

Posouzení psychosociálních rizik v rámci zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Petra Němcová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Petra Němcová
Osobní číslo:	L22686
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Posouzení psychosociálních rizik v rámci zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Posuďte úroveň psychosociálních rizik u vybrané skupiny zaměstnanců.
3. Navrhněte vhodná preventivní opatření pro redukci nejzávažnějších psychosociálních rizik.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. FRED, Tony. *Stress Management at Work & Life*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2019. ISBN 978-1-7072-8629-4.
2. HOMFRAY, Šárka; SKÁLKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára. *Nástroje sledování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3341-3.
3. KOŽINOVÁ, Dagmar. *Jak zvládnout stres a posílit odolnost*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3413-7.
4. LIPŠOVÁ, Vladimíra; BÁTRLOVÁ, Kateřina a KOŽENÁ, Ludmila. *Psychosociální rizika při práci*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018. ISBN 978-80-7071-382-2.
5. NEUGEBAUER, Tomáš. *Vyhledávání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kristýna Schneiderová**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2.5.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením psychosociálních rizik v rámci systému zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Cílem bylo zmapovat úroveň vnímané psychické zátěže mezi zaměstnanci vybrané logistické společnosti a navrhnout odpovídající preventivní opatření. Výzkumná část vycházela z kombinace kvantitativních a kvalitativních metod – dotazníkových šetření, rozhovorů a pozorování. Výsledky ukázaly vysokou míru pracovního stresu, nízkou úroveň vnímané podpory a výrazné známky emočního vyčerpání zejména u provozních pracovníků a zaměstnanců s praxí 3–5 let. Práce dále navrhuje konkrétní opatření zaměřená na zlepšení pracovního klimatu a snížení psychosociální zátěže. Výsledky přinášejí podněty pro efektivní řízení psychosociálních rizik v souladu s moderními přístupy BOZP a mezinárodními doporučeními.

Klíčová slova: psychosociální rizika, pracovní stres, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, duševní zdraví, prevence, pracovní prostředí, well-being, organizační kultura, zaměstnanecké benefity, zvládání stresu, firemní politika, hodnocení rizik

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the assessment of psychosocial risks within the occupational health and safety (OHS) system. The main aim was to map the level of perceived psychological strain among employees of a selected logistics company and to propose appropriate preventive measures. The research was based on a combination of quantitative and qualitative methods – including questionnaires, interviews, and observations. The results revealed a high level of work-related stress, low perceived support, and significant signs of emotional exhaustion, particularly among operational staff and employees with 3–5 years of experience. The thesis proposes specific measures aimed at improving the working climate and reducing psychosocial burden. The findings provide valuable insights for the effective management of psychosocial risks in accordance with modern OHS approaches and international recommendations.

Keywords: psychosocial risks, work-related stress, occupational health and safety, mental health, prevention, working environment, well-being, organizational culture, employee benefits, stress management, corporate policy, risk assessment

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování této bakalářské práce.

Mé poděkování patří především vedoucí bakalářské práce Ing. Kristýně Schneiderové.

Dále děkuji zástupcům společnosti Yusen Logistics (Czech) s.r.o. za umožnění realizace výzkumu, ochotu spolupracovat a za poskytnutí cenných podkladů a informací, které významně přispěly k naplnění cílů této práce. Velké díky patří také mým kolegům a respondentům dotazníkového šetření za ochotu sdílet své názory a zkušenosti, bez nichž by praktická část práce nebyla realizovatelná.

Zvláštní poděkování si zaslouží Ing. Petr Veselík, Ph.D., který mi byl oporou v začátcích, Ing. Eva Hoke, Ph.D., která mi doporučila několik cenných zdrojů a MUDr. Vladimíra Lipšová, spolu se Státním zdravotním ústavem, za sdílení relevantních výzkumů a pomoc při zpracování odborné části práce.

Ráda bych poděkovala i Mgr. Tiboru A. Brečkovi, Ph.D. et Ph.D., MBA, LL.M. za prvotní inspiraci, ohledně psychosociální důležitosti v oboru hodnocení rizik, a za jeho odbornou podporu.

V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za podporu, trpělivost a povzbuzení, které mi byli oporou během celého studia.

„Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.“ (Baťa, 1990)

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A PRACOVNÍ STRES.....	13
1.1 MEZINÁRODNÍ SROVNÁNÍ.....	13
1.2 VYMEZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	14
1.3 FORMY A PROJEVY PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK.....	15
1.4 PRACOVNÍ STRES JAKO KLÍČOVÝ DŮSLEDEK.....	16
2 ZPŮSOBY PREVENCE STRESU NA PRACOVÍŠTI.....	18
2.1 PREVENCE NA ORGANIZAČNÍ A INDIVIDUÁLNÍ ÚROVNI.....	18
2.2 MEZINÁRODNÍ STRATEGIE ŘÍZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	19
2.2.1 Doporučené metodické kroky hodnocení podle SLIC	20
2.2.2 Doporučené metodické kroky hodnocení podle Stress Check Program	21
2.2.3 Doporučené metodické kroky hodnocení podle National Standard of Canada.....	21
3 REAKCE ZAMĚSTNANCE NA PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA.....	22
3.1 INDIVIDUÁLNÍ ROZDÍLY V REAKCI NA PSYCHOSOCIÁLNÍ ZÁTĚŽ.....	22
3.2 STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU	24
3.3 PODPORA OD ZAMĚSTNAVATELE	26
3.3.1 Well-being programy	27
3.3.2 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	28
3.3.3 Zaměstnanecké benefity	28
4 MANAGEMENT RIZIK	30
4.1 OBECNÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ RIZIK V BOZP A PRÁVNÍ RÁMEC	30
4.2 METODY HODNOCENÍ RIZIK.....	33
4.2.1 Kvalitativní metody hodnocení rizik.....	34
4.2.2 Pokročilé analytické metody hodnocení rizik	34
4.2.3 Kvantitativní metody hodnocení rizik.....	34
4.2.4 Další metody hodnocení rizik	35
4.2.5 Kombinované metody hodnocení psychosociálních rizik.....	35
4.3 PLÁNOVÁNÍ A IMPLEMENTACE PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	40
5.1 OBLASTI PŮSOBNOSTI A SLUŽBY	40
5.2 FIREMNÍ POLITIKA, KULTURA, HODNOTY A STRATEGIE.....	41
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI	43
5.4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE A BENEFITY	44

6	VÝBĚR SUBJEKTU POZOROVÁNÍ.....	46
6.1	ODBORNÉ ZÁZEMÍ A VÝHODY INTERNÍHO PŘÍSTUPU	46
6.2	ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ CHARAKTERISTIKY	47
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK U VYBRANÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ	50
7.1	POUŽITÉ METODY SBĚRU DAT	50
7.2	PRVNÍ DOTAZNÍK – CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ A VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	51
7.3	DRUHÝ DOTAZNÍK – CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ A VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	59
7.4	ANALÝZA INTERNÍHO REGISTRU INCIDENTŮ	76
7.5	SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ Z DOTAZNÍKŮ, POZOROVÁNÍ A ROZHOVORŮ	78
8	VYHODNOCENÍ ÚROVNĚ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK VYBRANÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ	80
8.1	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	80
8.2	HODNOCENÍ INTENZITY VNÍMANÝCH PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	82
8.3	SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ.....	83
9	NAVRŽENÍ VHODNÝCH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ PRO REDUKCI NEJZÁVAŽNĚJŠÍCH PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK.	84
9.1	NÁVRH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ NA ÚROVNI ORGANIZACE	84
9.1.1	Zlepšení interní komunikace	84
9.1.2	Posílení systému zpětné vazby	86
9.1.3	Revize systému odměňování a uznání.....	87
9.2	NÁVRH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ NA ÚROVNI JEDNOTLIVCŮ	87
9.2.1	Podpora týmové spolupráce a kolegiálních vztahů	88
9.2.2	Včasné rozpoznávání rizikového chování	89
9.3	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	90
9.4	MOŽNÁ OMEZENÍ REALIZACE OPATŘENÍ A NÁVRHY NA DALŠÍ KROKY	92
9.4.1	Postup zavádění opatření	92
9.4.2	Podmínky pro udržitelnost	92
9.4.3	Rizika a bariéry realizace	93
9.4.4	Doporučení pro další kroky	93
	ZÁVĚR.....	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	106

ÚVOD

Historicky byla bezpečnost a ochrana zdraví při práci zaměřena téměř výhradně na prevenci fyzických zranění a nemocí z povolání. Duševní zdraví a s ním spojená psychosociální rizika byla dlouho přehlížena, případně považována za osobní problém zaměstnance, nikoliv za aspekt pracovního prostředí, který vyžaduje řešení. Postupný vývoj vědeckého poznání, však přinesl nový pohled na zdraví člověka jako na celek zahrnující tělesnou, duševní i sociální složku. Významnou roli v tomto posunu sehrála psychologie práce, jejíž rozvoj se datuje již od počátku 20. století, kdy se v souvislosti s industrializací a rozvojem hromadné výroby začalo systematicky zkoumat chování lidí v pracovním procesu (Kopp et al., 2012).

Téma jsem si zvolila s ohledem na jeho rostoucí význam a aktuálnost v praxi. Problémem, který se snažím řešit, je nedostatečně systematické hodnocení psychosociálních rizik u pracovníků a nízká míra realizace preventivních opatření, ze strany zaměstnavatelů. Při zpracování práce budu vycházet z dostupné odborné literatury, právních předpisů a doporučení mezinárodních institucí, jako jsou WHO, ILO nebo EU-OSHA.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu psychosociálních rizik, jejich formy, projevy, důsledky a možnosti prevence. V praktické části budu realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti, doplněné o rozhovory a analýzu interních dokumentů. K vyhodnocení výsledků použiji základní statistické metody a komparační přístup.

Cílem práce je zhodnotit míru vnímaných psychosociálních rizik u vybrané skupiny zaměstnanců, identifikovat klíčové stresory a navrhnout konkrétní preventivní opatření, která povedou ke zlepšení pracovního klimatu a podpory duševního zdraví. Přínosem práce je nejen analýza aktuální situace v konkrétním podniku, ale i návrh prakticky využitelných opatření, která mohou sloužit jako inspirace pro širší uplatnění v oblasti BOZP ve firmách.

Nabízí se tedy zásadní otázka: Jsme jako společnost a zaměstnavatelé skutečně připraveni přijmout odpovědnost za psychosociální podmínky na pracovišti stejně vážně, jako jsme se naučili chránit před úrazy nebo chemickými látkami?

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A PRACOVNÍ STRES

Psychosociální rizika vnímám jako jednu z nejvýznamnějších kategorií neviditelných, avšak silně působících stresorů v pracovním prostředí. Týkají se podle mého názoru psychologických a sociálních aspektů práce, které mohou negativně ovlivnit zdraví, pohodu i pracovní výkon jednotlivce. Jak uvádí Lipšová (2016), tyto faktory často zůstávají skryté, přesto však mají zásadní dopad na zdraví zaměstnanců i na chod organizace jako celku. Ztotožňuji se s tvrzením, že psychosociální rizika nejsou pouhým produktem pracovního prostředí – souvisejí také s osobními, vztahovými i společenskými podmínkami života lidí, kteří do práce vstupují s určitou psychickou a sociální výbavou. V této kapitole se proto zaměřím na to, co psychosociální rizika jsou, jak vznikají, jaké mají projevy a proč považuji pracovní stres za jeden z jejich nejtypičtějších a zároveň nejnebezpečnějších důsledků.

1.1 Mezinárodní srovnání

Definice psychosociálních rizik se liší napříč světovými regiony. Zatímco v USA je důraz kladen na identifikaci stresorů a prevenci poruch duševního zdraví prostřednictvím řízení pracovního prostředí (NIOSH, 2024), japonské instituce upozorňují na systémové důsledky dlouhodobé přepracovanosti a kulturní zvyklosti, které znesnadňují otevřené sdílení stresu (PMC, 2023). V afrických zemích, jako je Jihoafrická republika, jsou psychosociální rizika chápána jako součást širšího rámce ochrany zdraví při práci, přičemž je kladen důraz na vliv ekonomické a sociální nejistoty na duševní pohodu pracovníků (SAUEO, 2022).

Například ve Švédsku, Nizozemsku nebo Německu jsou psychosociální faktory běžnou součástí rizikových analýz, politiky zdraví na pracovišti a firemní kultury. V těchto zemích je kladen důraz na prevenci formou pravidelných psychosociálních auditů, školení zaměstnanců i vedoucích pracovníků a na poskytování odborné psychologické pomoci jako standardního benefitu (Quick & Tetrick, 2011). Zvláště inspirativní je přístup severovýchodních států, například Dánska, kde je psychosociální hodnocení povinnou součástí celkové analýzy rizik ve firmách, a to jak v malých, tak i středních podnicích. Podle výzkumu Kompier a Kristensena (2004) právě včasná identifikace stresorů a participativní přístup zaměstnanců vedou k výraznému zlepšení psychického klimatu na pracovišti a snížení nemocnosti. Významným příkladem dobré praxe je i Japonsko, které od roku 2015 zavedlo tzv. "Stress Check Program". Ten je povinný pro zaměstnavatele s více než 50-ti zaměstnanci a spočívá v pravidelném hodnocení pracovního stresu prostřednictvím dotazníků, které zaměstnanci vyplňují anonymně. Cílem programu je včasná identifikace problémových oblastí a navržení

opatření ke zlepšení pracovního klimatu (HealthyWork.org, 2019). Tento přístup je doprovázen legislativní podporou v oblasti prevence úmrtí z přepracování (tzv. karóši), které je v Japonsku stále velice závažným společenským problémem.

Naopak v České republice se psychosociální rizika často hodnotí formálně, bez skutečné analýzy příčin a bez následných preventivních opatření. Mnoho firem stále nepovažuje duševní zdraví zaměstnanců za součást své odpovědnosti, a psychosociální zátěž bývá řešena až ve fázi, kdy se projeví závažné problémy jako vyhoření, vysoká fluktuace nebo úrazy z nepozornosti a jiné incidenty. Z mého pohledu je tedy zřejmé, že Česká republika v oblasti řešení psychosociálních rizik zaostává za některými zeměmi, které se této problematice věnují systematicky a dlouhodobě.

1.2 Vymezení psychosociálních rizik

Podle amerického Národního institutu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (NIOSH, 2024) jsou psychosociální rizika definována jako faktory pracovního prostředí, které mohou vést ke stresu, konfliktům nebo emocionálním potížím, a tím negativně ovlivnit zdraví a výkonnost pracovníků. Japonský přístup, vycházející z programu "Stress Check", chápe psychosociální rizika především jako podmínky vedoucí k dlouhodobé pracovní zátěži, napětí a vyčerpání, které mohou mít za následek i závažné důsledky, včetně syndromu vyhoření nebo tzv. karóši (PMC, 2023). V africkém kontextu například Jihoafrická unie zaměstnavatelů (SAUEO, 2022) uvádí, že psychosociální rizika jsou spojena s pracovními podmínkami, jež mohou narušit emocionální rovnováhu pracovníků a vést k poklesu produktivity, zvýšené nemocnosti nebo dokonce odchodu z pracovního procesu.

Podle mého názoru je v souvislostech mezinárodního srovnání důležité vycházet nejen z národních definic psychosociálních rizik, ale také z globálních rámců. Kromě již uvedených definic například Quick a Tetrick (2011) ve své odborné publikaci uvádějí, že psychosociální rizika v pracovním prostředí zahrnují psychologické, behaviorální a sociální stresory, které vycházejí z interakce mezi pracovním prostředím a individuálními schopnostmi pracovníka. Zajímavý pohled nabízí také Siegrist (2016), který upozorňuje na koncept nerovnováhy mezi úsilím a odměnou. Tvrdí, že pokud pracovníci vynakládají vysoké úsilí, ale nedostává se jim odpovídající odměny (finance, uznání nebo podpora), vzniká dlouhodobé psychosociální napětí, které zvyšuje riziko zdravotních komplikací.

Studiem těchto odborných pohledů získávám komplexnější rámec pro pochopení, že psychosociální rizika nejsou jen důsledkem špatné organizace práce, ale také nedostatečné

reciprocity mezi tím, co zaměstnanec práci dává, a co mu organizace vrací. Psychosociální rizika se týkají aspektů návrhu práce, organizace práce a pracovních vztahů, které mohou vést ke zhoršení duševního, nebo fyzického zdraví pracovníků.

Podle Mezinárodní organizace práce (ILO, 2022) zahrnují psychosociální rizika pracovní podmínky, které mají potenciál vyvolat stresové reakce, negativní emoce a dlouhodobé zdravotní následky.

Světová zdravotnická organizace (WHO, 2021) definuje psychosociální rizika jako interakci mezi obsahem práce, jejím řízením a organizací na jedné straně a schopnostmi, potřebami a očekáváními zaměstnance na straně druhé. Pokud je tato rovnováha narušena, dochází ke stresu, frustraci a ztrátě motivace.

Další definici nabízí Leka a Jain (2010), kteří psychosociální rizika charakterizují jako faktory pracovního prostředí a způsobu řízení práce, které mohou ovlivnit psychickou i fyzickou pohodu pracovníků.

V českém prostředí je definice zakotvena v odborných publikacích například Lipšové (2016), jež zmiňuje, že psychosociální rizika často souvisejí s napětím mezi nároky práce a možnostmi zaměstnance tyto nároky zvládat.

Z pohledu Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA, 2022) se jedná o faktory, jako jsou nejasná pracovní očekávání, vysoké pracovní nároky, šikana, diskriminace, špatná komunikace nebo nízká míra autonomie v práci.

V neposlední řadě definici doplňuje i Český institut pro akreditaci (ČIA, 2020), který považuje psychosociální zátěž za kombinaci psychologických a sociálních faktorů, ovlivňujících pracovní výkon i celkové zdraví člověka.

1.3 Formy a projevy psychosociálních rizik

Různé formy psychosociálních rizik jsou zaznamenávány napříč kontinenty, přičemž konkrétní projevy často odrážejí kulturní, sociální a ekonomické podmínky jednotlivých zemí. Psychosociální rizika se mohou projevovat různě v závislosti na individuálních faktorech i specifikách organizace.

Mezi nejčastější formy patří:

- Nadměrná pracovní zátěž, tlak na výkon, nebezpečné prostředí
- Konfliktní vztahy na pracovišti (diskriminace, šikana, mobbing, bossing)

- Nedostatečná kontrola nad vlastní prací
- Nízká podpora ze strany nadřízených
- Pracovní nejistota, nejisté smluvní vztahy
- Monotónní, málo smysluplná práce

Projevy psychosociálních rizik jsou rozmanité a závisí nejen na charakteru práce, ale také na pracovním prostředí, regionálních a kulturních zvyklostech či konkrétní generaci. Mezinárodní studie poukazují na to, že psychosociální faktory se mohou projevovat jak fyzickými, tak psychickými symptomy. Podle Světové zdravotnické organizace (WHO, 2021) a Mezinárodní organizace práce (ILO, 2022) patří mezi běžné projevy únava, nespavost, bolesti hlavy, podrážděnost, deprese, úzkost, syndrom vyhoření a snížená schopnost soustředění. Dlouhodobé vystavení těmto vlivům může vést i k vážným onemocněním, včetně kardiovaskulárních potíží nebo metabolických poruch.

Závažnost těchto rizik je ovlivněna nejen pracovištěm samotným, ale také faktory, které pracovník přináší z osobního života. Podle Kožinové (2022) mají osobní finanční problémy, rodinné konflikty, nebo chronické onemocnění významný dopad na schopnost zvládat stresové situace na pracovišti. Často dochází k tzv. přenosu stresu – frustrace z domácího prostředí se promítá do pracovního chování, zhoršuje vztahy v týmu a může vést ke konfliktům či poklesu výkonnosti.

1.4 Pracovní stres jako klíčový důsledek

Pracovní stres představuje jednu z nejčastějších forem odpovědi na nepříznivě působící psychosociální faktory na pracovišti. Podle Hájkové (2014) je pracovní stres výsledkem nerovnováhy mezi požadavky prostředí a schopnostmi zaměstnance na tyto požadavky reagovat. Vnímání stresu je silně individuální, přičemž u každého jedince se může projevovat jinak – od únavy přes poruchy spánku až po chronické vyčerpání. Světová zdravotnická organizace (WHO, 2021) definuje pracovní stres jako fyzickou a emoční reakci, ke které dochází tehdy, když požadavky práce neodpovídají schopnostem, zdrojům nebo potřebám pracovníka. Tento nesoulad může být krátkodobý, ale při dlouhodobém působení vede k chronickému stresu a zdravotním komplikacím.

Podle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA, 2022) vzniká pracovní stres jako důsledek interakce mezi jednotlivcem a jeho pracovním prostředím, kdy pracovní požadavky převyšují dostupné zdroje, schopnosti nebo dovednosti

zaměstnance. Institut pro výzkum duševního zdraví (NIMH, 2020) zdůrazňuje, že pracovní stres je především výsledkem dlouhodobého nerovnovážného zatížení a nedostatku kontroly nad prací, v kombinaci s nedostatečnou sociální podporou na pracovišti. Podle studie American Psychological Association (APA, 2023) je pracovní stres definován jako negativní psychický stav, který vzniká v důsledku nepříznivého pracovního klimatu, nerealistických očekávání, nebo konfliktů v pracovních vztazích. Tato definice zdůrazňuje jak individuální dimenzi prožívání, tak vliv systémových pracovních podmínek.

Z těchto definic vyplývá, že pracovní stres je komplexní fenomén, který má jak fyziologické, tak psychologické složky. Může se projevovat řadou příznaků, od bolestí hlavy a nespavosti po poruchy pozornosti, úzkosti, deprese a vyčerpání. V chování se stres často projevuje zvýšenou podrážděností, konfliktností, absencemi či poklesem výkonnosti.

Stres má nejen individuální, ale i organizační dopady. Dlouhodobě zatížení pracovníci častěji absentují, podávají nižší výkony a jsou náchylnější k chybám. V extrémních případech může neřešený stres vést ke vzniku psychosomatických onemocnění nebo syndromu vyhoření. Proto je včasné rozpoznání a řešení stresu důležitou součástí prevence v oblasti BOZP.

Moderní výzkumy potvrzují, že hranice mezi pracovním a osobním životem se stále více stírají. Podle studie OECD (2021) přibližně 60 % pracovníků uvádí, že soukromé problémy výrazně ovlivňují jejich pracovní nasazení. Mezi nejčastější zdroje stresu přenášeného z domova do práce patří finanční nejistota (dluhy, exekuce aj.), problémy v partnerských nebo rodinných vztazích, péče o nemocné členy rodiny nebo malé děti, vlastní zdravotní potíže či chronické onemocnění.

Zaměstnanec přetížený soukromými starostmi přináší do práce frustraci, emoční nestabilitu a omezenou schopnost soustředit se na pracovní úkoly. Tím se zvyšuje riziko chyb, konfliktů a dlouhodobé pracovní neefektivity.

2 ZPŮSOBY PREVENCE STRESU NA PRACOVÍŠTI

Prevence stresu na pracovišti je z mého pohledu základním pilířem ochrany duševního zdraví zaměstnanců. Na rozdíl od běžně chápané prevence, která se často omezuje na školení nebo jednorázové intervence, moderní přístupy zdůrazňují dlouhodobé a strukturované strategie, které kombinují organizační změny s individuální podporou. Tyto přístupy by, podle mě, měly být součástí firemní kultury a systémového přístupu k BOZP. Účinná prevence vychází z kombinace faktorů, mezi něž patří systematické vzdělávání, rozvoj měkkých dovedností, podpora nadřízených, nastavení realistických očekávání, ale také budování kultury důvěry a otevřené komunikace (Kožínová, 2022; Fred, 2019).

2.1 Prevence na organizační a individuální úrovni

V rámci prevence psychosociálních rizik rozlišuji dva základní přístupy: organizační úroveň a individuální úroveň prevence. Zatímco organizační úroveň se soustředí na strukturální a procesní faktory řízení práce, jako jsou pracovní podmínky, způsob vedení a organizační kultura, individuální prevence se zaměřuje na posílení schopnosti jednotlivce zvládat stres, podporovat duševní zdraví a rozvíjet osobní odolnost. Oba přístupy jsou vzájemně provázané a jejich kombinace představuje komplexní strategii, jak předcházet negativním důsledkům psychosociální zátěže na pracovišti.

Na organizační úrovni lze prevenci rozdělit na strukturální a procesní opatření. Strukturální opatření zahrnují nastavení pracovní doby, pracovní náplně, pracovního tempa a objemu práce tak, aby odpovídaly reálným možnostem zaměstnanců. Procesní prevence se zaměřuje na způsob řízení, komunikaci, systém hodnocení a zapojení zaměstnanců do rozhodování (Quick & Tetrick, 2011).

Státní zdravotní ústav ČR (2022) doporučuje zejména:

- zahrnovat psychosociální rizika do běžného hodnocení rizik,
- zapojit zaměstnance a jejich zástupce do celého procesu,
- vytvořit akční plány s konkrétními opatřeními na základě hodnocení.

Moderní přístupy k prevenci pracovního stresu čím dál častěji zahrnují systematické měření psychosociálních faktorů prostřednictvím nástrojů, jako je PRIWA. Tento nástroj umožňuje

sledovat účinnost konkrétních intervencí a zároveň odhalit oblasti vyžadující organizační změny (Roussos, 2023). Kombinace měření, akčních plánů a průběžného vyhodnocování se ukazuje jako efektivní strategie pro dlouhodobé zajištění duševní pohody pracovníků. Na individuální úrovni prevence se organizace zaměřují na vzdělávání zaměstnanců v oblasti zvládání stresu, podpory duševního zdraví a zvyšování osobní odolnosti (resilience). Jak uvádí Kožinová (2022), jednou z nejefektivnějších forem individuální prevence je pravidelné školení v oblasti měkkých dovedností, stres managementu a time managementu.

2.2 Mezinárodní strategie řízení psychosociálních rizik

V této kapitole se zaměřuji na různé přístupy k prevenci a řízení psychosociálních rizik, které byly vyvinuty a ověřeny na mezinárodní úrovni. Strategie v jednotlivých zemích se mohou lišit v závislosti na legislativním rámci, kulturních podmínkách i institucionálních strukturách. Přesto lze identifikovat společné prvky efektivního řízení, jako jsou systematické hodnocení rizik, participace zaměstnanců a integrace psychosociální prevence do celkové politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Jedním z modelů, který shrnuje efektivní kombinaci přístupů, je metodika SLIC (Senior Labour Inspectors Committee, 2012), která doporučuje integrovat strukturální, procesní a individuální opatření. Na tuto metodiku navazuje také řada praktických návodů a příkladů dobré praxe z evropských i mimoevropských zemí. Evropská metodika (SLIC, 2012) doporučuje využívat více různých metod současně, aby bylo možné získat komplexní a objektivní obraz o psychosociálních podmínkách na pracovišti. Podstatným prvkem tohoto přístupu je aktivní zapojení zaměstnanců a využití kombinace kvalitativních i kvantitativních nástrojů. Každá z použitých metod přináší jiný typ informací: rozhovory se zaměstnavatelem odhalují organizační souvislosti, zástupci zaměstnanců poskytují vhled do vnímání pracovního prostředí, individuální rozhovory přibližují osobní zkušenosti a skupinové diskuze posilují důvěru a otevřenost. Dotazníky jsou vhodné zejména pro větší organizace, kde umožňují srovnávání dat, zatímco pozorování z vnější perspektivy pomáhá identifikovat skryté problémy v interakcích a prostředí. Metodika SLIC je v mnohém podobná japonskému systému "Stress Check Program", který také staví na aktivní účasti zaměstnanců, pravidelném měření pracovního stresu a důrazu na organizační intervence. Oba přístupy se shodují v tom, že hodnocení má být preventivní, nikoli pouze reaktivní. Japonský model je vnímán jako příklad účinné státní podpory duševního zdraví

zaměstnanců, která kombinuje legislativní rámec s praktickými nástroji (HealthyWork.org, 2019; APA Japan, 2023).

Příkladem další komplexní metodiky je National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace, který poskytuje dobrovolný, avšak systematický rámec pro podporu psychického zdraví na pracovištích. Tento standard podporuje kulturu bezpečnosti, důvěry a prevence a zároveň stanovuje konkrétní kroky pro identifikaci, hodnocení a kontrolu psychosociálních rizik. Umožňuje organizacím integrovat duševní zdraví do stávajících systémů řízení BOZP a lidských zdrojů, přičemž klade důraz na participaci zaměstnanců a neustálé zlepšování (MHCC, 2013).

Za pozornost stojí i skandinávská praxe, kde jsou běžné tzv. akční workshopy – zaměstnanci a vedení zde společně vytvářejí preventivní opatření. Podle Kompier a Kristensena (2004) tento přístup zvyšuje ochotu ke změnám a zajišťuje udržitelnost opatření. V mnoha zemích je také již zcela běžná dostupnost pracovních psychologů nebo firemních poradců, což významně přispívá ke zvýšení odolnosti organizace vůči psychosociálním hrozbám. Různé přístupy k řízení psychosociálních rizik lze operativně aplikovat v praxi a následně přizpůsobit specifickým podmínkám jednotlivých pracovních prostředí.

V následujících tabulkách (Tabulka 1, 2 a 3) uvádím přehled doporučených metodických kroků, spolu s jejich stručným popisem a hlavními výhodami, pro ucelený náhled do konkrétních metodických strategií a jejich případného uplatnění v praxi organizace.

