

Posouzení psychosociálních rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti

Přemysl Skopal

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:	Přemysl Skopal
Osobní číslo:	L22061
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Posouzení psychosociálních rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti

Zásady pro vypracování

- Zpracujte literární rešerši k problematice psychosociálních rizik.
- Posudte psychosociální rizika u zaměstnanců vybraného vědecko-výzkumného pracoviště.
- Navrhněte vhodná opatření pro minimalizaci identifikovaných psychosociálních rizik.

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

Seznam doporučené literatury:

1. DOLAN, Simon L. *De-Stress at Work: Understanding and Combatting Chronic Stress*. Abingdon: Routledge, 2023. ISBN 978-1-032-10900-8.
2. HOWARD, Andrew; ANTČZAK Radoslaw a ALBERTSEN, Karen. *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report*. Online. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. ISBN 978-92-9479-674-5.
3. IAVICOLI, Sergio a DI TECCO, Cristina. The Management of Psychosocial Risks at Work: State of the Art and Future Perspectives. Online. *Med Lav*. 2020, vol. 111, no. 5, s. 335-350.
4. LAGROSEN, Stefan a LAGROSEN, Yvonne. Workplace Stress and Health – the Connection to Quality Management. Online. *Total Quality Management*. 2022, vol. 33, no. 1, s. 113-126. ISSN 1478-3363.
5. LIPŠOVÁ, Vladimíra; BÁTRLOVÁ, Kateřina a KOŽENÁ, Ludmila. *Psychosociální rizika při práci*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018. ISBN 978-80-7071-382-2.

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 1. 5. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá posouzením psychosociálních rizik působících na zaměstnance na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti. V teoretické části jsou uvedeny definice psychosociálních rizik, jejich teoretické rámce a dopady, právní ukotvení a popis vybraných metod pro jejich posuzování. V praktické části je nejprve stanoven kontext posuzovaného pracoviště, následně je provedena identifikace rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti pomocí dotazníkového šetření, jejich analýza a vyhodnocení. Na základě výsledků posouzení rizik jsou nakonec navržena opatření pro jejich minimalizaci.

Klíčová slova: psychosociální rizika, posouzení rizik, vědecko-výzkumné pracoviště, vědecký pracovník, výzkumný pracovník, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the assessment of psychosocial risks affecting employees at a selected scientific research workplace. The theoretical part presents definitions of psychosocial risks, their theoretical frameworks and impacts, legal context, and a description of selected methods for their assessment. In the practical part, the context of the assessed workplace is first established, followed by the identification of risks at the selected research institution through a questionnaire survey, their analysis, and evaluation. Based on the risk assessment results, measures for minimizing these risks are proposed.

Keywords: psychosocial risks, risk assessment, scientific research workplace, scientific worker, research worker, questionnaire survey

Zde bych rád poděkoval vedoucí této bakalářské práce, Ing. Kristýně Schneiderové, za vstřícnost při konzultacích a za cenné odborné rady. Dále bych chtěl poděkovat také doc. Mgr. Jiřímu Mudrákovi, Ph.D. za poskytnutí dotazníku COPSOQ III a souvisejících podkladů. V neposlední řadě patří velké díky mé rodině za podporu v průběhu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	13
1.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK.....	13
1.2 TEORETICKÉ RÁMCE PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	13
1.3 PSYCHOSOCIÁLNÍ FAKTORY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	16
1.4 DOPADY PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	18
2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	21
2.1 ČESKÁ REPUBLIKA	21
2.2 EVROPSKÁ UNIE	22
3 POSUZOVÁNÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	25
3.1 IDENTIFIKACE PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	25
3.2 ANALÝZA PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	27
3.3 HODNOCENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 STANOVENÍ KONTEXTU	31
4.1 POPIS ORGANIZACE	31
4.2 POPIS PRACOVNÍHO PROCESU	32
5 POSOUZENÍ RIZIK.....	34
5.1 IDENTIFIKACE RIZIK	34
5.2 ANALÝZA RIZIK.....	35
5.3 HODNOCENÍ RIZIK	36
6 NÁVRH OPATŘENÍ PRO MINIMALIZACI RIZIK	42
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM TABULEK.....	52
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Psychosociální rizika představují důležitou oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která v posledních době poutá stále větší pozornost odborné veřejnosti i zaměstnavatelů. Tato rizika se stávají důležitým tématem především kvůli dynamickému vývoji trhu práce a rostoucím nárokům kladeným na zaměstnance, ale stěžejním faktorem je bezesporu také narůstající digitalizace a s ní spojená změna paradigmat pracovního prostředí.

Vědecko-výzkumné prostředí není vůči těmto rizikům imunní. Naopak, specifika výzkumné práce, jako například dlouhodobá nejistota spojená s financováním projektů, tlak na co největší publikační výkon nebo individuální zodpovědnost za výstupy projektů, mohou vést k významnému psychosociálnímu zatížení vědeckých pracovníků. Z toho důvodu může být právě toto prostředí vhodným předmětem pro hlubší analýzu působení psychosociálních faktorů.

Teoretická část je věnována literární rešerši problematiky psychosociálních rizik. Nejprve je prezentováno vícero definic psychosociálních rizik a jejich teoretické modely. Následně je pozornost věnována jednotlivým psychosociálním faktorům působícím v pracovním prostředí a jejich dopadům nejen na jednotlivé pracovníky, ale i na celou organizaci. Dále je popsáno právní zakotvení problematiky psychosociálních rizik v české a evropské legislativě, a jsou představeny metody hodnocení psychosociálních rizik, které jsou dále použity v praktické části této práce.

Praktická část se zabývá posouzením psychosociálních rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti. Nejprve je v souladu s postupem posuzování rizik stanoven kontext, představena organizace a popsán pracovní proces zkoumané pracovní pozice. Následně je provedeno dotazníkové šetření pomocí dotazníku COPSOQ III. Výsledky dotazníkového šetření jsou porovnány s referenčními hodnotami z několika evropských zemí a vyhodnoceny pomocí matice rizik.

Cílem této bakalářské práce je poskytnout ucelené posouzení psychosociálních rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti a na základě tohoto posouzení navrhnout obecná opatření pro jejich minimalizaci. Výstupy této práce mohou sloužit vedení dané organizace jako podklad pro tvorbu politiky řízení psychosociálních rizik na pracovišti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Psychosociální rizika v pracovním prostředí představují významný faktor ovlivňující zdraví, psychickou pohodu a v neposlední řadě i výkonnost zaměstnanců. Zahrnují širokou škálu stresorů, které mohou pramenit ze způsobu organizace práce, mezilidských vztahů na pracovišti nebo vnímání pracovních podmínek samotným pracovníkem. Vzhledem k dynamickému vývoji trhu práce a rostoucím nárokům kladeným na zaměstnance se psychosociální rizika stávají stále aktuálnějším tématem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato kapitola se zaměřuje na vymezení samotného pojmu *psychosociální rizika*, teoretické přístupy k jejich analýze, klíčové psychosociální faktory ovlivňující člověka v pracovním prostředí a důsledky, které mohou psychosociální rizika mít na zaměstnance i organizace.

1.1 Definice a charakteristika psychosociálních rizik

Psychosociální rizika jsou dle definice Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) rizika vyplývající ze špatného uspořádání, organizace a řízení práce, nebo z nepříznivého sociálního prostředí na pracovišti, a které mohou mít negativní psychické, fyzické a sociální důsledky. (EU-OSHA, 2025)

Psychosociální rizika na pracovišti představují soubor faktorů spojených s tím, jak je práce navržena, organizována a řízena, a s mezilidskými vztahy na pracovišti. Pokud tyto faktory nejsou adekvátně zohledněny a řízeny, mohou mít negativní vliv na duševní, tělesné a sociální zdraví zaměstnanců. Tato rizika jsou v současné době významnou výzvou v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména s ohledem na jejich dopad na pracovní stres a dynamické změny v pracovním prostředí. (Iavicoli a Di Tecco, 2020)

Vzhledem k tomu, že psychosociální rizika a pracovní stres jsou v současnosti intenzivně zkoumány, jejich definice se neustále vyvíjejí a mohou se mezi jednotlivými zeměmi lišit. Obecně lze působení těchto rizik a jejich dopady popsat jako situace, které mohou vést k nepříznivým sociálním důsledkům a významně přispívají ke zvyšování úrovně pracovního stresu. (Lipšová et al., 2018)

1.2 Teoretické rámce psychosociálních rizik

V této kapitole jsou popsány vybrané ucelené teoretické modely vyvinuté za účelem pochopení vztahu mezi psychosociálními riziky a jejich vlivem na psychické zdraví zaměstnance. Pozornost bude věnována především Job Demands-Control (JDC) modelu,

jakožto nejstaršímu a historicky nejpoužívanějšímu teoretickému rámci, ale krátce budou zmíněny i novější iterace tohoto modelu a jiné teoretické modely.

Job Demands-Control (JDC) model

Job Demands-Control model (volně přeloženo jako model pracovních požadavků a kontroly nad prací) Roberta Karaska je jeden z prvních ucelených pokusů o popis vztahu mezi psychosociálním prostředím na pracovišti na jedné straně a zdravím a výkonností zaměstnanců na straně druhé. Zároveň se také jedná o jeden z historicky nejpoužívanějších a nejvíce empiricky ověřených teoretických modelů profesního stresu. (Kain a Jex, 2010)

Karasek (1979, s. 287) svůj model profesního stresu zakládá na dvou psychosociálních faktorech:

- **Požadavky** neboli obtíže související s prací, které musí pracovníci zvládat. Patří sem jak fyzické, tak i psychosociální aspekty, jako například vysoká pracovní zátěž, rychlé pracovní tempo, jednotvárnost práce, konflikty rolí v organizaci a nedostatečné vedení.
- **Kontrola**, respektive do jaké míry může pracovník ovlivnit způsob naplnění těchto požadavků. Tento aspekt zahrnuje možnosti samostatného rozhodování o vykonávané práci, využití kompetencí a pravomocí pracovníka a jejich rozvoj.

Kombinací těchto dvou faktorů vznikají čtyři různé pracovní situace s příslušnými dopady na zdraví a duševní pohodu pracovníka:

- **Práce s vysokou zátěží** se vyznačuje vysokými požadavky a nízkou mírou kontroly nad vykonávanou prací. Tato kombinace je z pohledu psychosociálních rizik nejkritičtější, jelikož psychický tlak a vysoká míra pracovního stresu v těchto případech často vede k vyčerpání, depresi, úzkostem a nemocem. Důsledkem pak bývá nespokojenost s prací a častější pracovní neschopnosti. Typickým příkladem tohoto typu práce je pásová výroba, při níž pracovník musí dodržovat tempo výrobní linky a nemá možnost jej ovlivnit.
- **Pasivní práce** je charakteristická nízkými požadavky a nízkou mírou kontroly nad vykonávanou prací. Při tomto typu práce mají pracovníci zřídka možnost plně uplatnit své kompetence, práce není stimulující, a tudíž ani uspokojující. Důsledkem může být nízká úroveň motivace a pracovní morálky. Do této kategorie mohou spadat zaměstnání v oblasti úklidu, údržby nebo ostrahy.

