiwanu ($n=571$). Cílem bylo zjistit, jaký má emoční inteligence vliv na vztah mezi výkonem a stresem. Dle regresní analýzy je vztah mezi pracovním výkonem a stresem negativní a statisticky významný ($\beta=-0,076$, $p<0,05$). Dále byla mezi těmito proměnnými zjištěna negativní korelace ($r=-0,100$, $p<0,05$). Poté byl sestaven nový model, kde byl prokázán zmírňující účinek emoční inteligence na vztah mezi výkonností a stresem. Autor uvádí, že stres nevzniká přímo na základě působení určitého tlaku, ale vnímáním tohoto tlaku samotným jedincem. U zaměstnanců s vysokou emoční inteligencí je tak více pravděpodobné

zmírnění vlivu stresu na pracovní výkon. Dle autora zůstává ve studiích zabývajících se vztahem mezi výkonem a stresem podstatná míra rozptýlu nevysvětlena, a proto je důležitá identifikace dalších proměnných. Jamal (2007) se zaměřil na pracovníky v severoamerické nadnárodní korporaci v Malajsii ($n=305$) a Pákistánu ($n=325$). Mezi pracovní stresory autor zařadil pracovní přetížení, konflikty na pracovišti a nedostatečné finanční zdroje. V případě obou zkoumaných zemí byly provedeny interkorelace a výsledky mezi výkonem a celkovým stresem naznačovaly negativní lineární vztah ($r=-0,380$, $p<0,05$ v případě Malajsie a $r=-0,420$, $p<0,05$ v případě Pákistánu). Také mezi výkonností a jednotlivými stresory byl nalezen negativní a statisticky významný vztah. Dle autora pracovní stres pramení z nesouladu mezi pracovním prostředím a schopnostmi daného jedince. Čím vyšší je nerovnováha mezi schopnostmi člověka a pracovními nároky, tím u něj bude působení stresu intenzivnější. V případě, že se u pracovníka objevuje vysoká úroveň chronického stresu, může docházet z důvodu vyrovnávání se s touto zátěží ke snižování úsilí a nízké výkonnosti. Zároveň autor zmiňuje, že přiměřené množství stresu má na pracovní výkon pozitivní vliv.

Se stresem se dále potýkají zaměstnanci pracující v sektoru výroby a obchodu, kde je kladen důraz na jejich pracovní výsledky, resp. prodejní výkonnost. Peasley et al. (2020) zkoumali vliv stresu u obchodníků v různých průmyslových odvětvích ($n=331$). Autoři se zaměřili na stresory ve formě nejednoznačnosti pracovní role a přetížení. Na základě strukturálních modelů byl zjištěn statisticky významný negativní vliv nejednoznačnosti ($\beta=-0,18$, $p<0,01$) a přetížení ($\beta=-0,24$, $p<0,01$) na výkonnost. Se stresujícím prostředím se také často potýkají zaměstnanci v call centrech. Tuten a Neidermeyer (2004) analyzovali stres u pracovníků na jihovýchodě Spojených států ($n=122$). Z výsledků studie vyplývá, že mezi pracovním stresem a výkonností je pozitivní vztah ($\beta=0,47$, $p<0,001$). Oproti předchozí studii tak došli k odlišnému výsledku, avšak upozorňují, že je nepravděpodobné, že vysoká míra stresu vede k vysoké výkonnosti zaměstnanců. Jejich výsledky byly vztaženy k nízké až střední úrovni stresu a není tak možné posoudit vliv nadměrného stresu na výkonnost. Výsledky studie však naznačují, že střední úroveň stresu je spojena s maximálním výkonem pracovníků. Mathur et al. (2007) se zabýval stresem u pracovníků v různých výrobních organizacích v Indii ($n=110$) a na základě regresní analýzy došli k podobnému závěru jako Tuten a Neidermeyer (2004), a tedy, že stres pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost ($\beta=0,332$, $p<0,001$). Autoři uvádí, že stres má do určité míry klíčovou roli pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Následující autoři si pro svůj výzkum zvolili zdravotní sektor. Ošetřovatelství je celosvětově považováno za velmi stresující profesi. Dlouhodobý stres zdravotnických pracovníků může způsobit jejich pracovní nespokojenost, špatný výkon, syndrom vyhoření či odchod ze zaměstnání, což může negativně ovlivnit kvalitu zdravotnických služeb a je tak žádoucí přijímat opatření, která pracovní stres sníží (Li et al. 2017). Jamal (1984) zkoumal vztah mezi výkonem a stresem v zaměstnání u zdravotních sester v Kanadě ($n=440$). Konkrétně byly zkoumány čtyři následující stresory, a to přetížení, nedostatečnost zdrojů, nejednoznačnost a konflikt týkající se pracovní role. Autor dále sledoval oddanost zaměstnanců k dané organizaci, přičemž lze předpokládat, že může zmírňovat vztah mezi pracovním výkonem a stresem. Pracovníci byli rozděleni do tří skupin dle míry oddanosti k organizaci. V případě zaměstnanců, u kterých byl závazek vůči organizaci nízký, vyšel negativní statisticky významný vztah mezi pracovním výkonem a nejednoznačností pracovní role ($\beta=-0,51$, $p<0,01$), přetížením ($\beta=-0,43$, $p<0,05$), konfliktem v pracovní roli ($\beta=-0,34$, $p<0,1$) a vztah mezi výkonem a nedostatečností zdrojů byl statisticky nevýznamný. U zaměstnanců s vysokým a středním závazkem vůči organizaci byl vztah s výkonností statisticky nevýznamný v případě všech zkoumaných stresorů. AbuAlRub (2004) oslovila pro svůj výkon prostřednictvím online dotazníku zdravotní sestry, přičemž většina z nich byla z USA, další poté z Velké Británie, Kanady a dalších zemí ($n=303$).