2.2.1 Doporučené metodické kroky hodnocení podle SLIC

Tabulka 1 Doporučení metodické kroky hodnocení podle SLIC

Metodické kroky	Popis	Přínosy a specifika
Rozhovor se zaměstnavatelem	Základní výchozí bod z pohledu řízení firmy	Rychlé, poskytuje kontext
Rozhovor se zástupcem zaměstnanců	Alternativní nebo doplňující pohled	Vyváženější obraz pracoviště
Individuální rozhovory se zaměstnanci	Osobní pohled na rizika a obtíže	Autenticita, konkrétnost
Skupinové diskuze se zaměstnanci	Výměna zkušeností, posílení týmové kultury	Podpora otevřené komunikace
Dotazníky	Standardizované a kvantifikovatelné výsledky	Možnost srovnání a vyhodnocení
Pozorování	Nezávislý pohled inspektora nebo interního hodnotitele	Zachycení reálných podmínek a interakcí

(zdroj: SLIC, 2012; tvorba vlastní)

2.2.2 Doporučené metodické kroky hodnocení podle Stress Check Program

Tabulka 2 Doporučené metodické kroky hodnocení podle Stress Check Program

Metodické kroky	Popis	Přínosy a specifika
Standardizovaný dotazník	Založen na otázkách měřících emoční zátěž, kontrolu, vztahy aj.	Kvantitativní hodnocení, srovnatelnost dat
Anonymní vyplnění	Zaměstnanci vyplňují dotazníky anonymně	Zajišťuje důvěru a vyšší účast
Externí hodnocení	Vyhodnocení provádí certifikovaný odborník nebo instituce	Odborný dohled, nezávislost
Kategorizace zaměstnanců	Rozdělení do úrovní zátěže (nízká, střední, vysoká)	Identifikace rizikových skupin
Skupinová zpětná vazba	Shrnutí výsledků předané vedení i zaměstnancům	Podporuje transparentnost a participaci
Povinné odborné konzultace	Nabídka konzultace při vysokém stresovém skóre	Možnost včasného odborného zásahu
Dlouhodobé sledování	Pravidelné hodnocení a srovnávání výsledků meziročně	Sledování dopadů opatření, měření vývoje psychosociálního klimatu

(zdroj: MOHLW, 2022; tvorba vlastní)

2.2.3 Doporučené metodické kroky hodnocení podle National Standard of Canada

Tabulka 3 Doporučené metodické kroky hodnocení podle National Standard of Canada

Metodické kroky	Popis	Přínosy a specifika
Politika a závazek	Zavedení firemní politiky pro duševní zdraví	Strategická podpora napříč celou organizací
Hodnocení rizik	Systematické posouzení psychologických rizik	Identifikace priorit a cílených intervencí
Participace zaměstnanců	Aktivní zapojení zaměstnanců do návrhu opatření	Zvyšuje důvěru a akceptaci změn
Měření a vyhodnocení	Pravidelné sledování ukazatelů duševní pohody	Umožňuje zpětnou vazbu a řízení na základě dat
Integrace do řízení	Napojení prevence na stávající BOZP a HR procesy	Dlouhodobá udržitelnost řešení
Podpora a školení	Vzdělávání vedoucích i zaměstnanců o duševním zdraví	Zvyšuje kompetence a snižuje stigma

(zdroj: MHCC, 2013; tvorba vlastní)

3 REAKCE ZAMĚSTNANCE NA PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA

Psychosociální rizika vyvolávají u zaměstnanců různé reakce v závislosti na jejich osobnostních charakteristikách, věku, zkušenostech, sociálním zázemí i podpoře, kterou mají na pracovišti. Reakce jsou ovlivněny nejen individuálními zvládacími strategiemi, ale také firemní kulturou a podporou zaměstnavatele. Různé výzkumy ukazují, že negativní reakce na psychosociální zátěž se nejčastěji projevují formou chronického stresu, emocionálního vyčerpání nebo konfliktního chování (Fred, 2019; Kožinová, 2022; Quick & Tetrick, 2011; Cobb, 2021; Kabat-Zinn, 2013). K pochopení psychických reakcí na stres je důležité zmínit starší teorii Lazaruse a Folkmanové (1984), kteří rozlišují mezi primárním a sekundárním hodnocením situace, což ovlivňuje volbu copingových strategií.

Program MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) vyvinutý Jonem Kabat-Zinnem (2013) představuje efektivní přístup k redukci pracovního stresu prostřednictvím vědomého přístupu k prožívání stresových situací. Tento program je široce využíván i v pracovním prostředí jako podpůrný nástroj. Z pohledu dlouhodobých strategií prevence je užitečný také program FRIENDS od Pauly Barrett (2010), který podporuje rozvoj emoční odolnosti a sociálních dovedností. Je využíván nejen v oblasti školství, ale také v organizacích zaměřených na podporu duševní pohody zaměstnanců. V této kapitole se proto zaměřím na to, jak lidé na psychosociální rizika reagují, jaké mechanismy zvládání (copingové strategie) využívají a jakou roli hrají zaměstnavatelé i samotní pracovníci při formování odolnosti vůči těmto vlivům.

3.1 Individuální rozdíly v reakci na psychosociální zátěž

Nejnovější studie přinášejí důležité poznatky o reakcích lidského organismu na psychosociální stresory. Studie publikovaná v roce 2025 v časopise *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* analyzovala habituaci biologické odpovědi na opakovaný psychosociální stres za použití protokolu Trier Social Stress Test (TSST). Výsledky ukázaly, že hypotalamo-hypofyzární-adrenální osa (HPA) vykazuje rychlou adaptaci na stres, zatímco autonomní a imunitní reakce jsou méně stabilní a predikovatelné (Allen et al., 2025). Další výzkum zveřejněný v *Journal of the American Heart Association* (2024) prokázal, že psychosociální stresory významně zvyšují riziko intracerebrálního krvácení, zejména u osob s nízkým socioekonomickým statusem (Kawasaki et al., 2024). Zajímavý poznatek přinesla také japonská longitudinální studie z roku 2024, která sledovala univerzitní studenty pomocí nositelných zařízení. Ukázalo se, že psychická zátěž kolísá v závislosti na akademickém

kalendáři, přičemž největší stres vykazovali studenti přirozeně v období zkoušek a následně hledání zaměstnání (Yamada et al., 2024). Studie publikovaná v časopise *Neurology* (2025) zjistila, že mladé ženy trpící chronickým psychosociálním stresem mají zvýšené riziko ischemické cévní mozkové příhody (Smith et al., 2025). Tato zjištění podtrhují naléhavost systematického hodnocení psychosociálních rizik v pracovním i osobním životě. Výsledky validace nástroje PRIWA potvrzují, že psychosociální rizika mají přímý dopad nejen na psychické zdraví zaměstnanců, ale také na výskyt prezentismu, psychosomatických potíží a dysfunkčního sociálního chování na pracovišti (Roussos, 2023). Závažnost těchto dopadů je často zesilována kombinací pracovních a osobních faktorů, jako jsou nadměrné nároky, nízká autonomie nebo krizová životní situace mimo pracoviště.

Z hlediska odborných studií je třeba zmínit také tzv. Trier Social Stress Test (TSST), který byl vyvinut jako standardizovaný laboratorní protokol pro vyvolání psychosociálního stresu. Výzkumy ukazují, že test spolehlivě aktivuje psychobiologickou stresovou odezvu, zejména aktivací osy HPA (hypotalamus–hypofýza–nadledviny), což je doprovázeno zvýšením hladin kortizolu (Kirschbaum et al., 1993; Allen et al., 2017). Tento test slouží jako jeden z nejspolehlivějších způsobů experimentálního měření reakce člověka na akutní psychosociální stres. Jiná studie, publikovaná v *Psychological Science*, zjistila, že jedinci s vyšší zánětlivou reaktivitou na sociální stresory mají větší pravděpodobnost rozvoje depresivních symptomů, zejména v případech častých mezilidských konfliktů (Slavich & Irwin, 2014). Tyto poznatky podporují teorii, že nejen psychická, ale i fyziologická odezva na stres významně ovlivňuje duševní zdraví.

Zaměstnanci reagují na stejné podmínky odlišně – někdo zvládá vysoké pracovní nároky bez problémů, jiný v podobné situaci zažívá silný stres. Jan (2007) upozorňuje, že ergonomické podmínky na pracovišti mohou významně ovlivnit míru vnímaného stresu. Nevhodné uspořádání pracovního prostoru, špatné osvětlení nebo hluk jsou faktory, které zvyšují psychickou zátěž a snižují výkonnost pracovníků. Dle výzkumu Lazaruse a Folkmanové (1984) hraje roli tzv. kognitivní hodnocení – tedy způsob, jakým jednotlivec situaci vnímá a interpretuje. Pokud pracovník hodnotí situaci jako zvládnutelnou, aktivuje copingové strategie zaměřené na řešení. Pokud ji ale vnímá jako ohrožující a nezvládnutelnou, mohou převládnout emocionální a maladaptivní reakce, jako jsou úzkost, apatie nebo agresivita.

3.2 Strategie zvládání stresu

Strategie zvládání stresu (tzv. copingové strategie) hrají zásadní roli při ochraně psychického zdraví zaměstnanců v podmínkách vysoké psychosociální zátěže. Coping lze obecně rozdělit na dva hlavní typy: problémově orientovaný coping, zaměřený na řešení samotného problému, a emocionálně orientovaný coping, zaměřený na zvládání emočních důsledků stresové situace (Lazarus a Folkman, 1984). Zvládání stresu lze kromě tradičního rozdělení na problémově a emocionálně orientované přístupové strategie dále klasifikovat i jako adaptivní a maladaptivní. Do adaptivní strategie zahrnujeme činnosti jako je plánování, vyhledání sociální opory, pozitivní reinterpretaci nebo fyzickou aktivitu. Mezi adaptivní strategie podle Guy Winche (2013) patří aktivní řešení problémů, nebo podpora duševní hygieny. Tyto přispívají k dlouhodobému zvládání stresu a zvyšují psychickou odolnost. Naopak maladaptivní strategie, zde řadíme například vyhýbání se problému, popírání, únik do návykových látek nebo pasivitu. To může sice krátkodobě zmírnit psychické napětí, ale z dlouhodobého objektivního hlediska vede taková aktivita k jeho prohlubování a velkou měrou může přispívat ke vzniku duševních i fyzických onemocnění a následnému zhoršení psychického stavu pracovníků (Kožinová, 2022; Winch, 2013; Fred, 2019).

Podle Padeského a Mooneyho (1990) může být efektivní kognitivně-behaviorální přístup, který se zaměřuje na změnu dysfunkčního myšlení a rozvoj pozitivních návyků. Shapiro et al. (2005) popisují účinnost mindfulness (všímavosti) jako techniky, která pomáhá jednotlivcům vnímat přítomnost bez hodnocení. Tento přístup se ukázal být účinný i v prostředí zaměstnání, především v rámci programu MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction). Meichenbaum (2007) zdůrazňuje trénink zvládání stresu prostřednictvím imaginace, sebeinstruktáže a plánování kroků, které zvyšují psychickou odolnost. Kabat-Zinn (2013) pak zdokonaluje a popularizuje koncept všímavosti v rámci zmíněného programu MBSR. Barrett (2010) v programu FRIENDS zdůrazňuje význam sociálních a emocionálních dovedností při zvládání stresu a budování resilience. Podle Nováka (2011) je efektivní zvládání stresu postaveno na schopnosti jednotlivce identifikovat zdroje napětí a aktivně na ně reagovat pomocí technik seberegulace, relaxace nebo změny pracovních návyků. Zvládací strategie přitom nejsou univerzální, ale vyžadují přizpůsobení osobnosti i konkrétní situaci. Winch (2013) nabízí praktické rady pro každodenní zvládání emočních zranění způsobených odmítnutím, vinou nebo neúspěchem. Fred (2019) a Kožinová (2022) upozorňují na adaptivní strategie, jako jsou plánování, vyhledání podpory, pozitivní reinterpretace nebo fyzická aktivita. Tyto metody vedou k udržení zdravého pracovního

výkonu a nižší míře vyhoření. Naopak maladaptivní strategie, mohou vést ke zhoršení psychického stavu. Z hlediska aktuální literatury se strategie zvládání stresu stávají důležitou součástí politiky podpory duševního zdraví na pracovištích po celém světě (Crawford et al., 2021). Cobb (2021) doporučuje doplňkové techniky, jako je progresivní svalová relaxace, time management, biofeedback nebo pracovní koučink.

Z pohledu nejnovějších poznatků je přínosná také studie Cohen et al. (2023), která potvrzuje, že kombinace různých strategií zvládání stresu – zejména všímavosti, fyzické aktivity a peer podpory – výrazně snižuje výskyt stresových symptomů v prostředí např. zdravotnického personálu. Tato zjištění podporují multidisciplinární přístup k prevenci stresu na pracovišti.

Peer podpora představuje formu vzájemné pomoci mezi jednotlivci, kteří sdílejí podobnou zkušenost, pracovní roli nebo životní situaci. Na rozdíl od odborné intervence je založena na principu rovnosti a důvěry, kde si zaměstnanci poskytují emocionální, praktickou či informační pomoc v rámci přirozeného sociálního kontaktu. Tento přístup je využíván zejména v programech podpory duševního zdraví na pracovištích, protože zvyšuje pocit sounáležitosti a snižuje stigmatizaci problémů, spojených se stresem či vyčerpáním (Cobb, 2021; Cohen et al., 2023; Peer Support Canada, 2022).

Výzkumy ukazují, že peer podpora může výrazně přispět ke zlepšení pracovní pohody, prevenci vyhoření a posílení kolektivní resilience (Repper & Carter, 2011; Rebeiro Gruhl et al., 2016). Kulturní specifika rovněž ovlivňují výběr a efektivitu strategií zvládání stresu. Například v Japonsku je kladen důraz na kolektivní harmonii a loajalitu vůči zaměstnavateli. To může vést k tomu, že zaměstnanci nevyjadřují otevřeně své psychické potíže. Výsledkem bývá potlačený stres. Nedostatečné zvládání psychosociálních rizik může vést k závažným důsledkům, které mají dopad jak na zdraví zaměstnanců, tak na fungování organizací. Mezinárodní organizace jako WHO (2021) a ILO (2022) upozorňují, že psychosociální rizika patří k hlavním příčinám pracovní neschopnosti a ztrát produktivity.

Mezi nejčastější projevy patří:

- **Psychická onemocnění:** deprese, úzkostné poruchy, nespavost, syndrom vyhoření.
- **Somatické obtíže:** např. vysoký krevní tlak, zažívací potíže, bolesti hlavy, kardiovaskulární problémy.
- **Snížená imunita:** zvýšené riziko infekčních onemocnění.

- **Pracovní úrazy:** stres zvyšuje pravděpodobnost chyb, ztráty pozornosti a nehody na pracovišti (EU-OSHA, 2019).
- **Předčasná úmrtí:** extrémní pracovní stres může přispět i k riziku sebevražedného jednání.

Podle zprávy ILO (2022) zemře v důsledku pracovního stresu každý rok přibližně 745 000 lidí, přičemž v Evropě je s duševním zdravím spojeno až 50 % pracovních absencí.

3.3 Podpora od zaměstnavatele

Evropská unie se dlouhodobě věnuje tématu psychosociálních rizik prostřednictvím strategií a doporučení zaměřených na ochranu duševního zdraví zaměstnanců. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) vydává metodiky, informační kampaně a vzdělávací materiály pro zaměstnavatele i zaměstnance s cílem zvyšovat povědomí a podporovat prevenci. Iniciativa "Zdravá pracoviště" (Healthy Workplaces Campaign) je jedním z nástrojů, který v posledních letech upozorňuje právě na význam řízení psychosociálních rizik.

Evropské směrnice (např. Rámcová směrnice 89/391/EHS) přímo ukládají zaměstnavatelům povinnost chránit zaměstnance nejen před fyzickými, ale i psychosociálními riziky. Členské státy EU jsou tak povinny začlenit prevenci psychosociální zátěže do svých národních legislativ a systémů BOZP. Reakce zaměstnance ovlivňuje míra podpory ze strany zaměstnavatele. Výzkumy ukazují, že v prostředí s vysokou mírou vnímané podpory od nadřízeného a kolegů jsou dopady stresu výrazně nižší (APA, 2023). Formy podpory zahrnují otevřenou komunikaci, zpětnou vazbu, uznání, možnost dalšího vzdělávání a nabídku podpůrných služeb. V japonském kontextu bývá součástí firemní kultury i zprostředkování kontaktu na odbornou pomoc v případě akutních krizí. Podpora zaměstnanců v oblasti duševního zdraví se dnes stává důležitou součástí řízení organizací. Mnoho firem v západních zemích již standardně nabízí programy jako Employee Assistance Programs (EAP), které poskytují poradenství, krizovou intervenci, právní a finanční konzultace nebo pomoc při zvládání rodinných obtíží. V České republice je zavádění takových programů zatím v počáteční fázi, ale roste počet firem, které nabízejí psychologickou podporu či školení v oblasti duševního zdraví.

Podle dat Světového ekonomického fóra (WEF, 2023) zvyšují organizace, které aktivně podporují duševní zdraví, svou produktivitu až o 12 %, zatímco výskyt absencí se snižuje

v průměru o 25 %. Studie Harvard Business Review (2022) dále uvádí, že návratnost investic do programů duševního zdraví činí v průměru 4 USD za každý investovaný dolar. V České republice výzkumy Státního zdravotního ústavu ukazují, že 49 % zaměstnanců pociťuje pracovní stres a téměř 7 % vykazuje příznaky těžké deprese. Významným nástrojem podpory duševní pohody na pracovišti je rozvoj firemní kultury, která podporuje otevřenost, participaci a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (SZÚ, 2023).

Globálně je podpora zaměstnanců zakotvena i v legislativě. Například ve Finsku, Dánsku nebo Nizozemsku existují právní rámce, které přímo zavazují zaměstnavatele k hodnocení a řízení psychosociálních rizik jako součásti systému BOZP. V Japonsku je od roku 2015 zákonem vyžadováno pravidelné hodnocení stresu u firem nad 50 zaměstnanců (Stress Check Program), přičemž zaměstnanci mají právo na konzultace s odborníkem.

Podle Evropské agentury EU-OSHA (2023) psychosociální rizika stojí Evropskou unii přibližně 170 miliard EUR ročně, z čehož značnou část tvoří náklady na léčbu duševních onemocnění, ztrátu produktivity a sociální dávky. Například v Itálii byly náklady na pracovní absenci spojenou se stresem ve dvou organizacích vyčísleny na 445 000 a 360 000 EUR ročně (La Torre et al., 2021). Z těchto údajů je patrné, že prevence a systematická podpora zaměstnanců má nejen zdravotní, ale i ekonomický význam. Investice do well-being programů, podpůrných školení nebo psychologické pomoci tak představují nejen projev společenské odpovědnosti, ale i racionální ekonomickou strategii.

3.3.1 Well-being programy

Well-being programy představují komplexní strategii podpory fyzického, psychického a sociálního zdraví zaměstnanců, která je dnes integrální součástí moderního řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je zvýšení spokojenosti, motivace a produktivity pracovníků, a to prostřednictvím kombinace individuálních nástrojů a systémových změn v organizaci práce (Garton, 2021). Efektivní programy zahrnují například přístup k odbornému poradenství, workshopy zaměřené na duševní zdraví, podporu fyzické aktivity, zdravé stravování, relaxační zóny či možnost flexibilního uspořádání práce. Příkladem mohou být společnosti jako Google nebo SAP, které tyto iniciativy kombinují s měřením spokojenosti a aktivní peer podporou (WHO, 2021; EU-OSHA, 2023). V Singapuru se stát podílí na zavádění well-being standardů prostřednictvím Health Promotion Board (HPB, 2022), zatímco v Brazílii projekt „Saúde Corporativa“ prokazuje snížení nemocnosti o více než 30 % díky cílené prevenci (Silva & Andrade, 2023). Britský index Workplace Wellbeing (Mind, 2023)

ukazuje, že firmy s aktivní péčí o duševní zdraví mají až o 40 % nižší výskyt syndromu vyhoření. V České republice se obdobné přístupy objevují zatím především ve větších firmách, přičemž chybí jednotná metodika a širší legislativní rámec.

3.3.2 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Work-life balance (rovnováha mezi prací a osobním životem) je považována za jeden z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují dlouhodobou pracovní spokojenost a zdraví. Dle zprávy International Labour Organization (ILO, 2022) je podpora rovnováhy mezi prací a životem spojena s vyšší produktivitou, menším výskytem nemocenské a lepší týmovou spoluprací. V Kanadě je tento princip podporován vládní politikou „Right to Disconnect“, která umožňuje zaměstnancům odpojit se po pracovní době bez očekávání odpovědi na emaily nebo telefonáty (Government of Canada, 2022). Podobná pravidla zavedly také Francie a Belgie. V Japonsku je rovnováha podporována kombinací práce na dálku a pracovních wellness dnů, které jsou zaměřeny na regeneraci. V rozvojových zemích, jako je Indie nebo Keňa, se work-life balance zatím formuje spíše neformálně, například prostřednictvím komunitní podpory a uzpůsobení pracovních úvazků pro ženy a mladé rodiče (Jha, 2022; Dlamini, 2023). Taková podpora je podle odborné literatury jedním z nejeфекtivnějších způsobů prevence psychosociálních rizik. Jak uvádějí Homfray, Skálková a Čmolíková Cozlová (2022), zaměstnavatelé mohou přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím opatření, která reflektují různé životní situace pracovníků. Mezi tyto nástroje patří zejména flexibilní pracovní režimy, možnost práce z domova, zkrácené úvazky, ale také služby podporující péči o rodinu či návrat do zaměstnání po rodičovské dovolené. Efektivní sladění pracovního a osobního života přispívá nejen ke snížení stresu a fluktuace, ale zvyšuje i loajalitu a výkonnost zaměstnanců.

V České republice zůstává podpora rovnováhy mezi prací a osobním životem omezená zejména na větší firmy a veřejný sektor. Malé a střední podniky často postrádají kapacity k zavádění flexibilních úvazků nebo rodičovských benefitů. Dle průzkumu MPSV (2023) jen 38 % firem umožňuje částečnou práci z domova a pouze 12 % nabízí flexibilní pracovní dobu rodičům s malými dětmi. Situace se však zlepšuje díky většímu tlaku ze strany zaměstnanců i zaměstnaneckých svazů.

3.3.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity tvoří důležitou součást strategie péče o pracovníky a často jsou spojeny s prevencí psychosociálních rizik. Mezi běžné benefity patří příspěvky na

volnočasové aktivity, dovolenou navíc, možnost práce z domova, podpora vzdělávání, zdravotní péče nebo příspěvky na důchodové spoření. Moderní trend však směřuje k individualizaci benefitů, které reflektují životní situaci a potřeby zaměstnanců – například péče o děti, programy návratu z mateřské nebo služby v oblasti finančního a psychologického poradenství (Vojtěchovský, 2023). Podle studie OECD (2022) zaměstnavatelé v západní Evropě a Skandinávii investují do nefinančních benefitů více než 15 % celkových mzdových nákladů. V USA tento podíl dosahuje přibližně 18 %, přičemž firmy častěji poskytují zdravotní pojištění, mentální koučink či přístup ke krizové intervenci. V Japonsku jsou běžné tzv. „wellness dny“ a roční zdravotní prohlídky, které jsou ze zákona povinné, zatímco některé firmy nabízejí také přístup k psychoterapeutickým službám přímo na pracovišti (APA Japan, 2023). V České republice tvoří nejběžnější benefity stravenky, příspěvky na penzijní připojištění a možnost čerpání sick days. Podle průzkumu HR Monitor (2023) však roste i počet zaměstnavatelů, kteří do nabídky zařazují programy na podporu duševního zdraví, přístup ke koučům nebo dny duševní pohody. Přesto je úroveň diverzity benefitů nižší než v západních zemích, a chybí často systémová propojenost benefitů s cíli v oblasti BOZP. Výzkumy prokazují, že zaměstnanecké benefity mohou významně přispívat ke snížení stresu a zvýšení loajality zaměstnanců. Podle americké Society for Human Resource Management (SHRM, 2022) vnímají zaměstnanci, kteří mají přístup k promyšlené nabídce benefitů, své zaměstnavatele jako empatičtější, férovější a více orientované na člověka než zaměstnanci v organizacích s minimální nebo standardizovanou nabídkou.

K oblíbeným a často zaváděným benefitům, které přispívají ke zlepšení pracovního klimatu a psychosociální pohody, patří také káva a nápoje zdarma, příspěvek na dopravu, příspěvky na sportovní aktivity a zdraví (např. permanentky do fitness center nebo na jógu), vitamínové balíčky či prémiové systémy v podobě benefitních bodů využitelných přes různé platformy. Tyto benefity nejen prakticky podporují zdraví a životní komfort, ale zároveň symbolicky vyjadřují zájem zaměstnavatele o pohodu zaměstnanců. Ve světě jsou tyto benefity běžně součástí komplexních systémů. Například v USA či Kanadě firmy poskytují příspěvky na tzv. self-care služby a volné dny pro duševní zdraví. V Německu je běžné zajištění čerstvého ovoce nebo firemního stravování zdarma, zatímco v Japonsku firmy často nabízejí výživové doplňky a zdravotní balíčky jako součást interní péče (MOHLW, 2023). V České republice se tyto formy podpory objevují zejména u větších firem a nadnárodních korporací, ale postupně se rozšiřují i mezi menšími zaměstnavateli.

4 MANAGEMENT RIZIK

Ve své práci se zaměřuji na řízení rizik jako na zásadní součást bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Řízení rizik vnímám nejen jako prevenci pracovních úrazů a nemocí, ale také jako nástroj pro zajištění dlouhodobé stability a provozní efektivity organizace. V této kapitole se věnuji systematickému přístupu k rizikům s důrazem na využívání mezinárodních standardů a osvědčených metod, které napomáhají nejen jejich identifikaci a hodnocení, ale také návrhům na účinná preventivní opatření. Zvláštní pozornost věnuji hodnocení psychosociálních rizik, která představují v moderním pracovním prostředí rostoucí výzvu.

4.1 Obecný přístup k řízení rizik v BOZP a právní rámec

Řízení rizik chápu jako systematický proces, jehož cílem je včasné identifikovat, hodnotit a zvládat hrozby, které mohou negativně ovlivnit zdraví a bezpečnost zaměstnanců, provozní fungování nebo reputaci organizace. V rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) považuji řízení rizik za základní stavební kámen prevence a nástroj, který organizacím pomáhá plnit zajištění souladu s legislativními a normativními požadavky.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) jsou v České republice a v Evropské unii zakotveny v právních předpisech, které ukládají zaměstnavatelům povinnost zajišťovat bezpečné pracovní podmínky prostřednictvím systematické identifikace, hodnocení a řízení rizik. Tyto požadavky se vztahují na všechna rizika, která mohou ohrozit zdraví nebo bezpečnost zaměstnanců – fyzická, chemická, biologická i psychosociální.

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.)

- § 101 odst. 1 a 2: zaměstnavatel je povinen zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na rizika možného ohrožení života a zdraví.
- § 102 odst. 1–3: zaměstnavatel je povinen vyhledávat, hodnotit a minimalizovat rizika, organizovat školení, poskytovat OOPP a přizpůsobovat práci schopnostem pracovníků.

Zákon č. 309/2006 Sb. (tzv. zákon o zajištění dalších podmínek BOZP)

- § 3 a 4: rozvádí povinnosti zaměstnavatelů mimo rámec ZP, stanoví, že zaměstnavatel musí zajistit vyhledávání a hodnocení rizik, dokumentaci rizik, opatření k jejich odstranění a posouzení účinnosti.

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.

- Stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, limity zátěže fyzické, psychické i senzorické.
- Umožňuje hodnocení pracovních podmínek včetně psychosociálních a ergonomických aspektů (např. pracovní tempo, monotónnost, směnnost).

Nařízení vlády č. 201/2010 Sb.

- O způsobu evidence, hlášení a zasílání záznamu o pracovním úrazu.
- Nepřímo navazuje na hodnocení rizik, protože výskyt úrazů bývá důsledkem neadekvátní prevence.

Vyhláška č. 432/2003 Sb.

- O kategorizaci prací z hlediska ochrany veřejného zdraví.
 - Ukládá zaměstnavatelům hodnotit míru zátěže zaměstnanců z hlediska hluku, prachu, zátěže fyzické, chemické a také psychické zátěže

Vyhláška č. 79/2013 Sb.

- O pracovnělékařských službách.
- Umožňuje posuzovat zdravotní způsobilost i s ohledem na psychosociální faktory a vyhodnocení celkové pracovní zátěže.

V českém kontextu je řízení rizik upraveno zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.), který v § 102 ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci s ohledem na rizika, kterým mohou být zaměstnanci vystaveni. Kromě toho stanoví nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, povinnost identifikovat a vyhodnocovat rizikové faktory pracovních podmínek.

Směrnice Rady 89/391/EHS ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření ke zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci je základním právním dokumentem Evropské unie v oblasti BOZP. Jedná se o tzv. rámcovou směrnici, která stanoví obecné principy ochrany zdraví při práci a tvoří právní základ pro všechny následné sektorové směrnice, které se věnují specifickým rizikům a činnostem. Směrnice je závazná pro všechny členské státy EU a byla transponována i do českého právního řádu prostřednictvím zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a zákona č. 309/2006 Sb. Jejím hlavním cílem je zajistit, aby zaměstnavatelé přijímali opatření ke zlepšování pracovních podmínek, předcházeli rizikům a systematicky chránili zdraví zaměstnanců.

Klíčové zásady směrnice:

- Prevence předcházející následkům – zaměstnavatelé musí přijímat opatření ještě před vznikem újmy.
- Vyhledávání a hodnocení všech typů rizik – včetně fyzických, chemických, biologických, ergonomických a psychosociálních.
- Integrace BOZP do všech úrovní řízení – BOZP musí být nedílnou součástí plánování, organizace i kontroly pracovních procesů.
- Zapojení zaměstnanců – pracovníci a jejich zástupci mají právo být informováni, konzultováni a školeni.
- Přizpůsobení práce jednotlivci – např. s ohledem na jeho zdravotní stav, schopnosti a potřebu duševní pohody.

Směrnice 89/391/EHS významně ovlivnila moderní přístup k BOZP. Zavedením principu "hodnocení a řízení všech rizik" vytvořila rámec, ve kterém je nutné uvažovat i o dříve opomíjených oblastech, jako jsou psychosociální rizika, stres, vyhoření, pracovní vztahy či rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Obecný rámec řízení rizik je definován v mezinárodní normě ISO 31000:2018, která poskytuje univerzální přístup k řízení všech typů rizik. V oblasti bezpečnosti práce je pak zásadní norma ISO 45001:2018, která specifikuje požadavky na systém managementu BOZP a podporuje integraci řízení rizik do každodenních procesů organizace (ISO, 2018).

Tyto předpisy doplňují další prováděcí normy a metodické dokumenty, jako je například ČSN ISO 45003:2022, která se specificky věnuje řízení psychosociálních rizik a podpoře duševní pohody v pracovním prostředí.

Státní úřad inspekce práce (SÚIP) rovněž vydává tematické kontrolní plány a metodická doporučení k hodnocení pracovních podmínek, včetně stresu a mezilidských vztahů na pracovišti (SÚIP, 2023).

Státní zdravotní ústav (SZÚ) nabízí metodiky hodnocení pracovních rizik i konkrétní výzkumné výstupy, např. publikaci „Psychosociální rizika – metodický návod pro zaměstnavatele“ (SZÚ, 2020).

Tyto dokumenty slouží jako opora pro zaměstnavatele při zavádění systému řízení rizik nejen z hlediska právních povinností, ale i jako nástroj zlepšování kvality pracovního prostředí.

Proces řízení rizik zpravidla zahrnuje následující etapy:

- **Identifikace rizik** – zjištění možných zdrojů nebezpečí a jejich dopadů.
- **Hodnocení rizik** – analýza pravděpodobnosti a závažnosti.
- **Přijetí opatření** – stanovení preventivních a ochranných opatření.
- **Monitoring a přezkum** – sledování účinnosti přijatých opatření a jejich aktualizace.

Efektivní řízení rizik vyžaduje účast zaměstnanců, systematické plánování, pravidelná školení a otevřenou komunikaci mezi vedením a pracovníky (Neugebauer, 2018).