- **Práce s nízkou zátěží** klade na pracovníka nízké požadavky, ale zároveň nad ní má pracovník vysokou míru kontroly. Vzhledem k malé pracovní zátěži je riziko zdravotních potíží způsobených nadměrným stresem nízké. Mezi negativa tohoto typu práce mohou patřit omezené možnosti rozvoje a absence stimulujících podnětů. Příkladem takové práce mohou být živnostníci vykonávající manuální práci.
- **Aktivní práce** značí takové pracovní pozice, u kterých jsou vysoké jak požadavky, tak kontrola nad vykonávanou prací. Tento typ práce je náročný, ale zároveň zajímavý a podnětný. Riziko zdravotních problémů způsobených psychosociálními faktory je nižší než u ostatních typů, ale přesto se mohou vyskytovat. Příkladem tohoto typu práce může být například práce ve vzdělávání nebo výzkumu. (Lagrosen a Lagrosen, 2022, s. 115)

Job Demands-Control-Support (JDCS) model

Job Demands-Control-Support model je rozšířená verze JDC modelu, kterou představili Robert Karasek a Töres Theorell v roce 1990. Oproti JDC modelu model JDSC přidává třetí psychosociální faktor – support neboli podporu. (Fila, 2016)

Podpora značí nápomocné vztahy na pracovišti, obvykle s nadřízenými a spolupracovníky, které souvisejí s pracovními záležitostmi. Jedná se o aspekt sociálního kapitálu zaměstnance, který představuje míru, do jaké jsou vztahy na pracovišti pro zaměstnance cenné z hlediska získávání dodatečných informací o úkolech nebo pomoci při plnění pracovních úkolů. Na rozdíl od kontroly nad prací neposkytuje podpora zaměstnanci možnost přímo zasahovat do pracovních úkolů, může však částečně kompenzovat negativní dopady vysokých pracovních požadavků. Vysoká úroveň podpory na pracovišti je spojena se zvýšenou pohodou, zatímco vnímaný nedostatek podpory může být katalyzátorem napětí. (Fila, 2016)

Effort-Reward Imbalance (ERI) model

Effort-Reward Imbalance model neboli model nerovnováhy mezi úsilím a odměnou má své kořeny v oboru lékařské sociologie a pracuje se vzájemným vztahem mezi dvěma faktory:

- **Úsilí** představuje pracovní požadavky nebo povinnosti, které jsou kladeny zaměstnavatelem na zaměstnance.

- **Odměny** získává zaměstnanec za odvedenou práci, jsou rozdělované zaměstnavatelem (a společností jako celkem) a zahrnují peníze, úctu, jistotu zaměstnání a možnost kariérního rozvoje. (Van Vegchel et al., 2005)

Konkrétněji model ERI tvrdí, že práce charakterizovaná vysokým úsilím a nízkými odměnami může v zaměstnanci vyvolávat dlouhodobou psychickou zátěž. Náročná práce bez odpovídajícího ocenění je tedy příkladem stresující nerovnováhy mezi úsilím a odměnou. Kromě toho se předpokládá, že tato nerovnováha bude zintenzivněna nadměrnou angažovaností jakožto osobnostní charakteristikou zaměstnance. Nadměrně angažovaní zaměstnanci tedy budou mít na tuto nerovnováhu výraznější stresové reakce ve srovnání s méně angažovanými zaměstnanci. (Van Vegchel et al., 2005)

Job Demands-Resources (JDR) model

Psychosociální rizika na pracovišti pramení dle modelu Job Demands-Resources (volně přeloženo jako model pracovních požadavků a zdrojů) ze dvou faktorů:

- **Požadavky** jsou fyzické, sociální nebo organizační aspekty práce, které vyžadují trvalé fyzické nebo duševní úsilí, a jsou proto spojeny s určitými fyziologickými a psychologickými důsledky.
- **Zdroje** jsou fyzické, sociální nebo organizační aspekty práce, které usnadňují dosažení pracovních cílů a podporují osobní rozvoj. (Demerouti et al., 2001)

Model JDR postuluje, že problémy s duševním zdravím související s prací vznikají při kombinaci vysokých pracovních požadavků a omezených pracovních zdrojů. Pracovní zdroje mají navíc potenciál snižovat fyzické a psychické náklady spojené s pracovními požadavky, a to prostřednictvím tlumicího účinku vůči stresu (stress-buffering effect). (Sun et al., 2022)

1.3 Psychosociální faktory v pracovním prostředí

Cox a Griffiths (2005) definují psychosociální faktory v pracovním prostředí jako soubor psychologických a společenských vlivů, které souvisejí s prací a mají dopad na zdraví. Mezi tyto vlivy se řadí např. časový tlak, jednotvárnost práce, reciprocita ve vztazích na pracovišti, kontrola nad prací, samostatnost, spravedlnost, pracovní nároky a jistota práce, jakož i vztahy se spolupracovníky a nadřízenými. (Cox a Griffiths, 2005)

Náplň práce

Povaha práce a typy pracovních úkolů mohou u pracovníků významně ovlivňovat úroveň stresu. V tom, jak se pracovníci vyrovnávají s pracovními požadavky, hrají roli osobnostní rysy jedince. Náplň téměř jakékoliv práce už ze své přirozené podstaty zahrnuje aspekty, které mohou představovat rizika pro psychickou pohodu pracovníků. Tvůrčí práce a variabilita úkolů přispívají k seberozvoji pracovníka a také jsou tradičně považovány za důležité pro zachování pracovní motivace, pokud mají pracovníci dostatečné znalosti a dovednosti k jejich zvládnutí. Práce, které zahrnují repetitivní a jednotvárné úkoly, mohou být demotivující a mohou přispívat k psychosociálním problémům. Na druhou stranu velmi složité pracovní úkoly mohou v pracovnících vyvolávat stresové reakce, pokud nemají dovednosti a znalosti potřebné k jejich zvládnutí. Dalším rizikovým faktorem mohou být emocionálně náročné interakce s lidmi, např. jednání s rozzlobenými klienty nebo interakce vyžadující skrývání emocí. (Eurofound a EU-OSHA, 2014)

Intenzita práce a pracovní autonomie

Důležitým aspektem práce z pohledu psychosociálních rizik je intenzita práce. Eurofound a EU-OSHA (2014, s. 21) dávají tento faktor do blízkého vztahu s pracovní autonomií v odkazu na Karaskův Job Demands-Control model.

Do této kategorie rizikových psychosociálních faktorů patří především intenzivní nebo trvale vysoké duševní, fyzické či emocionální úsilí, jehož vynaložení je nezbytné k výkonu práce. Nepřiměřený časový tlak vede ke zvýšenému stresu a vyčerpání. Dalším významným rizikem je vysoká individuální odpovědnost, kdy případné chyby mohou mít vážné reputační, právní, kariérní, bezpečnostní či finanční důsledky. Rizikové jsou také práce vyžadující neustálou ostražitost a poskytující minimální prostor pro chyby. Tento rizikový faktor může být nadále zesílen nedostatečnou prevencí individuálních pochybení. Na druhé straně však může být problémem i trvale nízká úroveň fyzické, duševní nebo emocionální zátěže, což může vést ke snížené motivaci a profesní stagnaci. Negativní dopady mohou mít i dlouhá prostoje při vysoké pracovní zátěži, například v případech, kdy zaměstnanci musejí čekat na dostupnost vybavení nebo spolupracovníků, což může narušovat plynulost a efektivitu práce. (Safe Work Australia, 2022)

Časová organizace práce

Časová organizace pracovní doby hraje zásadní roli pro zdraví a duševní pohodu pracovníků. Zdravotní důsledky dlouhé pracovní doby, velmi vysoké variability pracovní doby

a nedostatku odpočinku jsou dobře známy a byly přijaty právní předpisy, které omezují takovou úpravu pracovní doby a ukládají minimální dobu odpočinku. Mezi negativní dopady nevhodně nastavené pracovní doby na zdraví a pohodu zaměstnanců patří například poruchy spánku, únava nebo vyčerpání. Na druhou stranu pracovní doba, která umožňuje dobré sladění pracovního a soukromého života, může mít pozitivní účinky na zdraví a psychickou pohodu pracovníků. (Eurofound a EU-OSHA, 2014)

Společenské prostředí na pracovišti

Faktor společenského prostředí se týká mezilidských vztahů na pracovišti, včetně podpory ze strany kolegů a nadřízených při plnění pracovních úkolů. Společenské prostředí na pracovišti může za určitých okolností pomáhat předcházet vzniku psychosociálních rizik nebo je naopak zesilovat. Mezi možná rizika patří nedostatek sociální opory, špatné vztahy s nadřízeným, konflikty a různé typy nepřátelského chování. Nepřátelským chováním se zde rozumí všechny projevy fyzického a slovního násilí nebo například šikana a zastrašování. Bylo prokázáno, že obtěžování a násilí na pracovišti souvisí s psychickými problémy. Význam této problematiky pro evropské sociální partnery dokládá podpis Rámcové dohody proti obtěžování a násilí v práci v roce 2007. (Eurofound a EU-OSHA, 2014)

Nejistota zaměstnání

Nejistota zaměstnání představuje významný psychosociální rizikový faktor, který může negativně ovlivnit duševní zdraví a pohodu pracovníků. Model nerovnováhy mezi úsilím a odměnou (ERI model) ukazuje, že psychologický stres vzniká, pokud nejsou pracovní úsilí vynaložená pracovníkem odpovídajícím způsobem odměněna. V tomto pojetí je jedním z klíčových aspektů odměny právě jistota zaměstnání. Strach ze ztráty práce a nejisté kariérní vyhlídky mohou vést ke zhoršení duševní pohody pracovníků. Pozoruhodné jsou výsledky studie, které prokázaly, že pracovníkem vnímaný pocit nejistoty zaměstnání má větší vliv na psychickou pohodu než samotný typ pracovního poměru, ve kterém se nachází. (Eurofound a EU-OSHA, 2014)

1.4 Dopady psychosociálních rizik

Psychosociální rizika související s prací mají dalekosáhlé dopady, které přesahují rámec pouhého zdraví jednotlivců a mohou ovlivnit jak výkon celých podniků, tak potenciálně i národního hospodářství. V této kapitole budou rozebrány dopady psychosociálních rizik jak na jednotlivce, tak na celé organizace.