Zvolenou metodou byla hierarchická regresní analýza. Jelikož lineární vztah mezi pracovním výkonem a stresem vyšel statisticky nevýznamný, byl odhadnut model s druhou mocninou proměnné pracovního stresu za účelem odhalení případného nelineárního vztahu mezi těmito veličinami. Tato modifikace modelu vedla k potvrzení nelineárního vztahu mezi výkonem a stresem na hladině významnosti 0,05. Výsledky odhalily vztah mezi pracovním výkonem a stresem ve tvaru U. Zdravotní sestry se střední úrovni stresu tak uváděly horší výkonnost ve srovnání s nízkým či vysokým pracovním stresem. Li et al. (2017) se zaměřili na pracovní výkonnost u zdravotních sester v Číně (n=852). Regresní analýzou byl zjištěn, podobně jako u výše popsané studie (Jamal 1984), negativní vztah mezi pracovním výkonem a stresem, jež pramení z povinností spojených s ošetrovatelskou profesí ($\beta=-0,39$, $p<0,001$), pracovní zátěže a času ($\beta=-0,19$, $p<0,001$) a managementu a mezilidských vztahů ($\beta=-0,12$, $p<0,001$). Také Deng et al. (2019) se zabývali vlivem stresu na pracovní výkonnost u zdravotnických pracovníků ve veřejných nemocnicích ve východní, střední a západní Číně (n=1 594). Ve studii jsou rozlišovány dva druhy stresu, a to konkrétně stres spojený s výzvou a stres spojený s překážkami. Prostřednictvím modelování strukturních rovnic došli autoři ke zjištění, že vztah mezi stresem souvisejícím s výzvou a pracovním výkonem je pozitivní ($\beta=0,13$, $p<0,001$), zatímco mezi stresem, jež souvisí s překážkami a výkonností, je vztah negativní ($\beta=-0,08$, $p<0,05$). Stresem spojeným s výzvou a překážkami, avšak v jiném sektoru, se zabýval také Cai et al. (2022). Autoři se zaměřili na výzkumné a vývojové techniky z šesti podniků v Číně zabývajících se pokročilými technologiemi (n=295). V rámci pracovního výkonu byla analyzována výkonnost spojená s inovacemi, jež byla měřena na 9 položkové škále, např. prostřednictvím otázky „*V mé práci jsem kreativní a každý se ode mě učí*“. Autoři testovali, zda je mezi výzvou či překážkou a inovační výkonností přímá souvislost. Bylo zjištěno, že mezi stresem souvisejícím s výzvou a inovační výkonností je pozitivní a statisticky významný vztah ($b=0,329$, $CI=[0,161, 0,496]$). U vztahu mezi stresem spojeným s překážkami a výkonností byl zjištěn naopak negativní vztah ($b=-0,316$, $CI=[-0,429, -0,204]$). Autoři tak došli k podobnému zjištění jako předchozí studie (Deng et al. 2019). Dále bylo zkoumáno, zda vnitřní motivace zprostředkovává vztah mezi stresem a výkonností. Mezi stresem souvisejícím s výzvou a vnitřní motivací byl nalezen pozitivní a statisticky významný vztah ($\beta=0,232$, $p<0,01$) a mezi vnitřní motivací a inovačním výkonem byl vztah taktéž pozitivní ($\beta=0,232$, $p<0,01$). Při zaměření na stres spojený s překážkami vyšel negativní a statisticky významný vztah mezi stresem a vnitřní motivací ($\beta=-0,222$, $p<0,001$), zatímco mezi inovační výkonností a vnitřní motivací byl vztah pozitivní ($\beta=0,275$, $p<0,001$). V obou případech tak má vnitřní motivace zprostředkující roli mezi stresem a inovační výkonností. Dále autoři zjistili, že zprostředkovatelskou roli u obou typů stresu má také získávání znalostí.

K dalším povoláním ve veřejném sektoru, pro něž je charakteristická vysoká úroveň stresu, se řadí policejní profese. Nisar a Rasheed (2019) u policistů v Pákistánu (n=271) rozlišují dva typy výkonnosti, a to běžnou pracovní výkonnost a výkonnost nad rámec běžných povinností, jež byly měřeny 5 položkovou stupnicí. K položkám běžné pracovní výkonnosti se řadí např. otázka „*Plním povinnosti uvedené v popisu práce*“ nebo „*Splňuji formální požadavky na výkon práce*“. U výkonnosti nad rámec běžných povinností to byly otázky jako „*Dodržuji neformální pravidla vytvořená k udržení pořádku*“ nebo „*Pomáhám nadřízenému s jeho prací i pokud o to nejsem požádán*“. Dle mediační analýzy stres v zaměstnání negativně souvisí jak s běžným pracovním výkonem ($\beta=-0,41$, $t=-5,13$, $p<0,001$), tak s výkonem nad rámec běžných povinností ($\beta=-0,14$, $t=-1,56$, $p<0,001$). Dále bylo zjištěno, že vztah mezi těmito faktory zprostředkovává kariérní spokojenost. Pracovní stres totiž snižuje kariérní spokojenost pracovníků, což následně negativně ovlivní jejich výkon v zaměstnání. Dle výsledků studie by mohlo snížení pracovního stresu zvýšit kariérní spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

Následující autoři se ve svých studiích zabývají sektorem gastronomie a hotelnictví. Smith et al. (2012) se zabývali zaměstnanci v restauracích v USA ($n=681$). Pracovníci byli rozděleni do dvou skupin. V první skupině se nachází ti, kteří se dostávají do přímého kontaktu se zákazníky. Řadí se k nim číšníci, barmani a další pomocný personál. Do druhé skupiny patří zaměstnanci, kteří pracují v kuchyni při přípravě pokrmů a úklidu. Autoři předpokládali, že orientace na zákaznický servis u respondentů zmírní vztah mezi pracovním výkonem a stresem. Vztah mezi výkonností a stresem byl u zaměstnanců s přímým kontaktem se zákazníky nejprve statisticky významný ($\beta=-0,15$, $p<0,01$). Po kontrole proměnné týkající se orientace na zákaznický servis se však tento vztah stal statisticky nevýznamným. Předpoklad se tak nepotvrdil, ale výsledky naznačují, že tato proměnná je pravděpodobně zprostředkovatelem vztahu mezi stresem a výkonností. Dále autoři předpokládali, že emoční energie zmírní vztah mezi výkonem a stresem u zaměstnanců, kteří se zákazníky přímý kontakt ve vyšší míře nemají. V tomto případě výsledky zmírňující účinek potvrdily ($\beta=0,58$, $p<0,05$) a autoři uvádí, že dobré vztahy na pracovišti ovlivní stres a výkon těchto zaměstnanců. Akgunduz (2015) zkoumal ve své studii vliv stresu spojeného s pracovní rolí na výkonnost v zaměstnání u osob pracujících v hotelech v Turecku ($n=227$). Na základě modelování pomocí strukturálních rovnic bylo zjištěno, že negativní statisticky významný vliv na pracovní výkon má jak nejednoznačnost pracovní role ($\beta=-0,18$, $p<0,001$), tak konflikt role ($\beta=-0,36$, $p<0,001$). Naopak tomu bylo u přetížení, které má pozitivní statisticky významný efekt na výkonnost ($\beta=0,58$, $p<0,001$). Na základě těchto výsledků autor uvedl čtyři možné scénáře poklesu pracovního výkonu, a to v situaci, kdy zaměstnanci neznají rozsah svých povinností, nemají naplánované žádné pracovní cíle, nevědí, co od nich zaměstnavatel očekává nebo mají dva a více pracovních úkolů současně. Co se týče pozitivního vlivu přetížení na výkonnost, tak může souviset s tím, že v situaci, kdy pracovníci pociťují, že mají pro plnění dané role nedostatek energie a času, mohou z tohoto důvodu navýšit svůj výkon. Při vyčerpání fyzické a duševní síly spojené s přetížením však dochází k poklesu výkonnosti a jeho pozitivní efekt tak nebývá dlouhodobý.