Význam legislativního ukotvení psychosociálních rizik potvrzují i výsledky mezinárodní studie Jain et al. (2022), která analyzovala vliv národní legislativy v evropských zemích na přijetí akčních plánů a zlepšování pracovních podmínek. Studie ukázala, že státy se specifickým zákonným rámcem – například Rakousko, Belgie, Finsko, Německo, Švédsko nebo Česká republika – vykazují vyšší míru implementace systematických opatření, jejichž cílem je snížit dopady psychosociálních rizik a zlepšit duševní pohodu pracovníků. Tato opatření se zaměřují především na posilování pracovních zdrojů, jako jsou autonomie, sociální podpora ze strany nadřízených a smysluplnost pracovní činnosti. Naproti tomu země s dobrovolným přístupem, jako je Spojené království (např. HSE Management Standards), vykazují nižší míru praktických zásahů v organizacích než státy se zákonnou regulací, jako je například Belgie (HSE, 2017; Royal Decree, 2007). Autoři studie zdůrazňují, že samotná přítomnost legislativy nestačí – rozhodující je její praktické naplnění prostřednictvím akčních plánů na úrovni organizací (Jain et al., 2022).

4.2 Metody hodnocení rizik

Hodnocení rizik je základním nástrojem systému řízení BOZP. Cílem je identifikovat potenciální nebezpečí, posoudit pravděpodobnost jejich výskytu a závažnost dopadů a následně přijmout odpovídající preventivní opatření. Základními kritérii jsou frekvence, expozice, závažnost a možnost odhalení rizika. Využívají se jak kvalitativní, tak kvantitativní metody, včetně bodových, maticových nebo grafických modelů. Dále jsou aplikovány nástroje jako Check-listy, FMEA, SWOT, Ishikawův diagram, nebo metoda What-if, případně kombinace vícero přístupů podle typu a rozsahu provozu.

V České republice je běžné využití bodovací metody (např. 3×3 maticové hodnocení), přičemž riziko je vyjádřeno jako součin pravděpodobnosti a závažnosti. Výsledná míra rizika je pak rozdělena do kategorií: přijatelné, podmíněně přijatelné a nepřijatelné. Tento postup je srozumitelný a vhodný i pro menší organizace bez rozsáhlého bezpečnostního týmu. Větší firmy často využívají digitalizované přístupy a interní software.

V této podkapitole se zaměřuji na nástroje a techniky, které organizacím umožňují efektivně vyhodnocovat rizika na pracovišti. Metody hodnocení rizik lze rozdělit na kvalitativní, kvantitativní a kombinované přístupy.

4.2.1 Kvalitativní metody hodnocení rizik

Riziková matice – nástroj, který umožňuje vizuálně stanovit míru rizika na základě kombinace pravděpodobnosti a závažnosti dopadu. Je ideální pro přehlednou kategorizaci rizik bez potřeby složitých výpočtů.

Kontrolní seznamy (checklisty) – jednoduché nástroje pro systematické posouzení přítomnosti rizikových faktorů. Často se využívají při pravidelných inspekcích na pracovištích.

4.2.2 Pokročilé analytické metody hodnocení rizik

FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) – analýza možných způsobů selhání systému a jejich dopadů, používaná především v technických a výrobních procesech.

HAZOP (Hazard and Operability Study) – systematická skupinová metoda pro identifikaci odchylek v procesech a jejich potenciálních rizik.

FTA (Fault Tree Analysis) – metoda grafického znázornění a analýzy příčin vzniku nežádoucí události.

ETA (Event Tree Analysis) – opačný přístup k FTA, který se zaměřuje na důsledky jedné iniciační události.

4.2.3 Kvantitativní metody hodnocení rizik

Metoda bodového hodnocení rizik – každému riziku je přiřazeno číselné skóre na základě hodnoty pravděpodobnosti, závažnosti a expozice. Výsledné skóre umožňuje přesnější prioritizaci opatření.

4.2.4 Další metody hodnocení rizik

Graf rizika (Risk Graph) – metoda používaná zejména v oblasti automatizace a strojní bezpečnosti, která hodnotí riziko na základě čtyř proměnných: závažnosti následků, četnosti expozice, možnosti odvrácení rizika a pravděpodobnosti výskytu. Slouží k přiřazení rizika do konkrétní třídy nebezpečnosti.

What-If analýza – scénářová metoda založená na kladení otázek typu „co když...?“, umožňující předvídat rizika spojená s neobvyklými nebo novými situacemi. Vhodná je zejména tam, kde nelze využít standardizované analytické nástroje.

V posledních letech roste význam softwarových nástrojů, které usnadňují evidenci a analýzu rizik, zejména ve větších organizacích. Mezi české nástroje patří:

OiRA (Online Interactive Risk Assessment) – online nástroj pro malé podniky, zaměřený na jednoduchou a systematickou identifikaci rizik (VÚBP, 2023).

BOZP-SYSTEM.cz – komerční platforma pro vedení dokumentace BOZP, školení a plánování opatření (Dokumentace BOZP, 2023).

IDRIS – metodický nástroj pro hodnocení rizik v malých podnicích, poskytovaný VÚBP (VÚBP, 2023).

BOZP Consult – Modul Kontroly 2024 – nástroj pro plánování, evidenci a vyhodnocování kontrolních činností (BOZP Consult, 2024).

4.2.5 Kombinované metody hodnocení psychosociálních rizik

- **Dotazníkové šetření** – například mezinárodně uznávaný nástroj COPSQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) nebo evropský HSE Management Standards Indicator Tool. Tyto nástroje umožňují systematicky mapovat pracovní podmínky, míru stresu, konfliktů, nedostatek autonomie či narušenou rovnováhu mezi prací a osobním životem (Kristensen et al., 2005; HSE, 2021).
- **Individuální rozhovory a skupinové diskuse** – kvalitativní techniky, které doplňují kvantitativní data o subjektivní zkušenosti zaměstnanců a odhalují skrytá témata, např. pocit nespravedlnosti, nedostatek uznání či nevhodný styl řízení.
- **Pozorování pracovního prostředí** – využívá se pro zjištění reálného chování na pracovišti, interakcí, stylu vedení a případných náznaků stresu či konfliktů.

Do hodnocení rizik je v posledních letech stále častěji začleňována také psychosociální dimenze, kterou nelze měřit pouze technickými ukazateli, ale je třeba pracovat se subjektivními aspekty pracovního prostředí a individuálními zkušenostmi zaměstnanců. Hodnocení psychosociálních rizik proto vyžaduje specifické přístupy, které kombinují dotazníková šetření, strukturované rozhovory se zaměstnanci, pozorování chování a interakcí na pracovišti, analýzu organizační kultury, stylu vedení a dostupnosti podpory, vyhodnocení konkrétních situací (např. incidenty, konflikty, fluktuace, nemocnost).

Tyto přístupy jsou v praxi zpravidla kombinovány a vzhledem k jejich charakteru nelze tato rizika hodnotit pouze číselně, ale je nutné zohlednit i subjektivní vnímání pracovníků a organizační kulturu. Zásadní roli hraje systematické opakování hodnocení v čase, které umožňuje sledovat vývoj psychosociálního klimatu a účinnost zavedených opatření. Výsledky hodnocení by měly být vždy přehledně dokumentovány, pravidelně aktualizovány a využívány jako základ pro plánování konkrétních preventivních kroků.

Na rozdíl od fyzikálních či chemických nebezpečí nejsou psychosociální faktory přímo měřitelné technickými prostředky, a proto vyžadují multidisciplinární přístup zahrnující psychologii, sociologii, ergonomii a management. Jejich hlavním znakem je subjektivní povaha a komplexnost, případně provázanost na další rizikové faktory. Za klíčové považují využití kombinovaných metod.

V Japonsku se od roku 2015 využívá tzv. Stress Check Program, který je zakotven v legislativě. Tento program kombinuje dotazníkové hodnocení, individuální konzultace a organizační analýzu s cílem snížit pracovní zátěž a zlepšit duševní pohodu (MOHLW, 2022).

V České republice doporučuje Státní zdravotní ústav používat metodiku hodnocení psychosociálních rizik podle doporučení EU-OSHA, případně přizpůsobené dotazníkové šetření a rozborů pracovních podmínek v souladu s návodem „Psychosociální rizika – metodický návod pro zaměstnavatele“ (SZÚ, 2020). Význam legislativního ukotvení potvrzují i výsledky evropské studie Jain et al. (2022), podle které státy se specifickou právní úpravou psychosociálních rizik, včetně České republiky, prokazatelně častěji implementují akční plány k ochraně duševního zdraví zaměstnanců. Tyto plány pozitivně ovlivňují pracovní podmínky tím, že zvyšují dostupné pracovní zdroje, jako je autonomie, podpora nadřízených nebo týmová soudržnost, i když samy o sobě nemusejí snižovat pracovní nároky. Z novějších přístupů lze zmínit i psychometrický nástroj PRIWA (Psychosocial Risks and Impacts in the Workplace Assessment Tool), který byl vyvinut v Řecku a validován na rozsáhlém vzorku zaměstnanců (Roussos, 2023). Tento nástroj nabízí hlubší

vhled nejen do samotných psychosociálních rizik, ale i do jejich konkrétních dopadů na prezentismus, angažovanost, psychosomatické obtíže či sociální chování na pracovišti. Podle této studie umožňuje PRIWA přesnější zacílení preventivních opatření a hodnocení jejich účinnosti.

Dále se ztotožňují s využitím metody tzv. rizikových profilů zaměstnanců, které zohledňují nejen pracovní roli, ale i osobní predispozice a životní situaci (např. kombinace pracovního stresu a rodinných problémů, finanční zátěže nebo chronického onemocnění). Úspěšné hodnocení psychosociálních rizik vyžaduje důvěru, ochranu anonymity a aktivní zapojení zaměstnanců. Výsledky by měly být transparentně sdíleny a přetaveny do konkrétních opatření ve spolupráci s vedením i odbornými garanty BOZP.

4.3 Plánování a implementace preventivních opatření

Na základě výsledků hodnocení rizik je nezbytné přistoupit k systematickému plánování preventivních opatření. Tento krok je v řízení rizik zásadní, neboť představuje přechod od analýzy k aktivnímu řízení a minimalizaci hrozeb. Při plánování opatření zohledňují nejen míru rizika, ale také ekonomické, technické a personální možnosti organizace.

Opatření bývají klasifikována do tří hlavních kategorií:

- **Technická opatření** – zahrnují konstrukční úpravy strojního zařízení, technické bariéry, akustická a světelná signalizace, či úpravy pracoviště (např. odvětrávání, klimatizace).
- **Organizační opatření** – zaměřují se na způsob řízení pracovních činností, plánování směn, pracovní rotace, zavedení pravidelného střídání činností nebo optimalizaci pracovního zatížení.
- **Osobní opatření** – souvisejí s individuální ochranou a rozvojem zaměstnance, jako je používání osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP), školení, psychologická a zdravotní podpora či benefity.

Norma ISO 45001:2018 doporučuje, aby opatření byla realizována podle hierarchie kontroly rizik. To znamená, že nejúčinnější je vždy odstranění rizika, poté následují technická a organizační opatření a až nakonec ochrana jednotlivce. Důležitou roli hraje i zapojení zaměstnanců, kteří přinášejí praktické poznatky z výkonu své práce a mohou tak významně přispět k efektivnímu návrhu opatření.

Pro úspěšnou implementaci doporučuji zpracovat plán opatření, který zahrnuje:

- konkrétní opatření a cíle,
- odpovědnosti osob,
- harmonogram realizace,
- přidělení zdrojů (časových, finančních i personálních),
- metody sledování a hodnocení účinnosti.

Celkově vnímám plánování opatření jako dynamický proces, který musí být přizpůsoben konkrétním pracovním podmínkám, otevřený zpětné vazbě a připravený na revizi podle vývoje rizik a potřeb zaměstnanců.

V oblasti psychosociálních rizik se za účinná opatření považují zejména:

- zavedení programů na podporu duševního zdraví,
- flexibilní pracovní režimy,
- přístup ke konzultacím a odbornému poradenství,
- školení v oblasti komunikace, stresového managementu a zvládání konfliktů,
- vytvoření kultury otevřené zpětné vazby a důvěry.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost Yusen Logistics (Czech) s.r.o. (YLCZ) je mezinárodní logistická firma, která je součástí globální logistické skupiny Yusen Logistics. Tato skupina poskytuje komplexní logistické služby včetně silniční, letecké, námořní a železniční přepravy, skladování a celních služeb. Yusen Logistics (Czech) s.r.o. je významným hráčem na českém logistickém trhu a zároveň součástí globální sítě Yusen Logistics Co., Ltd., která je členem japonské NYK Group – jedné z největších a nejstarších námořních společností na světě. Toto zázemí umožňuje využívat rozsáhlou mezinárodní infrastrukturu a know-how v oblasti dodavatelských řetězců, inovací a kvality služeb.

Firma YLCZ je držitelem několika mezinárodně uznávaných certifikací, které potvrzují její závazek k vysoké úrovni řízení kvality, environmentální odpovědnosti a bezpečnosti práce. Konkrétně se jedná o certifikaci ISO 9001 (systém managementu kvality), ISO 14001 (systém environmentálního managementu) a ISO 45001 (systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Kromě toho společnost vlastní i statut AEO (Authorized Economic Operator), který uděluje celní správa Evropské unie a který potvrzuje důvěryhodnost subjektu v oblasti celních a bezpečnostních procesů v mezinárodní přepravě. Tento status významně zvyšuje efektivitu celních postupů a potvrzuje spolehlivost společnosti jako obchodního partnera v mezinárodním logistickém řetězci.

5.1 Oblasti působnosti a služby

V České republice působí od roku 2002 a má pobočky v několika městech, aktuálně je to 7 poboček, z nichž 5 disponuje vlastními skladovacími prostory, jedna spolupracuje s externím skladem a jedna funguje výhradně v kancelářském režimu. Pod křídla YLCZ spadají také dva provozy na území Slovenska. V rámci nabízených služeb najdeme široké spektrum, které zahrnuje:

- **Silniční, letecká, námořní a železniční přeprava:** Zajištění vnitrostátní i mezinárodní přepravy zboží různými dopravními prostředky.
- **Skladovací služby:** Poskytování skladovacích kapacit včetně daňových a celních skladů.
- **Celní služby:** Kompletní služby celní deklarace, s cílem zjednodušit a urychlit celní procesy pro klienty.

- **Cross-dockové operace:** Minimalizaci skladování a zrychlení toku zboží. V rámci těchto operací dochází k přímému překládání zboží z příjmových na výdejové dopravní prostředky, bez nutnosti jeho dlouhodobého skladování.

Jako další společnost nabízí také komplexní řešení přepravy nebezpečných věcí (tzv. Dangerous Goods – DG), které jsou klasifikovány podle druhu nebezpečí a podléhají přísným regulačním rámcům.

Přeprava těchto látek může být realizována všemi dostupnými způsoby dopravy:

- **ADR** – silniční přeprava nebezpečných věcí podle Evropské dohody o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí,
- **RID** – železniční přeprava dle Řádu pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí,
- **IATA DGR** – letecká přeprava v souladu s předpisy Mezinárodní asociace letecké dopravy (International Air Transport Association – Dangerous Goods Regulations),
- **IMDG Code** – námořní přeprava dle Mezinárodního námořního kodexu pro přepravu nebezpečného zboží.

Společnost disponuje odborným personálem a postupy, které umožňují nejen bezpečnou a právně vyhovující přepravu, ale také případné poradenství v oblasti klasifikace, označování a dokumentace nebezpečného zboží. Součástí poskytovaných služeb je i možnost skladování některých kategorií nebezpečných látek, a to v souladu s legislativními požadavky na bezpečnostní opatření, požární ochranu a ochranu životního prostředí. Skladovací prostory jsou přizpůsobeny konkrétním materiálům a pravidelně kontrolovány v souladu s předpisy.

5.2 Firemní politika, kultura, hodnoty a strategie

Jako součást globální skupiny NYK Group, staví i česká divize svou firemní filozofii na principech odpovědnosti, profesionality a dlouhodobé udržitelnosti. Tato vize je shrnuta ve strategii *Transform 2025*, etickém rámci *Code of Conduct* a vnitropodnikovém dokumentu *Politika YLCZ*, které společně tvoří základní pilíře řízení a rozhodování v rámci společnosti.

Dokument *Transform 2025* formuluje tři klíčové oblasti strategického zaměření označené jako 3C – *Client* (zákazník), *Competence* (kompetence) a *Change* (změna). Tyto principy vedou firmu k:

- aktivní orientaci na zákazníka a jeho reálné potřeby,

- systematickému rozvoji odborných dovedností zaměstnanců,
- otevřenosti vůči inovacím, změnám a technologickému vývoji.

Etický kodex skupiny Yusen Logistics zdůrazňuje hodnoty, jako jsou integrita, respekt, týmová práce, udržitelnost a neustálé zlepšování. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby jednali čestně, transparentně a v souladu s pravidly férového podnikání. Společnost zároveň klade důraz na rovné zacházení, nulovou toleranci vůči diskriminaci a ochranu lidských práv napříč všemi činnostmi. V rámci firemní politiky jsou konkretizovány klíčové závazky společnosti, mezi něž patří:

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; bezpečnost přepravy a skladování
- Ochrana životního prostředí – minimalizace negativních dopadů provozu a dodržování ekologických standardů.
- Zákaznická orientace – důraz na kvalitu a spokojenost klienta.
- Respekt k zaměstnancům a zainteresovaným stranám, důraz na spolupráci a vnitrofiremní komunikaci.

Strategické cíle vychází ze zásad mezinárodního dokumentu Transform 2025 a zakládají se na pěti vzájemně propojených pilířích, které tvoří základ dlouhodobého směřování. Tyto pilíře reflektují současné i budoucí výzvy v oblasti logistiky a odpovídají globálním trendům odpovědného podnikání.

- Bezpečnost – společnost neustále zvyšuje bezpečnostní standardy, investuje do školení, systémů řízení rizik i preventivních opatření v oblasti BOZP, PO a manipulace s nebezpečnými látkami.
- Efektivita – důraz je kladen na optimalizaci vnitropodnikových procesů a logistických toků. Cílem je minimalizace plýtvání, zvyšování produktivity a zajištění maximální přidané hodnoty pro zákazníky.
- Digitalizace – firma investuje do pokročilých technologií, automatizace a digitalizace provozních i administrativních procesů.
- Lidé – lidský potenciál je vnímán jako klíčový faktor úspěchu. Společnost se soustředí na rozvoj zaměstnanců, podporu vzdělávání, odborné kvalifikace i osobního růstu. Kultura otevřenosti, týmové spolupráce a vzájemného respektu je podporována.

- Životní prostředí – udržitelnost a ekologická odpovědnost jsou pevnou součástí firemní kultury. Firma usiluje o snižování uhlíkové stopy – jak v přepravních procesech, tak v provozním fungování. Důraz je kladen na optimalizaci tras, používání ekologičtějších technologií a paliv, snižování spotřeby energií a důsledné třídění odpadu.

Společnost rovněž implementuje osvědčené japonské manažerské přístupy Kaizen a Gemba, které podporují firemní kulturu pro neustálé zlepšování a praktickou orientaci. Tato strategie vychází z principů *Lean managementu*, který se zaměřuje na eliminaci plýtvání a maximalizaci hodnoty pro zákazníka prostřednictvím nástrojů, jako je Kaizen, Gemba či 5S (Womack a Jones, 2021).

Kaizen (z japonštiny „změna k lepšímu“) představuje základní přístup, kdy jsou všichni zaměstnanci aktivně zapojováni do drobných, ale neustálých vylepšení pracovních procesů, kde se klade důraz na zapojení všech zaměstnanců – od vedení po provozní pracovníky. Cílem je identifikace drobných, ale systematických kroků ke zvyšování efektivity, kvality a bezpečnosti práce (Vorne Industries, 2021).

Gemba („skutečné místo“) představuje princip, podle něhož se problémy nejlépe řeší přímo tam, kde vznikají – tedy na místě reálného výkonu práce. Metoda klade důraz na přímé pozorování práce na místě, kde vzniká hodnota, a umožňuje tím identifikaci slabých míst přímo v reálném provozu (Rother, 2021). V kontextu logistiky a skladování to znamená pozorování procesů a sběr dat přímo na pracovišti; a bezprostřední komunikaci se zaměstnanci, kteří s procesy každodenně pracují.

Tyto principy jsou nedílnou součástí strategického řízení společnosti a přispívají k efektivitě, angažovanosti zaměstnanců a trvalému zlepšování pracovního prostředí.

5.3 Organizační struktura a zaměstnanci

Společnost Yusen Logistics (Czech) s.r.o. má rozvětvenou organizační strukturu, která odpovídá jejímu rozsáhlému zaměření v oblasti logistiky a skladování. Struktura je tvořena několika hierarchickými úrovněmi, zahrnujícími jak vrcholové vedení, tak odborné provozní a administrativní pozice. Organizační struktura firmy je navržena tak, aby umožňovala efektivní řízení provozních jednotek, podporovala specializaci dle rozdílných aspektů jednotlivých poboček a zajišťovala transparentní komunikaci napříč všemi úrovněmi řízení.

Na území České republiky má společnost sedm poboček a zaměstnává bezmála 700 osob.

Japonská firemní kultura je tradičně zaměřena na dlouhodobý vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, stabilitu pracovního místa a důraz na kolektivní odpovědnost. Konkrétní čísla tuto skutečnost ilustrují; firma dlouhodobě dosahuje nízké míry fluktuace zaměstnanců, která se v posledních letech pohybuje pod hranicí 5 % ročně. Tento výsledek odráží stabilní pracovní prostředí, důraz na zaměstnaneckou spokojenost a systematickou péči o pracovní podmínky i profesní rozvoj zaměstnanců.

V této společnosti působím již téměř pět let na pozici Health and Safety Specialist. V rámci své odbornosti jsem držitelkou osvědčení odborně způsobilé osoby v prevenci rizik v oblasti BOZP, dále také odborně způsobilé osoby v požární ochraně a působím jako interní auditor integrovaného systému managementu dle norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001. Moje pracovní náplň zahrnuje zejména komplexní zajištění agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO) a environmentálních záležitostí ve smyslu legislativních požadavků i vnitřních firemních standardů. Tato pozice mi umožňuje aktivně se podílet na tvorbě, zavádění i monitorování systémových opatření v oblasti řízení rizik, což mi poskytuje cenný vhled i pro zpracování této práce.

5.4 Péče o zaměstnance a benefity

Z pohledu personální politiky je péče o zaměstnance nedílnou a důležitou součástí firemní kultury společnosti Yusen Logistics (Czech) s.r.o. Specifický přístup k péči o zaměstnance je částečně ovlivněn jejím japonským zázemím. Tento přístup se odráží i v nabídce benefitů, které podporují nejen pracovní výkonnost, ale i celkovou pohodu a loajalitu zaměstnanců.

V Japonsku je běžné, že firmy poskytují svým zaměstnancům široké spektrum nefinančních výhod, včetně zdravotních programů, poradenství, benefitních balíčků nebo „wellness dnů“. Tyto benefity nejsou pouze motivačním nástrojem, ale významně přispívají k budování loajality, zvyšování spokojenosti a rovněž k prevenci stresu a psychosociální zátěže. Prvky této péče jsou přenášeny i do evropských poboček, kde přispívají k vytváření stabilního a respektujícího pracovního prostředí.

Zároveň je patrný vliv japonského stylu i v managementu, který staví na principech týmové spolupráce, důrazu na zlepšování procesů a osobním zapojení vedoucích pracovníků do provozních činností (management by walking around). Tento přístup podporuje otevřenou komunikaci, zvyšuje důvěru v rámci týmu a posiluje angažovanost zaměstnanců.

Společnost nabízí svým zaměstnancům následující benefity:

- **Týden dovolené navíc** – zaměstnanci mají nad rámec zákonem stanovené dovolené nárok na pátý týden, což podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- **Flexibilní pracovní doba** – umožňuje zaměstnancům upravit si začátek a konec práce podle vlastních potřeb, v rámci předem stanovených pravidel daných provozem.
- **Možnost práce na home office** – představuje alternativu k práci z kanceláře, umožňuje zaměstnancům pracovat z domova, což snižuje nároky na dojíždění a napomáhá vyšší efektivitě v situacích, kdy není nutná fyzická přítomnost na pracovišti.
- **Příspěvek na stravování** – společnost finančně podporuje zaměstnance příspěvkem ke mzdě v závislosti na odpracovaných dnech.
- **Příspěvek na dopravu** – společnost finančně podporuje dojíždění zaměstnanců do zaměstnání stanoveným finančním paušálem nad rámec mzdy
- **Benefitní platforma** – zaměstnanci si prostřednictvím této platformy vybírají z nabídky služeb a produktů dle vlastních preferencí, k tomu jim slouží nabytá benefitní karta.
- **Odměna za pracovní výročí** – firma oceňuje věrnost pracovníků finančními bonusy u příležitosti odpracovaných let.
- **Odměna za doporučení nového zaměstnance** – zaměstnanci mohou být odměněni za doporučení nového kolegy.
- **Výhodné volání** – zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.
- **Káva zdarma** – k dispozici v rámci pracoviště jako drobný, avšak oceňovaný benefit.
- **Sezónní dárky** – pravidelné obdarování zaměstnanců v období různých svátků nebo jiných významných událostí.
- **Pravidelná firemní setkání** – například teambuildingy, vánoční večírky a další společenské akce, které posilují týmovou soudržnost.
- **Vitamínové balíčky** – především v zimním období jako podpora imunity a zdraví.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost YLCZ přistupuje k péči o zaměstnance systematicky a snaží se jim poskytovat nejen základní jistoty, ale i nadstandardní péči. Tyto benefity vnímám jako důležitý faktor, který může ovlivnit celkovou pracovní pohodu a snižovat psychosociální rizika.

6 VÝBĚR SUBJEKTU POZOROVÁNÍ

Výběr vhodného subjektu pro analýzu psychosociálních rizik byl pro mne zásadní, avšak ne nikterak složitý. Společnost Yusen Logistics (Czech) s.r.o. jsem si zvolila na základě její struktury, počtu zaměstnanců, typologie pracovních pozic a firemní kultury, která je ovlivněna japonským stylem řízení, kdy firma je součástí nadnárodní skupiny NYK Group a v České republice zaměstnává přes 500 lidí.

Specifické pracovní podmínky, rozdělení zaměstnanců mezi administrativní a provozní činnosti, stejně jako principy řízení, založené na japonské filozofii, vytvářejí vhodné prostředí, pro sledování faktorů ovlivňujících psychickou pohodu pracovníků. Díky mé aktivní účasti na interních procesech společnosti, mám k dispozici relevantní informace, potřebné k odbornému a důkladnému zpracování této problematiky.

6.1 Odborné zázemí a výhody interního přístupu

Společnost jsem zvolila jako subjekt pozorování z důvodu své organizační komplexity a charakteru provozu, který zahrnuje jak fyzicky náročné logistické činnosti ve skladech, tak administrativní a podpůrné procesy. Toto prostředí umožňuje analyzovat psychosociální rizika ve vícero pracovních kontextech a jejich vzájemné souvislosti. Významnou výhodou výběru je také moje dlouhodobá profesní vazba na organizaci. Pracuji zde na pozici Health and Safety specialistky, přičemž působím jako osoba odborně způsobilá v prevenci rizik BOZP i v oblasti požární ochrany, a zároveň jako interní auditorka norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001. Tato pozice mi umožňuje detailní znalost procesního fungování organizace i každodenního provozu jednotlivých provozů. Díky přímé účasti na kontrolách, školeních, auditech a konzultacích s vedoucími pracovníky i zaměstnanci napříč odděleními mohu čerpat z bohatého množství informací a praktických zkušeností, které jsou pro daný výzkum klíčové.

Interní přehled o firemním prostředí zároveň snižuje riziko zkreslení při sběru dat a interpretaci výsledků. Znalost firemní kultury, specifických provozních podmínek i mezioborových vazeb v rámci organizace je významnou devizou, která přispívá ke kvalitativní hloubce výzkumu. Kombinace odborné způsobilosti, praktických zkušeností a přístupu k relevantním datům vytváří předpoklad, pro komplexní uchopení problematiky psychosociálních rizik v rámci daného pracovního prostředí.

6.2 Organizační a personální charakteristiky

Společnost v současnosti zaměstnává 678 osob, z nichž převažují muži a to v poměru přibližně 65 % (237 žen, 441 mužů). Tento podíl reflektuje charakter převážně manuální a provozní práce, která je typická pro skladové prostředí; přímo v provozech pracuje zhruba 60 % z celkové počtu zaměstnanců - tzv. „modré límečky“ (blue-collar workers), což jsou zaměstnanci vykonávající převážně fyzickou práci, což jen potvrzuje zaměření a činnost firmy. Z pohledu národnostního složení převažují čeští pracovníci, nicméně v souladu s diverzitní politikou společnosti zde působí i zaměstnanci jiných národností. Tato kulturní různorodost přináší do firemního prostředí nejen jazykové a komunikační výzvy, ale také příležitosti k rozvoji inkluzivní firemní kultury. Vzhledem k mezinárodnímu charakteru společnosti a jejímu propojení s mateřskou organizací v Japonsku, se v prostředí firmy promítají i prvky japonského stylu řízení, jako je důraz na týmovou práci, respekt a neustálé zlepšování procesů.

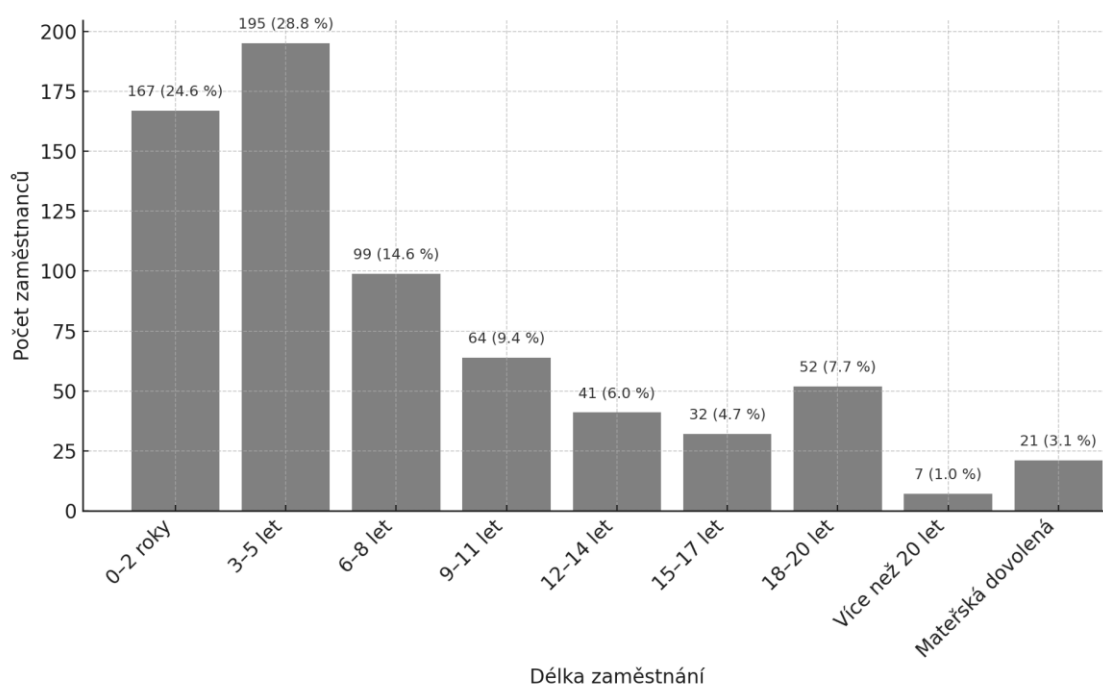
Tabulka 4 obsahuje počty osob a hodnoty délky pracovního poměru zaměstnanců.

Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru

Délka zaměstnání	Počet zaměstnanců	Podíl [%]
0–2 roky	167	24,63 %
3–5 let	195	28,76 %
6–8 let	99	14,6 %
9–11 let	64	9,44 %
12–14 let	41	6,05 %
15–17 let	32	4,72 %
18–20 let	52	7,67 %
Více než 20 let	7	1,03 %
Mateřská dovolená	21	3,1%
Celkem	678	100 %

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Graf (Obrázek 1) převádí hodnoty z tabulky do grafického znázornění, ze kterého je patrné rozdělení zaměstnanců, dle délky pracovního poměru u společnosti. Nejpočetnější skupiny tvoří pracovníci zaměstnaní 3 až 5 let (28,76 %) a 0 až 2 roky (24,63 %), což dohromady představuje více než polovinu celkové pracovní síly. Tento trend je v souladu s průměrnými hodnotami v logistickém sektoru, kde je typická vysoká fluktuace a nižší průměrná délka pracovního poměru, která se v ČR dle údajů ManpowerGroup (2023) pohybuje mezi 3 až 5 lety. Zajímavým ukazatelem je skutečnost, že 19,5 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 11 let a téměř 29 % setrvává ve firmě již více než 9 let. Ve srovnání s celostátním průměrem v odvětví dopravy a skladování, kde podle Eurofound (2022) setrvává u jednoho zaměstnavatele déle než 10 let jen 15–18 % zaměstnanců, je tento výsledek nadprůměrný. Takový ukazatel může být známkou spokojenosti zaměstnanců, kvalitního pracovního prostředí a efektivních personálních strategií. To může naznačovat vyšší míru pracovní spokojenosti nebo efektivní retenční strategii zaměstnavatele. Zajímavým ukazatelem je i podíl zaměstnanců na mateřské dovolené, který činí 3,10 %. Tento údaj by mohl znamenat jednak vyváženější věkovou strukturu pracovníků, ale i vstřícný postoj zaměstnavatele k rodičům s malými dětmi, což je v souladu s trendem podpory work-life balance a diversity v moderním HR přístupu.



Obrázek 1 Graf délky pracovního poměru zaměstnanců společnosti YLCZ

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Celkově lze konstatovat, že složení pracovního kolektivu firmy odpovídá běžné praxi v odvětví, přičemž některé ukazatele (např. vyšší zastoupení dlouhodobých zaměstnanců) svědčí o efektivním systému řízení lidských zdrojů a stabilním pracovním prostředím.

Průměrná délka zaměstnání v Yusenu je přibližně 6,6 let a to lze v tomto sektoru považovat za nadprůměrnou stabilitu pracovníků. To podporuje i interní strategie firmy zaměřená na udržení zaměstnanců a motivaci k dlouhodobé spolupráci.

Udržení kvalifikovaných a loajálních pracovníků je navíc součástí konkrétních cílů jednotlivých oddělení, která pravidelně sledují nejen produktivitu, ale i spokojenost a stabilitu svých týmů.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK U VYBRANÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ

V této části práce se věnuji analýze psychosociálních rizik u vybrané skupiny zaměstnanců společnosti Yusen Logistics (Czech) s.r.o., konkrétně pracovníků v provozu. Cílem bylo zjistit, jaké psychosociální faktory ovlivňují jejich pracovní pohodu, mezilidské vztahy, motivaci a celkovou spokojenost na pracovišti.

Pro získání relevantních dat jsem využila dvě dotazníková šetření. První dotazník byl realizován na začátku roku 2025 a zaměřoval se obecně na oblast bezpečnosti práce. I když jsem nebyla jedinou jeho autorkou, ale na vytvoření otázek jsme se podíleli v širším pracovním týmu, získala jsem svolení k využití jeho výsledků ve své práci, neboť obsahuje řadu poznatků souvisejících právě s oblastí psychosociálních rizik. Na tento průzkum navázalo mé vlastní dotazníkové šetření, jehož cílem bylo podrobněji prozkoumat konkrétní psychosociální faktory, jako jsou stres, pracovní zátěž, mezilidské vztahy, autonomie nebo uznání.

V následujících podkapitolách podrobně popisuji charakteristiku cílové skupiny, metodiku sběru dat i konkrétní výsledky obou dotazníků s důrazem na identifikaci klíčových rizikových oblastí.

7.1 Použité metody sběru dat

Pro zjištění aktuálního stavu psychosociálních rizik jsem zvolila kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod sběru dat. Tím jsem získala komplexní pohled na situaci v provozu nejen z hlediska číselných údajů, ale i prostřednictvím osobních zkušeností a pozorování.

Základním nástrojem pro sběr dat byly dva na sebe navazující dotazníky:

- První dotazník se zaměřoval na obecnější aspekty bezpečnosti práce. Převážně s cílem zjistit, jak pracovníci vnímají bezpečnost, zda rozumějí nastaveným pravidlům a procesům a také jak vnímají jejich dodržování.
- Druhý dotazník jsem vytvořila na základě výsledků prvního šetření a odborné literatury. Zaměřil se již přímo na identifikaci psychosociálních faktorů, jako je pracovní stres, autonomie, kvalita mezilidských vztahů nebo pocit uznání.

Oba dotazníky byly distribuovány elektronicky a účast v nich byla anonymní a dobrovolná.

V rámci sběru kvalitativních dat jsem také prováděla neformální pozorování pracovního prostředí během několika návštěv provozních poboček. Zaměřovala jsem se zejména na mezilidské interakce, komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými, organizaci práce a viditelné projevy stresu nebo nespokojenosti.

Dále jsem provedla několik polo-strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Rozhovory byly zaměřeny na subjektivní vnímání pracovních podmínek, stresových situací, komunikace na pracovišti a možností pracovní autonomie.

Následně jsem využila interního reportingu incidentů, který byl dalším důležitým zdrojem informací. Analyzovala jsem veškeré registrované incidenty a zaměřila se konkrétně na jejich četnost a důvody vzniku incidentů v provozu, a to se zvláštním důrazem na případy, které by mohly být spojeny s psychosociálními faktory, jako jsou stres, únava, konflikty na pracovišti nebo chyby v komunikaci.

Kombinací těchto metod jsem získala ucelený přehled o současném stavu psychosociálních rizik v provozu a jejich možném vlivu na bezpečnost práce a celkovou pracovní pohodu zaměstnanců.

7.2 První dotazník – charakteristika respondentů a výsledky šetření

V rámci první fáze dotazníkového šetření jsem se zaměřila na pracovníky provozu. Jednalo se především o zaměstnance vykonávající fyzicky náročné činnosti, spojené s manipulací se zbožím, obsluhou skladové techniky, logistikou a dalšími podpůrnými procesy. Jejich práce probíhá převážně ve směnném režimu, který přináší specifické nároky na organizaci práce i pracovní a osobní život.

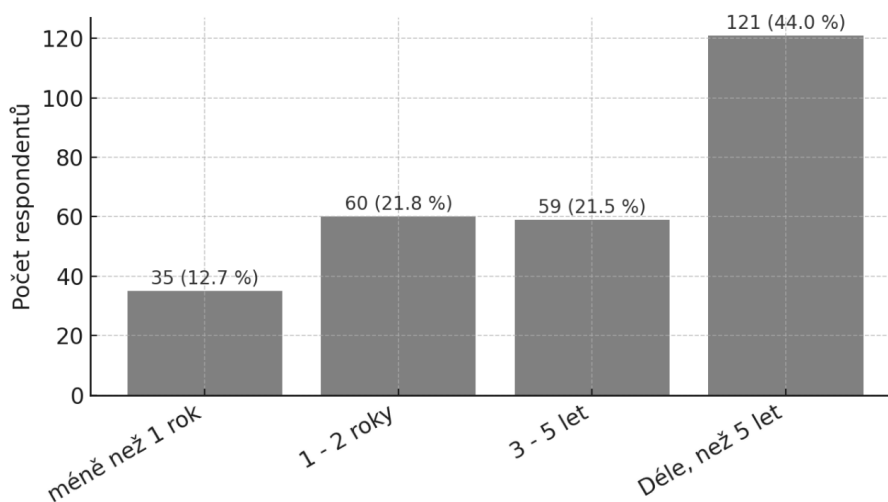
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 275 respondentů, což představuje významnou část všech pracovníků provozu ve vybraných pobočkách společnosti. Mezi respondenty převažovali zaměstnanci na dělnických pozicích (184), kteří tvoří základní článek logistického provozu. V menší míře se zapojili také pracovníci administrativy v provozním zázemí (91).

Co se týče délky praxe ve společnosti, složení respondentů bylo poměrně rozmanité:

- zaměstnanci s praxí méně než 1 rok,
- pracovníci s praxí 1–2 roky,
- a zaměstnanci s dlouhodobější zkušeností, více než 5 let.

Tato různorodost z hlediska délky pracovního poměru umožňuje zachytit jak názory nových pracovníků, tak i těch, kteří mají s podmínkami v provozu dlouhodobou zkušenost.

Graf (Obrázek 2) znázorňuje délku praxe respondentů ve společnosti Yusen Logistics (Czech) s.r.o., vyjádřenou jak absolutně, tak procentuálně vzhledem k celkovému počtu odpovědí. Největší část tvoří zaměstnanci s praxí delší než 5 let, kteří představují téměř polovinu všech odpovědí (44 %). Významnou část tvoří také pracovníci s praxí 1–2 roky a 3–5 let. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci s praxí kratší než 1 rok (12,7 %).



Obrázek 2 Graf délky praxe respondentů

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

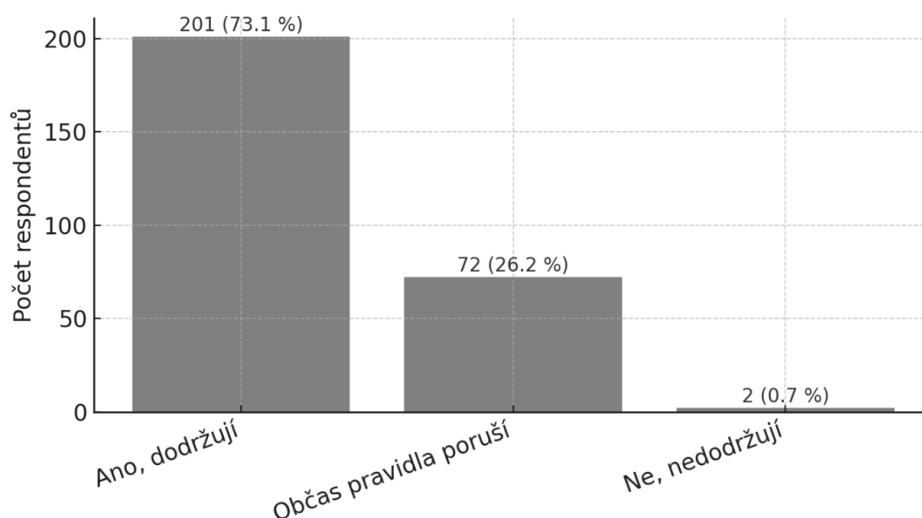
Sběr dat probíhal anonymně a dobrovolně, aby byly zajištěny co nejotevřenější a nejpravdivější odpovědi ze strany respondentů. Ačkoli byl dotazník zaměřen především na bezpečnostní praxi, některé otázky nepřímo vypovídaly o mezilidské atmosféře na pracovišti, pocitu sounáležitosti a motivaci zaměstnanců:

- **Otázka: „Dodržují kolegové pravidla bezpečnosti?“**

Většina zaměstnanců uvedla, že pravidla jsou dodržována, což lze považovat za pozitivní signál odpovědnosti a bezpečnostního povědomí ve firmě.

Celkové výsledky tedy svědčí o převládajícím respektování bezpečnostních pravidel v pracovním kolektivu, přesto však naznačují potřebu trvalého posilování kultury BOZP a upozorňování na rizika i při méně závažném porušování pravidel.

V grafu (Obrázek 3) je vidět, že nejčastější odpovědí bylo, že kolegové vše dodržují (201 respondentů, tj. 73,1 %). Dalších 72 respondentů (26,2 %) odpovědělo, že kolegové pravidla občas poruší, což naznačuje prostor pro zlepšení v oblasti důslednosti. Pouze 2 zaměstnanci (0,7 %) se domnívají, že jejich kolegové pravidla bezpečnosti nedodržují vůbec.



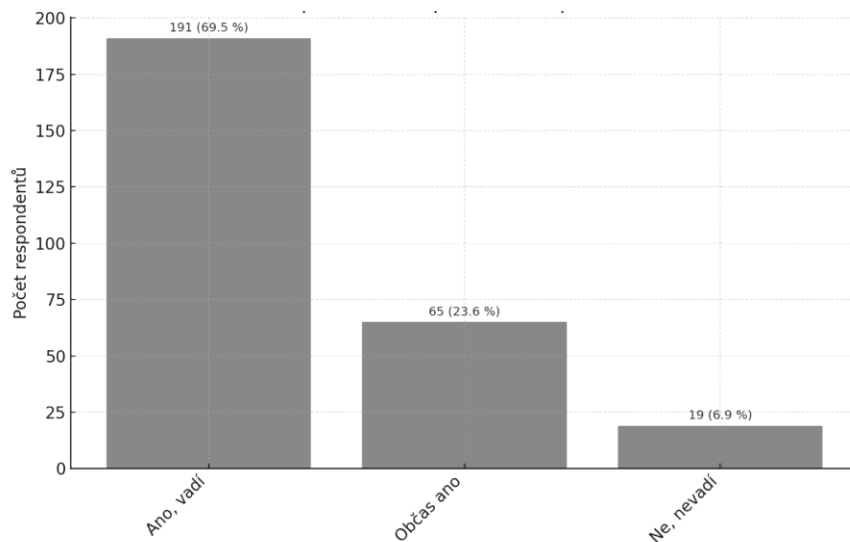
Obrázek 3 Dodržování pravidel bezpečnosti kolegy

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

- **Otázka: „Vadí vám porušování pravidel BOZP ze strany kolegů?“**

Na navazující otázku, zda respondentům vadí porušování pravidel BOZP ze strany kolegů, odpověděla většina, že jim to vadí nebo že to vnímají negativně. Tento postoj ukazuje na pozitivní hodnotový rámec zaměstnanců, kdy bezpečnost práce vnímají jako společnou odpovědnost.

Graf (Obrázek 4) ukazuje, že většina respondentů se shodla na tom, že jim porušování pravidel ze strany kolegů vadí, což uvedla naprostá většina respondentů (191 osob, 69,5 %), to potvrzuje vysokou míru vnitřní motivace a osobní odpovědnosti za bezpečnostní kulturu na pracovišti. Dalších 65 zaměstnanců (23,6 %) uvedlo, že jim to vadí občas, tedy pravděpodobně v závislosti na závažnosti situace nebo kontextu. Pouze 19 respondentů (6,9 %) odpovědělo, že jim nedodržování pravidel ze strany kolegů nevadí, což představuje zanedbatelnou menšinu. Celkové výsledky lze interpretovat jako důkaz silného kolektivního postoje vůči bezpečnosti a nízké tolerance k rizikovému chování.



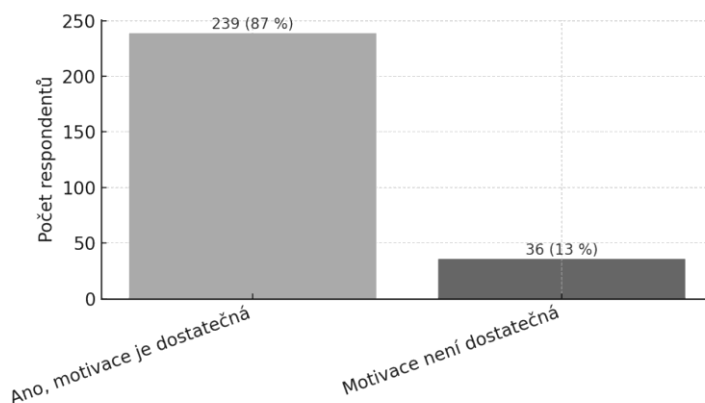
Obrázek 4 Graf názorů na porušování pravidel kolegy

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

- Otázka: „Hodnotíte motivaci od zaměstnavatele k dodržování bezpečnosti jako dostatečnou?“**

Pokud jde o motivaci k dodržování bezpečnostních pravidel, značná část respondentů vyjádřila, že motivace je dostatečná.

Graf (Obrázek 5) znázorňuje názory zaměstnanců na otázku motivace k dodržování pravidel, přičemž se jedná zejména o variabilní složku mzdy, vázanou na BOZP. Výsledky ukazují, že 239 respondentů (87 %) hodnotí motivaci jako dostatečnou, zatímco 36 zaměstnanců (13 %) ji považuje za nedostatečnou.



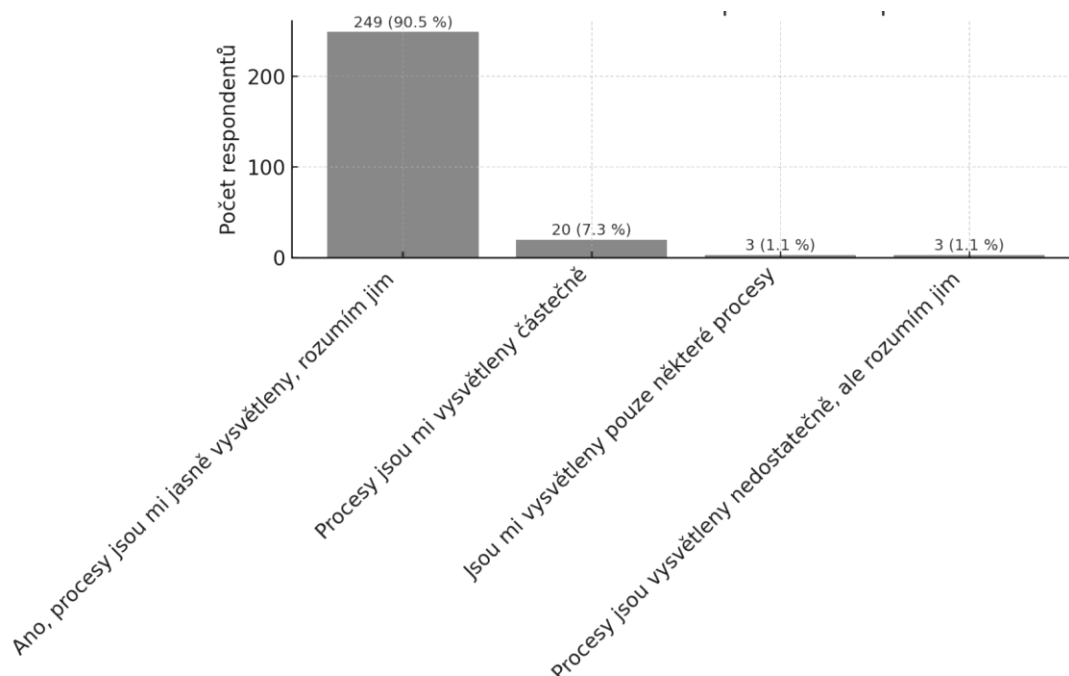
Obrázek 5 Graf vnímání motivace k dodržování bezpečnosti

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

- **Otázka: „Jsou Vám veškeré pracovní procesy dostatečně a srozumitelně vysvětleny?“**

V oblasti jasnosti vysvětlení pracovních procesů odpověděla převážná většina zaměstnanců, že jim jsou procesy srozumitelně vysvětleny nebo že mají základní povědomí o požadovaných postupech. To svědčí o funkčním předávání informací mezi nadřízenými a pracovníky a o snaze společnosti zajistit efektivní zaučení.

Graf (Obrázek 6) znázorňuje odpovědi zaměstnanců na otázku, zda jim byly pracovní procesy, které vykonávají, dostatečně vysvětleny a zda jim rozumějí. Většina respondentů (249 osob, 89,9 %) uvedla, že procesům jasně rozumí a byly jim srozumitelně vysvětleny, což svědčí o kvalitním předávání informací a zaškolení pracovníků. Dalších 20 respondentů (7,2 %) odpovědělo, že jim byly procesy vysvětleny pouze částečně, zatímco 3 osoby (1,1 %) uvedly, že jim byly vysvětleny jen některé procesy. Stejný počet uvedl, že sice procesům rozumí, ale vysvětlení považovali za nedostatečné. Nikdo z dotázaných neoznačil, že by procesům nerozuměl vůbec. Výsledky potvrzují, že firemní školení a komunikace pracovních postupů jsou ve většině případů efektivní, a přispívají tak k vyšší bezpečnosti a samostatnosti pracovníků.



Obrázek 6 Graf míry vysvětlení a porozumění procesům

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

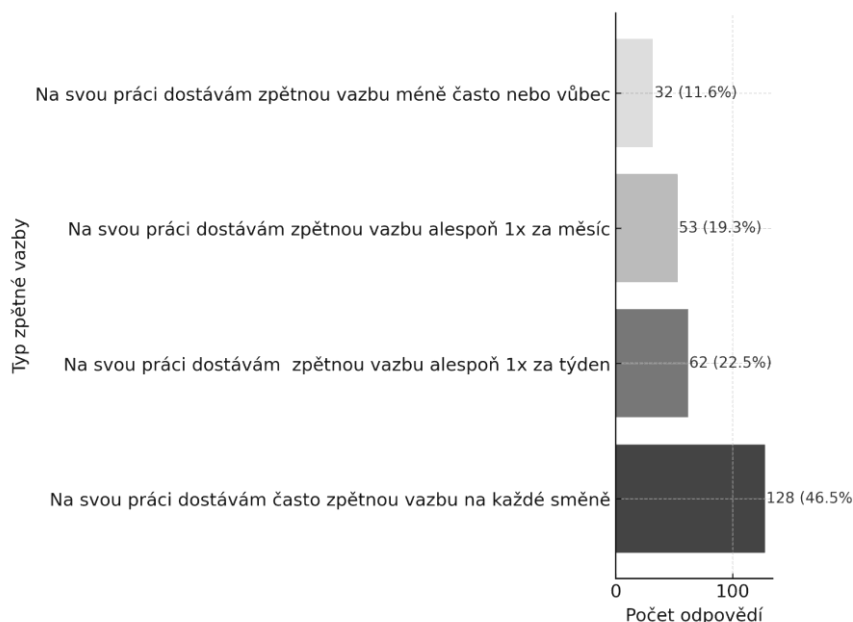
- **Otázka: „Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svou práci?“**

Otázka na frekvenci poskytování zpětné vazby zaměstnancům na vykonanou práci, kde téměř polovina odpovědí byla pozitivní.

Graf (Obrázek 7) shrnuje celkové rozdělení odpovědí na četnost zpětné vazby. Téměř 47 % zaměstnanců uvedlo, že dostává zpětnou vazbu na každé směně a dalších 22,5 % dostává zpětnou vazbu alespoň jednou týdně, což představuje velmi pozitivní výsledek, který značí podporu pracovní motivace a jistoty. Zhruba 19 % zaměstnanců však dostává zpětnou vazbu pouze jednou měsíčně, a necelých 12 % ji dostává méně často nebo vůbec.

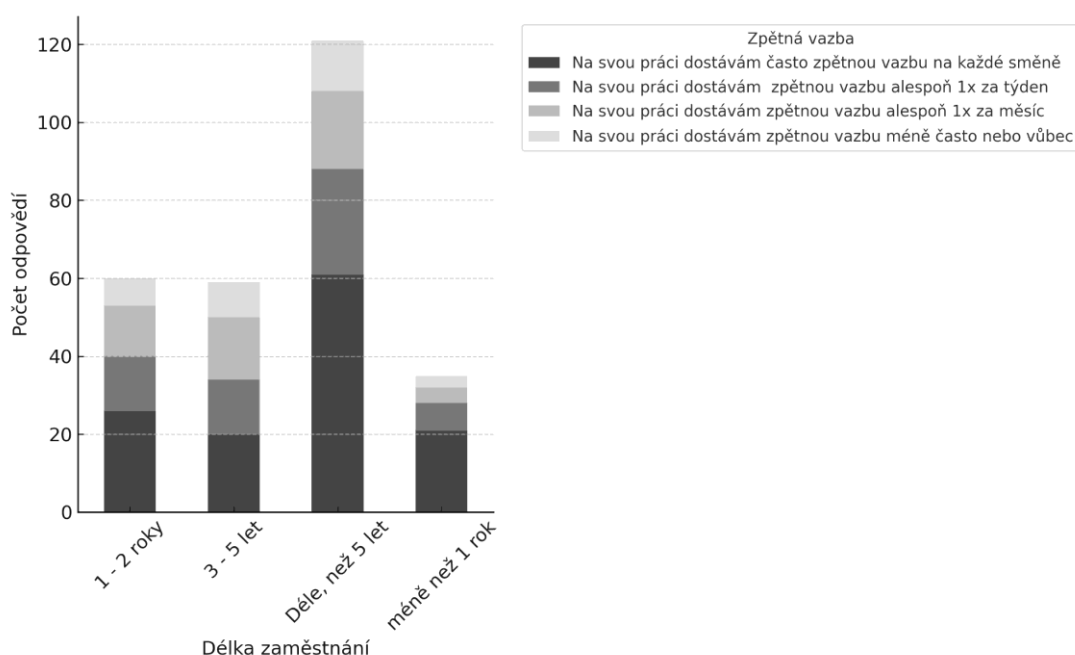
Navazující graf (Obrázek 8) ukazuje také souvislost s délkou pracovního poměru. Nejčastější pravidelná zpětná vazba je poskytována zaměstnancům s kratší dobou zaměstnání, zatímco s narůstající délkou praxe se zvyšuje podíl zaměstnanců, kteří dostávají zpětnou vazbu méně často nebo vůbec.

Pravidelná zpětná vazba pomáhá zaměstnancům orientovat se v očekáváních, zvyšuje jejich pocit uznání a snižuje pracovní stres. Skupina zaměstnanců, která zpětnou vazbu dostává jen výjimečně nebo vůbec, je potenciálně vystavena vyšší míře psychosociálních rizik, jako je nejistota ohledně kvality vlastní práce, snížené pracovní uspokojení nebo zvýšené riziko frustrace a demotivace.



Obrázek 7 Graf míry poskytování zpětné vazby zaměstnancům

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)



Obrázek 8 Graf míry poskytování zpětné vazby zaměstnancům včetně délky pracovního poměru

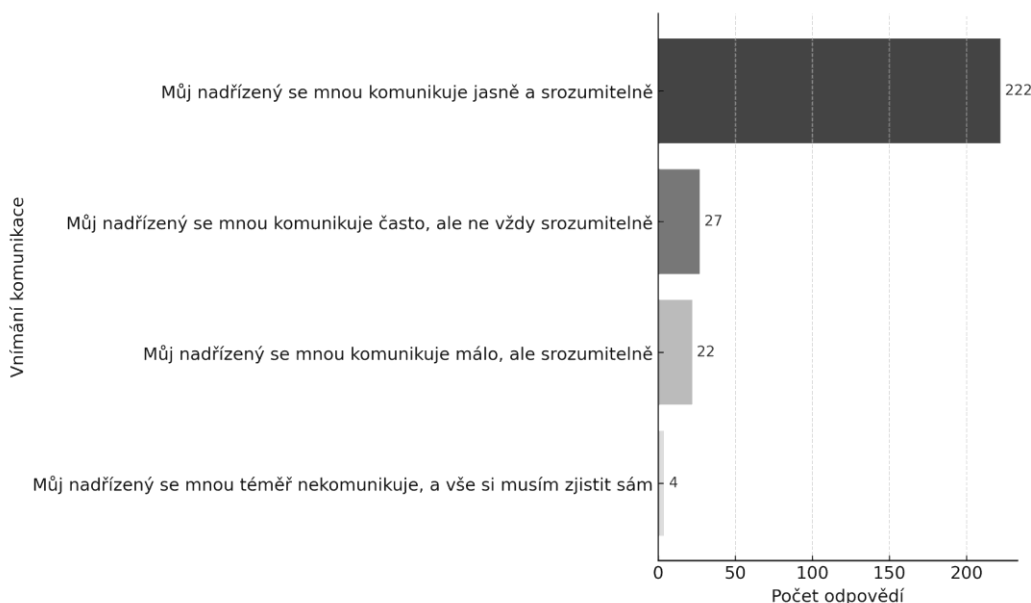
(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

- **Otázka: „Komunikuje s Vámi nadřízený dostatečně, srozumitelně a včas sděluje potřebné informace?“**

Otázka směřovala na vnímání komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Výsledky v grafu (Obrázek 9) ukazují, že většina zaměstnanců (80,7 %) vnímá komunikaci se svým přímým nadřízeným jako jasnou a srozumitelnou. Dalších 9,8 % zaměstnanců uvádí, že komunikace je častá, ale ne vždy plně srozumitelná. Přibližně 8 % vnímá komunikaci jako málo častou, i když srozumitelnou. Pouze 1,5 % zaměstnanců se cítí být v situaci, kdy nadřízený téměř vůbec nekomunikuje a zaměstnanci si informace musí sami zjišťovat.

Kvalitní, pravidelná a srozumitelná komunikace je klíčovým faktorem ochrany před psychosociálními riziky na pracovišti. Podporuje snížení stresu, vyšší pracovní jistotu, lepší pracovní klima, rychlejší adaptaci na změny. Naproti tomu nedostatečná nebo nejasná komunikace zvyšuje riziko nejistoty, frustrace, izolace, konfliktů mezi zaměstnanci a vedením. Skupina zaměstnanců, která uvádí nízkou úroveň komunikace (cca 10 %), představuje významné psychosociální riziko a zasluhuje zvýšenou pozornost.



Obrázek 9 Graf vnímání komunikace od nadřízeného

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Celkově lze říci, že zjištěné výsledky naznačují přítomnost pozitivních prvků bezpečnostní a psychosociální kultury ve společnosti.