Dopady na jednotlivce

Dlouhodobý stres spojený s vysokými pracovními nároky, nízkou kontrolou nad vlastní prací nebo špatnými mezilidskými vztahy na pracovišti může vést ke zvýšenému riziku kardiovaskulárních onemocnění. Studie dle autorů ukazují, že chronický stres přispívá k rozvoji hypertenze, srdečních chorob a dalších poruch oběhového systému. Kromě toho může negativně ovlivnit imunitní systém, což zvyšuje náchylnost k infekcím a dalším zdravotním problémům. Častým projevem je také narušený spánek, který dále zhoršuje celkový zdravotní stav a schopnost regenerace organismu. (Schulte et al., 2024)

Dlouhodobá expozice rizikovým faktorům, jako je nedostatek podpory na pracovišti nebo nepřiměřené pracovní požadavky, může vést k rozvoji depresivních a úzkostných poruch. Stres na pracovišti bývá také jedním z hlavních faktorů přispívajících k syndromu vyhoření, který se projevuje chronickou únavou, cynismem a sníženým pracovním výkonem. Zhoršení duševního zdraví se navíc často promítá do celkové kvality života, včetně problémů ve vztazích či snížené schopnosti vyrovnávat se s běžnými životními výzvami. (Schulte et al., 2024)

Mezi mentální dopady pracovního stresu na jednotlivce Dolan (2023, s. 98) řadí podrážděnost, emoční vyčerpání, zapomínání důležitých věcí, touhu po radikální životní změně, opakované odkládání naplánovaných událostí, pocit nedostatku času a rozvinutí cynismu a nedůvěry.

V neposlední řadě mohou mít psychosociální rizika dopad na chování a životní styl pracovníků. Stres a frustrace mohou vést k nezdravým vyrovnávacím strategiím, jako je zvýšená konzumace alkoholu, kouření nebo užívání jiných návykových látek. Zároveň se u pracovníků vystavených vysoké míře stresu často vyskytují nezdravé stravovací návyky a nízká míra fyzické aktivity, což přispívá k dalším zdravotním problémům, jako je obezita nebo metabolické poruchy. (Schulte et al., 2024)

Dopady na organizace

Dopady psychosociálních rizik v pracovním prostředí se neprojevují pouze na úrovni jednotlivců, ale také v rámci celých organizací. Dlouhodobé působení psychosociálních rizik vede k negativním důsledkům na pracovní prostředí uvnitř organizace, jako například zhoršení vztahů mezi zaměstnanci nebo snížení pracovního výkonu a produktivity práce. To se může dále promítat do ztráty zisku nebo příležitostí. Další náklady pak firmě vznikají

v důsledku častějších pracovních neschopností zaměstnanců způsobených fyzickými dopady psychosociálních rizik. (Dolan, 2023, s. 98-99)

Dle závěrů Evropské komise z roku 2002 je přibližně 10 % veškerých onemocnění souvisejících s prací způsobeno pracovním stresem. Novější výzkum financovaný EU zase odhadl, že celkové roční náklady zemí EU způsobené depresí související s prací dosahují výše 617 miliard €. Tato částka zahrnuje náklady způsobené absencí pracovníků, sníženou produktivitou, náklady na zdravotní péči a vyplácení nemocenských dávek. (Dolan, 2023, s. 100)

Fluktuace zaměstnanců způsobená vysokou mírou stresu, špatnou firemní kulturou a nedostatečnou podporou ze strany vedení je dalším možným dopadem psychosociálních rizik na organizaci. Když se pracovníci necítí dobře, mají tendenci hledat jiná zaměstnání s lepšími pracovními podmínkami. Náklady na nábor, školení a zapracování nových zaměstnanců tak významně rostou, což zatěžuje rozpočet organizace. (Schulte et al., 2024)

Stres a únava způsobené dlouhodobým vystavením psychosociálním rizikům, jako například dlouhá pracovní doba nebo vysoká variabilita pracovní doby, mohou vést ke snížené pozornosti a horší schopnosti rozhodování, což zvyšuje riziko pracovních úrazů a nehod. To je obzvláště kritické v průmyslových odvětvích, logistice nebo výrobě, kde nepozornost může mít vážné důsledky nejen pro jednotlivce, ale i pro celou organizaci. (Schulte et al., 2024)

2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

Tato kapitola se zaměřuje na legislativní rámec, kterým je upravena prevence a řízení psychosociálních rizik v pracovním prostředí. Rozebírá klíčové české právní předpisy, jako je zákoník práce a související nařízení, a také evropské směrnice a doporučení, jejichž cílem je chránit zaměstnance před negativními dopady nadměrného stresu, pracovního přetížení či špatných mezilidských vztahů na pracovišti.

2.1 Česká republika

Psychosociální rizika v pracovním prostředí jsou v české legislativě upravena několika předpisy, i když nejsou přímo označena tímto termínem. Problematika psychosociálních rizik v české legislativě spadá pod obecnou legislativu týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, prevence stresu a ochrany duševního zdraví zaměstnanců. V této kapitole budou popsány závěry týkající se psychosociálních rizik, které vychází z těchto vybraných právních předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Z tohoto zákona vyplývá pro zaměstnavatele řada povinností týkajících se BOZP a pracovních podmínek, a tudíž přeneseně i psychosociálních rizik. Relevantní z pohledu psychosociálních rizik jsou následující paragrafy:

- **§ 102** zavazuje zaměstnavatele k prevenci rizik na pracovišti. Musí vytvářet bezpečné pracovní podmínky a minimalizovat negativní vlivy práce na zdraví zaměstnanců. Zaměstnavatel má povinnost průběžně vyhodnocovat rizika a přijímat opatření k jejich snížení. Mezi tato rizika můžeme řadit i psychosociální rizika na pracovišti.
- **§ 224** udává zaměstnavateli povinnost vytvářet pro zaměstnance bezpečné pracovní podmínky a zajišťovat jim pracovnělékařské služby. Dále také zmiňuje možnost poskytnout zaměstnancům odměnu při životním nebo pracovním jubileu nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech, při nichž byl ohrožen život, zdraví nebo majetek.
- **§ 302** stanovuje povinnosti vedoucích zaměstnanců, mezi které patří řízení a kontrola podřízených, organizace práce, zajištění bezpečných pracovních podmínek a spravedlivého odměňování. Dále musí mimo jiné i vytvářet podmínky pro odborný rozvoj zaměstnanců. (Česko, 2006)

Zákon č. 309/2006 Sb.

Zákon č. 309/2006 Sb. se týká zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V § 7 tento právní předpis mimo jiné ukládá zaměstnavateli povinnost pravidelně zjišťovat a hodnotit rizikové faktory a přijímat opatření k jejich vyloučení nebo omezení na nejmenší rozumně dosažitelnou míru. Mezi explicitně zmíněnými rizikovými faktory v tomto paragrafu se nachází i faktor psychické zátěže. (Česko, 2006)

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. stanovuje podmínky ochrany zdraví při práci. Psychosociálních rizik se týká hlava V, která stanovuje podmínky ochrany zdraví při práci s psychickou zátěží.

- § 31 řadí mezi práce s psychickou zátěží práce spojené s monotonií, práce ve vnuceném pracovním tempu, v třísměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu nebo vykonávané pouze v noční době. Práce spojená s monotonií je definována jako práce, která je charakterizována opakováním stejných pohybových nebo úkolových úkonů s omezenou možností zásahu zaměstnance do jejich průběhu.
- § 33 stanovuje pro práce spojené s monotonií a práce ve vnuceném pracovním tempu nutnost bezpečnostních přestávek o délce 5 až 10 minut každé 2 hodiny od započetí práce nebo střídání zaměstnanců u jednotlivých pracovních činností. (Česko, 2007)

Zákon č. 198/2009 Sb.

Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon stanovuje právní rámec pro ochranu před diskriminací mimo jiné i v zaměstnání. Z pohledu psychosociálních rizik na pracovišti se věnuje tématům jako je např. rovné zacházení se zaměstnanci, včetně odměňování, ochrana před obtěžováním a šikanou na pracovišti nebo členství v odborech a jiných zaměstnaneckých organizacích. Zároveň také udává zaměstnavateli povinnost zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a předcházet jakémukoli diskriminačnímu jednání na pracovišti. (Česko, 2008)

2.2 Evropská unie

Evropská unie se problematikou psychosociálních rizik zabývá v rámci širší legislativy zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. I když, obdobně jako u české legislativy, nejsou tato rizika vždy explicitně pojmenována, jsou součástí předpisů týkajících se pracovních podmínek, prevence stresu a ochrany duševního zdraví zaměstnanců.

Směrnice Rady 89/391/EHS

Směrnice Rady ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci je základním pilířem BOZP v Evropské unii. Udává zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců. To zahrnuje opatření pro hodnocení a prevenci rizik, zavedení komplexního systému prevence rizik a poskytování přiměřeného školení zaměstnancům. Dále také dle této směrnice zaměstnavatel musí zhodnotit rizika, kterým konkrétní zaměstnanci mohou čelit, a zajistit přijetí nezbytných ochranných opatření. Tyto povinnosti se přeneseně týkají i psychosociálních rizik. (Evropské hospodářské společenství, 1989)

Směrnice Rady 2000/78/ES

Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání si dává za cíl zajistit, aby lidé určitého náboženského vyznání nebo víry, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace netrpěli diskriminací a aby se na pracovišti těšili rovnému zacházení. Týká se jak přímé, tak i nepřímé diskriminace. Přímá diskriminace je zde definována jako rozdílné zacházení s danou osobou na základě specifické charakteristiky. Nepřímá diskriminace je oproti tomu jakékoli ustanovení, kritérium nebo praxe, které jsou zdánlivě neutrální, ale znevýhodňuje zaměstnance spadající do určitých kategorií. Dále také ukládá členským státům EU zajistit dostupnost soudního nebo správního řízení všem, kteří se cítí být poškozeni nedodržováním zásad rovného zacházení. (Evropská unie, 2000)

Směrnice 2003/88/ES

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby stanovuje minimální požadavky týkající se bezpečnosti a zdraví při úpravě pracovní doby pracovníků v Evropské unii. Tyto požadavky zahrnují zejména minimální denní a týdenní dobu odpočinku, minimální rozsah placené dovolené za kalendářní rok, přestávky v práci a maximální délku týdenní pracovní doby. Dále se také věnuje specifickým aspektům noční práce a práce na směny. V této oblasti například stanovuje, že noční pracovníci mají nárok na bezplatné posouzení svého zdravotního stavu v pravidelných intervalech. (Evropská unie, 2003)

Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací (2004)

Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací byla uzavřena evropskými sociálními partnery v roce 2004 s cílem zvýšit povědomí o stresu na pracovišti a poskytnout rámec pro jeho

identifikaci, prevenci a zvládání. Mezi zmiňované sociální partnery patří na jedné straně Evropská odborová konfederace (ETUC) zastupující zaměstnance a na druhé straně Unie průmyslových a zaměstnavatelských konfederací Evropy (UNICE), Evropská unie řemesel a malých a středních podniků (UEAPME) a Evropské centrum zaměstnavatelů a podniků poskytujících veřejné služby a služby obecného zájmu (CEEP) zastupující zaměstnavatele. Dohoda definuje stres spojený s prací jako stav fyzických, psychických a sociálních potíží vznikajících při vnímané neschopnosti vyrovnat se s pracovními požadavky nebo očekáváními. Zdůrazňuje, že samotný stres není nemoc, ale dlouhodobé vystavení stresorům může vést k poklesu pracovního výkonu, nebo i zdravotním problémům. Pracovní stres může být způsoben faktory jako například organizace práce, pracovní prostředí nebo špatná komunikace na pracovišti. Zároveň dohoda odkazuje na Směrnici Rady 89/391/EHS a z ní vyplývající povinnost zaměstnavatele chránit zdraví a bezpečnost zaměstnanců, což zahrnuje i řešení stresu na pracovišti. Implementace dohody probíhá na národní úrovni a její účinnost je pravidelně vyhodnocována sociálními partnery. (ETUC, UNICE/UEAPME a CEEP, 2004)