Se stresem se kromě zaměstnanců potýká také velká část studentů. Cahlíková et al. (2019) se zabývali genderovými rozdíly ve zvládání stresu a jeho vlivu na výkonnost u vysokoškolských studentů v Praze ($n=190$). Údaje byly získány prostřednictvím laboratorního experimentu, v němž respondenti plnili úkoly a byli vystavováni stresu. V rámci tohoto experimentu byla za účelem potvrzení účinnosti experimentu měřena srdeční frekvence a hladina kortizolu ve slinách. Autoři zjistili, že stres v konkurenčním pracovním prostředí má u žen negativní vliv na výkonnost ($\beta=-1,21$, $p<0,001$), zatímco u mužů se negativní efekt stresu neprojevil. Frazier et al. (2018) zkoumali u vysokoškolských studentů z Minnesoty ($n=8\,997$) vliv stresu na akademický výkon, jež byl aproximován bodovým ohodnocením studijních výsledků. Autoři zjistili, že mezi stresem a akademickým výkonem je negativní lineární vztah ($r=-0,02$, $p<0,05$) a dále nelineární kvadratický vztah ($x:\beta=0,10$, $p<0,05$; $x^2:\beta=-0,13$, $p<0,05$). Tento kvadratický vztah naznačuje, že nižší míra stresu má na výkonnost pozitivní vliv, ale v případě vyšších hodnot stres působí na výkon negativně. To znamená, že stres působí motivačně a zvyšuje výkon do určitého bodu, od kterého se však výkonnost začíná zhoršovat.

Výsledky analyzovaných studií jsou shrnuty v tabulce 1. Ve studiích se objevuje převážně negativní vztah mezi stresem a výkonností v zaměstnání. V následujících případech byl ale jeho vliv pozitivní. Deng et al. (2019) a Cai et al. (2022), kteří rozlišovali dva druhy stresu, došli ke zjištění, že stres, který je spojen s určitou výzvou, působí na pracovní výkonnost pozitivně. Také Hunter a Thatcher (2007), kteří zkoumali vliv stresu v závislosti na délce zaměstnání, uvádí, že u zaměstnanců, kteří pracují v daném podniku alespoň dva roky, má stres na pracovní výkon pozitivní efekt a působí tak motivačně. K dalším autorům, kteří došli k podobným závěrům, se řadí Tuten a Neidermeyer (2004) či Mathur et al. (2007). Akgunduz (2015) se

zaměřil v souvislosti se zaměstnáním na více druhů stresu a zjistil, že v případě přetížení je vliv pozitivní. Dle autora je možným vysvětlením, že v situaci, kdy má zaměstnanec nedostatek času a energie, může krátkodobě navýšit svůj pracovní výkon. Frazier et al. (2018) došel k závěru, že vztah mezi pracovním výkonem a stresem je ve tvaru obráceného U a nižší míra stresu má tak na výkonnost pozitivní vliv, zatímco jeho vyšší hodnoty negativní. Výsledky tak nepřinášejí jednoznačné závěry, ale autoři se shodují v tom, že ve vyšší míře působí stres na pracovní výkon zaměstnanců nepříznivě.

Tabulka 1: Přehled empirických studií zabývajících se stresem a pracovním výkonem

Autoři	Země; počet respondentů	Sektor	Metoda	Výsledky
Hunter a Thatcher (2007)	5 států (n=270)	Bankovníctví	OLS	Noví zaměstnanci: $\beta = -6,80^{**}$; zaměstnaní > 2 roky: $\beta = 5,12^{***}$
Wu (2011)	Taiwan (n = 571)	Finanční sektor	OLS	$\beta = -0,076^{**}$
Jamal (2007)	Malajsie(n=305); Pákistán(n=325)	Nadnárodní korporace	Korelační analýza	Malajsie: $r = -0,38^{**}$ Pákistán: $r = -0,42^{**}$
Peasley et al. (2020)	n = 331	Obchodníci v průmyslových odvětvích	SEM	Stresory týkající se pracovní role: nejednoznačnost: $\beta = -0,18^{***}$; přetížení: $\beta = -0,24^{***}$
Tuten a Neidermeyer (2004)	USA (n = 122)	Call centra	OLS	$\beta = 0,47^{***}$
Mathur et al. (2007)	Indie (n = 110)	Výrobní organizace	OLS	$\beta = 0,332^{***}$
Jamal (1984)	Kanada (n = 440)	Zdravotnictví	OLS	Nízký závazek vůči organizaci: Proměnné týkající se pracovní role: nejednoznačnost: $\beta = -0,51^{***}$; přetížení: $\beta = -0,43^{**}$; konflikt: $\beta = -0,34^{*}$ Střední a vysoký závazek vůči organizaci: statisticky nevýznamné
AbuAlRub (2004)	Především USA, dále Velká Británie, Kanada a další (n = 303)	Zdravotnictví	OLS	Vztah mezi veličinami: statisticky nevýznamný Odhad s druhou mocninou stresu: stres a výkon: $\beta = -1,30^{**}$; druhá mocnina stresu a výkon: $\beta = 1,22^{**}$
Li et al. (2017)	Čína (n = 852)	Zdravotnictví	OLS	Stresory: povinnosti spojené s profesí: $\beta = -0,39^{***}$; pracovní zátěž a čas: $\beta = 0,19^{***}$; management a mezilidské vztahy: $\beta = -0,12^{***}$
Deng et al. (2019)	Čína (n = 1 594).	Zdravotnictví	SEM	Stres spojený s výzvou: $\beta = 0,13^{***}$; Stres spojený s překážkami: $\beta = -0,08^{**}$
Cai et al. (2022)	Čína (n = 295)	Výzkum a vývoj: pokročilé technologie	Bootstrap analýza	Stres spojený s výzvou: $b = 0,329$, CI = [0,161, 0,496]; stres spojený s překážkami: $b = -0,316$, CI = [-0,429, -0,204]
Nisar a Rasheed (2019)	Pákistán (n = 271)	Policisté	Mediační analýza	2 typy výkonnosti: běžná: $\beta = -0,41^{***}$; nad rámec: $\beta = -0,14^{***}$
Smith et al. (2012)	v USA (n = 681)	Gastronomie	OLS	$\beta = -0,15^{***}$
Akgunduz (2015)	Turecko (n = 227)	Hotelnictví	SEM	Proměnné týkající se pracovní role: nejednoznačnost: $\beta = -0,18^{***}$; konflikt: $\beta = -0,36^{***}$; přetížení: $\beta = 0,58^{***}$
Cahlíková et al. (2019)	Česká republika (n = 190)	Vysokoškolští studenti	OLS	Stres u žen: $\beta = -1,21^{***}$; u mužů: statisticky nevýznamný
Frazier et al. (2018)	USA (n = 8 997)	Vysokoškolští studenti	OLS	Lineární vztah: $r = -0,02^{**}$; nelineární kvadratický vztah: $x: \beta = 0,10^{**}$; $x^2: \beta = -0,13^{**}$