Přestože byly výsledky dotazníkového šetření v mnoha ohledech příznivé, analýza odpovědí odhalila také oblasti, které mohou představovat potenciální psychosociální rizika. Velmi pozitivním zjištěním je, že většina zaměstnanců (89,9 %) uvedla, že mají jasně vysvětleny pracovní procesy a rozumí jim, což významně snižuje míru nejistoty a podporuje pracovní jistotu a samostatnost. Žádný z respondentů nevyjádřil, že by procesům nerozuměl.

Ve vztahu k motivaci k bezpečnému chování byly výsledky rovněž příznivé – 87 % respondentů považuje současnou motivaci za dostatečnou, zejména ve vazbě na variabilní složku mzdy. Přesto je třeba věnovat pozornost skupině 13 % zaměstnanců, kteří motivaci jako dostatečnou nevnímají. U této skupiny může docházet k nižší míře vnitřního zapojení, pocitům neuznání a ve výsledku i vyšší psychické zátěži, pokud systém odměn nepůsobí jako dostatečně spravedlivý či motivační.

Významným ochranným faktorem je i pozitivní vnímání dodržování bezpečnostních pravidel v kolektivu. Většina zaměstnanců uvedla, že jejich kolegové pravidla dodržují, nebo je porušují pouze výjimečně. Více než dvě třetiny respondentů (69,5 %) uvedlo, že jim vadí, pokud někdo pravidla porušuje, což ukazuje na přirozený tlak kolektivu na bezpečné

chování. Tato pracovní norma posiluje nejen bezpečnost, ale i psychosociální stabilitu prostředí.

Z pohledu přístupu zaměstnanců k pravidlům je ale třeba zohlednit, že přibližně čtvrtina pracovníků uvedla, že kolegové občas pravidla poruší. Tato skutečnost může u vnímavějších jedinců vyvolávat pocity frustrace nebo obav z nespravedlnosti, pokud porušení není dostatečně řešeno nadřízenými.

Identifikované oblasti pro další rozvoj se týkají zejména posilování motivačních nástrojů, zvýšení důrazu na transparentní a spravedlivý systém odměn, a také důslednější aktualizace školení, aby i méně zkušení pracovníci vnímali své úkoly jako plně pochopitelné. Bude také doporučeno podporovat otevřenou týmovou komunikaci, pravidelnou zpětnou vazbu a upevňovat kulturu vzájemné odpovědnosti za bezpečnost, která se již nyní jeví jako stabilní základ pracovního prostředí. Ve vztahu k pracovním podmínkám bylo převážně potvrzeno kladné vnímání bezpečnosti a jistoty na pracovišti. Přesto se v některých případech objevily náznaky vnímané nejistoty a nedostatku informací.

7.3 Druhý dotazník – charakteristika respondentů a výsledky šetření

Za účelem hlubší analýzy psychosociálních rizik na pracovišti, byl proveden druhý dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci společnosti. Dotazník byl zaměřen na subjektivní vnímání pracovních podmínek, emocionální stav respondentů, frekvenci výskytu stresových situací a vnímanou podporu ze strany kolegů a nadřízených. Respondenti odpovídali anonymně, což mělo přispět k větší otevřenosti odpovědí.

Celkem se šetření zúčastnilo 103 zaměstnanců různých pracovních pozic, s různou délkou praxe ve firmě a s odlišným stupněm dosaženého vzdělání. Z hlediska pracovního zařazení bylo 53 respondentů zaměstnáno v provozu (ve skladu), 49 respondentů pracovalo v kanceláři a 1 respondent tuto informaci neuvedl. Z hlediska pohlaví bylo 59 respondentů mužů a 44 respondentek žen. Při porovnání kombinace pohlaví a pracovního zařazení bylo mezi respondenty v kanceláři 19 mužů a 30 žen. Naopak v provozu (ve skladu) převažovali muži, kdy se sem řadí 39 mužů a 14 žen. Tato struktura naznačuje, že kancelářské pozice jsou zastoupeny převážně ženami, zatímco provozními pozicemi dominují muži. Z hlediska dosaženého vzdělání byla nejpočetněji zastoupena skupina respondentů se středním vzděláním bez maturity, kterou tvořilo 41 osob (tj. přibližně 40 % všech účastníků šetření). Další významnou skupinou byli zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou, kterých bylo 35 osob (tj. 34 %). Vysokoškolské vzdělání uvedlo 17 respondentů (tj. 17 %), zatímco

základní vzdělání mělo 6 respondentů (tj. 6 %). Menší skupinu tvořili také respondenti s vyšším odborným vzděláním, kterých bylo 2 osoby (tj. přibližně 2 %). U dvou respondentů nebylo dosažené vzdělání uvedeno. Toto rozložení odpovídá skutečné struktuře zaměstnanců společnosti a umožňuje posuzovat získaná data i s ohledem na tyto základní demografické charakteristiky.

Vstupní část šetření se zaměřila na základní charakteristiku respondentů, zatímco hlavní část hodnotila jejich osobní zkušenosti a pocity v pracovním prostředí. Otázky pro tento dotazník jsem si sestavila sama na základě vzorů dostupných odborných výzkumů a metodik zaměřených na psychosociální rizika a pracovní podmínky.

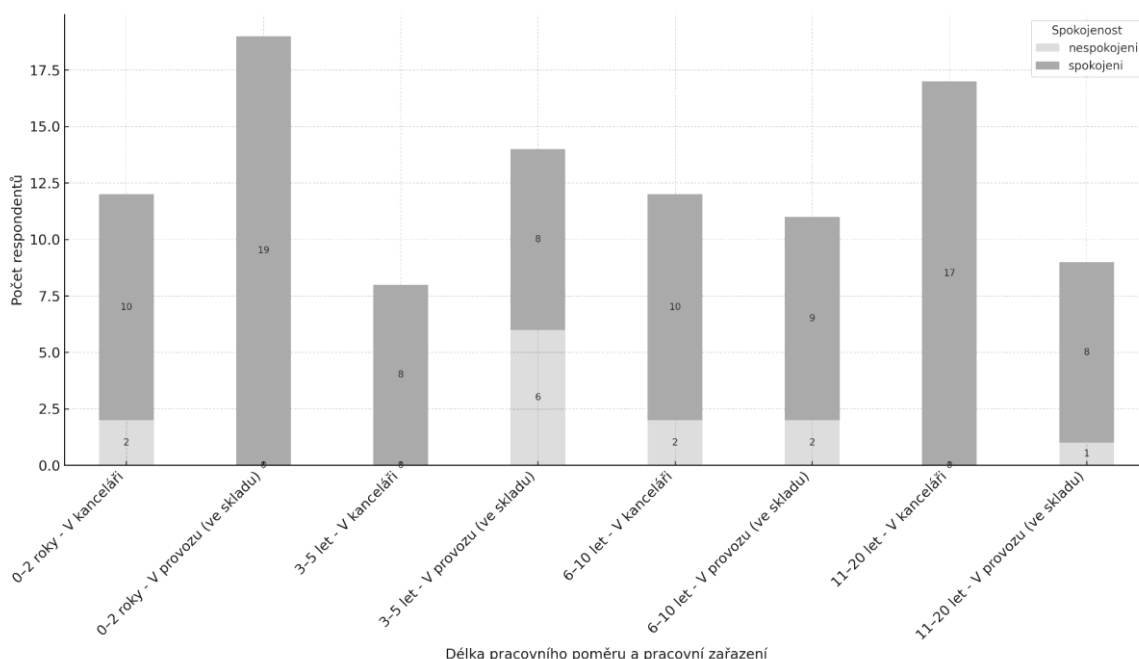
Cílem bylo vytvořit praktický nástroj odpovídající specifickému prostředí analyzované společnosti. Strukturu otázek jsem koncipovala tak, aby zachytila jak rizikové faktory přímo v pracovním prostředí, tak i vliv stresových situací z osobního života a jejich možné přenášení do pracovního výkonu.

- **Otázka: „Jste celkově spokojeni se svou prací?“**

Mezi zaměstnanci v kanceláři převažuje spokojenost, kdy 44 respondentů uvedlo, že jsou se svou prací spokojeni, zatímco 5 respondentů vyjádřilo nespokojenost. Také mezi lidmi v provozu (ve skladu) byla zaznamenána vyšší míra spokojenosti, 45 respondentů bylo spokojeno a 8 nikoli. Celkově je patrné, že spokojenost převažuje jak mezi pracovníky kanceláře, tak i provozu. Nicméně podíl nespokojených je mírně vyšší v provozu, kde tvoří přibližně 13 % pracovníků, zatímco v kanceláři je to kolem 10 %.

Graf (Obrázek 10) znázorňuje, jak pracovní spokojenost i nespokojenost zaměstnanců souvisí s jejich pracovním zařazením a délkou praxe. Při pohledu na délku pracovního poměru bylo zjištěno, že zaměstnanci s délkou zaměstnání 0–2 roky jsou převážně spokojeni, kdy 29 osob (94 %) uvedlo spokojenost a pouze 2 osoby (6 %) nespokojenost. V kategorii 3–5 let praxe bylo spokojeno 16 osob (73 %), zatímco 6 osob (27 %) bylo nespokojeno, což naznačuje určité riziko poklesu pracovní spokojenosti v tomto období. U zaměstnanců s délkou zaměstnání 6–10 let bylo spokojeno 20 osob (83 %) a nespokojeny byly 4 osoby (17 %). Nejvyšší míru spokojenosti vykazovali zaměstnanci s pracovním poměrem trvajícím 11–20 let, kde 25 osob (96 %) bylo spokojeno a pouze 1 osoba (4 %) byla nespokojena. Z výsledků lze tedy usuzovat, že spokojenost je nejvyšší mezi

zaměstnanci s nejkratší a nejdelší délkou praxe, zatímco období 3–5 let v zaměstnání je spojeno s vyšší mírou nespokojenosti.



Obrázek 10 Graf spokojenosti s prací v závislosti na pracovním zařazení a délce zaměstnání

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

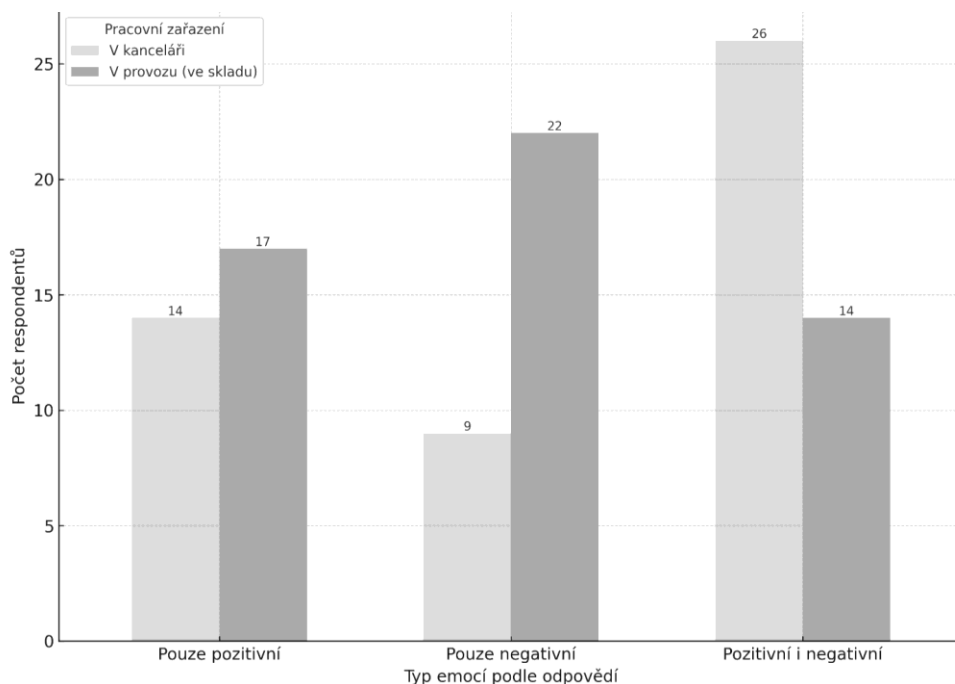
• **Otázka: „Za poslední měsíc jsem se u sebe nejčastěji setkal/a s těmito pocity.“**

Respondenti vybírali a uváděli pocity, které v posledním měsíci nejčastěji zažívali, a to buď jednotlivě, nebo v kombinaci více emocí. Mezi možnosti uváděné v odpovědích patřily tyto emoce:

- Radost, Nadšení, Klid, Naplnění, Vděčnost, Spokojenost, Láska (Pozitivní pocity).
- Smutek, Vyčerpání, Znechucení, Vztek, Bezmoc a beznaděj, Strach, Osamění, Úzkost, Naštvanost (Negativní pocity).

Graf (Obrázek 11) znázorňuje rozdělení typů emocí zaznamenaných respondenty za poslední měsíc podle jejich pracovního zařazení – kancelář a provoz. Z výsledků vyplývá, že mezi zaměstnanci v kanceláři převažovaly odpovědi, ve kterých uváděli pouze pozitivní pocity. Tito zaměstnanci častěji vyjadřovali spokojenost, radost, klid nebo naplnění bez současné přítomnosti negativních emocí. Výrazně nižší byl podíl kancelářských pracovníků, kteří uvedli pouze negativní pocity. Naopak u lidí v provozu byla situace méně příznivá.

Přibližně stejný počet respondentů z provozu uvedl pouze negativní pocity jako těch, kteří uvedli pouze pozitivní. Zároveň bylo zaznamenáno, že v provozu byla vyšší četnost kombinace pozitivních i negativních pocitů. Celkově lze říci, že zaměstnanci v kanceláři vnímají svou situaci pozitivněji a stabilněji, zatímco zaměstnanci v provozu čelí větší emoční zátěži, kdy i při přítomnosti pozitivních emocí přetrvávají pocity stresu, vyčerpání či frustrace.



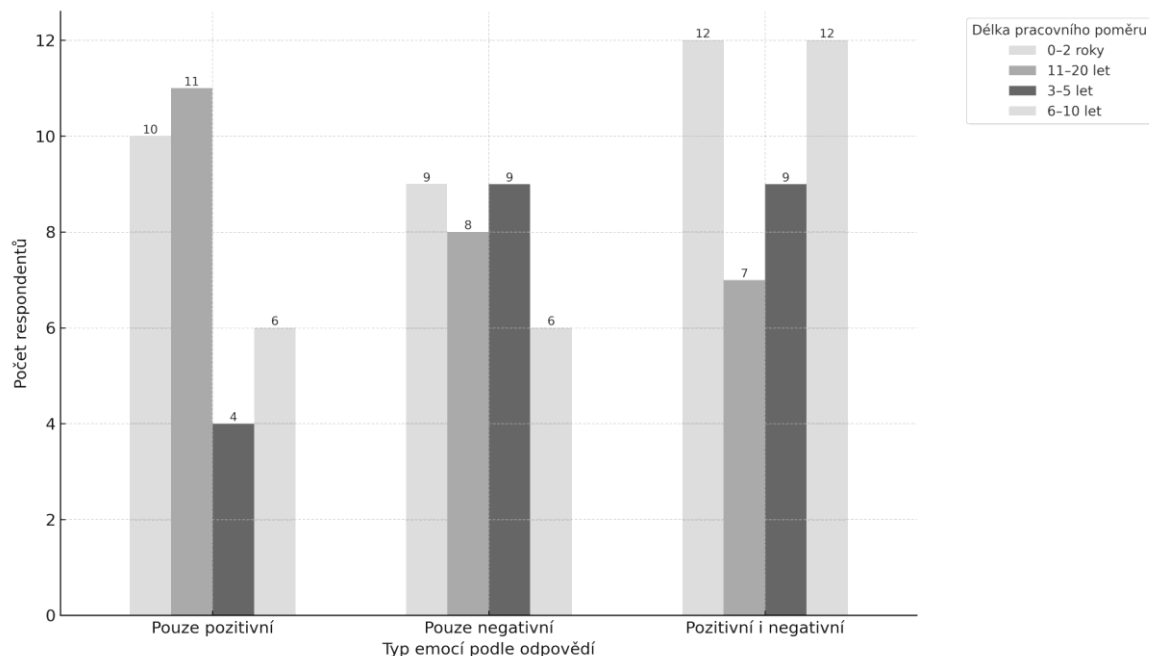
Obrázek 11 Graf pocitů zaměstnanců za poslední měsíc v závislosti na pracovním zařazení

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Výsledky analýzy ukázaly, že 31 respondentů uvedlo výhradně pozitivní pocity, zatímco 32 respondentů vyjádřilo výhradně negativní pocity. Celkem 40 respondentů kombinovalo ve svých odpovědích jak pozitivní, tak negativní emoce. Žádný respondent nezůstal bez vyjádření emocí. Tato data ukazují, že přibližně 39 % respondentů vnímá své pracovní či osobní zážitky ambivalentně, tedy zažívají současně pozitivní i negativní emoce. Tento výsledek naznačuje, že pracovní prostředí a osobní situace zaměstnanců jsou vnímány komplexně, a i přes přítomnost pozitivních pocitů přetrvávají i určité negativní vlivy. Převaha pozitivních pocitů (154 výskytů) nad negativními (144 výskytů) v celkovém hodnocení naznačuje mírně příznivou situaci, avšak přítomnost významného podílu negativních emocí je signálem potřeby další péče o duševní pohodu zaměstnanců.

Graf (Obrázek 12) znázorňuje rozdělení typů emocí, které respondenti zaznamenali za poslední měsíc, podle délky jejich pracovního poměru ve společnosti. Výsledky ukazují, že zaměstnanci s nejkratší dobou zaměstnání (0–2 roky) častěji uváděli pouze pozitivní pocity, jako jsou radost, spokojenost či klid. U této skupiny je také relativně nízký podíl pouze negativních emocí. Zaměstnanci s praxí 3–5 let vykazují zřetelný nárůst negativních emocí i kombinace pozitivních a negativních pocitů. Tento trend potvrzuje, že v období třetího až pátého roku zaměstnání může docházet k poklesu pracovní spokojenosti a nárůstu emocionální zátěže. Skupina zaměstnanců s délkou zaměstnání 6–10 let vykazuje rovněž vyšší výskyt kombinovaných emocí, avšak podíl čistě negativních emocí je nižší než u skupiny 3–5 let. Naopak zaměstnanci s nejdelší praxí (11–20 let) opět častěji uváděli převahu pozitivních pocitů, což může svědčit o vyšší pracovní stabilitě, adaptaci na pracovní prostředí a lepší schopnosti vyrovnávat se se stresory.

Celkově je patrné, že délka pracovního poměru má vliv na vnímání emocí: nejpozitivněji vnímají práci noví a dlouholetí zaměstnanci, zatímco střední délka zaměstnání (3–5 let) přináší zvýšené riziko negativního emočního prožívání.

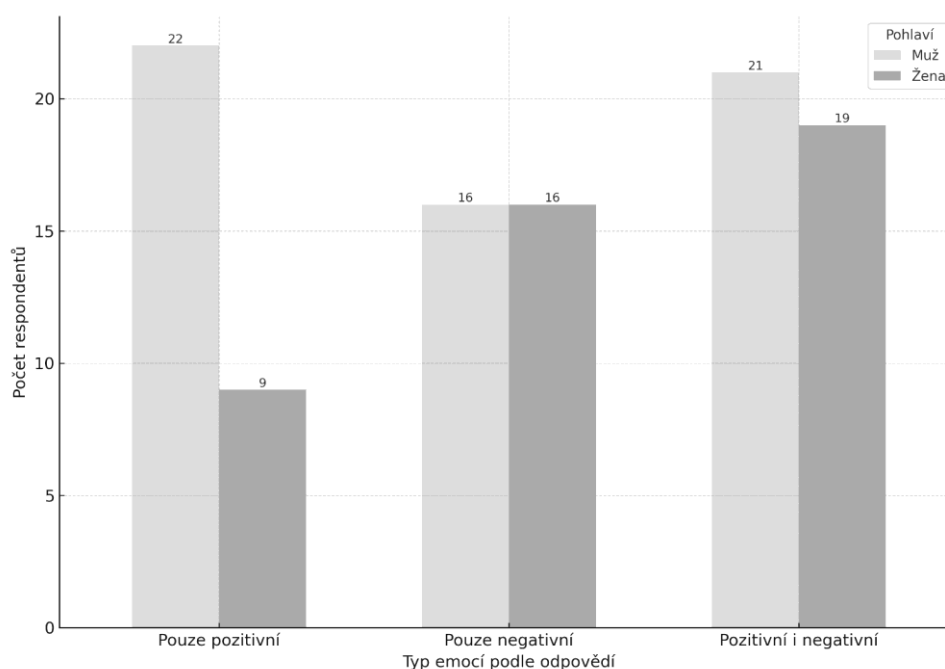


Obrázek 12 Graf pocitů zaměstnanců za poslední měsíc v závislosti na délce zaměstnání

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Graf (Obrázek 13) znázorňuje rozdělení emocí, které respondenti zaznamenali za poslední měsíc, podle pohlaví. Výsledky ukazují, že muži častěji než ženy uváděli pouze pozitivní pocity, například radost, spokojenost či klid. Co se týče pouze negativních emocí, byl počet mužů a žen, kteří je zaznamenali, téměř stejný, což reflektuje obdobnou míru negativního prožívání u obou pohlaví. Ženy oproti tomu častěji uváděly kombinaci pozitivních i negativních emocí, což naznačuje širší a komplexnější emoční vnímání pracovních i osobních situací.

Celkově lze říci, že muži prožívají pracovní a osobní zážitky častěji pozitivněji, zatímco ženy vnímají situace komplexněji a častěji reflektují jak pozitivní, tak negativní aspekty.



Obrázek 13 Graf pocitů zaměstnanců za poslední měsíc v závislosti na pohlaví

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

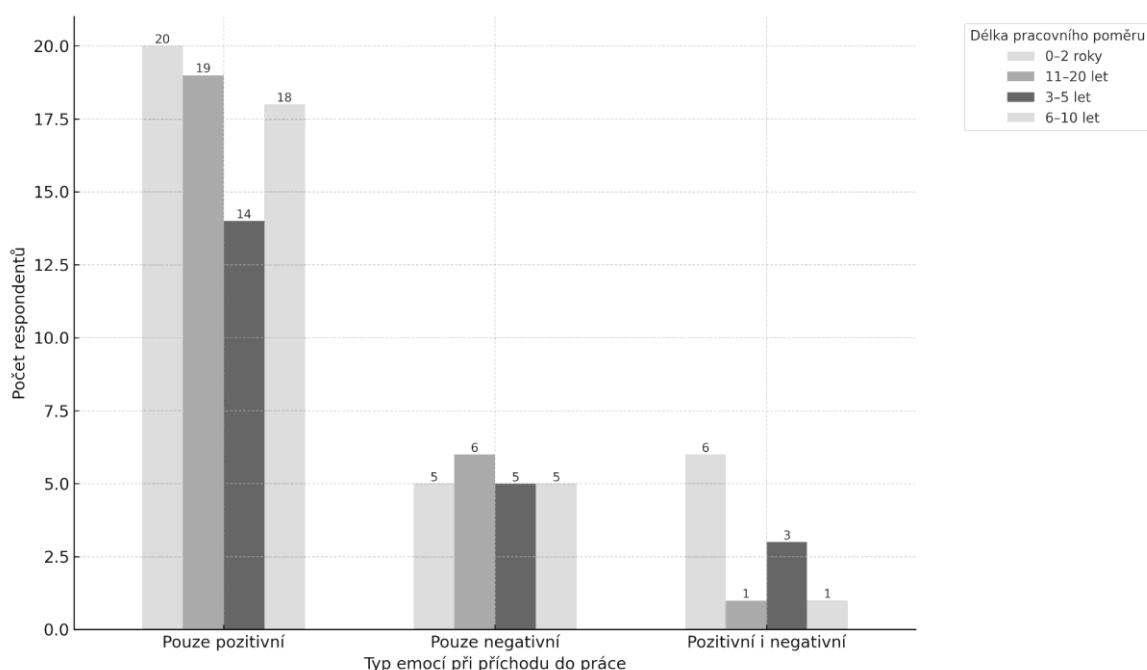
- **Otázka: „Do práce nejčastěji přicházím...“**

Respondenti měli možnost vybrat nebo kombinovat více pocitů, které vystihují jejich emoční stav při příchodu do práce. V rámci vyhodnocení byly jednotlivé uvedené pocity rozděleny následovně:

- S dobrou náladou, Odpočinutý/á, S pocitem naplnění (Pozitivní pocity)
- Unavený/á, Vyčerpaný/á, Naštvaný/á, Vystrašený/á (Negativní pocity)

Výsledky ukázaly, že pozitivní emoce, jako je dobrá nálada, odpočínutí nebo pocit naplnění, byly uvedeny celkem 97krát, zatímco negativní emoce, jako únava, vyčerpání, naštvanost nebo strach, byly uvedeny 41krát. Celkově tvořily pozitivní pocity přibližně 70 % a negativní pocity 30 % všech zaznamenaných emocí při příchodu do práce. Tento výsledek ukazuje, že většina zaměstnanců vnímá svůj příchod do práce pozitivně, nicméně přítomnost negativních emocí u části respondentů naznačuje určitou míru pracovní zátěže či osobních obtíží, které mohou ovlivňovat jejich celkový pracovní výkon a pohodu.

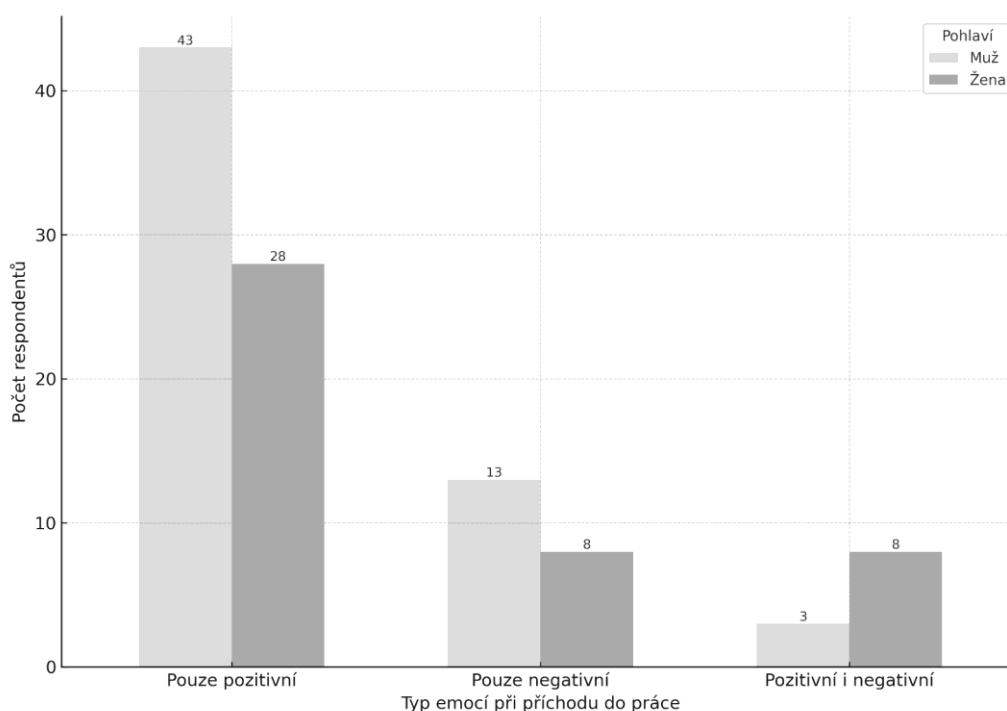
Graf (Obrázek 14) znázorňuje rozdělení emocí, které zaměstnanci zažívali při příchodu do práce, podle délky jejich pracovního poměru. Výsledky ukazují, že zaměstnanci s nejkratší délkou zaměstnání (0–2 roky) přicházejí do práce nejčastěji s pouze pozitivními pocity, jako jsou dobrá nálada a odpočínutí. U zaměstnanců s délkou zaměstnání 3–5 let je patrný nárůst negativních pocitů i kombinovaných emocí, což souvisí s dřívějšími zjištěními o vyšší emoční zátěži této skupiny. Zaměstnanci s praxí 6–10 let a 11–20 let pak opět ve větší míře uvádějí pouze pozitivní pocity, ačkoliv kombinace pozitivních a negativních emocí zůstávají i v těchto skupinách přítomné. Celkově lze říci, že období třetího až pátého roku zaměstnání je z hlediska emočního naladění při příchodu do práce nejvíce rizikové.



Obrázek 14 Graf pocitů zaměstnanců při příchodu do práce v závislosti na délce zaměstnání

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Graf (Obrázek 15) zobrazuje rozdělení emocí při příchodu do práce, podle pohlaví respondentů. Výsledky ukazují, že muži častěji uváděli pouze pozitivní pocity, tedy příchod do práce s dobrou náladou nebo odpočinutím. Ženy oproti tomu častěji zaznamenávaly kombinaci pozitivních a negativních emocí, což opět ukazuje na širší emoční spektrum vnímání pracovních podmínek u žen. Počet mužů a žen, kteří uváděli pouze negativní pocity při příchodu do práce, byl téměř vyrovnaný. Tento výsledek potvrzuje, že zatímco čistě negativní prožitky jsou mezi pohlavími rozloženy rovnoměrně, ženy častěji reflektují složitější emoční kombinace.



Obrázek 15 Graf pocitů zaměstnanců při příchodu do práce v závislosti na pohlaví

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

- **Otázka: „Z práce nejčastěji odcházím...“**

Při hodnocení emocí spojených s odchodem z práce převažují negativní pocity. Pozitivní pocity, jako je spokojenost, naplnění nebo dobrá nálada, tvořily přibližně 46 % (73krát) všech zaznamenaných emocí, zatímco negativní pocity, jako únava, vyčerpání, frustrace nebo naštvanost, tvořily 54 % (84 krát). Tento výsledek naznačuje, že pracovní den je pro značnou část zaměstnanců spojen s únavou a stresem.

Respondenti v této otázce uváděli, jaké pocity zažívají při odchodu z práce. Tyto odpovědi jsou rovnou hodnotila v kombinaci s otázkou předchozí, kde zaměstnanci sdělovali své pocity u příchodu do práce. Odpovědi jsem opět rozdělila dle charakteru na pozitivní, negativní a kombinované emoce. Ze všech respondentů, kteří odpověděli na obě otázky, bylo analyzováno 98 platných odpovědí.

Výsledky ukázaly tyto hlavní trendy změny nálady:

- Pozitivní → Pozitivní:

43 respondentů (tj. 44 %) přicházelo do práce s pozitivními pocity a odcházelo rovněž s pozitivní náladou. Tento stabilně pozitivní trend byl nejčastější u zaměstnanců s délkou praxe 0–2 roky a 11–20 let.