Rámcová dohoda proti obtěžování a násilí v práci (2007)

Rámcová dohoda proti obtěžování a násilí v práci z roku 2007 odsuzuje jakékoli formy nevhodného chování na pracovišti a zdůrazňuje důležitost vzájemného respektu a důstojnosti. Signatáři jsou organizace ETUC, BusinessEurope (dříve UNICE), UEAPME a CEEP. Cílem této dohody je prohloubit povědomí zaměstnavatelů i zaměstnanců o problematice obtěžování a násilí v práci a poskytnout jim akčně zaměřený rámec, který napomůže při identifikaci, předcházení a zvládání problémů obtěžování a násilí v práci. Explicitně je zde zmíněno, že násilí a obtěžování v práci může mít fyzickou, psychickou nebo sexuální podobu. Dohoda zdůrazňuje význam školení a zavedení jasných interních postupů, které umožní včasné a spravedlivé řešení případů, včetně možnosti disciplinárních opatření a podpory obětí. Evropské sociální partnery zavazuje k provedení těchto opatření v členských státech do tří let s pravidelným vyhodnocováním účinnosti. V neposlední řadě dohoda také zajišťuje, aby její realizace nepřinesla nadměrnou zátěž malým a středním podnikům. (ETUC, BusinessEurope, UEAPME a CEEP, 2007)

3 POSUZOVÁNÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

Tato kapitola je zaměřena na jednotlivé fáze procesu posuzování rizik – identifikaci, analýzu a hodnocení. Tyto jednotlivé fáze jsou nejprve obecně popsány a následně je bližší pozornost věnována konkrétní metodě, která byla zvolena pro použití v praktické části této práce.

Dle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) tvoří proces posuzování rizik základní kámen řízení BOZP. Posuzování rizik by mělo být prováděno pravidelně a také při jakýchkoli změnách v pracovním prostředí. Cílem je zajistit, aby řízení BOZP zohledňovalo dynamickou povahu pracovního prostředí. (Howard et al., 2022)

3.1 Identifikace psychosociálních rizik

Identifikace rizik je proces, který zahrnuje nalezení, rozpoznání a popis rizik, která by mohla mít vliv na dosažení cílů. Slouží k identifikaci možných zdrojů rizik a událostí nebo okolností, které mají potenciál ovlivnit dosažení cílů. Zahrnuje také identifikaci možných příčin a potenciálních důsledků. K identifikaci rizik organizace lze využít historická data, teoretickou analýzu, informované názory, rady odborníků a podněty zainteresovaných stran. (Praxiom Research Group Limited, 2020)

Dotazník COPSOQ III

Copenhagen Psychosocial Questionnaire, česky Kodaňský psychosociální dotazník, je nástrojem výzkumu a posouzení psychosociálních podmínek na pracovišti. Byl vyvinut skupinou výzkumníků z dánského *Národního výzkumného centra pro pracovní prostředí* mezi lety 1995 a 2007. Od roku 2007 je jeho následný vývoj koordinován mezinárodní pracovní skupinou v rámci *COPSOQ International Network*. Tato mezinárodní organizace je zodpovědná za pravidelné aktualizace a adaptace na změny na trhu práce v souladu s novými vědeckými poznatky. (COPSOQ International Network, 2021)

Organizace *COPSOQ International Network* zajišťuje mezinárodní kompatibilitu dotazníku a je zodpovědný za dosažení konsenzu ohledně definic, rozsahu dotazníku a kritérií pro jeho použití. Dále však existují ještě národní COPSOQ týmy, které dotazník adaptují pro použití v konkrétním státě. Členové českého COPSOQ týmu jsou PhDr. Michaela Houdková, Ph.D., doc. Mgr. Jiří Mudrák, Ph.D. a doc. Mgr. Kateřina Zábrowská, Ph.D. (COPSOQ International Network, 2025)

Dotazník COPSOQ byl navržen jako nástroj pro identifikaci, lokalizaci a měření psychosociálních rizikových faktorů na pracovišti a k usnadnění návrhu a implementace opatření ke zlepšení pracovních podmínek. V oficiální dokumentaci dotazníku je zmíněno několik zásad pro jeho použití jako nástroje pro prevenci psychosociálních rizik. Jednou z nich je plná účast všech zúčastněných stran na pracovišti, včetně vedení, zástupců zaměstnanců a s případnou technickou podporou odborníků. Účast zaměstnanců je nezbytnou podmínkou úspěšné aplikace dotazníku, jelikož vyhodnocení dotazníku COPSOQ je založeno na jejich odpovědích. Dále je zásadní zajištění anonymity a důvěrnosti dat. Všechna data musí být zpracována v souladu s právními a etickými standardy na ochranu soukromí. Dotazník by neměl být modifikován co se týče znění, položek a definic psychosociálních dimenzí, které jsou stanoveny národním COPSOQ týmem a vždy musí zahrnovat základní (core) dimenze mezinárodní verze dotazníku vydané *COPSOQ International Network*. V neposlední řadě je třeba respektovat integritu národní validované verze dotazníku. (COPSOQ International Network, 2021)

Dotazník COPSOQ umožňuje aplikaci nejvýznamnějších teoretických modelů psychosociálních rizik v pracovním prostředí, jako např. Job Demands-Control-Support model nebo Effort-Reward Imbalance model (viz kapitola 1.2). Základní (core) dimenze COPSOQ pokrývají většinu uznávaných psychosociálních faktorů. Vzhledem k rozsáhlým vědeckým důkazům o jejich vlivu na zdraví jsou tyto dimenze nezbytné pro efektivní hodnocení psychosociálních rizik na pracovišti. (COPSOQ International Network, 2021)

V současné době existuje již třetí verze Kodaňského psychosociálního dotazníku, označovaná zkráceně jako COPSOQ III. Tato verze je tvořena třemi kategoriemi otázek – základní (core), střední (middle) a dlouhé (long). Kombinací těchto otázek lze vytvořit krátkou (short), střední (middle) a dlouhou (long) verzi. Všechny zmíněné verze musí obsahovat všechny základní (core) otázky. Výběr otázek pro střední a dlouhé verze je ponechán jednotlivým národním COPSOQ týmům, a tudíž se mohou vzájemně lišit. Krátké a střední verze dotazníku jsou určeny pro hodnocení rizik na pracovišti a může je využít například zaměstnavatel nebo jiná osoba pověřená posuzováním rizik na pracovišti. Dlouhá verze dotazníku je určena především pro vědecké výzkumné účely. (COPSOQ International Network, 2021)

3.2 Analýza psychosociálních rizik

Analýza rizik je proces, který slouží k pochopení povahy, zdrojů a příčin identifikovaných rizik a k odhadu jejich úrovně. Používá se také ke studiu dopadů a důsledků a k prozkoumání momentálně existujících kontrolních mechanismů. Podrobnost analýzy rizik závisí na samotném riziku, účelu analýzy, dostupných informacích a dostupných zdrojích. (Praxiom Research Group Limited, 2020)

Benchmarking

Jedním z možných přístupů k analýze psychosociálních rizik je benchmarking. V souvislosti s dotazníkem COPSQ III benchmarking znamená srovnávání výsledků z provedeného dotazníkového šetření psychosociálního prostředí v určité organizaci, oddělení nebo skupině zaměstnanců s referenčními hodnotami, které byly stanoveny pro reprezentativní vzorek populace pracující v daném státě. Tyto referenční hodnoty se nazývají *benchmarks* a jsou klíčové pro interpretaci výsledků COPSQ z hlediska řízení rizik. Na základě srovnání výsledků je následně možné určit, zda jsou hodnoty jednotlivých kategorií psychosociálních rizik na zkoumaném pracovišti vyšší nebo nižší než v širší populaci. Tyto informace mohou být poté využity k dalšímu posuzování psychosociálních rizik. (Berthelsen et al., 2020)

3.3 Hodnocení psychosociálních rizik

Hodnocení rizik je proces, který se používá k porovnání výsledků analýzy rizik s kritérii rizik s cílem určit, zda je určitá úroveň rizika přijatelná nebo nepřijatelná. (Praxiom Research Group Limited, 2020)

Matice rizik

Matice rizik je jedním z nejrozšířenějších nástrojů pro vizualizaci, hodnocení a komunikaci rizik. Typicky pracuje s kombinací dvou hlavních parametrů – pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti jeho následků. Tyto dvě veličiny se kombinují v přehledné matici, kde výsledná hodnota rizika vzniká zpravidla jejich prostým součinem. Tento nástroj je oblíbený zejména pro svou jednoduchost a srozumitelnost, avšak i přes svou popularitu čelí celé řadě odborných výhrad. (Šenovský, 2021)

Jedním z častých problémů je tzv. centrovací bias, tedy tendence expertů vyhýbat se krajním hodnotám na škále, což vede k „shlukování“ rizik v centrální části matice. Dále se objevuje kompresní efekt stupnic – rozdílným situacím mohou být kvůli zjednodušení přiřazeny stejné hodnoty rizika, čímž se ztrácí schopnost správně rozlišovat jejich závažnost.