Pozn.: *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Vliv stresu na fluktuaci zaměstnanců

Další oblastí, která je u stresu v souvislosti s trhem práce zkoumána, je jeho vliv na fluktuaci pracovníků. Následující studie jsou zaměřeny na zaměstnance ve Spojených státech amerických. Avey et al. (2009) záměr fluktuace zkoumali u pracovníků z nejrůznějších odvětví ($n=416$) a došli ke zjištění, že vztah mezi stresem a záměrem opustit zaměstnání je pozitivní ($\beta=0,13$, $p<0,05$). Harvey et al. (2008) se zabývali zaměstnanci pracujícími na plný úvazek ($n=266$) a na základě regresní analýzy zjistili, že je vztah mezi stresem a fluktuací také pozitivní ($\beta=0,25$, $p<0,01$). Další studie se zabývají pracovníky působícími v mezinárodních organizacích či firmách. Giauque et al. (2017) se zaměřili na zaměstnance pracující na úřadech OSN ($n=1\,769$). Dle získaných výsledků je mezi stresem a záměrem fluktuace pozitivní statisticky významný vztah ($r=0,420$, $p<0,01$). Liu a Chiu (2020) zkoumali fluktuaci u pracovníků mezinárodních obchodních firem zabývajících se pokročilými technologiemi v Taiwanu ($n=299$). Dle modelování strukturálních rovnic stres v zaměstnání přímo souvisí se záměrem fluktuace ($\beta=0,43$, $p<0,01$). V těchto studiích tak dochází ve vztahu mezi stresem a fluktuací ke shodě.

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, zdravotnictví patří k sektorům, pro které je charakteristická vysoká míra stresu. Jamal (1984) zkoumal vztah mezi stresem a pravděpodobnou fluktuací u zdravotních sester v Kanadě ($n=440$). V případě stresu byly zkoumány čtyři stresory, a to nejednoznačnost a konflikt týkající se pracovní role, přetížení a nedostatečné zdroje s tím, že zaměstnanci byli rozlišováni dle míry závazku vůči dané organizaci. U zaměstnanců s nízkým závazkem vůči organizaci byl pozitivní a statisticky významný vztah mezi očekávanou fluktuací a nejednoznačností pracovní role ($\beta=0,46$, $p<0,01$), přetížením ($\beta=0,34$, $p<0,01$), konfliktem v pracovní roli ($\beta=0,30$, $p<0,01$) a nedostatečnými zdroji ($\beta=0,44$, $p<0,05$). V případě zaměstnanců s vysokým a středním závazkem vůči organizaci vyšel vztah mezi fluktuací a čtyřmi zkoumanými stresory statisticky nevýznamný. Fasbender et al. (2019) se zaměřili na zdravotní sestry ve Velké Británii ($n=361$). Dle hierarchické mnohonásobné regrese také zjistili, že mezi stresem a fluktuací je pozitivní statisticky významný vztah ($\beta=0,30$, $p<0,01$). Lo et al. (2017) si pro svou studii zvolili zdravotní sestry v Taiwanu a s použitím modelování strukturálních rovnic zjistili, že stres má jak přímý ($\beta=0,093$, $p=0,001$), tak nepřímý vliv na odchod ze zaměstnání, a to prostřednictvím spokojenosti s prací ($\beta=0,145$, $p=0,001$) či výskytu depresivní nálady ($\beta=0,092$, $p=0,001$). Na zdravotní sestry se zaměřili také Hong a Lee (2016), a to v Jižní Koreji ($n=211$). Dle korelační analýzy je vztah mezi pracovním stresem a fluktuací statisticky významný a pozitivní ($r=0,397$, $p<0,001$) a také na základě tzv. path analysis má pracovní stres přímý statisticky významný vliv na záměr zaměstnanců fluktuovat. Wang et al. (2021) se zabývali fluktuací zdravotních sester pracujících na psychiatrických odděleních v Číně ($n=2\,355$). Dle výsledků korelační analýzy je mezi pracovním stresem a záměrem fluktuovat stejně jako u výše popsaných studií pozitivní vztah ($r=0,549$, $p<0,01$). Dále byla provedena vícenásobná lineární regrese, na jejímž základě bylo zjištěno, že stres má statisticky významný pozitivní vliv na fluktuaci zaměstnanců ($\beta=0,133$, $p=0,001$). Jiang et al. (2022) si pro svůj výzkum zvolili lékaře pracující na pohotovosti v Číně ($n=10\,457$). Dle metody modelování strukturálních rovnic je stres v zaměstnání pozitivně spojen se záměrem fluktuace ($\beta=0,31$, $p<0,001$). Autoři dále uvádí, že pracovní spokojenost částečně vztah mezi těmito dvěma veličinami zmírňuje a z tohoto důvodu doporučují nemocnicím, aby se snažily spokojenost lékařů zvyšovat za účelem snížení dopadu stresu na jejich záměr fluktuovat.

Sociální práce je další z náročných profesí, ve které se musí zaměstnanci potýkat se zvýšenou administrativou, rostoucím počtem případů, problémy s obtížnými klienty a nedostatkem personálu. Kim a Stoner (2008) se zaměřili na sociální pracovníky v Kalifornii ($n=346$) a

zkoumali u nich stres související s pracovní rolí. Konkrétně se jedná o konflikt v pracovní roli, nejednoznačnost či přetížení. Autoři zjistili, že stres spojený s pracovní rolí má nepřímý vliv na záměr fluktuovat, a to prostřednictvím syndromu vyhoření ($\beta=0,41$, $p<0,01$). Dále byly provedeny interakce mezi stresem a sociální podporou, přičemž byl prokázán negativní vliv na záměr fluktuovat ($\beta=-0,13$, $p<0,01$). Vztah mezi fluktuací a stresem souvisejícím s pracovní rolí je tak silnější v případě nižší sociální podpory. Z tohoto zjištění plyne, že ačkoliv se sociální pracovníci potýkají s vysokou úrovní stresu, tak podpurné pracovní prostředí u nich upevňuje vazbu k dané organizaci. Také Kim a Lee (2009) analyzovali vliv stresu u sociálně zdravotnických pracovníků v Kalifornii ($n=211$). Modelováním strukturálních rovnic bylo zjištěno, že stres spojený s pracovní rolí má prostřednictvím syndromu vyhoření nepřímý vliv na záměr fluktuovat. Stres týkající se pracovní role je spojen s vyhořením ($\beta=0,72$, $p<0,05$), které souvisí s fluktuací sociálních pracovníků ($\beta=0,34$, $p<0,05$). K náročným profesím se řadí dále učitelství, pro které je charakteristická vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Důvodem mohou být např. nízké platy či problematické vztahy se spolupracovníky, studenty a rodiči. Kim et al. (2020) se zaměřili na učitele v Jižní Koreji ($n=310$) a zjistili, že efekt pracovního stresu na fluktuaci v zaměstnání byl statisticky významný v případě kontroly proměnné týkající se stresového myšlení ($\beta=0,79$, $p=0,012$).