- Pozitivní → Negativní:

21 respondentů (tj. 21 %) uvedlo, že přicházeli do práce pozitivně naladěni, ale v průběhu dne se jejich nálada změnila na negativní. Tento jev byl nejčastější opět mezi zaměstnanci s praxí 3–5 let, což by se již, na základě vícero odpovědí, dala považovat za kritickou skupinu analýzy.

- Negativní → Negativní:

18 respondentů (tj. 18 %) vykazovalo negativní emoční stav jak při příchodu, tak při odchodu z práce. Nejvíce se tento trend objevil u osob s délkou zaměstnání 6–10 let.

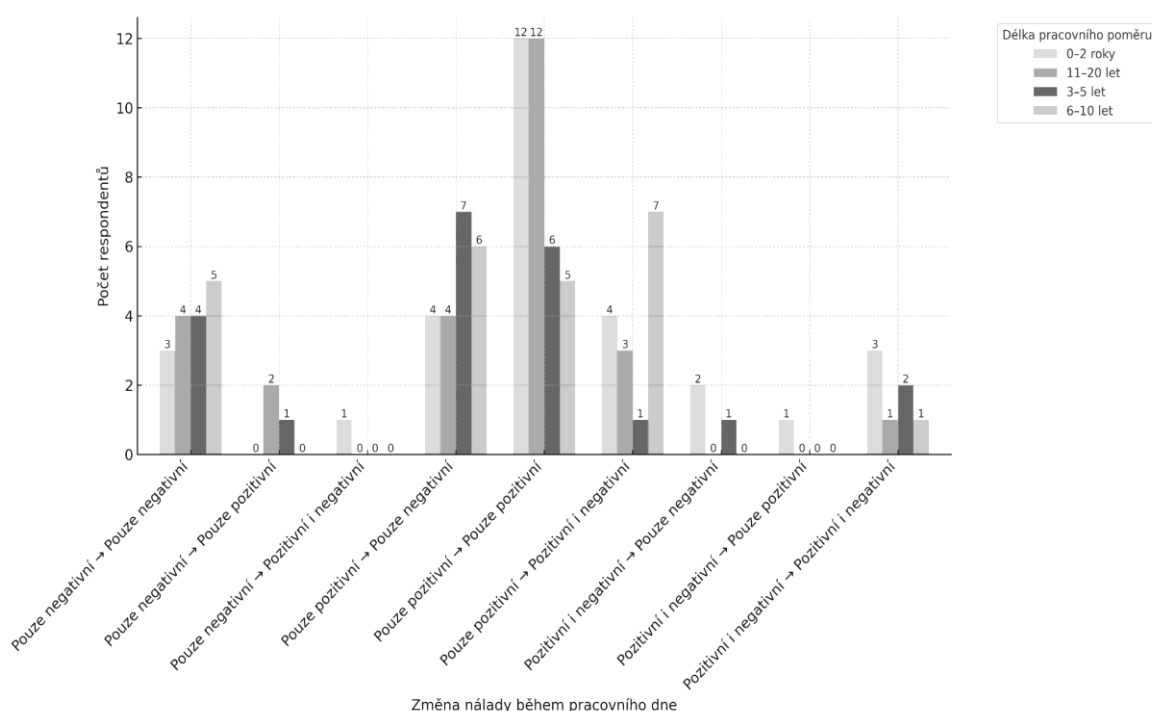
- Negativní → Pozitivní:

16 respondentů (tj. 16 %) přišlo do práce v negativním emočním rozpoložení, ale odcházelo s pozitivní náladou. Tento pozitivní obrat byl nejčastější mezi nováčky (0–2 roky) a dlouholetými zaměstnanci (11–20 let).

Graf (Obrázek 16) tedy znázorňuje změnu emočního stavu respondentů v průběhu pracovního dne, v závislosti na délce jejich pracovního poměru. Zachycuje čtyři možné typy změny nálady: zachování pozitivní nálady, přechod z pozitivní na negativní, stabilní negativní naladění a zlepšení nálady z negativní na pozitivní. Z výsledků vyplývá, že nejčastější variantou byla stabilní pozitivní nálada během celého pracovního dne, přičemž tento trend převažoval zejména u zaměstnanců s délkou praxe 0–2 roky a 11–20 let. Naopak u zaměstnanců s délkou zaměstnání 3–5 let byl výrazně častější přechod z pozitivní nálady při příchodu na negativní náladu při odchodu, což ukazuje na vyšší pracovní zátěž této skupiny. Stabilně negativní emoční stav, kdy zaměstnanci přicházejí i odcházejí

s negativními pocity, byl nejvíce zaznamenán u skupiny s praxí 6–10 let. Pozitivním zjištěním je existence skupiny zaměstnanců, jejichž emoční stav se v průběhu dne zlepšoval – zejména v kategorii nováčků a zaměstnanců s dlouhodobou praxí.

Celkem tedy 79 % respondentů zaznamenalo buď stabilně pozitivní nebo zlepšující se náladu během dne, to lze vnímat jako velmi pozitivní zjištění. Naopak 39 % respondentů zaznamenalo pokles nebo stabilní negativní emoční stav, což ukazuje na potřebu další podpory zaměstnanců. Z těchto informací je patrné, že délka pracovního poměru má významný vliv na změnu emočního naladění během dne, přičemž nejrizikovější skupinou z hlediska poklesu nálady jsou zaměstnanci s délkou zaměstnání 3–5 let.



Obrázek 16 Graf porovnání pocitů při příchodu a odchodu z práce v závislosti na délce zaměstnání

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Při porovnání změn emočního naladění během pracovního dne mezi muži a ženami byly zjištěny určité rozdíly. Muži častěji než ženy udrželi stabilní pozitivní náladu – 19 mužů přicházelo i odcházelo z práce s pozitivními pocity, zatímco u žen to bylo 16 žen. Také zlepšení nálady (přechod z negativního naladění na pozitivní) bylo o něco častější mezi muži, kde tuto změnu zaznamenali 3 osoby (kombinace přechodu „negativní → pozitivní“

a „pozitivní i negativní → pozitivní“), zatímco u žen tuto změnu uvedla pouze 1 žena. Naopak ženy častěji než muži zažívaly emoční nestabilitu v průběhu dne, zejména změnu z pozitivní nálady při příchodu na negativní při odchodu. Tento přechod uvedlo 9 žen oproti 12 mužům, ale v přepočtu na celkový počet žen byl tento podíl vyšší. Zajímavé je, že stabilní negativní emoční stav (při příchodu i odchodu) byl relativně podobný mezi pohlavími: 9 mužů a 7 žen uvedlo, že jejich nálada zůstala negativní po celý pracovní den. Navíc u žen se častěji než u mužů objevovala kombinace emocí – kategorie „pozitivní i negativní → pozitivní i negativní“, kdy se pozitivní i negativní pocity mísily v průběhu dne.

Celkově lze shrnout, že muži ve větší míře udržovali pozitivní emoční nastavení během celého dne, zatímco ženy častěji zažívaly kombinované emoce nebo změny nálady směrem k negativnějším pocitům. Mezi kancelářskými zaměstnanci dominovala stabilní pozitivní nálada. Celkem 16 zaměstnanců (tj. 33 % kancelářských respondentů) přicházelo i odcházelo s pozitivní náladou. Muži v kanceláři vykazovali stabilně pozitivní emoční stav zejména u délek praxe 6–10 let a 11–20 let. Ženy v kanceláři častěji než muži zažívaly pokles nálady (pozitivní → negativní). Tento jev zaznamenalo 7 žen (tj. 14 % všech kancelářských zaměstnanců). U žen se rovněž častěji objevovala emoční kombinace (pozitivní i negativní → pozitivní i negativní), zejména u praxe 3–5 let. Stabilní negativní emoční stav (negativní při příchodu i odchodu) byl v kanceláři vzácný, vyskytl se pouze u 3 respondentů (tj. 6 %). V provozu byl obraz emočních změn více vychýlený směrem k negativním emocím. 11 zaměstnanců (tj. 21 % provozních pracovníků) přicházelo a odcházelo s pozitivními pocity. Naopak 19 respondentů (tj. 37 %) zažilo pokles nálady během dne – příchod s pozitivní náladou a odchod s negativní náladou. Stabilní negativní emoční stav (negativní při příchodu i odchodu) byl v provozu zaznamenán u 10 respondentů (tj. 19 %). Muži v provozu nejčastěji udržovali pozitivní náladu u zaměstnanců s praxí 0–2 roky, ale s rostoucí délkou praxe se častěji objevovaly poklesy nálady a stabilně negativní pocity. Ženy v provozu zaznamenávaly více stabilně negativních emocí, zejména v kategorii praxe 3–5 let, kde převažovaly negativní nebo kombinované emoční stavy.

• **Otázka: „Jak často se v průměru setkáváte v práci s extrémním stresem?“**

Výsledky ukazují, že zkušenost s extrémním stresem na pracovišti je mezi respondenty poměrně rozšířená. Největší skupinu tvořili respondenti, kteří uvedli, že stres zažívají výjimečně (méně než jednou měsíčně), konkrétně 22 osob (tj. 21 % všech odpovědí). Přibližně stejný počet respondentů – 16 osob (tj. 15 %) – uvedl, že stres zažívá aspoň jednou

týdně, jednou měsíčně nebo jednou denně. 11 respondentů (tj. 11 %) uvedlo, že extrémní stres zažívají několikrát do týdne. Stejný počet – 11 respondentů – zažívá extrémní stres několikrát denně a oproti tomu 11 respondentů uvedlo, že extrémní stres vůbec nezažívají. Celkově tedy lze říci, že přibližně 61 % respondentů (součet kategorií "alespoň jednou měsíčně" a častěji) zažívá extrémní stres v práci pravidelně, což ukazuje na významný potenciální problém v oblasti pracovních podmínek a psychosociální pohody zaměstnanců.

- **Otázka: „Jak často se v průměru setkáváte s extrémním stresem ve svém osobním životě (mimo práci)?“**

Výsledky ukazují, že většina respondentů zažívá extrémní stres ve svém osobním životě spíše výjimečně nebo vůbec. Nejčastější odpovědí bylo, že stres zažívají výjimečně (méně než jednou měsíčně), což uvedlo 42 respondentů, tedy přibližně 41 % všech dotázaných. Dalších 19 respondentů (18 %) zažívá stres alespoň jednou měsíčně. Přibližně 17 % respondentů uvedlo, že se s extrémním stresem v osobním životě vůbec nesetkávají. Na druhou stranu pravidelný výskyt extrémního stresu uvádělo menší, ale nepřehlédnutelné množství účastníků šetření. Alespoň jednou týdně čelí extrémnímu stresu 12 respondentů (12 %), několikrát týdně 8 respondentů (8 %), a alespoň jednou denně stres zažívají 4 respondenti (4 %). Jeden respondent uvedl, že extrémní stres pociťuje několikrát denně. Celkově lze shrnout, že přibližně 24 % všech respondentů pravidelně zažívá extrémní stres ve svém osobním životě (alespoň jednou týdně a častěji). Převážná část však hodnotí výskyt extrémního stresu jako ojedinělý, což naznačuje, že osobní život většiny zaměstnanců není dlouhodobě zatížen vysokou stresovou zátěží.

Při srovnání odpovědí ohledně výskytu stresu v práci versus stresu mimo práci výsledky ukazují, že zde existuje určitá míra souvislosti, avšak není absolutní. Přesné rozložení odpovědí znázorňuje Tabulka 5 kde vidíme, že nejčastější kombinací odpovědí byla situace, kdy respondenti zažívali stres často v práci, ale pouze občas v osobním životě. Tento vzorec uvedlo 30 respondentů, což tvoří přibližně 29 % všech dotázaných. Takový výsledek naznačuje, že pro značnou část zaměstnanců je pracovní prostředí hlavním zdrojem extrémního stresu, zatímco osobní život zůstává relativně méně zatížen. Druhou nejčastější kombinací byla situace, kdy respondenti zažívali stres občas jak v práci, tak v osobním životě, což uvedlo 25 respondentů (tj. 24 %). Tento vzorec ukazuje na mírnou a vyrovnanou zátěž v obou oblastech života. Významná skupina (21 respondentů, tj. 20 %) uváděla, že zažívá stres často jak v práci, tak i v osobním životě. Tato skupina představuje rizikovou

skupinu z hlediska kumulace stresových faktorů a potenciálního dopadu na zdraví a pracovní výkon. Při bližším zkoumání této konkrétní skupiny jsem zjistila, že v této rizikové skupině převažovali muži, kteří tvořili 15 osob (71 % skupiny), zatímco ženy tvořily 6 osob (29 %). Z hlediska délky zaměstnání nejvíce zastoupenou skupinou byli opakovaně zaměstnanci s praxí 3–5 let – celkem 6 respondentů (5 mužů a 1 žena), což opět potvrzuje trend, kdy se stres kumuluje právě v této fázi pracovního života. Významnou část tvořili také respondenti s délkou zaměstnání 11–20 let, kde bylo zastoupeno 6 osob (4 muži a 2 ženy). Tato skupina ukazuje, že i dlouholetí zaměstnanci mohou čelit výrazné kumulaci stresu. Zaměstnanci s praxí 0–2 roky tvořili 6 osob (3 muži a 3 ženy), což může naznačovat, že i adaptační období v novém zaměstnání je spojeno se zvýšenou mírou stresu. Existují i případy, kdy stres v práci neodpovídá stresu v osobním životě. Například 10 respondentů zažívalo stres občas v práci, ale vůbec v osobním životě. Naopak 6 respondentů uvedlo, že v práci stres nezažívají, ale v osobním životě ano. Zcela bez stresu v obou oblastech byli pouze 4 respondenti (přibližně 4 %).

Celkově lze shrnout, že stres v pracovním prostředí je dominantním zdrojem zátěže, přičemž osobní stres tuto zátěž ve většině případů nenavýšuje. Zhruba polovina respondentů zažívá stres v práci častěji než v osobním životě, což potvrzuje potřebu opatření zaměřených na snižování stresových faktorů přímo na pracovišti.

Tabulka 5 Srovnání odpovědí na výskyt stresu v práci a mimo práci

Kategorie odpovědi	Stres v práci	Stres mimo práci
Aspoň jednou denně	16	4
Aspoň jednou měsíčně	16	19
Aspoň jednou týdně	16	12
Několikrát denně	11	1
Několikrát do týdne	11	8
Výjimečně (méně než jednou měsíčně)	22	42
Vůbec	11	17

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

- **Otázka: „Pokud řešíte ve svém osobním životě stresové situace, jaké oblasti se nejčastěji týkají?“**

Výsledky ukazují, že stres v osobním životě respondentů je nejčastěji spojen s ekonomickými a sociálními faktory. Nejčastěji uváděnou oblastí byly finance, které jako zdroj stresu označilo 41 respondentů (tj. 40 % všech účastníků). Na druhém místě byly vztahy (rodinné, partnerské, mezilidské), které uvedlo 26 respondentů (tj. 25 %). Třetí nejčastější oblastí stresu bylo zdraví, uvedené 23 respondenty (tj. 22 %).

Mezi volnými odpověďmi („jiné“) respondenti doplňovali především specifikaci stresu souvisejícího se zdravím blízkých osob, péčí o děti, obavami o budoucnost, nebo aktuálními globálními událostmi (např. válkou na Ukrajině). Někteří respondenti uváděli, že v osobním životě stres nezažívají, nebo že stresové situace vnímají různě a nelze je jednoznačně zařadit. Výsledky tedy naznačují, že hlavními stresory v osobním životě zaměstnanců jsou ekonomická situace, mezilidské vztahy a zdravotní problémy. Specifická témata v oblasti „jiné“ ukazují na individuální rozdíly v prožívání stresu, přičemž důležitou roli hraje i širší společenský kontext.

- **Otázka: „Ovlivňuje vás některá z výše zmíněných oblastí osobního života také v práci?“**

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců nepocítuje významný dopad osobních stresových oblastí na svůj pracovní výkon. Celkem 73 respondentů, což představuje 71 % všech odpovědí, uvedlo, že jejich osobní stresory nemají vliv na jejich pracovní činnost. Naopak 29 respondentů (tj. 28 %) přiznalo, že stresory z osobního života se promítají i do jejich práce. Jeden respondent tuto otázku nezodpověděl. Tato data naznačují, že i když osobní stres existuje, většina zaměstnanců jej dokáže udržet oddělený od své pracovní činnosti. Přesto téměř třetina respondentů přiznává určité oslabení pracovní výkonnosti vlivem osobních problémů, což je důležitým signálem pro zajištění podpory v oblasti duševního zdraví a pracovního prostředí.

Zaměříme-li se na srovnání otázek, zjistíme důležitou skutečnost, že existuje určitá souvislost mezi tím, zda respondenti řeší stresové situace v osobním životě, a tím, zda tyto situace ovlivňují jejich pracovní výkon. Ze všech respondentů, kteří uvedli, že v osobním životě řeší stresové situace, jich 29 osob (tj. 29 %) zároveň přiznalo, že tento stres ovlivňuje jejich práci. Naopak 71 respondentů (tj. 71 %) uvedlo, že i přes přítomnost stresu v osobním životě jejich pracovní výkon zůstává nedotčen. Přestože data ukazují, že osobní stres je

u většiny zaměstnanců oddělen od pracovních povinností, přibližně třetina přiznává, že jejich osobní situace negativně ovlivňuje jejich práci. Je důležité poznamenat, že u všech respondentů, kteří uvedli osobní stres, existuje potenciální riziko, že se tento stres v určitých obdobích do pracovní oblasti promítne, a to i pokud to aktuálně nepocítují.

Většina zaměstnanců, kteří připustili vliv osobních stresových oblastí na práci, dle odpovědí na navazující otázku, nepřemýšlí během pracovního výkonu o osobních problémech často. Nejčastější odpovědí bylo, že o osobních problémech přemýšlejí méně často, což uvedlo 38 respondentů (tj. 37 % všech dotázaných). Dalších 30 respondentů (tj. 29 %) uvedlo, že o osobních problémech v práci vůbec nepřemýšlí, přestože je osobní stres do určité míry ovlivňuje. 9 respondentů (tj. 9 %) připustilo, že o osobních problémech přemýšlejí často během pracovní doby, a 1 člověk dokonce uvedl, že nad osobními problémy přemýšlí stále. Přibližně 25 respondentů otázku nezodpovědělo, což odpovídá očekávání, protože šlo o osoby, které v předchozí otázce uvedly, že osobní stres jejich práci vůbec neovlivňuje.

Celkově lze shrnout, že ačkoli existuje skupina zaměstnanců, pro které osobní stres představuje rušivý faktor během práce, většina těchto osob uvádí, že o osobních problémech přemýšlí pouze zřídka nebo vůbec.

- **Otázka: „Stal se vám v práci incident?“ a „Pokud se vám v práci incident stal, myslíte si, že příčinou mohlo být přemýšlení nad osobními problémy?“**

Výsledky ukazují, že s incidentem na pracovišti se někdy setkala přibližně polovina respondentů. Celkem 28 respondentů (tj. 27 %) uvedlo, že se jim incident stal jednou, a 16 respondentů (tj. 16 %) zažilo incident několikrát. Dalších 18 respondentů (tj. 17 %) si nebylo jistých odpovědí („Nevím“) a 40 respondentů (tj. 39 %) uvedlo, že se jim žádný incident nestal. Z těch, kteří incident zažili, přičítá jeho příčinu osobním problémům jen menší část.

Pouze 7 respondentů (tj. 7 %) uvedlo, že si myslí, že jejich osobní problémy byly pravděpodobně nebo zcela určitě příčinou incidentu (6x pravděpodobně, 1x zcela určitě). Naprostá většina ostatních, kteří incident zažili, odpověděla buď „Ne, nejsem si toho vědom/a“ (42 respondentů) nebo „Ne, v žádném případě“ (38 respondentů).

Celkově lze shrnout, že ačkoli pracovní incidenty nejsou zcela výjimečné, většina zaměstnanců si neuvědomuje, že by příčinou jejich vzniku bylo rozptýlení osobními problémy. Pouze malá část zaměstnanců reflektuje souvislost mezi osobním stresem a vznikem incidentů na pracovišti.

- **Otázka: „Máte dostatečnou důvěru ke svému nadřízenému nebo kolegům, abyste jim sdělili své osobní problémy?“ a „Cítíte v práci vstřícnost a podporu ze strany kolegů nebo vedení, když nejste ve své kůži (řešíte osobní problémy)?“**

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá určitou úroveň důvěry a podpory na pracovišti, i když plná důvěra a plné vnímání podpory nejsou samozřejmostí. Na otázku týkající se důvěry odpovědělo kladně 62 respondentů (tj. 61 % všech odpovědí), zatímco 40 respondentů (tj. 39 %) uvedlo, že by své osobní problémy nadřízenému nebo kolegům nesvěřili. Pokud jde o vnímání podpory v situacích, kdy zaměstnanci nejsou „ve své kůži“, odpovědělo plně kladně 19 respondentů (tj. 19 %), a 39 respondentů (tj. 39 %) uvedlo, že podporu pocítují alespoň částečně. Na druhé straně 38 respondentů (tj. 38 %) uvedlo, že osobní problémy v práci neřeší a 6 respondentů (tj. 6 %) odpovědělo, že podporu vůbec necítí. Při porovnání odpovědí je zřejmé, že existuje určitá souvislost mezi důvěrou ke kolegům a nadřízeným a vnímáním podpory. Většina těch, kteří důvěru mají, zároveň uvádí alespoň částečnou vnímanou podporu. Přesto však téměř 40 % zaměstnanců deklaruje, že své osobní problémy v práci neřeší, což ukazuje, že pracovní prostředí není pro řešení osobních problémů pro všechny přirozeně otevřené.

Celkově lze shrnout, že zatímco míra důvěry a podpory je v organizaci přítomná, existuje prostor pro další posílení bezpečného a otevřeného prostředí, které umožní zaměstnancům v případě potřeby sdílet své problémy bez obav.

- **Otázka: „Pokud jste v práci nepozorní, z jakého důvodu to podle vás je?“**

Otevřené odpovědi respondentů ukázaly, že nepozornost na pracovišti je nejčastěji spojena se stresem, únavou a vysokým pracovním zatížením. Nejčastěji uváděným důvodem byla psychická zátěž; zejména stres, který ovlivňuje schopnost koncentrace. Respondenti zmiňovali stresující situace, vyhoření a obecnou neschopnost soustředit se v důsledku stresu. Únava a fyzické vyčerpání byly druhým nejčastějším důvodem – mnozí respondenti uváděli nadměrnou únavu, přetížení a pocit vyčerpání při velkém množství pracovních úkolů. Významnou roli hrála také organizace práce, kdy respondenti uváděli multitasking, řešení více úkolů najednou, či časté vyrušování kolegy jako faktory, které negativně ovlivňují jejich koncentraci. Někteří respondenti zmiňovali i vliv osobních problémů, například starosti o zdraví rodiny, které je rozptylují během pracovní doby. Menší část odpovědí obsahovala odkazy na vnitřní napětí, frustraci, vztek či depresivní stavy. Několik jednotlivců

odpovědělo, že důvod své případné nepozornosti neznají, nebo že vždy pracují bezpečně. Hlavní příčiny nepozornosti v práci jsou kombinací vnějších faktorů (pracovní podmínky, rušivé vlivy) a vnitřních faktorů (psychická a fyzická kondice).

- **Otázka: „Uvítali byste možnost vykonávat dočasně jinou pracovní činnost při osobních problémech?“ a „Uvítali byste možnost mít na pracovišti odborníka (psychologa, krizového intervenanta apod.)?“**

Výsledky ukazují rozdílnou míru ochoty zaměstnanců využít různou formu podpory při řešení osobních problémů v práci. Na možnost dočasného přeřazení na jinou pracovní činnost, v případě osobních problémů, reagovala největší skupina respondentů odmítavě – 34 osob (tj. 33 %) uvedlo, že osobní věci nechtějí v práci řešit. Dalších 24 respondentů (23 %) odpovědělo „Nevím“, a 20 osob (20 %) uvedlo, že se dokáží soustředit stejně i při osobních problémech. Naopak 18 respondentů (18 %) by uvítalo možnost vykonávat dočasně jinou pracovní činnost, a dalších 7 osob (7 %) uvedlo, že by jim taková změna pomohla. Pokud jde o přítomnost odborníka na pracovišti, výsledky ukázaly vyšší podporu této možnosti. Celkem 54 respondentů (tj. 53 %) uvedlo, že by uvítali možnost mít k dispozici odborníka, zatímco 47 respondentů (47 %) tuto možnost odmítlo.

Při porovnání odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci mají větší otevřenost vůči možnosti diskrétní externí podpory (například psychologa) než vůči změně vlastní pracovní náplně. Respondenti tedy preferují možnost zachovat svou pracovní roli, ale mít přístup k profesionální pomoci, pokud je to potřeba, spíše než měnit svou každodenní pracovní náplň kvůli osobním problémům. Celkově výsledky ale ukazují, že zaměstnanci vnímají potřebu určité formy podpory, i když preferují spíše externí a individuální řešení než zásahy do vlastního pracovního zařazení.

- **Otázka: „Myslíte si, že psychické zdraví je stejně důležité, jako to fyzické?“**

Zde výsledky jednoznačně ukazují, že povědomí o významu psychického zdraví je mezi zaměstnanci velmi vysoké. Většina respondentů – konkrétně 85 osob (tj. 83 % všech dotázaných) – odpověděla, že považují psychické zdraví za zcela stejně důležité jako zdraví fyzické. Dalších 12 respondentů (tj. 12 %) dokonce uvedlo, že psychické zdraví považují za důležitější než fyzické. Pouze 3 respondenti (3 %) odpověděli, že psychické zdraví považují

za důležité částečně, a stejný počet (3 respondenti) uvedl, že nevědí. Tato zjištění potvrzují, že většina zaměstnanců chápe význam psychického zdraví.

7.4 Analýza interního registru incidentů

Analýzu jsem zaměřila na naši interní databázi incidentů, kde jsem si zvolila k rozboru období let 2022-2025. Za toto období bylo k analýze celkem 630 zaevidovaných incidentů. Cílem bylo vyhodnotit výskyt případů, kde existuje vazba na psychosociální rizika – tedy situace, kdy mohl být incident způsoben nebo ovlivněn stresem, únavou, spěchem, nepozorností, špatnou komunikací nebo selháním lidského faktoru. V rámci hodnocení jsem se zaměřila zejména na popisy incidentů, kde jsem hledala přítomnost klíčových výrazů jako „zapomněl“, „nezkontroloval“, „neuvědomil si“, „nepozornost“, „stres“, „podcenění rizika“ apod. Výsledkem bylo, že z celkového počtu 630 incidentů jich 83 vykazuje znaky psychosociálního zatížení.

Nejčastější kategorie incidentů v celé databázi (2022–2025):

- Poškození zboží – 153 případů
- Pád palet – 130 případů
- Poškození služebního vozidla – 65 případů
- Poškození obecně (objekty, zařízení) – 58 případů
- Poškození návěsu – 49 případů
- Administrativní chyby – 19 případů
- Autonehody – 29 případů
- Selhání služeb – 25 případů

Rozdělení 83 incidentů s psychosociálním prvkem dle typu:

- Pád palet – 11 případů
- Poškození zboží – 10 případů
- Speciální přeprava – 9 případů
- Chyba v celním prohlášení – 6 případů
- Selhání služeb – 4 případy
- Poškození objektů a vozidel – více než 10 případů celkem

- Administrativní selhání – 3 případy
- Ostatní méně četné kategorie (např. porušení BOZP, vícenáklady)

Tabulka 6 rozděluje incidenty s psychosociálním prvkem příčiny, dle typu rizika. Nejčastěji se v příčinách incidentů odrážela lidská chyba nebo chyba v úsudku. Tento typ psychosociálního rizika byl identifikován celkem ve 39 případech, což představuje téměř polovinu všech analyzovaných incidentů s psychosociálním prvkem. Tyto situace obvykle zahrnovaly nesprávné rozhodování, špatné odhady situací či nedodržení bezpečnostních standardů z nedbalosti. Na druhém místě se vyskytovala nedostatečná kontrola, která byla příčinou 17 incidentů. Typicky šlo o selhání při ověřování správnosti prováděných operací nebo zanedbání kontrolních mechanismů. Nepozornost a rozptýlení se objevily v 16 případech. Tento typ rizika byl nejčastěji spojován s provozními hodinami s vyšším zatížením, kdy bylo pracovní tempo zvýšené a koncentrace zaměstnanců snižena. Zapomnění a opomenutí bylo identifikováno jako příčina 10 incidentů. V těchto případech hrálo roli přehlédnutí důležitých kroků nebo administrativních povinností, často v důsledku multitaskingu nebo pracovní únavy. Stres a časový tlak byly přímo identifikovány pouze v jednom případě. Přesto lze předpokládat, že tento faktor mohl sekundárně ovlivňovat i další případy, zejména v souvislosti s chybami v úsudku nebo zapomenutím, kde pracovní zátěž a tlak na výkon nebyly vždy explicitně zmíněny v popisu incidentu.

Tabulka 6 Rozdělení psychosociálních rizik dle typu

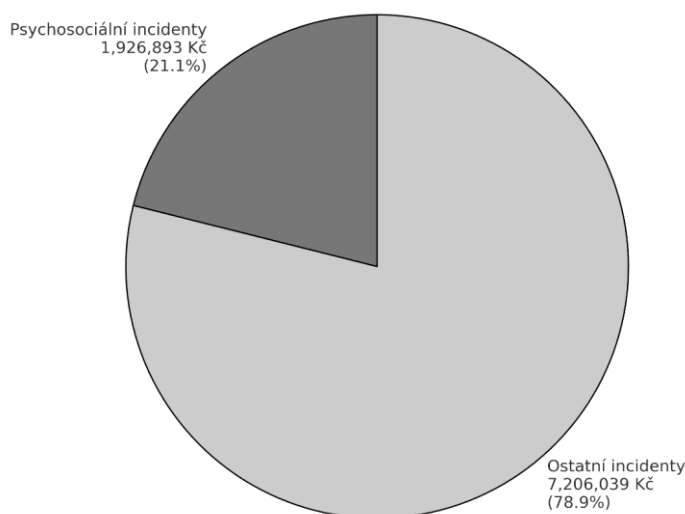
Typ psychosociálního rizika	Počet případů
lidská chyba / chyba v úsudku	39
nedostatečná kontrola	17
nepozornost / rozptýlení	16
zapomnění / opomenutí	10
stres / časový tlak	1

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Tato zjištění naznačují, že psychosociální faktory se neprojevují pouze ve fyzické manipulaci se zbožím nebo řízením techniky, ale také ve správě dokumentace, plánování a komunikaci napříč odděleními. Hlavním problémem sice nejsou extrémní psychické zátěže, ale každodenní provozní situace, kde kombinace únavy, spěchu a nedostatečné kontroly vede k chybám a incidentům.