Velmi důležitým poznatkem je také nestabilita kategorizace – drobné změny v nastavení hranic na osách pravděpodobnosti a následků mohou výrazně ovlivnit celkové hodnocení rizika. K tomu se přidává tzv. lži faktor, který poukazuje na to, že matice rizik nedokáže vyjádřit rozdíly mezi riziky v proporčním měřítku – například riziko označené hodnotou 10 nemusí být ve skutečnosti dvakrát závažnější než riziko s hodnotou 5. (Šenovský, 2021)

Aby byla matice rizik konzistentní a její výsledky byly smysluplné, měla by splňovat tzv. axiomy konzistence, které formuloval Louis Anthony Cox v roce 2008. Tyto axiomy jsou následovné:

- Axiom slabé konzistence,
- axiom mezilehlosti,
- axiom konzistentního zbarvení. (Šenovský, 2021)

Axiom **slabé konzistence** říká, že matice rizik by měla řadit rizika tak, aby bylo zachováno pořadí jejich kvantitativních hodnot (zpravidla pravděpodobnost vynásobená následkem). Konkrétně by všechna rizika, která spadají do kategorie s nejvyšší prioritou (např. červená), měla mít větší kvantitativní hodnoty než všechna rizika v nejnižší kategorii (např. zelená). Pokud je tato podmínka porušena, může matice zavádějícím způsobem naznačovat, že některá nižší rizika jsou závažnější než vyšší, což by mohlo vést například k nesprávnému přidělování zdrojů jednotlivým rizikům v důsledku špatné interpretace výsledku. (Cox, 2008)

Axiom **mezilehlosti** postuluje, že v případě, že matice rizik přiřazuje dvěma sousedním úrovním rizika nízké (např. zelené) a vysoké (např. červené) hodnocení, pak jakýkoli postupný nárůst rizika z nižší úrovně na vyšší musí procházet mezilehlou kategorií (např. žlutou). Tím se zabrání náhlým skokům z nízkého na vysoké hodnocení v důsledku malého zvýšení vstupních hodnot a zajistí se plynulý přechod mezi jednotlivými kategoriemi rizika. (Cox, 2008)

Axiom **konzistentního zbarvení** zdůrazňuje, že buňky v matici by měly být zbarveny (respektive zařazeny do kategorií) způsobem, který reflektuje skutečnou úroveň rizika. Pokud buňka obsahuje hodnoty rizika stejné nebo vyšší než v červené buňce, měla by být také červená – pokud ovšem neobsahuje také nižší hodnoty typické pro zelené buňky. Stejně tak by zelené buňky neměly obsahovat hodnoty stejné nebo vyšší než ty, které se nacházejí v červených buňkách. Cílem této zásady je sladit barevné značení se skutečnými, měřitelnými rozdíly v riziku. (Cox, 2008)

V praxi tyto axiomy konzistence znamenají (za předpokladu, že zelená barva značí nejnižší a červená nejvyšší kategorii rizika), že žádná červená buňka nemůže mít společnou hranu ani roh se zelenou buňkou a že ve sloupci s nejnižším následkem a v řádku s nejnižší pravděpodobností se nemůže nacházet žádná červená buňka. Matice tedy musí rozlišovat alespoň 3 různé kategorie rizika (např. zelená, žlutá, červená) a její rozměr musí být minimálně 3x3. (Šenovský, 2021)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 STANOVENÍ KONTEXTU

Předmětem praktické části této práce je posouzení psychosociálních rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti. Následující kapitola je věnována popisu zkoumaného pracoviště. Nejprve je krátce představena organizace, jejíž součástí zkoumané pracoviště je. Následně je obecně popsán pracovní proces vědecko-výzkumných pracovníků na zkoumaném pracovišti.

Posouzení psychosociálních rizik v této práci je zaměřeno výhradně na vědecko-výzkumné pracovníky. Vybraný ústav má i administrativní, podpůrné a jiné nevědecké pracovníky, ale jejich pracovní náplň se výrazně liší od pracovní náplně vědeckých pracovníků. Zkoumání obou skupin dohromady by tak nemuselo přinést relevantní výsledky.

4.1 Popis organizace

Zkoumané pracoviště je součástí jednoho z ústavů Akademie věd České republiky. Akademie věd České republiky (AVČR) je organizační složkou státu financovaná ze státního rozpočtu, která jménem České republiky zřizuje pracoviště jako veřejné výzkumné instituce (v. v. i.). Výzkum pokrývá široké spektrum vědních oborů a může být jak vysoce specializovaný v rámci jednoho oboru, tak multidisciplinární pokrývající více vědních oblastí. Cílem je rozvoj vědy na mezinárodní úrovni, který zároveň respektuje aktuální potřeby české společnosti a domácí kultury. (Černoch, 2023)

Jednotlivé ústavy AVČR jsou na základě svého zaměření rozděleny do tří vědních oblastí: oblast věd o neživé přírodě, oblast věd o živé přírodě a chemických věd a oblast humanitních a společenských věd. Zkoumaný ústav spadá do třetí vědní oblasti, tedy do oblasti humanitních a společenských věd, konkrétně do sekce sociálně-ekonomických věd. (Černoch, 2023)

Jelikož si vedení zkoumaného ústavu nepřálo, aby byl v této bakalářské práci zmíněn konkrétní název, bude nazýván pouze *vybraným ústavem*.

Vybraný ústav se dále dělí na dva druhy oddělení. Výzkumných oddělení je celkem 9 a každé se zaměřuje na určitou tematickou oblast výzkumu. Servisní oddělení jsou 4 a jejich úkolem je zajišťovat podporu výzkumným oddělením v administrativních, technických a hospodářských záležitostech. Patří sem oddělení zajišťující ekonomickou agendu, projektové řízení, informační technologie, knihovní služby a další podpůrné činnosti. V současné době má ústav přibližně 150 zaměstnanců.

4.2 Popis pracovního procesu

Popis pracovního procesu byl sestaven na základě autorova rozhovoru s několika vědecko-výzkumnými pracovníky zkoumaného ústavu. Dle všech dostupných informací neexistuje interní dokumentace, která by objektivně popisovala pracovní proces na zkoumaném ústavu. V textu jsou tedy do jisté míry reflektovány subjektivní pohledy vědeckých pracovníků.

Příprava projektu

První fází pracovního procesu ve vědecko-výzkumném oddělení je příprava a podání žádosti o grant na výzkumný projekt. Tato fáze je klíčová pro zahájení výzkumného projektu a vyžaduje důkladnou přípravu jak po obsahové, tak po administrativní stránce. Žádost o grant musí obsahovat plán konkrétních a měřitelných výstupů, mezi které obvykle patří odborné články publikované v impaktovaných časopisech, odborné přednášky na konferencích či prakticky využitelné výstupy, například ve formě metodických manuálů. Součástí žádosti je také harmonogram plnění projektu, který specifikuje jednotlivé fáze výzkumu a jejich časové rozvržení, dále pak rozpis členů výzkumného týmu včetně plánu jejich pracovního zapojení a podílu na jednotlivých aktivitách.

Žadatel nejprve předkládá návrh projektu vedení ústavu, které jej odborně posoudí. Pokud projekt odpovídá strategii ústavu a splňuje stanovená kritéria kvality a realizovatelnosti, podá ústav žádost o grant na příslušnou grantovou agenturu. Pokud je žádost schválena, je příjemcem grantu oficiálně samotný ústav, který pak zajišťuje administraci projektu a dohlíží na efektivní alokaci finančních zdrojů v rámci schváleného rozpočtu.

Práce na projektu

Druhá fáze pracovního procesu ve vědecko-výzkumném oddělení spočívá v samotné realizaci schváleného výzkumného projektu. V této fázi se uskutečňuje sběr a analýza dat a začíná práce na vědeckých výstupech, tedy na psaní odborných článků. Vědecký tým se soustředí na ověřování hypotéz a výzkumných otázek stanovených v projektové žádosti, a na základě získaných dat formuluje závěry.

Stěžejním aspektem této fáze je kvalita a relevance sesbíraných dat. Významnou roli hraje výběr vhodného výzkumného tématu – pokud bylo téma zvoleno správně a výzkumný záměr byl pečlivě naplánován, je větší pravděpodobnost, že projekt přinese smysluplné a publikovatelné výsledky. Naopak nevhodně zvolené téma nebo obtíže při sběru dat mohou

práci na projektu výrazně zkomplikovat. Plnění časového plánu projektu může také zkomplikovat zdlouhavé recenzní řízení článků, které mají být publikovány v impaktovaných časopisech. V extrémních případech může toto řízení trvat až 2 roky, během nichž si výzkumník není jistý, zda bude článek vůbec publikován.

Během celé této fáze probíhá také průběžná kontrola ze strany grantové agentury, která projekt financuje. Ta kontroluje, zda výzkumný tým dodržuje stanovený harmonogram, tedy zda probíhá realizace výzkumu v souladu s časovým plánem uvedeným v grantové žádosti. Dále také sleduje, zda jsou finanční prostředky vynakládány hospodárně a účelně. Grantová agentura může požadovat pravidelné finanční zprávy a hodnotící zprávy o průběhu projektu.

Tato fáze je z výzkumného hlediska nejintenzivnější a zároveň nejkritičtější – rozhoduje o tom, zda budou cíle projektu skutečně naplněny a zda výsledky povedou k plánovaným výstupům.

Odevzdání a hodnocení projektu

V poslední fázi pracovního procesu probíhá odevzdání a hodnocení projektu. Tato fáze završuje několikaletou výzkumnou činnost a zahrnuje finalizaci všech výstupů, administrativní uzavření projektu a následné hodnocení ze strany grantové agentury.

Na konci projektu musí výzkumný tým předložit závěrečnou zprávu, která obsahuje přehled všech dosažených výsledků ve vztahu k původnímu plánu. Klíčové je doložení plánovaných výstupů – tedy například publikovaných článků, přednesených odborných přednášek, případně praktických aplikací výsledků. V této fázi se rovněž provádí závěrečné vyúčtování rozpočtu, kde musí být jasně doloženo, jak byly finanční prostředky z grantu využity.

Grantová agentura projekt na základě závěrečné zprávy hodnotí. Posuzuje se, do jaké míry byly naplněny cíle projektu, zda byly výstupy přiměřené výši poskytnutých prostředků a zda byly finanční zdroje efektivně alokovány. Hodnocení může být administrativní i odborné, a často do něj vstupují oponenti z řad nezávislých odborníků.

Získané hodnocení má důležitý dopad na reputaci výzkumného týmu i ústavu jako celku. Dobře hodnocený projekt zvyšuje šance na úspěch při získávání dalších grantů v budoucnosti. Naopak negativní hodnocení může vést ke snížení důvěry grantových agentur nebo ve snížení reputace konkrétního vědce, což mu do budoucna může výrazně omezit možnosti spolupráce. Závažné nesplnění podmínek projektu může vést k tomu, že grantová agentura bude vyžadovat vrácení poskytnutých finančních prostředků.

5 POSOUZENÍ RIZIK

Tato kapitola obsahuje jednotlivé kroky procesu posouzení rizik. Nejprve jsou psychosociální rizika identifikována pomocí dotazníku COPSOQ III, následně jsou jednotlivé kategorie porovnány s referenčními hodnotami, a nakonec jsou rizika vyhodnocena pomocí matice rizik na základě pravděpodobnosti jejich realizace a závažnosti jejich dopadů.

5.1 Identifikace rizik

K identifikaci psychosociálních rizik byl pro účely této práce použit dotazník COPSOQ III, který je blíže popsán v kapitole 3.1 teoretické části. Konkrétně byl použit oficiální český překlad dotazníku, který autorovi této práce laskavě poskytnul člen českého národního COPSOQ týmu doc. Jiří Mudrák spolu se svolením k jeho využití dle oficiální směrnice.

Za účelem maximalizace návratnosti bylo rozhodnuto, že pro dotazníkové šetření bude využita krátká verze dotazníku. Hlavní úvahou za tímto rozhodnutím bylo, že čím méně otázek, tím více respondentů bude ochotno dotazník vyplnit. Jelikož dle všech dostupných informací neexistují pro českou mutaci dotazníku oficiální krátká, střední a dlouhá verze, byla pro účely dotazníkového šetření sestavena vlastní krátká verze. Tato verze sestává ze 31 otázek označených v oficiální dokumentaci jako základní (core). Poslední core otázka týkající se sebehodnocení zdraví respondenta za poslední 4 týdny byla záměrně vynechána, jelikož byla vyhodnocena jako nadbytečná pro účely této práce.