Další skupinou, pro kterou je charakteristická vyšší míra stresu, jsou migranti. Andresen et al. (2018) analyzovali osoby, které vykonávají legální práci v zahraničí, přičemž jsou zde zahrnuti lidé z 39 zemí ($n=311$). Migranti se musí potýkat s mnoha novými podněty, které jsou s životem v zahraničí spojeny. To přispívá ke stresu a vysoké míře fluktuace. Autoři se mimo jiné zabývali senzibilitou smyslového zpracování, což je osobnostní rys spojený s vyšší emoční a fyziologickou reaktivitou a je tak charakteristický pro vysoce citlivé jedince. Na základě mediační analýzy zjistili, že senzibilita smyslového zpracování má nepřímý vliv na záměr fluktuovat, a to prostřednictvím stresu ($b=0,17$, 95 % CI [0,038, 0,349]). Dále bylo dle modelování strukturálních rovnic zjištěno, že vztah mezi stresem a záměrem fluktuovat je pozitivní ($\beta=0,24$, $p<0,05$).

Xu et al. (2018) se problematikou fluktuace zaměstnanců zabývali u turistických průvodců v Taiwanu ($n=862$). Pro tuto profesi je častá vyšší míra stresu, a to zejména z důvodu četných změn v náplni práce, potřeby pravidelného osvojování nových dovedností, práce s turisty různých národností, přičemž samotný výkon tohoto povolání je z důvodu cestování zátěží pro člověka s rodinou. Autoři pro svou analýzu použili různé typy stresu a na základě regresní analýzy došli ke zjištění, že všechny mají pozitivní statisticky významný vliv na fluktuaci, konkrétně v případě stresu, jež pramení z pracovní zátěže ($\beta=0,18$, $p<0,05$), stresu z důvodu nerovnováhy mezi rodinným a profesním životem ($\beta=0,29$, $p<0,01$), stresu z jednoduchých úkolů ($\beta=0,21$, $p<0,01$) a stresu z organizačních úloh ($\beta=0,19$, $p<0,05$).

Popsané studie, jejichž výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce 2, byly zaměřeny na řadu profesí v různých zemích, přičemž se všichni z autorů shodli na tom, že vztah mezi pravděpodobnou fluktuací a stresem je pozitivní. Oproti analýze vztahu mezi stresem a pracovním výkonem tak dochází v této problematice ke shodě. Z výsledků vyplývá, že by v podnicích měly být prováděny kroky ke snižování dopadu pracovního stresu na fluktuaci zaměstnanců. Je např. vhodné přijímat opatření u zaměstnanců, u kterých se objevují počáteční známky pracovního stresu. Zamezí se tak tomu, aby se u nich stres projevil ve vysoké míře, pro níž je charakteristická pracovní nespokojenost, jež může vést až k odchodu ze zaměstnání.

Tabulka 2: Přehled empirických studií zabývajících se stresem a fluktuací

Autoři	Země; počet respondentů	Sektor	Metoda	Výsledky
Avey et al. (2009)	USA (n = 416)	Různá odvětví	OLS	$\beta = 0,13^{**}$
Harvey et al. (2008)	USA (n = 266)	Různá odvětví	OLS	$\beta = 0,25^{***}$
Giauque et al. (2017)	n = 1 769	Mezinárodní organizace OSN	Korelační analýza	$r = 0,420^{***}$
Liu a Chiu (2020)	Taiwan (n = 299)	Mezinárodní obchodní firmy	SEM	$\beta = 0,43^{***}$
Jamal (1984)	Kanada (n = 440)	Zdravotnictví	OLS	Nízký závazek vůči organizaci: Proměnné týkající se pracovní role: nejednoznačnost: $\beta = 0,46^{***}$; přetížení: $\beta = 0,34^{***}$; konflikt: $\beta = 0,30^{***}$ Nedostatečné zdroje: $\beta = 0,44^{**}$ Střední a vysoký závazek vůči organizaci: statisticky nevýznamné
Fasbender et al. (2019)	Velká Británie (n = 361)	Zdravotnictví	OLS	$\beta = 0,30^{***}$
Lo et al. (2017)	Taiwan	Zdravotnictví	SEM	$\beta = 0,093^{***}$
Hong a Lee (2016)	Jižní Korea (n = 211)	Zdravotnictví	Korelační analýza	$r = 0,397^{***}$
Wang et al. (2021)	Čína (n = 2 355)	Zdravotnictví	OLS	$\beta = 0,133^{***}$
Jiang et al. (2022)	Čína (n = 10 457)	Zdravotnictví	SEM	$\beta = 0,31^{***}$
Kim a Stoner (2008)	USA (n = 346)	Sociální práce	SEM	Nepřímý vliv stresu prostřednictvím syndromu vyhoření: $\beta = 0,41^{**}$
Kim a Lee (2009)	USA (n = 211)	Sociální práce	SEM	Nepřímý vliv stresu prostřednictvím syndromu vyhoření: $\beta = 0,34^{**}$
Kim et al. (2020)	Jižní Korea (n = 310)	Učitelství	OLS	$\beta = 0,79^{***}$
Andresen et al. (2018)	39 zemí (n = 311)	Migranti	SEM	$\beta = 0,24^{**}$
Xu et al. (2018)	(n = 862)	Turismus	OLS	4 typy stresu: stres vyplývající z: pracovní zátěže: $\beta = 0,18^{**}$; nerovnováhy mezi rodinným a profesním životem: $\beta = 0,29^{***}$; jednoduchých úkolů: $\beta = 0,21^{***}$; organizačních úloh: $\beta = 0,19^{**}$

Pozn.: *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Měření stresu

Přístupy k měření stresu lze rozdělit do dvou kategorií. První z nich je měření prostřednictvím fyzických znaků, jako je např. kožní odpor nebo výskyt nemocí, které souvisí se stresem a řadí se k nim srdeční choroby nebo vysoký krevní tlak, a dále objektivní a subjektivní ohodnocení chování a duševního zdraví. Druhou kategorií je sebehodnocení jedinců ohledně jejich vnímání stresu. Oba přístupy s sebou nesou i určité nevýhody. Fyziologické charakteristiky mohou být problematické z toho důvodu, že zdraví osob je ovlivňováno kromě stresu i jinými faktory. Nevýhodou u sebehodnocení je možnost ovlivnění odpovědí. Jedinec může např. tvrdit, že v zaměstnání zažívá stres, aby naznačil, že je cenným členem daného podniku (Groot a Maassen van den Brink 1999).

Ve studiích, které jsou popsány v předchozích kapitolách, je měření pracovního stresu provedeno zejména prostřednictvím sebehodnocení. V následující tabulce 3 jsou uvedeny příklady otázek, které jednotliví autoři ve svém výzkumu použili.