Ačkoliv incidenty spojené s psychosociálními faktory tvořily pouze asi 13 % z celkového počtu sledovaných incidentů, představují více než pětinu všech nákladů, způsobených incidenty za sledované období. Tento nepoměr ukazuje na významný finanční dopad psychosociálních rizik na organizaci a zdůrazňuje potřebu zaměřit se na prevenci těchto příčin. Celkové náklady všech incidentů v období 2022–2025 činili přibližně 9 132 932 Kč; náklady spojené s psychosociálními incidenty byly přibližně 1 926 893 Kč.

Graf (Obrázek 17) znázorňuje podíl nákladů mezi psychosociálními incidenty (21 %) a ostatními typy incidentů (79 %).



Obrázek 17 Graf podílu nákladů psychosociálních a ostatních incidentů období 2022-2025

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

7.5 Syntéza zjištěných údajů z dotazníků, pozorování a rozhovorů

Výsledky dotazníkového šetření, pozorování zaměstnanců a rozhovorů s pracovníky i vedením společnosti Yusen Logistics (Czech) s.r.o. ukázaly obecné trendy v oblasti psychosociálních podmínek na pracovišti. Ve společnosti je vnímána obecně pozitivní

pracovní atmosféra, zejména mezi zaměstnanci kancelářských pozic. Přesto se v provozu vyskytují případy poklesu nálady během pracovní směny, zvýšené únavy a stresu souvisejícího s fyzickou náročností práce a rychlým tempem.

Pozorování v provozu ukázalo, že u části zaměstnanců dochází zejména v odpoledních a nočních směnách k projevům únavy, která snižuje jejich schopnost soustředění. Tento efekt je výraznější v situacích, kdy jsou zaměstnanci vystaveni multitaskingu a současně vysokému pracovnímu tempu, typickému pro náročné provozní hodiny spojené s nakládkami a vykládkami.

Výsledky dotazníkového šetření potvrzují, že zatímco atmosféra mezi kolegy je hodnocena převážně pozitivně, vnímání podpory ze strany nadřízených je různorodé. Někteří zaměstnanci uvádějí nedostatek otevřené komunikace, pomalou reakci při řešení problémů a nejistotu v situacích zvýšené pracovní zátěže. Tato skutečnost byla zřejmá i z rozhovorů se zaměstnanci a jejich nadřízenými. Vedoucí pracovníci si sice uvědomují důležitost duševní pohody na pracovišti, avšak systematická preventivní opatření v oblasti psychosociálních rizik nejsou plošně implementována.

Analýza incidentů za období 2022–2025 prokázala, že více než 20 % celkových nákladů na škody bylo spojeno s událostmi, kde hrály roli psychosociální faktory, jako je únava, spěch, ztráta pozornosti nebo chyba v úsudku. Mezi nejčastější příčiny patřilo obecně selhání lidského faktoru a chyba v úsudku, následováno nedostatečnou kontrolou činností, nepozorností při manipulacích a administrativními chybami. Incidenty se často vyskytovaly právě v časových obdobích s vyšším provozním zatížením, což ukazuje na přímou souvislost mezi organizačními podmínkami a rizikem vzniku chyb.

Z uvedených poznatků vyplývá, že ačkoli organizace celkově udržuje stabilní pracovní klima, existují jasně vymezené rizikové skupiny zaměstnanců, zejména ti pracující v provozu a pod tlakem rychlého tempa. Tito zaměstnanci jsou náchylnější k psychickému i fyzickému vyčerpání, které se přímo promítá do bezpečnosti práce a finančních ztrát organizace.

8 VYHODNOCENÍ ÚROVNĚ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK VYBRANÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ

Psychosociální rizika mají významný dopad na pracovní spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci vystavení chronickému stresu a bez dostatečné podpory častěji uváděli pokles pracovní motivace, vyšší míru únavy a emočního vyčerpání. Tito zaměstnanci rovněž vykazovali nižší úroveň spokojenosti se svým pracovním zařazením a vyšší tendenci uvažovat o změně zaměstnavatele. Naopak zaměstnanci, kteří vnímali podporu kolegů a nadřízených, uváděli vyšší emoční stabilitu, lepší zvládání stresových situací a vyšší míru pracovní angažovanosti. Podobný vztah mezi psychosociálními riziky a pracovní spokojeností potvrzují i zahraniční studie WHO (2021), které uvádějí, že nedostatek podpory a vysoký stres vedou nejen k poklesu výkonu, ale i k vyšší fluktuaci a nemocnosti zaměstnanců.

Cílem této kapitoly je systematicky zhodnotit míru psychosociální zátěže u vybrané skupiny zaměstnanců na základě vícezdrojového šetření, zahrnujícího dotazníková data, polostrukturované rozhovory, pozorování a analýzu interní dokumentace. Vyhodnocení navazuje na předchozí analytické kroky a propojuje kvantitativní i kvalitativní poznatky, za účelem vytvoření komplexního obrazu psychosociálního klimatu ve firmě. Zaměřuji se na tři základní roviny: identifikaci klíčových rizik, hodnocení jejich intenzity a shrnutí hlavních zjištění v kontextu současných poznatků i doporučení v oblasti BOZP.

8.1 Identifikace klíčových psychosociálních rizik

Na základě výsledků dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorů jsem ve společnosti Yusen Logistics (Czech) s.r.o. identifikovala psychosociální rizikové faktory. Analýzy ukázaly, že klíčovými psychosociálními stresory jsou:

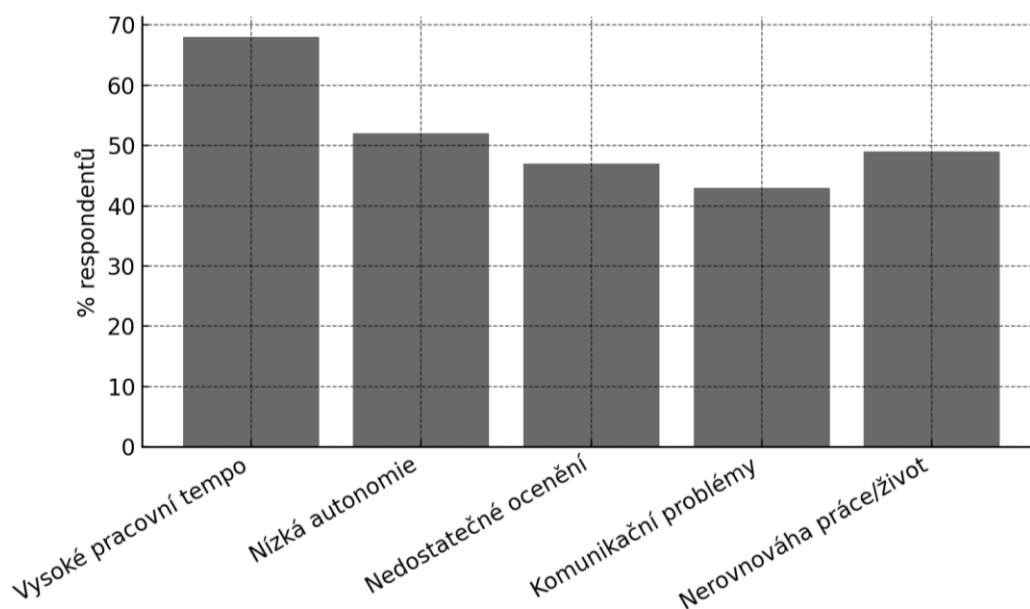
- Vysoké pracovní tempo a časový tlak, vnímané jako trvalý a neřešený problém v provozních úsecích.
- Nedostatečná komunikace mezi liniovými manažery a zaměstnanci, která vede k nejasnostem v odpovědnosti a prioritách.
- Nízká míra autonomie při rozhodování o pracovních postupech, zejména u manuálních pracovníků.
- Pocit nedostatečného ocenění, a to jak materiálního, tak psychologického.

- Nerovnováha mezi pracovním a osobním životem, často způsobená směnným provozem a nedostatkem flexibility.

Tyto stresory můžeme pojmenovat nosnými názvy psychosociálních rizik: **Chronický stres, Emoční vyčerpání, Nízká úroveň důvěry, Vyšší výskyt stresu v osobním životě, Absence systematické odborné podpory.**

Z rozhovorů vyplynulo, že míra psychosociální zátěže není rovnoměrná, nejvíce ohroženou skupinou jsou zaměstnanci v provozu. Závažnost situace potvrzuje i interní evidence incidentů, kde přibývá případů vyčerpání a konfliktní komunikace.

Graf (Obrázek 18) znázorňuje procento respondentů, kteří daný typ zátěže označili jako přítomný v jejich práci.



Obrázek 18 Graf výskytu hlavních psychosociálních rizik u zaměstnanců

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

Tato zjištění korespondují s obecnými trendy uváděnými ve Výzkumném ústavu bezpečnosti práce (2022), kde jsou mezi nejčastějšími psychosociálními riziky v ČR uváděny právě vysoká pracovní zátěž, nedostatečné možnosti ovlivňovat pracovní podmínky a slabá podpora ze strany vedení (VÚBP, 2022).

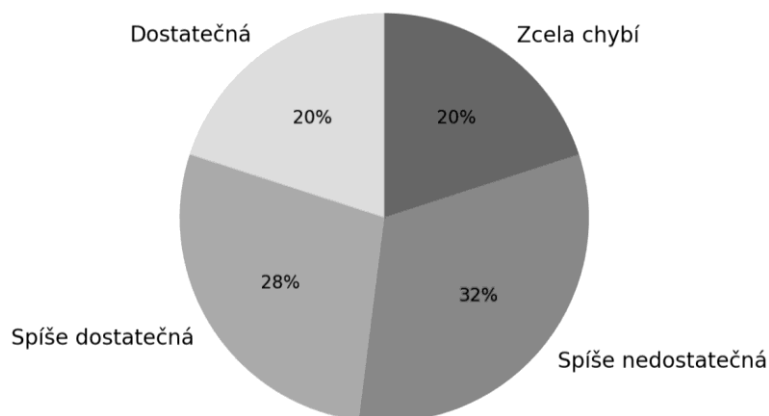
8.2 Hodnocení intenzity vnímaných psychosociálních rizik

Intenzita vnímaných psychosociálních rizik byla hodnocena na základě frekvence výskytu stresu, subjektivního vnímání podpory a dopadu stresu na pracovní výkon. Z hlediska intenzity vnímané zátěže byly zjištěny následující skutečnosti:

- **Chronický stres** - přes 60 % respondentů uvedlo, že stres na pracovišti pociťují pravidelně. Nejčastěji se jedná o zaměstnance s délkou praxe do 10 let.
- **Emoční vyčerpání** - třetina pracovníků uvádí příznaky emočního vyčerpání a poklesu motivace.
- **Nízká úroveň důvěry** - více než 40 % zaměstnanců hodnotí podporu ze strany nadřízených jako nedostatečnou.
- **Absence systematické odborné podpory** - zaměstnanci opakovaně zmínili absenci konkrétních nástrojů pro zvládání stresu, například nabídky interní psychologické podpory, well-being programů nebo možnosti zapojení do řešení problémů.

Tato zjištění korespondují s výzkumy, které potvrzují, že chronický stres bez dostatečné podpory vede ke zvýšenému riziku syndromu vyhoření a snižuje odolnost pracovníků vůči zátěži (Maslach & Leiter, 2017). Podle zprávy Státního úřadu inspekce práce (SÚIP, 2022) patří stres a psychická zátěž mezi nejčastější příčiny poklesu výkonnosti a pracovní neschopnosti v České republice, což potvrzuje i zjištěné výsledky v této organizaci.

Graf (Obrázek 19) znázorňuje rozložení odpovědí zaměstnanců na otázku ohledně subjektivního vnímání podpory ze strany nadřízených a vedení společnosti.



Obrázek 19 Graf míry podpory vedení směrem k podřízeným zaměstnancům

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

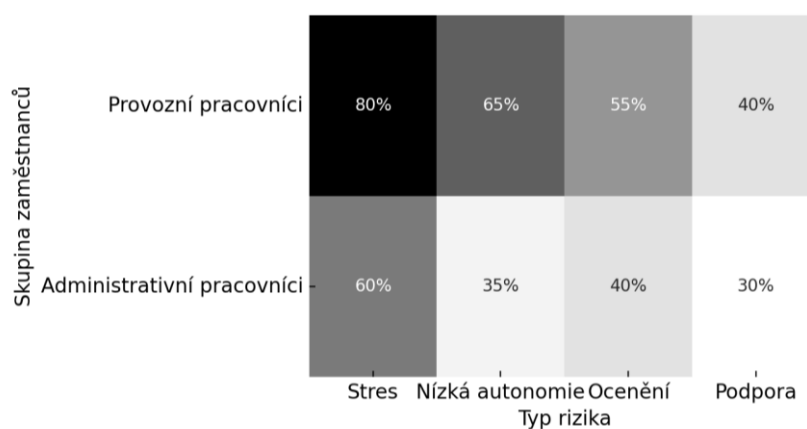
8.3 Shrnutí hlavních zjištění

Výsledky vyhodnocení úrovně psychosociálních rizik ukazují na významná rizika v oblasti pracovního stresu, emočního vyčerpání a nedostatku podpory na pracovišti. Kriticky ohroženými skupinami jsou zaměstnanci provozu s délkou praxe 3–10 let a zaměstnanci kanceláří s praxí 3–5 let, přičemž muži v provozních pozicích vykazují vyšší míru izolace a nižší důvěry k vedení. Intenzita psychosociálních rizik je značná a projevuje se jak na úrovni emoční pohody zaměstnanců, tak na jejich pracovní spokojenosti. Vyhodnocení potvrdilo, že psychosociální rizika představují významnou výzvu pro efektivní fungování organizace. Nejzávažnějšími rizikovými faktory jsou:

- Nadměrné požadavky a nízká míra participace zaměstnanců na rozhodování.
- Oslabená komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení.
- Chybějící systém podpory duševního zdraví a prevence stresu.
- Nerovnováha mezi pracovním výkonem a dostupnými pracovními zdroji.

Zjištění odpovídají obecným trendům v České republice i doporučením mezinárodních organizací v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Heatmapa (Obrázek 20) zobrazuje procentuální výskyt jednotlivých typů psychosociální zátěže u provozních a administrativních zaměstnanců. Intenzita rizika je znázorněna barevnou škálou a číselnou hodnotou v %. Zde lze vidět, že nejzávažnějším faktorem sféry psychosociálních rizik je stres u lidí v provozu, kde 80% z nich se potýká se stresem v práci.



Obrázek 20 Heatmapa výskytu psychosociálních rizik dle pracovního zařazení

(zdroj: interní data firmy; tvorba vlastní)

9 NAVRŽENÍ VHODNÝCH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ PRO REDUKCI NEJZÁVAŽNĚJŠÍCH PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, analýzy pracovního prostředí a dostupné odborné literatury byla identifikována řada faktorů, které mohou přispívat ke zvýšené míře psychosociální zátěže na pracovišti. Preventivní opatření jsou proto navržena na třech vzájemně propojených úrovních – organizační, skupinové a individuální – v souladu s principy systémového přístupu k BOZP. Cílem návrhu je minimalizace psychosociálních rizik, podpora psychické pohody zaměstnanců a zvýšení kultury bezpečnosti.

9.1 Návrh preventivních opatření na úrovni organizace

Organizační úroveň představuje základní rámec, ve kterém se formuje pracovní prostředí a každodenní zkušenost zaměstnanců. Právě zde vznikají podmínky, které mohou psychosociálním rizikům buď předcházet, nebo je naopak nevědomě posilovat. Efektivní preventivní opatření na této úrovni se proto zaměřují na kulturu řízení, nastavení komunikačních procesů, systém odměn a uznání, dostupnost informací i podporu duševního zdraví. Změny zavedené na úrovni organizace mají potenciál dlouhodobě pozitivně ovlivnit pracovní klima, snížit výskyt stresorů a přispět k vyšší stabilitě a výkonnosti týmů.

9.1.1 Zlepšení interní komunikace

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že přestože většina zaměstnanců považuje komunikaci s přímým nadřízeným za jasnou, u části pracovníků přetrvává pocit nedostatečného vysvětlení některých procesů. Dle metodik a výzkumů by připadala v úvahu tato řešení:

- Zavést pravidelné porady v týmech, kde budou zaměstnanci informováni nejen o provozních záležitostech, ale i o změnách v oblasti BOZP.
- Zjednodušit přenos informací v rámci směnného provozu, např. formou elektronických nástěnek, přehledových tabulí nebo krátkých tzv. „safety briefingů“.
- Posílit obousměrnou komunikaci, například prostřednictvím schránek důvěry, anonymních podnětových formulářů nebo pravidelných osobních rozhovorů mezi nadřízeným a zaměstnancem.

První dvě doporučení jsou ve společnosti již historicky zavedena jako do jisté míry fungující. Existují jak nástěnky, které informují zaměstnance o různých tématech, novinkách i organizačních věcech, tak jsou běžnou praxí pravidelné meetingy při předání směn

i v rámci různorodých požadavků na zaměstnance, včetně harmonogramu práce na daný den i připomenutí hlavních bodů bezpečnosti.

Doporučuji se tedy zaměřit na posílení oboustranné komunikace. Pravidelně sdělovat zaměstnancům informace o dění ve společnosti napříč pobočkami. Uvádím návrhové podněty, které by bylo možné realizovat v rámci prevence.

1. Zavést systém podnětů a zpětné vazby

- **Fyzická schránka důvěry:** umístit na viditelné místo v každém provozu, umožnit anonymní vhození připomínky, nápadu, stížnosti. Zveřejnit informaci, kdo podněty zpracovává a jak často.
- **Digitální formulář** (např. přes interní portál, mobilní přístup): jednoduchý, anonymní, s kategoriemi jako „návrh“, „kritika“, „pochvala“, „problém“.
- **QR kód** na nástěnkách vedoucí na formulář – dostupný i z mobilu.

Pracovní klima je proměnlivé a ovlivňováno celou řadou faktorů – změnami ve vedení, kolektivními vztahy, provozní zátěží či vnějšími událostmi. Pravidelné monitorování nálady a spokojenosti zaměstnanců je proto důležité pro včasné rozpoznání psychosociálních rizik. Důležité je také transparentně tato data vyhodnocovat – např. měsíční nástěnka s odpověďmi na nejčastější podněty: „Na co jste se ptali – co jsme změnili.“

2. Zavést pravidelné krátké rozhovory mezi vedoucím a zaměstnancem

Mimo celofiremní PDR pohovory zařadit také 10–15min neformální setkání mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem (tzv. „pulse talk“). Neformální atmosféra, zaznamenat si shrnutí rozhovoru, neslouží k hodnocení výkonu. Struktura:

- Co se ti daří / kde vnímáš problém?
- Cítíš se v práci bezpečně?
- Máš nějaký návrh ke zlepšení?
- Co ti chybí / co ti pomáhá?

PDR pohovor (*Performance and Development Review*) je strukturované, pravidelné setkání mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, které slouží k hodnocení pracovního výkonu, plánování rozvoje dovedností a posílení vzájemné spolupráce (CIPD, 2021).

3. Školit vedoucí pracovníky v aktivním naslouchání a vedení rozhovorů

Krátké interní školení nebo workshop (Cíl: Vedoucí jako komunikační most – ne filtr, ale zprostředkovatel):

- Jak se ptát otevřeně
- Jak reagovat bez hodnocení
- Jak podněty přenášet výš (systém eskalace)

4. Pravidelně sbírat zpětnou vazbu na vedení a podmínky

- Krátký anonymní dotazník několikrát ročně, max. 5 otázek:

- Cítím se být informován
- Můj názor je vyslechnut
- Umím říct, když mi něco vadí
- Vedení naslouchá
- Celkově hodnotím komunikaci jako...

Výsledky shrnout, zveřejnit a navrhnout změny → ukázat, že zpětná vazba má smysl.

5. Vytvořit roli kontaktní osoby (ambasadora důvěry)

- Dobrovolník v týmu (ne nutně vedoucí), kterého si zaměstnanci zvolí a na kterého se mohou obracet v případě, že:
 - Nechtějí jít za přímým nadřízeným
 - Chtějí se nejdřív svěřit neformálně
- Kontaktní osoba má přístup ke koordinátorovi BOZP, HR nebo psychologovi.

9.1.2 Posílení systému zpětné vazby

Více než polovina zaměstnanců uvedla, že pravidelnou zpětnou vazbu dostává, část ji však vnímá jako nedostatečnou. Zpětná vazba přitom slouží nejen jako motivační nástroj, ale i jako prevence pocitu přehlížení.

Vedoucí pracovníci hrají nezvratnou roli při formování pracovního klimatu a celkové atmosféry v týmu. Jejich schopnost poskytovat kvalitní, včasnou a přiměřenou zpětnou vazbu zásadně ovlivňuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale také jejich motivaci, spokojenost

a pocit uznání. Vzhledem k tomu, že část zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla nedostatek zpětné vazby nebo její nepravidelnost, je žádoucí cíleně rozvíjet kompetence liniových vedoucích právě v této oblasti.

Doporučené aktivity:

- **Školení na komunikační dovednosti**, zaměřené na praktická témata jako je aktivní naslouchání, dávání konkrétní a srozumitelné zpětné vazby, rozlišování mezi výkonem a osobou, nebo práce s emocemi při rozhovoru.
- **Nácvik vedení hodnoticích a rozvojových pohovorů (PDR)**, včetně stanovení cílů, podpory profesního rozvoje a identifikace možných překážek nebo stresorů.
- **Workshopy zaměřené na konstruktivní kritiku** – jak upozorňovat na chyby bez demotivace, jak pochválit výkon a jak pracovat s různými typy zaměstnanců.
- **Zajištění supervize či mentoringu pro vedoucí**, kde mohou sdílet své zkušenosti a řešit konkrétní situace s odborníkem.

Cílem je, aby se zpětná vazba stala přirozenou a pravidelnou součástí řízení lidí, nikoliv výjimečnou nebo stresující událostí.

9.1.3 Revize systému odměňování a uznání

Ačkoliv většina respondentů označila motivaci za dostatečnou, 13 % ji považuje za nedostatečnou, což může být spjato s neefektivní vazbou mezi výkonem a odměnou.

Navrhují posílit nefinanční formy uznání (např. slovní pochvala, ocenění pracovníka měsíce, veřejné uznání před kolegy) a transparentně komunikovat kritéria, pro přiznání variabilní složky mzdy, aby zaměstnanci věděli, co je od nich očekáváno.

9.2 Návrh preventivních opatření na úrovni jednotlivců

Úroveň jednotlivce představuje důležitou složku systému řízení psychosociálních rizik, protože pracovní zátěž a stres jsou vždy subjektivně vnímány a individuálně prožívány. Účinná prevence by se proto neměla soustředit pouze na organizační nebo týmová opatření, ale také na posílení odolnosti, dovedností a možností jednotlivých zaměstnanců. Preventivní aktivity na této úrovni mají za cíl podpořit psychickou pohodu, schopnost zvládat náročné situace, zlepšit pracovní adaptaci a vytvořit prostor pro osobní rozvoj.

9.2.1 Podpora týmové spolupráce a kolegiálních vztahů

Psychosociální klima na pracovišti je ve značné míře ovlivněno kvalitou mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a v rámci jednotlivých týmů. Týmová soudržnost, vzájemný respekt a otevřená komunikace jsou klíčové faktory, které působí ochranně proti stresu a snižují výskyt konfliktních situací.

Data z mého šetření naznačují, že ačkoliv většina pracovníků vnímá své kolegy jako zodpovědné, téměř 27 % zaměstnanců uvedlo, že pravidla BOZP nejsou vždy důsledně dodržována, což může být signálem oslabené týmové odpovědnosti nebo nedostatečné sounáležitosti v pracovních skupinách.

Bylo by vhodné aplikovat následující:

1. Organizace pravidelných týmových aktivit mimo pracoviště, jako jsou tematické teambuildingy, sportovní dny, společné snídaně nebo vzdělávací workshopy zaměřené na komunikaci a spolupráci. Tyto akce posilují neformální vazby, důvěru a snižují komunikační bariéry napříč hierarchií.

2. Zvýšení kompetencí vedoucích pracovníků v oblasti týmové dynamiky, například formou specializovaného školení, zaměřeného na vedení různorodých týmů, motivaci k týmové odpovědnosti a řešení latentních konfliktů. Důležité je, aby vedoucí rozpoznal nejen otevřený konflikt, ale i skryté projevy zhoršených vztahů, jako je pasivní odpor, izolace či šíření negativních emocí.

3. Podpora neformálního mentoringu mezi zkušenějšími a novějšími zaměstnanci. Vytvořením „mentorského systému“ může dojít ke zrychlené adaptaci nových pracovníků, lepšímu pochopení firemní kultury i nepsaných pravidel. Zároveň to přispívá ke snižování vnímané izolace a usnadňuje začlenění do kolektivu.

4. Zavedení pravidelných týmových hodnotících setkání (např. měsíčně), kde si tým sám zhodnotí spolupráci, komunikaci a bezpečnostní chování. Tyto „minireflexe“ mohou být krátké a vedené facilitátorem, ale výrazně podporují spoluzodpovědnost.

Posílením týmových vztahů se nejen zvyšuje pracovní spokojenost a kolektivní odolnost vůči stresorům, ale také se vytváří přirozený dohled nad dodržováním pravidel a bezpečnostní kultury.

5. Zřízení možnosti anonymní psychologické konzultace, např. formou spolupráce s externím specialistou. Jedním z důležitých kroků v oblasti prevence psychosociálních rizik

je umožnit zaměstnancům včasnou a důvěrnou pomoc v případě psychické nepohody, stresu nebo osobní krize. Mnoho pracovníků se v praxi zdráhá o těchto tématech mluvit se svým nadřízeným či s interním personálem HR z obavy o důsledky nebo stigmatizaci. Řešením je vytvořit prostor pro anonymní konzultace s odborníkem, které zaměstnanci mohou využít zcela dobrovolně a bez rizika.

Jelikož si v rámci dotazníku respondenti sami většinou zvolili, že by možnost psychologické konzultace uvítali. Ráda bych zavedení tohoto opatření více specifikovala, neboť zřízení této podpůrné služby je relativně nenáročné z hlediska nákladů, ale může mít zásadní dopad na zdraví, výkon i stabilitu pracovního kolektivu. V kombinaci s dalšími preventivními nástroji vytváří bezpečnější a lidstější pracovní prostředí.

- Navázání spolupráce s externím psychologem či krizovým interventem, který by byl k dispozici např. 1× měsíčně na pracovišti nebo formou online/telefonických konzultací.
- Zajištění jednoduchého a diskrétního systému objednání (např. anonymní e-mailová schránka, vyhrazený mobilní kontakt, QR kód na nástěnce).
- Možnost konzultace nejen v souvislosti s pracovními problémy, ale i při osobních krizích, které mohou mít vliv na výkon nebo duševní pohodu v práci.
- Pravidelné vyhodnocování anonymizovaných statistik (počet konzultací, nejčastější témata) jako podklad pro úpravy preventivních opatření, bez porušení důvěrnosti.

9.2.2 Včasné rozpoznávání rizikového chování

Vedoucí pracovníci představují první linii v rozpoznávání varovných signálů psychosociální zátěže. Dlouhodobě neřešený stres, frustrace nebo pokles motivace se mohou promítat do zhoršení výkonu, narušení vztahů na pracovišti a ve vážnějších případech i do zdravotních komplikací nebo fluktuace. Včasná identifikace těchto rizik umožňuje přijmout preventivní opatření dříve, než se negativní dopady plně projeví.

Doporučení:

- **Zaškolení vedoucích pracovníků v rozpoznávání příznaků psychosociální zátěže**, jako je výrazná změna chování (izolace, podrážděnost, úzkost), pokles výkonu, zvýšená nemocnost nebo časté konflikty. Školení by mělo být vedeno odborníkem (např. psychologem nebo specialistou BOZP) a obsahovat i konkrétní modelové situace.

- **Stanovení jasného postupu (protokolu) pro řešení psychosociálních problémů**, včetně eskalačního schématu – kdo, kdy a jakým způsobem má reagovat, včetně možnosti doporučení ke konzultaci s odborníkem. Součástí by mělo být i zachování důvěrnosti a respekt k soukromí zaměstnance.
- **Možnost krátkodobé úpravy pracovní zátěže** – například převedení na jinou činnost, dočasná úprava směn nebo zajištění psychologické podpory při krizové situaci. Flexibilita při přístupu ke konkrétním případům může výrazně předejít zhoršení stavu pracovníka.
- **Zavedení systému evidence výskytu psychosociálních incidentů**, ať už formou anonymizovaných záznamů (např. konflikty, nahlášené stížnosti, zvýšená absence z důvodu stresu) nebo jako součást šetření pracovních událostí. Tato data jsou cenná pro strategické řízení BOZP a zacílení preventivních opatření.
- **Podpora otevřené komunikace v týmu**, kde se běžně mluví i o psychosociální pohodě, je klíčová. Vedoucí by měli svým chováním modelovat bezpečné prostředí, kde je možné mluvit o obtížích bez obav z postihu.

Proaktivní přístup vedoucích pracovníků může výrazně přispět ke snížení výskytu vážných psychosociálních rizik a zároveň zvyšuje důvěru zaměstnanců v systém péče o pracovní podmínky a bezpečnost.

9.3 Očekávané přínosy navržených opatření

Implementace navržených preventivních opatření přináší řadu pozitivních dopadů jak na úrovni jednotlivců, tak celé organizace. Tato opatření směřují nejen ke snížení výskytu psychosociálních rizik, ale i k podpoře zdravého pracovního prostředí, posílení motivace zaměstnanců a celkové optimalizaci fungování firmy. Vzhledem k tomu, že psychosociální zátěž bývá často „neviditelným“ faktorem s výrazným dopadem na produktivitu, fluktuaci a nemocnost, je systematické řízení těchto rizik z dlouhodobého hlediska ekonomicky i organizačně výhodné.

1. Zlepšení pracovního klimatu a důvěry

Zavedením pravidelné obousměrné komunikace, zpětné vazby a participace zaměstnanců na rozhodování se posiluje jejich důvěra vůči vedení. Lepší informovanost a prostor pro vyjádření názoru přispívají k vnímání spravedlnosti a bezpečí na pracovišti. Z dlouhodobého hlediska to podporuje loajalitu a snižuje vnitřní napětí mezi zaměstnanci a vedením.

2. Snížení míry stresu a emočního vyčerpání

Podpora duševního zdraví formou školení, individuálních konzultací či přizpůsobení pracovních podmínek přispívá ke snížení akutního i chronického stresu. Zaměstnanci, kteří se cítí být včas vyslyšeni, mají menší sklon k vyhoření, somatizaci stresu a absenci z důvodu psychické nepohody. Posílení zvládacích strategií rovněž zvyšuje osobní odolnost v náročných situacích.

3. Zvýšení motivace a pracovní spokojenosti

Transparentní systém odměn a uznání, možnost rozvoje a zapojení do rozhodovacích procesů vede k vyššímu pocitu smysluplnosti práce. Pokud jsou pracovníci pravidelně oceňováni za dodržování pravidel a zodpovědný přístup, zvyšuje se jejich vnitřní motivace i ochota aktivně přispívat ke zlepšení pracovního prostředí.