Dotazníkové šetření bylo na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti realizováno v rozmezí 13. až 21. března 2025. Pro distribuci byla využita online dotazníková platforma Survio. Odkaz na dotazník byl rozeslán celkem 56 vědecko-výzkumným pracovníkům, z čehož 41 dotazník vyplnilo. Návratnost dotazníku byla tedy přibližně 73 %. Tento výsledek lze považovat za relativně uspokojivý. Dle mezinárodní validizační studie dotazníku COPSOQ III byla návratnost při provádění dotazníkového šetření v rámci podniků průměrně 59 % v Německu, 82 % ve Švédsku a 83 % v Turecku. (Burr et al., 2019)

Odpovědi získané dotazníkovým šetřením byly následně převedeny na číselné hodnoty (viz příloha I) a zprůměrovány v rámci jednotlivých dimenzí (viz příloha II).

5.2 Analýza rizik

Pro analýzu rizik byla zvolena metoda benchmarkingu, tedy porovnání výsledných hodnot získaných dotazníkovým šetřením s referenčními hodnotami.

Jelikož v době psaní této práce ještě nevyšla česká validizační studie dotazníku COPSOQ III, byly jako referenční hodnoty využity hodnoty z oficiální mezinárodní validizační studie. Tato studie pracuje s výsledky dotazníkového šetření provedeného na vzorku 23 361 pracovníků v Kanadě, Španělsku, Francii, Německu, Švédsku a Turecku v letech 2016 až 2017. Tyto hodnoty byly zprůměrovány a ve studii je následně uvedena průměrná hodnota pro danou dimenzi otázek. (Burr et al., 2019)

Je nutné dopředu podotknout, že tento přístup má dva zjevné nedostatky. Prvním je to, že referenční hodnoty nejsou specifické pro pracovní prostředí v Česku. Pracovní prostředí je specifické pro každou zemi a průměrné hodnoty z jiných zemí se tedy mohou lišit od průměrných hodnot v Česku. Druhým nedostatkem je pak fakt, že validizační studie se týká střední a dlouhé verze dotazníku COPSOQ III. V průměrných hodnotách pro dané dimenze otázek jsou tedy započítané i odpovědi na ty otázky, které se nenachází v krátké verzi použité v dotazníkovém šetření v této práci. I přes tyto nedostatky však byly v době psaní této práce referenční hodnoty vyhodnoceny jako nejrelevantnější možné a bylo usouzeno, že pro základní analýzu rizik na vybraném pracovišti jsou postačující.

Pouhé porovnání výsledné hodnoty s referenční hodnotou by nemuselo být dostatečně vypovídající, jelikož by v analýze nebyla zohledněna velikost rozdílu těchto dvou hodnot. Za účelem kvantifikace závažnosti jednotlivých dimenzí byly stanoveny 3 kategorie rozdílu hodnot. Pro případy, kdy má pozitivní význam nižší hodnota (např. u dimenze *kvantitativní nároky* – čím nižší hodnota, tím nižší hrozba) budou kategorie rozdílu vypadat následovně:

- **Nízký rozdíl**, kdy výsledná hodnota leží v intervalu od 0 do 5 (včetně) od referenční hodnoty,
- **střední rozdíl**, kdy výsledná hodnota leží v intervalu od 5 do 15 (včetně) od referenční hodnoty,
- **vysoký rozdíl**, kdy výsledná hodnota leží v intervalu od 15 výše od referenční hodnoty.

V případech, kdy má pozitivní význam vyšší hodnota budou mít intervaly opačnou polaritu. Tyto kategorie budou využity při hodnocení rizik pomocí matice rizik v následující

fázi posouzení rizik, kdy jednotlivým rizikovým faktorům budou na základě kategorie rozdílu přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti.

Tabulka 1 Porovnání vybraných výsledků s referenčními hodnotami

Dimenze	Pozitivní hodnota	Průměr hodnot z dotazníku	Referenční průměr	Rozdíl
Kvantitativní nároky	nízká	56,7	39,0	17,7 (vysoký)
Smysluplnost práce	vysoká	59,1	72,0	-12,9 (střední)
Uznání	vysoká	48,8	55,0	-6,2 (střední)
Jasnost pracovních rolí	vysoká	63,4	75,0	-11,2 (střední)
Kvalita vedení	vysoká	58,9	61,0	-2,1 (nízký)
Sociální podpora od nadřízeného	vysoká	65,0	69,0	-4,0 (nízký)
Vertikální důvěra	vysoká	63,1	64,0	-0,9 (nízký)
Organizační spravedlnost	vysoká	53,7	57,0	-3,3 (nízký)

(zdroj: vlastní)

5.3 Hodnocení rizik

Pro hodnocení rizik byla zvolena matice rizik. Tato matice byla sestavena za základě axiomů konzistence dle Coxe, které jsou popsány v kapitole 3.3.

		1	2	3	Závažnost následku
1		1 (nízké)	2 (nízké)	3 (střední)	
2		2 (nízké)	4 (střední)	6 (střední)	
3		3 (střední)	6 (střední)	9 (vysoké)	
	Pravděpodobnost				

Obrázek 1 Matice rizik

(zdroj: vlastní)

Tato matice rizik splňuje všechny axiomy rizik dle Coxe. Žádná zelená a červená buňka nemají společnou hranu ani roh, ve sloupci s nejnižším následkem a v řádku s nejnižší pravděpodobností se nenachází žádná červená buňka a barvy jednotlivých polí odpovídají jejich hodnotám, tedy žádná červená buňka nemá nižší číselnou hodnotu než žlutá buňka a žádná žlutá buňka nemá nižší hodnotu než zelená buňka.

Hodnoty **pravděpodobnosti** pro jednotlivá rizika byly získány v předchozím kroku posouzení rizik přiřazením číselné hodnoty každé kategorii rozdílu od referenční hodnoty.

- Kategorii **nízký rozdíl** byla přiřazena hodnota **1 (málo pravděpodobné)**,
- kategorii **střední rozdíl** byla přiřazena hodnota **2 (středně pravděpodobné)**,
- kategorii **vysoký rozdíl** byla přiřazena hodnota **3 (vysoce pravděpodobné)**.

Hodnoty pro **závažnost následků** byly stanoveny na základě možných následků konkrétního rizika. Při kvantifikaci závažnosti jednotlivých rizik bylo čerpáno bylo z teoretických modelů psychosociálních rizik popsaných v kapitole 1.2 této práce a z možných dopadů popsaných v kapitole 1.4. Závažnost následků byla rozdělena do následujících kategorií:

- **1 (minimální)**, které je pouze nepříjemností pro pracovníky a může vést malému poklesu pracovního výkonu, nikoliv však ke zdravotním následkům.
- **2 (středně závažné)**, jako např. nespokojenost některých zaměstnanců, která může vést k nezanedbatelnému snížení pracovního výkonu, v ojedinělých případech i v jejich odchod.
- **3 (závažné)**, jako např. výrazný pokles pracovního výkonu, odchod většího množství zaměstnanců, nedokončení klíčových projektů nebo vznik zdravotních problémů.

Výsledné hodnoty rizika byly následně vypočítány prostým součinem hodnot pravděpodobnosti a závažnosti následků. Za účelem vyhodnocení matice rizik byly rozděleny do následujících kategorií:

- **Nízké riziko (1–2)**, které odpovídá **zelené** barvě, je přijatelné a není třeba provádět žádná opatření, stačí pouze průběžně monitorovat, zda nestouplo.
- **Střední riziko (3–6)**, které je vyznačeno **žlutou** barvou, vyžaduje systémové opatření pro jeho snížení, ale neohrožuje bezprostředně chod pracoviště.

- **Vysoké riziko (7 a více)**, které je v matici rizik vyznačeno **červenou** barvou, výrazně ohrožuje chod pracoviště a je tudíž potřeba urgentně přijmout opatření pro jeho snížení.

Tabulka 2 Výsledné hodnoty rizika

Dimenze	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost následků	Hodnota rizika
Kvantitativní nároky	3 (vysoká)	2 (střední)	6 (střední)
Smysluplnost práce	2 (střední)	1 (minimální)	2 (nízké)
Uznání	2 (střední)	2 (střední)	4 (střední)
Jasnost pracovních rolí	2 (střední)	2 (střední)	4 (střední)
Kvalita vedení	1 (malá)	3 (závažné)	3 (střední)
Sociální podpora od nadřízeného	1 (malá)	1 (minimální)	1 (nízké)
Vertikální důvěra	1 (malá)	1 (minimální)	1 (nízké)
Organizační spravedlnost	1 (malá)	2 (střední)	2 (nízké)

(zdroj: vlastní)

Kvantitativní nároky

Dimenze psychosociálního rizika *kvantitativní nároky* má dle kvantifikace z kapitoly 6 hodnotu pravděpodobnosti výskytu 3 (vysoká).

Dle Karaskovy teorie Job Demands-Control model by tento psychosociální faktor mohl mít výrazné negativní dopady, pokud by se zároveň pojil s nízkým vlivem pracovníka na vykonávanou činnost. Z výsledků dotazníkového šetření (viz příloha II, dimenze *vliv v práci*) však vyplývá, že pracovníci na zkoumaném vědecko-výzkumném pracovišti mají na svou práci velký vliv. Dle Karaska tento typ práce spadá do kategorie aktivní práce, pro kterou je charakteristický nižší výskyt zdravotních problémů způsobených psychosociálními faktory.

Oproti tomu negativní synergii s vyššími kvantitativními nároky může mít nedostatečná *smysluplnost práce, uznání, kvalita vedení a sociální podpora od nadřízeného*, které jsou dle dotazníkového šetření na zkoumaném pracovišti nižší než průměry v souboru referenčních hodnot. Na základě těchto faktorů byla riziku *kvantitativní nároky* přidělena hodnota závažnosti následků 2 (středně závažné).

Výsledná hodnota rizika je tedy 6 (střední riziko), což znamená, že tato dimenze psychosociálních rizik rozhodně vyžaduje systémové opatření pro její snížení, ale neohrožuje bezprostředně chod pracoviště.

Smysluplnost práce

Dimenze *smysluplnost práce* má dle předchozí kvantifikace hodnotu pravděpodobnosti výskytu 2 (střední).

Na základě poznatků z teoretické části nedostatečná smysluplnost práce s nejvyšší pravděpodobností nezpůsobuje zdravotní problémy. Z dlouhodobého hlediska může vést k poklesu pracovního výkonu, avšak v tomto případě nevede k nespokojenosti zaměstnanců se svou prací (viz příloha II, dimenze *spokojenost s prací*). Spokojenost s prací je dokonce poměrně výrazně vyšší než referenční hodnoty. Z toho důvodu byla této dimenzi přidělena hodnota závažnosti následků 1 (minimální).

Výsledná hodnota rizika je tedy 2 (nízké riziko), což znamená, že tato dimenze nevyžaduje opatření pro minimalizaci, je potřeba ji pouze monitorovat.