Např. Jamal (1984) ve své studii hodnotil stres pomocí 15 položkové škály Likertova typu zaměřené na různá pracovní napětí, jež zaměstnanci zažívají na své pracovní pozici. Konkrétně byly položky rozděleny do čtyř stresorů, a to nejednoznačnost, přetížení a konflikt v pracovní roli, kterými se zabývalo i několik studií uvedených v tabulce, a dále nedostatečnost zdrojů. Na konflikt, přetížení a nejednoznačnost pracovní role se zaměřil také Kim a Stoner (2008). I další autoři použili na měření stresu 4 až 5 bodovou Likertovu škálu. Nejpoužívanější stupnici použil Frazier et al. (2018), a to konkrétně 10 bodovou s tím, že 1 znamená, že jedinec vůbec nebyl ve stresu a 10 naopak velmi stresovaný. Jiný způsob použili Cahlíková et al. (2019), kteří zkoumali

psychosociální stres v laboratorním experimentu prostřednictvím testu Trier Social Stress Test, jež se skládal ze dvou částí, a to veřejných řečnických a mentálních aritmetických úloh. Účinnost testu byla poté potvrzena měřením srdeční frekvence a kortizolu ve slinách.

Tabulka 3: Měření stresu v empirických studiích

Autoři	Měřítka	Příklady otázek
Hunter a Thatcher (2007)	6 položek, 7 bodová Likertova škála	„Moje práce mě pohlcuje ve větší míře, než by měla.“ „Kvůli práci je těžké trávit dostatek času s rodinou.“ „Kvůli práci zbývá málo času na jiné aktivity.“ „Mnoho lidí na mé pozici vyhoří z důvodu pracovních požadavků.“
Peasley et al. (2020)	11 položek, 5 bodová Likertova škála (1=zcela nesouhlasím; 5=zcela souhlasím)	Otázky týkající se nejednoznačnosti pracovní role: „Pro mou práci existují jasné, plánované cíle a záměry.“ „Vím, jaké jsou mé povinnosti.“ „Přesně vím, co se ode mě očekává.“ Otázky týkající se konfliktu v pracovní roli: „Jsou na mě kladeny různorodé požadavky od dvou nebo více lidí.“ „Dostávám pracovní úkoly bez adekvátní podpory ze strany mého oddělení.“ Otázky týkající se přetížení: „Trávím příliš mnoho času nepotřebnými věcmi.“ „Nedostávám dostatečné prostředky k dokončení své práce.“ „Jsou na mě kladena příliš vysoká očekávání.“
Deng et al. (2019)	11 položek, 5 bodová Likertova škála (1=žádný stres; 5=velký stres)	Otázky týkající se stresu spojeného s výzvou: „Počet projektů nebo úkolů, které mám.“ „Množství času, který trávím v práci.“ „Objem práce, která musí být provedena ve stanoveném čase.“ „Časový tlak, který zažívám.“ „Množství odpovědnosti, kterou mám.“ „Rozsah odpovědnosti, kterou moje pozice obnáší.“ Otázky týkající se stresu spojeného s překážkami: „Míra, do jaké politika spíše než výkon ovlivňuje organizační rozhodnutí.“ „Neschopnost jasně pochopit, co se ode mě v práci očekává.“ „Množství byrokracie, kterou musím projít, abych dokončil svou práci.“ „Nedostatek jistoty práce, kterou mám.“ „Moje kariéra se nikam neposouvá.“
Cai et al. (2022)	Stres spojený s výzvou: 6 bodová škála Stres spojený s překážkami: 5 bodová škála	Stres spojený s výzvou: „Dokončení práce/úkolů mi zabere hodně času.“ Stres spojený s překážkami: „Moje práce zahrnuje byrokracii a složité postupy.“
Nisar a Rasheed (2019)	4 položky, 5 bodová Likertova škála (1=zcela nesouhlasím; 5=zcela souhlasím)	„Moje práce je extrémně stresující.“ „V práci se mi stává velmi málo stresujících věcí.“ „Pociťuji velký stres kvůli své práci.“ „Téměř nikdy se necítím ve stresu kvůli své práci.“
Smith et al. (2012)	8 položek, škála „Stress in General“ (Stanton et al., 2001); 3 bodový stupnice (Ne; Někdy; Ano)	„Moje práce je nervy drásající.“
Akgunduz (2015)	18 položek	Otázka týkající se konfliktu v pracovní roli: „Pracuji se dvěma nebo více skupinami, které pracují odlišným způsobem.“ Otázka týkající se nejednoznačnosti pracovní role: „V práci mám jasné cíle.“ Otázka týkající se přetížení: „Cítím se jistý ohledně toho, jak velkou mám autoritu.“

Pokračování tabulky č. 3

Avey et al. (2009)	7 položek, 6 bodová škála (1=téměř nikdy; 6=často)	„Je pro mě těžké se uvolnit.“
Harvey et al. (2008)	7 položek, 5 bodová škála (1=rozhodně nesouhlasím; 5=rozhodně souhlasím)	„Kvůli problémům spojeným s mou prací v noci nemohu spát.“
Liu a Chiu (2020)	5 bodová Likertova škála (Parker a DeCotiis, 1983)	„V důsledku své práce cítím nervozitu.“ „Mám tolik práce, že se cítím ve stresu.“ „Někdy, když přemýšlím o své práci, mám špatnou náladu.“ „Když mám dovolenou, tak často přemýšlím o své práci.“ „Má firma na mě klade velký tlak.“
Fasbender et al. (2019)	11 položek odvozených z „Psychiatric Nurse Job Stressor Scale“ (Yada et al., 2011), 5 bodová Likertova škála (1=zcela nesouhlasím; 5=zcela souhlasím)	„Je na mě kladen tlak z důvodu různých požadavků pacientů.“ „Mám pocit, že mezi mým ideálním a skutečným ošetřovatelstvím existuje propast.“
Kim a Lee (2009)	Stres týkající se konfliktu a nejednoznačnosti pracovní role: zkrácená forma dotazníku o konfliktu a nejednoznačnosti rolí (Rizzo, House a Lirtzman, 1970): 14 položek, 7 bodová Likertova škála (1=velmi nepravdivé; 7=velmi pravdivé) Stres týkající se přetížení: otázky speciálně navrženy pro měření pracovní zátěže mezi pracovníky ve službách (Lait a Wallace, 2002): 3 položky, 7 bodová Likertova škála (1=zcela nesouhlasím; 7=rozhodně souhlasím)	Stres týkající se konfliktu v pracovní roli: „Dostal jsem pracovní úkol, aniž bych měl sílu na jeho dokončení.“ Stres týkající se nejednoznačnosti pracovní role: „Vím, jaké jsou mé povinnosti.“ Stres týkající se přetížení: „V této práci musím chodit na příliš mnoho schůzek.“ „Moje práce zahrnuje spoustu papírování.“ „Musím pracovat velmi rychle, abych vše zvládl.“
Andresen et al. (2018)	10 položek, 5 bodová Likertova škála (0=nikdy; 5=velmi často): Perceived Stress Scale (Cohen a Williamson, 1988)	„Pocítíte v posledním měsíci nervozitu a stres?“
Wu (2011)	5 bodová Likertova škála (1=zcela nesouhlasím; 5=zcela souhlasím): Parker a DeCotiis (1983)	„Mnoho osob na mé pracovní pozici vyhořelo kvůli pracovním požadavkům.“ „Mám příliš mnoho práce a nedostatek času na její vyhotovení.“