4. Posílení týmové spolupráce

Preventivní opatření zaměřená na vztahy mezi zaměstnanci a podporu týmové soudržnosti vedou ke zlepšení spolupráce, sdílení informací a vzájemné podpory. Důsledkem je nejen lepší výkon, ale i snížení výskytu konfliktů a vyšší tolerance v případě provozní zátěže. Týmy s dobrým psychosociálním klimatem jsou stabilnější a méně náchylné k personálním výkyvům.

5. Nižší fluktuace a nemocnost

Pracovníci, kteří vnímají své pracovní podmínky jako férové, předvídatelné a psychicky únosné, mají menší tendenci hledat jiné zaměstnání. Zároveň dochází ke snížení rizika psychosomatických onemocnění, což může mít přímý dopad na snížení krátkodobé i dlouhodobé pracovní neschopnosti.

6. Zvýšení efektivity systému BOZP

Zohlednění psychosociálních aspektů v rámci systému řízení BOZP vede k jeho vyšší komplexnosti a funkčnosti. Zaměstnanci se více ztotožňují s pravidly, pokud jsou přijímána jako součást péče o člověka, nikoli jen jako formální povinnost. Lepší vnímání bezpečnostní kultury přispívá i k vyšší míře hlášení rizik a úrazů, což umožňuje včasné zásahy.

7. Posílení image zaměstnavatele

Organizace, která aktivně podporuje duševní zdraví, transparentně komunikuje a reaguje na potřeby zaměstnanců, je vnímána jako atraktivní a odpovědný zaměstnavatel. To má vliv na

snadnější nábor nových pracovníků i udržení stávajících, zejména v době nedostatku kvalifikované pracovní síly.

9.4 Možná omezení realizace opatření a návrhy na další kroky

Úspěšná realizace navržených preventivních opatření vyžaduje promyšlený a systematický přístup, který zohlední organizační podmínky, dostupné zdroje i míru připravenosti zaměstnanců a vedení ke změně. Opatření v oblasti psychosociálních rizik bývají často vnímána jako „měkká“ nebo obtížně uchopitelná. Právě proto je nezbytné, aby implementace probíhala s jasným plánem, postupně a s důrazem na komunikaci a evaluaci.

9.4.1 Postup zavádění opatření

- Zpracování akčního plánu – doporučuje se vytvořit strukturovaný plán, který stanoví cíle, odpovědnosti, termíny a formy vyhodnocení jednotlivých kroků. Plán by měl vycházet ze zjištění této práce, ale také z interní diskuze napříč odděleními.
- Zahájení pilotního provozu – opatření mohou být nejprve otestována v jedné organizační jednotce nebo týmu. Pilotní fáze umožní ověřit funkčnost nástrojů, sbírat zpětnou vazbu a případně upravit nastavení před plošným zavedením.
- Jmenování zodpovědných osob – každé opatření by mělo mít přiděleného garanta (např. zástupce HR, BOZP, vedoucího oddělení), který bude dohlížet na jeho zavedení a udržování.
- Průběžné informování zaměstnanců – transparentní komunikace směrem k pracovníkům je zásadní pro přijetí opatření. Zaměstnanci by měli vědět, proč opatření vznikají, jak se jich týkají a jak se mohou zapojit.

9.4.2 Podmínky pro udržitelnost

- Integrace do stávajících procesů řízení – preventivní opatření by neměla být vnímána jako „navíc“, ale jako součást běžného systému řízení BOZP, HR procesů a firemní kultury.
- Pravidelné vyhodnocování účinnosti – každé opatření by mělo být průběžně monitorováno z hlediska dopadu. Využít lze např. opakovaná dotazníková šetření, ukazatele fluktuace, nemocnosti nebo anonymní zpětnou vazbu.

- Flexibilita a otevřenost změnám – opatření by měla být aktualizována na základě nových podnětů, změn ve vnějších podmínkách nebo legislativě.
- Vedení příkladem – důležitým faktorem udržitelnosti je chování managementu. Pokud vedoucí pracovníci sami respektují principy podpory duševního zdraví, otevřené komunikace a uznání, zvyšuje se pravděpodobnost dlouhodobého přijetí opatření celou organizací.

9.4.3 Rizika a bariéry realizace

Při zavádění opatření mohou nastat i překážky, které je potřeba předem reflektovat:

- **Nedostatek personálních nebo finančních zdrojů** – některé intervence (např. externí psycholog) vyžadují alokaci rozpočtu.
- **Rezistence zaměstnanců nebo vedení** – zejména pokud chybí předchozí zkušenost nebo důvěra v účinnost podobných aktivit.
- **Obava z narušení vztahů nebo otevření citlivých témat** – zavedení zpětné vazby či anonymních kanálů může v počátku vyvolat nejistotu.
- **Zanedbání následného vyhodnocování** – pokud se opatření nerealizují důsledně nebo nejsou systematicky vyhodnocována, dochází ke ztrátě důvěry a účinnosti.

9.4.4 Doporučení pro další kroky

- Zajistit podporu vrcholového vedení a komunikovat záměr srozumitelně a s důrazem na výhody pro zaměstnance i organizaci.
- Využít již existujících nástrojů (BOZP dokumentace, personální systémy, interní školení) k efektivnímu začlenění nových prvků.
- Navázat spolupráci s odborníky pro odborné zajištění citlivějších oblastí, jako je identifikace psychosociální zátěže.
- Vytvořit dlouhodobou strategii řízení psychosociálních rizik, která bude součástí systému managementu BOZP a bude pravidelně aktualizována.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit psychosociální rizika jako významný faktor bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a navrhnout odpovídající preventivní opatření v konkrétním pracovním prostředí vybrané společnosti. V

teoretické části jsem se věnovala vymezení základních pojmů, legislativnímu rámci a přístupům k řízení psychosociálních rizik. Popsala jsem rovněž významné mezinárodní standardy, doporučení a metodiky několika světových zemí.

V praktické části jsem provedla dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Yusen Logistics (Czech) s.r.o., které bylo zaměřeno na posouzení pracovních podmínek, vnímání komunikace, motivace, týmových vztahů a dalších faktorů, které mohou ovlivňovat psychosociální klima. Výsledky ukázaly, že pracovní prostředí je v mnoha ohledech stabilní a zaměstnanci pozitivně hodnotí zejména jasně definované procesy a komunikaci s přímými nadřízenými. Zároveň jsem však identifikovala několik oblastí, které mohou představovat psychosociální riziko – zejména nedostatečnou a nepravidelnou zpětnou vazbu, vnímanou slabou motivaci části pracovníků a občasné porušování pravidel bezpečnosti mezi kolegy.

Na základě těchto zjištění jsem navrhla sadu preventivních opatření zaměřených na organizační, týmovou i individuální úroveň. Doporučení se týkají například posílení komunikace, rozvoje kompetencí vedoucích pracovníků, podpory duševního zdraví, dostupnosti odborné pomoci nebo pravidelného vyhodnocování pracovního klimatu. Opatření jsem koncipovala tak, aby byla realistická a implementovatelná v podmínkách konkrétní organizace.

Za přínos své práce považuji nejen identifikaci konkrétních psychosociálních rizik, ale i návrh prakticky využitelného rámce, který může pomoci ke zlepšení pracovního prostředí a posílení bezpečnostní kultury. Navržená opatření mohou přispět ke snížení stresu, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, udržení nízké fluktuace a lepší efektivitě systému řízení BOZP.

Věřím, že podpora duševní pohody pracovníků je nejen zákonnou povinností, ale také projevem odpovědného přístupu k lidským zdrojům a předpokladem dlouhodobé stability.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŤA, Tomáš, 2013. *Úvahy a projevy*. Praha: Omega. ISBN 978-80-7390-019-9.

FRED, Tony, 2019. *Stress Management at Work & Life*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-1-7072-8629-4.

GARTON, Eric, 2021. *The Wellbeing Project: How to Build a Resilient Workforce*. Boston: Harvard Business Publishing. ISBN 978-1-5381-6253-9.

HOMFRAY, Šárka; SKÁLKOVÁ, Jana; ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.

HÁJKOVÁ, Iva, 2014. *Stres v pracovním prostředí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6841-2

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. (2021). *Performance reviews that work: a guide to effective PDRs*. London: CIPD. ISBN 978-1-84398-901-3.

JAN, Petr, 2007. *Pracovní prostředí a stres: ergonomické hledisko*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1234-1

KABAT-ZINN, Jon, 2013. *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. 2nd ed. New York: Bantam Books. ISBN 978-0-345-53972-4

KOMPIER, M.A.J. a KRISTENSEN, T.S., 2000. *Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context*. In: DUNHAM, J., ed. *Stress in the workplace: past, present and future*. London: Whurr Publishers, s. 164–190. ISBN 1-86156-181-4.

KOPP, Marie, HOSKOVCOVÁ, Simona a KOPP, Jan, 2012. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4242-7

KOŽINOVÁ, Dagmar, 2022. *Jak zvládnout stres a posílit odolnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3413-7.

LAZARUS, Richard S. a FOLKMAN, Susan, 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company. ISBN 978-0-8261-4191-9.

LIPŠOVÁ, Vladimíra, 2016. *Psychosociální rizika při práci*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-398-3.

MEICHENBAUM, Donald, 2007. *Stress inoculation training: A preventative and treatment approach*. In: LOPEZ, Shane J. a SNYDER, C.R., eds. *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington, DC: American Psychological Association, s. 495–506. ISBN 978-1-59147-196-5.

NEUGEBAUER, Tomáš, 2018. *Vyhledávání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-072-2.

PADESKY, Christine a MOONEY, Kathleen, 1990. *Clinical Applications of Cognitive Therapy: From Problem Solving to Relapse Prevention*. New York: W.W. Norton. ISBN 978-0-393-70025-6.

OECD, 2022. *Employment Outlook 2022: Investing in Well-being at Work*. Paris: OECD Publishing. ISBN 978-92-64-99887-4. Dostupné z: <https://www.oecd.org/employment-outlook/>

QUICK, James C. a TETRICK, Lois E., 2011. *Handbook of Occupational Health Psychology*. 2. vyd. Washington, DC: American Psychological Association. ISBN 978-1-4338-0994-5

ROTHER, Mike, 2021. *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. Updated edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-264-26198-2

SIEGRIST, Johannes, 2016. *Effort-Reward Imbalance Model: Theoretical Framework and Empirical Evidence*. In: COOPER, Cary L. a QUICK, James C., eds. *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Chichester: Wiley Blackwell, s. 90–105. ISBN 978-1-118-99425-3

NOVÁK, Tomáš, 2011. *Psychologie stresu*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-87474-26-6.

VOJTĚCHOVSKÝ, Jakub, 2023. *Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů: Směřování k individualizaci a well-beingu*. Praha: Institut pro sociální politiku a pracovní vztahy. ISBN 978-80-88023-37-2.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, 2022. *Psychosociální rizika v pracovním prostředí*. Praha: VÚBP. ISBN 978-80-7425-238-4

WINCH, Guy, 2013. *Emotional First Aid: Healing Rejection, Guilt, Failure, and Other Everyday Hurts*. New York: Plume/Penguin Group. ISBN 978-0-14-218107-2.

WOMACK, James P. a Daniel T. JONES, 2021. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. 3rd edition. New York: Simon & Schuster. ISBN 978-1-5011-8971-0.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), 2021. *Mental health at work: Policy brief*. Geneva: WHO and ILO. ISBN 978-92-4-005305-2. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

Legislativa, normy a metodiky

BELGIUM. ROYAL DECREE, 2007. *Arrêté royal relatif à la prévention de la charge psychosociale causée par le travail*. Moniteur Belge, 11 juin 2007. Dostupné z: <https://www.emploi.belgique.be>

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 103. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. *Sbírka zákonů České republiky*. 2007, částka 117. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu. *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 71. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Vyhláška č. 432/2003 Sb., o kategorizaci prací a o podmínkách ochrany zdraví při práci. *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 142. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Vyhláška č. 79/2013 Sb., o pracovnělékařských službách a posuzování zdravotní způsobilosti k práci. *Sbírka zákonů České republiky*. 2013, částka 34. ISSN 1211-1244.

EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ. Směrnice Rady 89/391/EHS ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. *Úřední věstník Evropských společenství*. 1989, L 183, s. 1–8.

GOVERNMENT OF CANADA, 2022. *Right to Disconnect Policy: Supporting Work-Life Balance for Federal Employees*. Ottawa: Government of Canada. Dostupné z: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/modernizing/employee-wellness/right-to-disconnect.html>

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE), 2017. *Management Standards for Work-Related Stress*. Liverpool: HSE. Dostupné z: <https://www.hse.gov.uk/stress/standards/>

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE), 2021. *Management Standards Indicator Tool: User Manual and Questionnaire*. Liverpool: HSE. Dostupné z: <https://www.hse.gov.uk/stress/standards/downloads.htm>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO), 2018. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: ISO. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO), 2018. *ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/63787.html>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2021. *ISO 45003:2021 Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks*. Geneva: ISO. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/64283.html>

MINISTRY OF HEALTH, LABOUR AND WELFARE (MOHLW), 2022. *Stress Check System: Guidelines and Implementation in the Workplace*. Tokyo: MOHLW. Dostupné z: <https://www.mhlw.go.jp/english/policy/health-medical/mental-health/index.html>

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE (SÚIP), 2023. *Metodická doporučení pro hodnocení psychosociálních rizik a kontrolní činnost*. Opava: SÚIP. Dostupné z: <https://www.suip.cz/metodiky>

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV (SZÚ), 2020. *Psychosociální rizika – metodický návod pro zaměstnavatele*. Praha: SZÚ. Dostupné z: https://www.szu.cz/uploads/documents/chpr/psychosocialni_rizika_metodika.pdf

Odborné články a studie

ALLEN, Andrew P., KENNEDY, Paul J., DOCKRAY, Samantha, CRYAN, John F. a DINAN, Timothy G., 2017. *The Trier Social Stress Test: Principles and practice*. *Neurobiology of Stress*, 6, s. 113–126. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ynstr.2016.11.001>

ALLEN, Andrew P., KENNEDY, Paul J., CRYAN, John F. a DINAN, Timothy G., 2025. *Habituation of the biological response to repeated psychosocial stress in humans: A systematic review*. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 153, s. 105392. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2025.105392>

BARRETT, Paula, 2010. *FRIENDS for Life: Group Leaders' Manual*. Brisbane: Pathways Health and Research Centre. Dostupné z: <https://friendsresilience.org/friends-for-life/>

COBB, Stephen, 2021. *Managing workplace stress: A review of interventions*. *International Journal of Stress Management*, 28(3), s. 215–229. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/str0000248>

COHEN, Sheldon, MILLER, Gregory E., WILLIAMS, David R. a ZIMMERMAN, Emily B., 2023. *Multimodal interventions for occupational stress reduction: Mindfulness, physical activity, and peer support*. *Occupational Health Science*, 7(1), s. 1–17. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00114-w>

CRAWFORD, Claire, BROWN, Gillian a MACFARLANE, Angus, 2021. *Global approaches to mental wellbeing at work: Evidence and implementation*. *Workplace Health & Safety*, 69(6), s. 267–274. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2165079920965578>

DLAMINI, Thandiwe, 2023. *Informal Work-Life Balance Strategies in Sub-Saharan Africa: Insights from Kenya*. *African Journal of Management*, 10(1), s. 87–101. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23322373.2023.1123472>

HARVARD BUSINESS REVIEW, 2022. *The ROI of Mental Health Programs: Why Investing in People Pays Off*. Harvard Business Review. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/10/the-roi-of-mental-health-programs>

JAIN, Aditya; LINGARD, Helen; LEE, John; COOPER, Cary L., 2022. *The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe*. Social Science & Medicine, 307, 115173. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115173>.

JAIN, Aditya, LEKA, Stavroula, ZHOU, Qian a HUANG, Fang, 2022. *The impact of national occupational health and safety legislation on psychosocial risk management in Europe: A policy analysis*. Safety Science, 148, s. 105642. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105642>

JHA, Anuradha, 2022. *Work-Life Balance Challenges in Emerging Economies: A Study of Urban India*. South Asian Journal of Human Resource Management, 9(2), s. 145–159. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/23220937221102345>

KAWASAKI, Ryota, OKAMOTO, Shuji, WATANABE, Hiroshi a SUZUKI, Tomoko, 2024. *Psychosocial Stress and Risk of Intracerebral Hemorrhage: A Population-Based Cohort Study*. Journal of the American Heart Association, 13(8), s. e030152. Dostupné z: <https://doi.org/10.1161/JAHA.124.030152>

KIRSCHBAUM, Clemens, PIRKE, Karl-Martin a HELLHAMMER, Dirk H., 1993. *The 'Trier Social Stress Test': A tool for investigating psychobiological stress responses in a laboratory setting*. Neuropsychobiology, 28(1–2), s. 76–81. Dostupné z: <https://doi.org/10.1159/000119004>

KOMPIER, Michiel; KRISTENSEN, Tage S., 2004. *Organizational interventions: what works?* Work & Stress, 18(3), 211–228. <https://doi.org/10.1080/02678370412331321366>.

KRISTENSEN, Tage S., HØGH, Annie, BORRITS, Jørgen a BECH, Per, 2005. *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 31(6), s. 438–449. Dostupné z: <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>

LA TORRE, Giuseppe, NAPOLI, Christian, PERUCCI, Carlo Antonio, GUALANO, Maria Rosaria a LEMMA, Paola, 2021. *Cost analysis of work-related stress in Italian public organizations*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7), s. 3822. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph18073822>

LEKA, Stavroula a JAIN, Aditya, 2010. *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Geneva: World Health Organization. Dostupné z: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44428>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), 2023. *Průzkum podmínek sladování pracovního a rodinného života v ČR*. Praha: MPSV. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/pruzkum-work-life-balance-2023>

REBEIRO GRUHL, Kerry L., KAUFMAN, Lisa D. a CLEMENTS, Darleen L., 2016. *The role of peer support in the development of hope and recovery*. Psychiatric Rehabilitation Journal, 39(2), s. 157–163. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/prj0000177>

REPPER, Julie a CARTER, Tim, 2011. *A review of the literature on peer support in mental health services*. Journal of Mental Health, 20(4), s. 392–411. Dostupné z: <https://doi.org/10.3109/09638237.2011.583947>

ROUSSOS, Petros L., 2023. *The Psychosocial Risks and Impacts in the Workplace Assessment Tool: Construction and Psychometric Evaluation*. Behavioral Sciences, 13(2), 104. <https://doi.org/10.3390/bs13020104>.

SHAPIRO, Shauna L., ASTIN, John A., BISHOP, Scott R. a CORDOVA, Matthew, 2005. *Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results from a Randomized Trial*. International Journal of Stress Management, 12(2), s. 164–176. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.164>

SILVA, Fernanda a ANDRADE, Carlos, 2023. *Saúde Corporativa: Corporate health promotion programs and absenteeism reduction in Brazil*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 48(1), s. 210–218. Dostupné z: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000041123>

SLAVICH, George M. a IRWIN, Michael R., 2014. *From stress to inflammation and major depressive disorder: A social signal transduction theory of depression*. Psychological Science, 25(4), s. 1135–1151. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0956797614531029>

SMITH, Jessica M., JOHNSON, Emily L., CARTER, Anne a WILSON, Michael D., 2025. *Chronic psychosocial stress and risk of ischemic stroke in young women: Findings from a prospective cohort study*. Neurology, 104(3), s. e248–e256. Dostupné z: <https://doi.org/10.1212/WNL.0000000000204521>

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM), 2022. *2022 Employee Benefits Survey: The Evolution of Benefits in a Post-Pandemic World*. Alexandria, VA: SHRM. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-employee-benefits-survey.aspx>

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV (SZÚ), 2023. *Duševní zdraví zaměstnanců: Výsledky průzkumu stresu v pracovním prostředí*. Praha: SZÚ. Dostupné z: <https://www.szu.cz/dusevni-zdravi-zamestnancu-2023>

VOJTĚCHOVSKÝ, Pavel, 2023. Měření stresové zátěže a intervence ve firmách. *Revue práce*, 34(1), s. 17–24. Dostupné z: <https://www.revueprace.cz/archiv/2023-01>

YAMADA, Tomohiro, 2023. *Mental Health Risk Perception and Coping among Japanese Workers*. *BMC Public Health*, 23(4), 1042. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16012-4>

YAMADA, Hiroshi, TAKAHASHI, Yuko, KIMURA, Akiko a TANAKA, Hiroshi, 2024. *Longitudinal monitoring of stress among university students using wearable devices: Correlation with academic and job-searching periods*. Journal of Affective Disorders, 350, s. 250–259. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2024.07.015>

Internetové zdroje a nástroje

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (APA), 2023. *Stress in the Workplace: 2023 Trends Report* [online]. Washington, DC: APA. [cit. 2025-04-05]. Dostupné z: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress>

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION JAPAN (APA JAPAN), 2023. *Workplace Mental Health Guidelines in Japan* [online]. Tokyo: APA Japan. [cit. 2025-04-13]. Dostupné z: <https://www.apa-japan.org/workplace-guidelines/>

BOZP CONSULT, 2024. *Modul Kontroly 2024: Nástroj pro plánování a evidenci BOZP kontrol* [online]. Brno: BOZP Consult. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.bozpconsult.cz>

ČESKÝ INSTITUT PRO AKREDITACI (ČIA), 2020. *Systém řízení bezpečnosti práce – Pravidla a praxe akreditovaných subjektů* [online]. Praha: ČIA. [cit. 2025-04-09]. Dostupné z: <https://www.cia.cz/dokumenty-ke-stazeni>

DOKUMENTACE BOZP, 2023. *BOZP-SYSTEM.cz: Online nástroj pro vedení dokumentace BOZP* [online]. Praha: Dokumentace BOZP. [cit. 2025-04-11]. Dostupné z: <https://www.bozp-system.cz>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA), 2023. *Wellbeing at Work – Good Practice Examples* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [cit. 2025-04-06]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/themes/wellbeing-workplace>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA), 2022. *Work-related Stress, Depression and Burnout* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [cit. 2025-04-17]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications>

HEALTH PROMOTION BOARD (HPB), 2022. *Workplace Health Promotion Programme in Singapore* [online]. Singapore: HPB. [cit. 2025-04-05]. Dostupné z: <https://www.hpb.gov.sg/workplace>

HEALTHYWORK.ORG, 2019. *Stress Check Program in Japan* [online]. Tokyo: HealthyWork.org. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.healthywork.org/stress-check-program/>

HR MONITOR, 2022. *Analýza HR trendů v České republice* [online]. Praha: HR Forum. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.hrforum.cz>

HR MONITOR, 2023. *Přehled trendů v oblasti benefitů v ČR* [online]. Praha: HR Monitor. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.hrmonitor.cz/pruzkumy/benefit-2023>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO), 2022. *Safe and Healthy Working Environment* [online]. Geneva: ILO. [cit. 2025-04-19]. Dostupné z: https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_838109/lang--en/index.htm

MANPOWERGROUP, 2023. *Trendy v oblasti zaměstnávání a fluktuace v logistice* [online]. Praha: ManpowerGroup. [cit. 2025-04-10]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz>

MENTAL HEALTH COMMISSION OF CANADA (MHCC), 2013. *National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace* [online]. Ottawa: CSA Group & MHCC. [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.mentalhealthcommission.ca/national-standard/>

MIND, 2023. *Workplace Wellbeing Index 2023* [online]. London: Mind UK. [cit. 2025-04-17]. Dostupné z: <https://www.mind.org.uk/workplace/workplace-wellbeing-index/>

MINISTRY OF HEALTH, LABOUR AND WELFARE (MOHLW), 2023. *Corporate Health and Wellness Initiatives in Japan* [online]. Tokyo: MOHLW. [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://www.mhlw.go.jp/english/>

NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH (NIOSH), 2024. *Workplace Stress* [online]. Washington, DC: Centers for Disease Control and Prevention. [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/>

NATIONAL INSTITUTE OF MENTAL HEALTH (NIMH), 2020. *Caring for Your Mental Health* [online]. Bethesda: NIMH. [cit. 2025-04-13]. Dostupné z: <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/caring-for-your-mental-health>

NĚMCOVÁ, Petra, 2025. *ChatGPT* [online]. OpenAI. [cit. 2025-05-01]. Dostupné z: <https://chat.openai.com/>

OECD, 2021. *The Impact of Family and Health Problems on Job Performance* [online]. Paris: OECD Publishing. [cit. 2025-04-21]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/employment/wellbeing-at-work.htm>

PEER SUPPORT CANADA, 2022. *Peer Support Practice Standards and Guidelines* [online]. Toronto: Mental Health Commission of Canada. [cit. 2025-04-24]. Dostupné z: <https://peersupportcanada.ca/resources>

SENIOR LABOUR INSPECTORS COMMITTEE (SLIC), 2012. *Guidance on Risk Assessment for Psychosocial Risks* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10198&langId=en>

SOUTH AFRICAN UNION OF EMPLOYEE ORGANIZATIONS (SAUEO), 2022. *Worker Wellness Programmes in Post-Pandemic Africa* [online]. Johannesburg: SAUEO. [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://saueo.org.za/publications/wellness-programmes>

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE, 2023. *Výroční zpráva o stavu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v České republice za rok 2022*. Opava: Státní úřad inspekce práce. Dostupné z: https://www.suip.cz/_files/200005066-9a8f69b9cf/vyrocní-zpráva-suip-2022.pdf

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV (SZÚ), 2022. *Psychosociální rizika na pracovišti: Doporučení pro hodnocení a prevenci* [online]. Praha: SZÚ. [cit. 2025-04-26]. Dostupné z: <https://szu.cz/psychosocialni-rizika-pracoviste/>

VORNE INDUSTRIES, 2021. *Kaizen: A Proven Approach to Continuous Improvement* [online]. Downers Grove, IL: Vorne Industries. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.vorne.com/kaizen>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE (VÚBP), 2023. *IDRIS – Interaktivní diagnostika rizik v podnicích* [online]. Praha: VÚBP. [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/idris/>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE (VÚBP), 2023. *OiRA – Online Interactive Risk Assessment* [online]. Praha: VÚBP. [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/oira/>

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF), 2023. *Mental Health in the Workplace: Global Return on Investment* [online]. Geneva: WEF. [cit. 2025-04-22]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2023/mental-health-roi-workplace>

WORLD HEALTH ORGANIZATION and INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022. *Mental Health at Work: Guidance and Practices* [online]. Geneva: WHO and ILO. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240061897>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Graf délky pracovního poměru zaměstnanců společnosti YLCZ.....	48
Obrázek 2 Graf délky praxe respondentů	52
Obrázek 3 Dodržování pravidel bezpečnosti kolegy	53
Obrázek 4 Graf názorů na porušování pravidel kolegy	54
Obrázek 5 Graf vnímání motivace k dodržování bezpečnosti	54
Obrázek 6 Graf míry vysvětlení a porozumění procesům	55
Obrázek 7 Graf míry poskytování zpětné vazby zaměstnancům.....	56
Obrázek 8 Graf míry poskytování zpětné vazby zaměstnancům včetně délky pracovního poměru	57
Obrázek 9 Graf vnímání komunikace od nadřízeného.....	58
Obrázek 10 Graf spokojenosti s prací v závislosti na pracovním zařazení a délce zaměstnání	61
Obrázek 11 Graf pocitů zaměstnanců za poslední měsíc v závislosti na pracovním zařazení	62
Obrázek 12 Graf pocitů zaměstnanců za poslední měsíc v závislosti na délce zaměstnání	63
Obrázek 13 Graf pocitů zaměstnanců za poslední měsíc v závislosti na pohlaví.....	64
Obrázek 14 Graf pocitů zaměstnanců při příchodu do práce v závislosti na délce zaměstnání	65
Obrázek 15 Graf pocitů zaměstnanců při příchodu do práce v závislosti na pohlaví.....	66
Obrázek 16 Graf porovnání pocitů při příchodu a odchodu z práce v závislosti na délce zaměstnání.....	68
Obrázek 17 Graf podílu nákladů psychosociálních a ostatních incidentů období 2022-2025	78
Obrázek 18 Graf výskytu hlavních psychosociálních rizik u zaměstnanců.....	81
Obrázek 19 Graf míry podpory vedení směrem k podřízeným zaměstnancům.....	82
Obrázek 20 Heatmapa výskytu psychosociálních rizik dle pracovního zařazení	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Doporučení metodické kroky hodnocení podle SLIC	20
Tabulka 2 Doporučené metodické kroky hodnocení podle Stress Check Program.....	21
Tabulka 3 Doporučené metodické kroky hodnocení podle National Standard of Canada ..	21
Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru	47
Tabulka 5 Srovnání odpovědí na výskyt stresu v práci a mimo práci	71
Tabulka 6 Rozdělení psychosociálních rizik dle typu	77

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

§	Označení paragrafu – používá se v právních odkazech (např. § 102 ZP)
%	Procento – běžné ve statistických údajích z dotazníků
→	Symbol směru nebo důsledku – použit výjimečně v analytické části
(x)	Označení kategorií nebo alternativ v dotazníku (výjimečně)
°C	Stupeň Celsia – výjimečně, v kontextu pracovních podmínek
Sb.	Sbírka zákonů – označení české legislativy
ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AEO	Authorized Economic Operator – oprávněný hospodářský subjekt
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN	Česká technická norma
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire – dotazník pro hodnocení psychosociálních rizik
DG	Dangerous Goods – nebezpečné věci
EHS	Environment, Health and Safety – ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnosti
ETA	Event Tree Analysis – analýza událostních stromů
FTA	Fault Tree Analysis – analýza poruchových stromů
FMEA	Failure Modes and Effects Analysis – analýza možných způsobů selhání
HAZOP	Hazard and Operability Study – studie nebezpečí a provozuschopnosti
HSE	Health and Safety Executive (organizace ve Velké Británii)
IATA DGR	International Air Transport Association – Dangerous Goods Regulations
IDRIS	Interaktivní diagnostika rizik v podnicích
ILO	International Labour Organization – Mezinárodní organizace práce
IMDG Code	International Maritime Dangerous Goods Code – námořní přeprava nebezpečného zboží

ISO International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci

NYK Nippon Yusen Kabushiki Kaisha – mateřská skupina Yusen Logistics

OiRA Online Interactive Risk Assessment – online nástroj pro hodnocení rizik

PO Požární ochrana

PDR Performance and Development Review – hodnoticí a rozvojový pohovor

RID Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí

SLIC Senior Labour Inspectors' Committee – výbor inspektorů práce EU

SÚIP Státní úřad inspekce práce

SZÚ Státní zdravotní ústav

WEF World Economic Forum – Světové ekonomické fórum

WHO World Health Organization – Světová zdravotnická organizace

YLCZ Yusen Logistics (Czech) s.r.o.

ZP Zákoník práce