Uznání

Dimenze *uznání* má dle předchozí kvantifikace hodnotu pravděpodobnosti výskytu 2 (střední).

Dle Effort-Reward Imbalance modelu může práce charakterizovaná vysokým úsilím a nízkými odměnami vyvolávat dlouhodobou psychickou zátěž. Kromě toho lze předpokládat, že pracovník, který má dlouhodobě pocit, že není za svou práci dostatečně uznáván a oceňován vedením bude mít tendenci hledat si jiné zaměstnání. Tato tendence může být dle ERI modelu ještě zesílena vysokými kvantitativními nároky. S ohledem na tyto dva faktory byla dimenzi *uznání* přiřazena hodnota závažnosti následků 2 (středně závažné).

Výsledná hodnota rizika je tedy 4 (střední riziko), což znamená, že tato dimenze psychosociálních rizik rozhodně vyžaduje systémové opatření pro její snížení, ale neohrožuje bezprostředně chod pracoviště.

Jasnost pracovních rolí

Dimenze *jasnost pracovních rolí* má dle předchozí kvantifikace hodnotu pravděpodobnosti výskytu 2 (střední).

Samotná *jasnost pracovních rolí*, respektive její nedostatečná úroveň nemá přímé dopady na zdraví pracovníků, ovšem může přispívat ke zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti v důsledku konfliktu rolí. Kromě toho také poukazuje na problémy s organizací práce a komunikací uvnitř organizace, což kromě negativních dopadů na psychiku zaměstnance může mít za následek i snížení produktivity práce z důvodu neefektivity. Proto byla této dimenzi přiřazena hodnota závažnosti následků 2 (středně závažné).

Výsledná hodnota rizika je tedy 4 (střední riziko), což znamená, že tato dimenze psychosociálních rizik rozhodně vyžaduje systémové opatření pro její snížení, ale neohrožuje bezprostředně chod pracoviště.

Kvalita vedení

Dimenze *kvalita vedení* má dle předchozí kvantifikace hodnotu pravděpodobnosti výskytu 1 (malá).

Podle Karaska (1979, s. 287) je nedostatečné vedení může v kombinaci s vysokými pracovními způsobit nárůst dlouhodobého napětí a stresu spojeného s prací, což často vede k vyčerpání, depresi, úzkostem a nemocem. Dle Schulteho (2024) zase nízká kvalita vedení může vést ke zvýšené fluktuaci pracovníků, což je u zkoumaného vědecko-výzkumného pracoviště obzvláště nežádoucí, jelikož je jeho pracovní proces založen na vysoké odbornosti vědeckých pracovníků. Z těchto dvou důvodů byla dimenzi kvalita vedení přiřazena hodnota závažnosti následků 3 (závažné).

Výsledná hodnota rizika je tedy 3 (střední riziko), což znamená, že tato dimenze psychosociálních rizik rozhodně vyžaduje systémové opatření pro její snížení, ale neohrožuje bezprostředně chod pracoviště.

Sociální podpora od nadřízeného

Dimenze *sociální podpora od nadřízeného* má dle předchozí kvantifikace hodnotu pravděpodobnosti výskytu 1 (malá).

Podle Job Demands-Control-Support modelu může podpora do jisté míry vyvažovat negativní dopady vysokých kvantitativních požadavků. Vysoká úroveň podpory vytváří příjemnější pracovní prostředí, zatímco vnímaný nedostatek podpory může zvyšovat napětí. V tomto případě je však lehce nedostatečná podpora o nadřízeného kompenzována podporou ze strany kolegů (viz příloha II, dimenze *sociální podpora od kolegů* a *pocit sounáležitosti*).

v práci). Celkově byl tedy dopad sociální podpory od nadřízeného vyhodnocen jako zanedbatelný a byla mu přidělena hodnota 1 (minimální).

Výsledná hodnota rizika je tedy 1 (nízké riziko), což znamená, že tato dimenze nevyžaduje opatření pro minimalizaci, je potřeba ji pouze monitorovat.

Vertikální důvěra

Dimenze *vertikální důvěra* má dle předchozí kvantifikace hodnotu pravděpodobnosti výskytu 1 (malá).

Nízká vertikální důvěra, tedy důvěra mezi zaměstnanci a vedením může mít negativní dopady na sociální prostředí na pracovišti. Sama o sobě však dle dostupných informací není přímým zdrojem pracovního stresu. Závažnost dopadů je tedy vyhodnocena jako minimální a je jí přidělena hodnota 1.

Výsledná hodnota rizika je tedy 1 (nízké riziko), což znamená, že tato dimenze nevyžaduje opatření pro minimalizaci, je potřeba ji pouze monitorovat.

Organizační spravedlnost

Dimenze *organizační spravedlnost* má dle předchozí kvantifikace hodnotu pravděpodobnosti výskytu 1 (malá).

Vnímaná nízká organizační nespravedlnost bezpochyby může negativně ovlivnit sociální prostředí na pracovišti. Když se k tomuto faktoru přidá nízká kvalita vedení, může docházet k nespokojenosti zaměstnanců a v nejhorším případě i k jejich odchodu. Z výsledků dotazníkového šetření však lze usoudit, že přinejmenším horizontální vztahy nejsou vnímanou organizační nespravedlností výrazně negativně ovlivněny (viz příloha II, dimenze *pocit sounáležitosti v práci*). Celkově tedy byla dimenzi přiřazena hodnota závažnosti následků 2 (středně závažné).

Výsledná hodnota rizika je tedy 2 (nízké riziko), což znamená, že tato dimenze nevyžaduje opatření pro minimalizaci, je potřeba ji pouze monitorovat.

6 NÁVRH OPATŘENÍ PRO MINIMALIZACI RIZIK

Tato kapitola obsahuje návrh opatření pro minimalizaci rizik, které byly identifikovány, analyzovány a vyhodnoceny v předchozí kapitole. Žádné z rizik nebylo vyhodnoceno jako vysoké, není tedy třeba činit okamžité změny. Pro ošetření středních rizik byl stanoven požadavek, že je nutné je minimalizovat systémovými opatřeními. Tato opatření je nutné přizpůsobit akademickému prostředí a zohlednit některá specifika. Mezi tato specifika patří vysoká odborná autonomie vědeckých pracovníků, práce v často velmi malých týmech a silný důraz na co nejvyšší publikační výkon.

Kvantitativní nároky

Pro snížení zatížení vědeckých pracovníků kvantitativními nároky, je klíčové vytvářet realistické časové plány řešení projektů. Řešitelé projektů by měli při přípravě projektu vypracovat podrobné odhady časové náročnosti jednotlivých aktivit a pracovního zatížení každého člena řešitelského týmu. Tyto odhady by měly být založené na reálných zkušenostech z předchozích projektů, nikoli pouze na optimistických předpokladech. Před schválením projektu by měl jeho garant posoudit, zda je pracovní rozložení udržitelné a nevede k nadměrnému zatížení jednotlivých pracovníků.

Dalším opatřením pro snížení působení tohoto rizikového faktoru je zvýšení administrativní podpory vědeckých pracovníků. Ti by se měli primárně soustředit na odbornou činnost, nikoli na administrativní úkony, které přímo nesouvisejí s jejich odborností. Ústav by měl proto navýšit administrativní podporu prostřednictvím projektových manažerů, grantových specialistů, a především administrativních asistentů. Tito pracovníci by měli být odpovědní za přípravu a správu administrativních částí projektů (například zpráv, hlášení o čerpání rozpočtu, komunikaci s poskytovateli grantů), organizaci pracovních cest, vyúčtování nebo další rutinní agendy. Tímto opatřením lze snížit zátěž vědeckých pracovníků a zároveň i riziko vzniku frustrace, přetížení a demotivace zaměstnanců, které může vznikat právě z nadměrné administrativní zátěže. V současnosti připadá jeden asistent na každé vědecké oddělení, které ale ne vždy odpovídá jednomu vědeckému týmu. Ideální by tedy bylo přidělit každému vědeckému týmu jednoho administrativního asistenta.

Uznání

Působení psychosociálního faktoru *uznání* lze ovlivnit především změnami ve firemní kultuře. V současnosti již do jisté míry funguje zviditelňování pracovních úspěchů vědeckých

pracovníků, kdy jsou tyto úspěchy publikovány na webu ústavu, v interních newsletterech a ve výročních zprávách o fungování ústavu. Zároveň také existuje systém pololetních finančních odměn, které jsou zaměstnancům přidělovány na základě doporučení vedoucích jednotlivých oddělení. Tato forma uznání je však značně nepravidelná.

Kromě uznání za dosažení důležitých milníků je důležité oceňovat také drobné pokroky a každodenní úsilí vědeckých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli být vyškoleni v oblasti manažerské komunikace, především v dovednostech poskytování pozitivní zpětné vazby. Školení by mělo poskytnout nejen techniky formálního hodnocení výkonu, ale i schopnost ocenit dílčí úspěchy v rámci každodenní komunikace, jako například poděkování za kvalitně odvedený úkol nebo pochvala za iniciativu. Pravidelná pozitivní zpětná vazba pomáhá udržet motivaci zaměstnanců, poskytuje jim kýžený pocit uznání a celkově podporuje příznivé sociální prostředí na pracovišti. Důležité je, aby uznání nebylo pouhou formální povinností, ale spíše přirozená součást každodenní komunikace mezi vedoucími a podřízenými.

Jasnost pracovních rolí

Pro zvýšení *jasnosti pracovních rolí* je klíčové, aby odpovědnosti a kompetence jednotlivých vědeckých pracovníků byly jednoznačně vymezeny již při nástupu do pracovního poměru a při jejich zapojování do konkrétních projektů. V pracovní smlouvě by měly být jasně definovány základní povinnosti, očekávané výstupy a případné specifické odpovědnosti související s výzkumnými aktivitami. U projektových týmů by měla být obdobně při zahájení každého projektu vypracována projektová dokumentace, která jasně stanoví, kdo je za co odpovědný, jaké má kompetence a jaký je vztah mezi jednotlivými pracovními rolemi. Tato opatření snižují riziko nedorozumění nebo pocitu nejistoty u zaměstnanců a přispívají ke zvýšení jasnosti pracovních rolí.

Dalším možným opatřením ke zvýšení jasnosti pracovních rolí je zlepšení komunikace uvnitř týmu, například zavedením pravidelných týdenních schůzek. Během těchto schůzek by mělo docházet k průběžné aktualizaci informací o stavu jednotlivých úkolů, k přehodnocení priorit a v případě potřeby i k revizi a upřesnění rolí jednotlivých členů týmu. Pravidelné porady poskytují platformu pro otevřenou komunikaci o tom, kdo jaké činnosti aktuálně vykonává, případně na jaké překážky narazil a jak by šlo úkoly přerozdělit, aby byla práce efektivnější. Tímto způsobem lze předcházet situacím, kdy z důvodu nejasnosti pracovních rolí dochází ke konfliktu rolí nebo k neefektivnímu využití pracovní síly.