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

V současné době je stres v pracovním prostředí stále častěji pozorovaným jevem charakteristickým pro mnoho různých profesí. K narůstajícímu stresu přispívá např. flexibilita na trhu práce a snížená jistota zaměstnání. Stres negativně ovlivňuje schopnost zaměstnanců dosahovat vysokého pracovního výkonu, protože se musí soustředit na zvládání stresových faktorů namísto plnění pracovních úkolů. Stres tak nese náklady jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Cílem rešerše empirické literatury bylo shrnout závěry empirických studií zkoumajících působení stresu na výkonnost a fluktuaci zaměstnanců a na jejich základě identifikovat převažující vliv stresu na zaměstnance.

V případě výkonnosti výsledky studií naznačují, že vztah mezi stresem a výkonností v zaměstnání je převážně negativní. V některých případech však byl zaznamenán i pozitivní vliv stresu na výkon (Tuten a Neidermeyer 2004, Hunter a Thatcher 2007, Mathur et al. 2007, Akgunduz 2015, Deng et al. 2019, Cai et al. 2022). Příkladem je pozitivní efekt stresu, který je spojen s určitou výzvou nebo přetížením. Vysvětlením může být, že v situaci, kdy má zaměstnanec nedostatek času nebo energie, zvýší krátkodobě svůj výkon. Výsledky

zkoumaných studií tak neposkytují jednoznačné závěry, ale autoři se shodují v tom, že vyšší míra stresu obvykle ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců negativně. V krátkodobém horizontu vede ke snížení pracovní výkonnosti a pracovní nespokojenosti, jenž může v dlouhém období vyústit až k rozhodnutí zaměstnání opustit.

Studie týkající se fluktuace byly zaměřené na několik různých profesí ve více zemích, a všichni autoři dospěli ke shodnému závěru, že existuje pozitivní vztah mezi úrovní stresu a pravděpodobností fluktuace. Z těchto výsledků vyplývá, že v podnicích by měla být přijímána opatření s cílem snížit negativní dopad pracovního stresu na fluktuaci zaměstnanců. Jednou z možných strategií je zaměření na zaměstnance, u kterých se projevují počáteční známky pracovního stresu. Proaktivní přístup k této skupině pracovníků může zabránit eskalaci stresu na úroveň, kdy se projevuje nespokojenost s prací, která by mohla vést až k odchodu ze zaměstnání.

Zároveň se ukázalo, že většina studií pracuje s relativně malým a nereprezentativním vzorkem s výjimkou několika málo studií (např. Deng et al. 2019, Frazier et al. 2018, Giauque et al. 2017, Wang et al. 2021 a Jiang et al. 2022). Vzorek respondentů, který byl použit ve zkoumaných studiích, je charakteristický specifickým zaměřením, což umožňuje získat výsledky pro pracovníky z konkrétních odvětví. Výsledky těchto studií však nelze zobecnit na celou populaci. Také měření stresu je převážně realizováno prostřednictvím nestandardizovaných testů založených na sebe-evaluaci. Tato metoda však nese riziko zkreslení výsledků, což může ovlivnit validitu měření této psychologické proměnné. Další směřování výzkumu v oblasti stresu a jeho vlivu na pracovní výkon lze proto spatřovat zejména ve využití takového designu studií, který výše uvedené nedostatky eliminuje. V případě měření stresu je jedním z možných přístupů využití experimentálních metod zaměřených na vybrané skupiny účastníků, u nichž by se sledovaly jejich reakce na různé stresové podněty za kontrolovaných podmínek. Tato metoda by mohla pomoci lépe pochopit, jak stres ovlivňuje pracovní výkon a jakými způsoby je možné změnit úroveň stresu pro dosažení optimálního pracovního výkonu. Další možností je měření stresu prostřednictvím fyziologických charakteristik. Tento přístup se opírá o objektivní fyzické ukazatele, jako jsou změny srdečního rytmu, hladiny kortizolu nebo kožní odpovědi. Tato měření mohou poskytnout objektivnější pohled na úroveň stresu u jednotlivce. Každý z přístupů má svá pozitiva i omezení, a proto by bylo vhodné je zkombinovat. To umožní lépe porozumět dopadům stresu, což může vést ke zlepšení zdravotního stavu, výkonnosti a spokojenosti jedinců v pracovním prostředí.

Poděkování

Tento článek vznikl v rámci SGS grantu č. SP2023/079 poskytnutého VŠB – Technickou univerzitou Ostrava.

Literatura

- [1] ABUALRUB, R. F., 2004. Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*. 36(1), 73-78. DOI: 10.1111/J.1547-5069.2004.04016.X.
- [2] AKGUNDUZ, Y., 2015. The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(6), 1082-1099. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2013-0421.

- [3] ALAYOUBI, M. M., Z. M. AREKAT, M. J. AL SHOBAKI and S. S. ABU-NASER., 2022. The Impact of Work Stress on Job Performance Among Nursing Staff in Al-Awda Hospital. *Foundations of Management*. 14. DOI: 10.2478/fman-2022-0006 89.
- [4] ANDRESEN, M., P. GOLDMANN and A. VOLODINA, 2018. Do Overwhelmed Expatriates Intend to Leave? The Effects of Sensory Processing Sensitivity, Stress, and Social Capital on Expatriates' Turnover Intention. *European Management Review*. 15, 315-328. DOI: 10.1111/emre.12120.
- [5] AVEY, J. B., F. LUTHANS and S. M. JENSEN, 2009. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*. 48(5), 677-693. DOI: 10.1002/hrm.20294.
- [6] CAHLÍKOVÁ, J., L. CINGL and I. LEVELY, 2019. How Stress Affects Performance and Competitiveness Across Gender. *Management Science*. 66(8). DOI: 10.1287/mnsc.2019.3400.
- [7] CAI, W., CH. XU, S. YU and X. GONG, 2022. Research on the Impact of Challenge-Hindrance Stress on Employees' Innovation Performance: A Chain Mediation Model. *Frontiers in Psychology*. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.745259.
- [8] DENG, J., Y. GUO and T. MA, 2019. How job stress influences job performance among Chinese healthcare workers: a cross-sectional study. *Environmental Health and Preventive Medicine*. 24(2). DOI: 10.1186/s12199-018-0758.
- [9] EDWARDS, B. D., A. M. FRANCO-WATKINS, K. L. CULLEN, J. W. HOWELL and R. E. ACUFF, 2014. Unifying the challenge-hindrance and sociocognitive models of stress. *International Journal of Stress Management*. 21(2), 162-185. DOI: 10.1037/a0034730.
- [10] FASBENDER, U., B. I. J. M. VAN DER HEIJDEN and S. GRIMSHAW, 2019. Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. *Journal of Advanced Nursing*. 75(2), 327-337. DOI: 10.1111/jan.13842.
- [11] FRAZIER, P., G. ABIGAIL, A. MERIANS and K. LUST, 2018. Understanding stress as an impediment to academic performance. *Journal of American College Health*. 67(4), 1-9. DOI: 10.1080/07448481.2018.1499649.
- [12] FRENCH, M. T. and L. J. DUNLAP, 1998. Compensating wage differentials for job stress. *Applied Economics*. 30(8), 1067-1075. DOI: 10.1080/000368498325237.
- [13] GIAUQUE, D., S. ANDERFUHREN-BIGEN and F. VARONE, 2017. Stress and Turnover Intentions in International Organizations: Social Support and Work Life Balance as Resources. *International Journal of Human Resource Management*. 30(5). DOI:10.1080/09585192.2016.1254105.
- [14] GROOT, W. and H. MAASSEN VAN DEN BRINK, 1999. The price of stress. *Journal of Economic Psychology*. 20(1), 83-103. DOI: 10.1016/S0167-4870(98)00044-0.
- [15] HARVEY, P., K. J. HARRIS and M. J. MARTINKO, 2008. The mediated influence of hostile attributional style on turnover intentions. *Journal of Business and Psychology*. 22(4), 333-343. DOI: 10.1007/s10869-008-9073-1.
- [16] HONG, E. and Y. S. LEE, 2016. The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International Journal of Nursing Practice*. 22(6), 625-632. DOI: 10.1111/ijn.12493.

- [17] HUNTER, L. W. and S. M. B. THATCHER, 2007. Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 50(4), 953-968. DOI: 10.5465/AMJ.2007.26279227.
- [18] JAMAL, M, 1984. Job stress and job performance controversy: an empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*. 33(1), 1-21. DOI: 10.1016/0030-5073(84)90009-6.
- [19] JAMAL, M., 2007. Job Stress and Job Performance Controversy Revised: An Empirical Examination in Two Countries. *International Journal of Stress Management*. 14(2), 175-187. DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.175.
- [20] JIANG, N. et al., 2022. The relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention Among Emergency Physicians: A Mediation Analysis. *Frontiers in Public Health*. 10. DOI: 10.3389/fpubh.2022.901251.
- [21] KIM, H. and M. STONER, 2008. Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*. 32(3), 5-25. DOI: 10.1080/03643100801922357.
- [22] KIM, H. and S. Y. LEE, 2009. Supervisory Communication, Burnout, and Turnover Intention Among Social Workers in Health Care Settings. *Social Work in Health Care*. 48(4), 364-385. DOI: 10.1080/00981380802598499.
- [23] KIM, J., Y. SHIN, E. TSUKAYAMA and D. PARK, 2020. Stress mindset predicts job turnover among preschool teachers. *Journal of School Psychology*. 78, 13-22. DOI: 10.1016/j.jsp.2019.11.002.
- [24] LAIT, J. and J. E. WALLACE, 2002. Stress at work: A study of organizational-professional conflict and unmet expectations. *Relations Industrielles*. 57(3), 463-487. DOI: 10.7202/006886ar
- [25] LEE LARSON, L., 2004. Internal auditors and job stress. *Managerial Auditing Journal*. 19(9), 1119-1130. DOI: 10.1108/02686900410562768.
- [26] LI, L. et al., 2017. Moderating effects of coping on work stress and job performance for nurses in tertiary hospitals: a cross-sectional survey in China. *BMC Health Services Research*. 17(1). DOI: 10.1186/s12913-017-2348-3.
- [27] LIU, CH. M. and CH. K. CHIU. Modeling turnover intention and job performance: the moderation of perceived benevolent climate. *Review of Managerial Science*. 2020, roč. 14, s. 611-631. DOI: 10.1007/s11846-018-0302-3.
- [28] LO, W. Y., L. Y. CHIEN, F. M. HWANG, N. HUANG and S. T. CHIOU, 2017. From job stress to intention to leave among hospital nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of Advanced Nursing*. 74(3), 677-688. DOI: 10.1111/jan.13481.
- [29] MATHUR, G., S. VIGG, S. SANDHAR and U. HOLANI, 2007. Stress as a correlate of job performance: a study of manufacturing organizations. *Journal of Advances in Management Research*. 4(2), 79-85. DOI: 10.1108/97279810780001261.
- [30] PARKER, D. F. and T. A. DECOTIIS, 1983. Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32(2), 160-177.
- [31] PEASLEY, M. C. et al., 2020. Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*. 117, 58-70. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.014.

- [32] RIZZO, J. R., R. J. HOUSE and S. I. LIRTZMAN, 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 15, 150-164.
- [33] SMITH, M. R., J. L. RASMUSSEN, M. J. MILLS, A. J. WEFALD and R. G. DOWNEY, 2012. Stress and Performance: Do Service Orientation and Emotional Energy Moderate the Relationship? *Journal of Occupational Health Psychology*. 17(1), 116-128. DOI: 10.1037/a0026064.
- [34] STANTON, J. M., W. K. BALZER, P. C. SMITH, L. F. PARRA and G. IRONSON, 2001. The Stress in General Scale. *Educational and Psychological Measurement*. 61, 866-888. DOI: 10.1177/00131640121971455.
- [35] TUTEN, T. L. and P. E. NEIDERMEYER, 2004. Performance, satisfaction and turnover in call centers The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*. 57, 26-34. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00281-3.
- [36] WANG, X. X. et al., 2022. Related factors influencing Chinese psychiatric nurses' turnover: A cross-sectional study. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*. 29(5), 698-708. DOI: 10.1111/jpm.12852.
- [37] WELFORD, A. T., 1973. Stress and Performance. *Ergonomics*. 16(5), 567-580. DOI: 10.1080/00140137308924547.
- [38] WU, Y. CH., 2011. Job Stress and Job Performance Among Employees in the Taiwanese Finance Sector: The Role of Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*. 39(1), 21-32. DOI: 10.2224/sbp.2011.39.1.21.
- [39] XU, T., T.-J. WU and Q. Q. LI, 2018. The relationship between job stress and turnover intention among tour guides-the moderating role of emotion regulation. *Journal of interdisciplinary Mathematics*. 21(2), 409-418. DOI: 10.1080/09720502.2017.1420570.
- [40] YADA, H., H. ABE, Y. FUNAKOSHI, H. OMORI, H. MATSUO, Y. ISHIDA and T. KATOH, 2011. Development of the Psychiatric Nurse Job Stressor Scale (PNJSS). *Psychiatry and Clinical Neurosciences*. 65, 567-575. DOI: 10.1111/j.1440-1819.2011.02258.x.