Kvalita vedení

Vedoucí oddělení a přeneseně i vedoucí týmů jsou zpravidla vybíráni na základě vědecké odbornosti, a ne nutně manažerských schopností. Pro zajištění *kvality vedení* je však vhodné dbát i na tento aspekt a poskytnout vedoucím pracovníkům podporu v rozvoji specifických manažerských kompetencí. Mezi tyto kompetence patří například řízení lidí, motivace podřízených, efektivní komunikace, spravedlivé řešení konfliktů, plánování práce a tvorba přívětivého sociálního prostředí v týmu. Toto opatření by mohlo být realizováno formou školení, interaktivních seminářů nebo prezentace případových studií vycházejících z praxe fungování vědeckých týmů.

Dalším vhodným opatřením pro zvýšení vnímané kvality vedení by bylo vytvoření platformy pro poskytování zpětné vazby vedoucím jednotlivých oddělení a výzkumných týmů od podřízených pracovníků. To by mohlo mít například formu anonymních hodnotících dotazníků, které by byly zaměřeny na klíčové aspekty vedení – například schopnost vedoucího srozumitelně komunikovat cíle, efektivně plánovat práci nebo spravedlivě řešit konflikty. Tyto dotazníky by poskytly vedoucím pracovníkům možnost reflektovat své manažerské schopnosti a cíleně se zaměřit na rozvoj a zlepšení nedostatků.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnovala posouzení psychosociálních rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti, kterým byl jeden z ústavů Akademie věd České republiky.

V teoretické části byly uvedeny některé definice psychosociálních rizik a jejich teoretické modely. Následně byly podrobněji popsány jednotlivé psychosociální faktory, které působí v pracovním prostředí a jejich dopady jak na jednotlivce, tak na celé organizace. Druhá kapitola byla věnována právnímu ukotvení psychosociálních rizik v české a evropské legislativě. Ačkoliv se v současnosti žádná legislativa nevěnuje přímo problematice psychosociálních rizik, některé legislativní dokumenty (především související s BOZP) se jí dotýkají nepřímě. V poslední kapitole teoretické části byly krátce popsány jednotlivé fáze procesu posuzování rizik a podrobněji byly představeny zvolené metody pro praktickou část této bakalářské práce, jmenovitě dotazník COPSQ III, benchmarking a matice rizik.

Praktická část byla věnována samotnému posouzení psychosociálních rizik na vybraném vědecko-výzkumném pracovišti. V první části byl stanoven kontext posuzování rizik, byla popsána zkoumaná instituce a pracovní proces vědeckého pracovníka spolu se svými specifiky – jmenovitě například vysoká pracovní autonomie, tlak na publikační výsledky a dlouhá období nejistoty ohledně úspěšnosti výzkumných projektů. Následně byly odprezentovány výsledky dotazníkového šetření. Za tímto účelem byl sestaven dotazník, který se skládal z klíčových (core) otázek oficiální české verze dotazníku COPSQ III. Tento dotazník byl následně rozeslán 57 výzkumným pracovníkům vybraného pracoviště, z čehož 41 dotazník vyplnilo. Návratnost dotazníku tedy činila přibližně 73 %, což bylo vyhodnoceno jako dostatečné.

Následně byly průměrné hodnoty jednotlivých dimenzí psychosociálních rizik získané dotazníkovým šetřením porovnány s referenčními hodnotami z několika evropských zemí. Rozdíly mezi získanými hodnotami byly rozděleny do tří kategorií – nízký, střední a vysoký. Toto rozdělení bylo následně při hodnocení rizik použito pro stanovení pravděpodobnosti realizace rizika. Hodnoty závažnost dopadů byly stanoveny na základě poznatků získaných v teoretické části této práce. Jednotlivé dimenze rizik byly následně vyhodnoceny pomocí matice rizik.

Jako dimenze psychosociálních rizik vyžadující systémové opatření pro jejich minimalizaci byly vyhodnoceny dimenze kvantitativní nároky, uznání, jasnost pracovních rolí a kvalita vedení.

V poslední kapitole praktické části byla pro příslušné dimenze rizik navržena opatření pro jejich minimalizaci. Navržená opatření souvisejí především s rozvojem manažerských kvalit vedoucích pracovníků, zlepšením plánování výzkumných projektů, navýšením administrativní podpory vědeckých pracovníků a v neposlední řadě se zlepšením komunikace uvnitř jednotlivých týmů i celé organizace. Tato navržená opatření mohou sloužit jako podklad pro vedení zkoumané organizace při tvorbě politiky pro řízení psychosociálních rizik na pracovišti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERTHELTSEN, Hanne; WESTERLUND, Hugo; BERGSTRÖM, Gunnar a BURR, Hermann, 2020. Validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire Version III and Establishment of Benchmarks for Psychosocial Risk Management in Sweden. Online. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 17, no. 9, s. 1-22. ISSN 1660-4601. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph17093179>. [cit. 2025-04-15].

BURR, Hermann; BERTHELTSEN, Hanne; MONCADA, Salvador; NÜBLING, Matthias; DUPRET, Emilie et al., 2019. The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. Online. *Safety and Health at Work*. Vol. 10, no. 4, s. 482-503. ISSN 20937911. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>. [cit. 2025-04-01].

COPSOQ INTERNATIONAL NETWORK, 2021. *COPSOQ III Guidelines and questionnaire*. Online. COPSOQ International Network. Dostupné z: <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-an-questionnaire-COPSOQ-III-131119-signed.pdf>. [cit. 2025-04-15].

COPSOQ INTERNATIONAL NETWORK, 2025. *COPSOQ network members*. Online. COPSOQ International Network. Dostupné z: <https://www.copsoq-network.org/network-members?country=Czech+Republic&SecurityID=99bb0814d83ab980bf9d46e36c0543e7d06a3333>. [cit. 2025-04-15].

COX, Louis Anthony, 2008. What's wrong with risk matrices? Online. *Risk Analysis*. Vol. 28, no. 2, s. 497-512. ISSN 1539-6924. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2008.01030.x>. [cit. 2025-04-15].

COX, Thomas a GRIFFITHS, Amanda, 2005. The nature and measurement of work-related stress: theory and practice. In: WILSON, John R. a CORLETT, Nigel. *Evaluation of Human Work*. 3rd edition. Routledge, s. 553-572. ISBN 978-0-415-26757-1.

ČERNOCH, Viktor, 2023. *Akademie věd České republiky: Špičkový výzkum ve veřejném zájmu*. Středisko společných činností AV ČR.

ČESKO. Nařízení vlády č. 361 ze dne 12. prosince 2007, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>. [cit. 2025-02-24].

ČESKO. Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>. [cit. 2025-02-24].

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2025-02-24].

ČESKO. Zákon č. 309 ze dne 23. května 2006, zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>. [cit. 2025-02-24].

DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.; NACHREINER, Friedhelm a SCHAUFELI, Wilmar B., 2001. The job demands-resources model of burnout. Online. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, no. 3, s. 499–512. ISSN 1939-1854. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>. [cit. 2025-02-17].

DOLAN, Simon L., 2023. *De-Stress at Work: Understanding and Combatting Chronic Stress*. Routledge. ISBN 978-1-032-10900-8.

ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME a CEEP, 2007. Rámcová dohoda proti obtěžování a násilí v práci. Online. In: EUR-Lex Přístup k právu Evropské unie. 2025. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0686:FIN:CS:PDF>. [cit. 2025-03-07].

ETUC, UNICE/UEAPME a CEEP, 2004. Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací. Online. In: EU Social Dialogue Resource Centre. © 2025. Dostupné z: https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2019-09/Work-related%20Stress%202004_Framework%20Agreement%20-%20CS.pdf. [cit. 2025-03-07].

EU-OSHA, 2025. Psychosocial risks and mental health at work. Online. EU-OSHA. European Agency for Safety and Health at Work. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>. [cit. 2025-03-05].

EUROFOUND a EU-OSHA, 2014. *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Online. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-1218-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.2806/70971>. [cit. 2024-11-01].

EVROPSKÁ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby. Online. In: EUR-Lex. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=oj:JOL_2003_299_R_0009_01. [cit. 2025-02-25].

EVROPSKÁ UNIE. Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání. Online. In: EUR-Lex. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=oj:JOL_2000_303_R_0016_01. [cit. 2025-02-25].

EVROPSKÉ HOSPODÁŘSKÉ SPOLEČENSTVÍ. Směrnice Rady ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Online. In: EUR-Lex. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:31989L0391>. [cit. 2025-02-25].

FILA, Marcus J., 2016. The Job Demands, Control, Support Model: Where Are We Now? Online. *TKM International Journal for Research in Management*. Vol. 1, no. 1, s. 15-44. ISSN 2455-684X. Dostupné z: <https://tkmim.ac.in/wp-content/uploads/2017/03/Article-3.pdf>. [cit. 2025-02-17].

HOWARD, Andrew; ANTCZAK, Radoslaw a ALBERTSEN, Karen, 2022. *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report*. Online. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-9479-674-5.

IAVICOLI, Sergio a DI TECCO, Cristina, 2020. The management of psychosocial risks at work: state of the art and future perspectives. Online. *Med Lav*. Roč. 111, č. 5, s. 335-350. Dostupné z: <https://doi.org/10.23749/mdl.v111i5.10679>. [cit. 2024-11-01].

KARASEK, Robert A., 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, no. 2, s. 285-308.

KAIN, Jason a JEX, Steve. Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. Online. In: *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 8)*. Leeds: Emerald Group Publishing Limited, 2010, s. 237-268. ISBN 978-1-84950-712-7. ISSN 1479-3555. Dostupné z: [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009). [cit. 2025-02-07].

LAGROSEN, Stefan a LAGROSEN, Yvonne, 2022. Workplace stress and health – the connection to quality management. Online. *Total Quality Management*. Vol. 33, no. 1, s. 113-126. ISSN 1478-3363. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1807317>. [cit. 2024-10-31].

LIPŠOVÁ, Vladimíra; BÁTRLOVÁ, Kateřina a KOŽENÁ, Ludmila, 2018. *Psychosociální rizika při práci*. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-382-2.

PRAXIOM RESEARCH GROUP LIMITED, 2020. ISO 31000:2018 Plain English Definitions. Online. Dostupné z: <https://www.integralskills.com.au/wp-content/uploads/ISO-31000-2018-Risk-Management-Definitions-in-Plain-English.pdf>. [cit. 2025-04-15].

SAFE WORK AUSTRALIA, 2022. *Managing psychosocial hazards at work*. Online. ISBN 978-1-76114-138-6. Dostupné

z: https://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/default/files/2022-08/model_code_of_practice_-_managing_psychosocial_hazards_at_work_25082022_0.pdf. [cit. 2025-02-22].

SCHULTE, Paul A.; SAUTER, Steven L.; PANDALAI, Sudha P.; TIESMAN, Hope M.; CHOSEWOOD, Lewis C. et al., 2024. An urgent call to address work-related psychosocial hazards and improve worker well-being. Online. *American Journal of Industrial Medicine*. Vol. 67, no. 6, s. 499-514. ISSN 1097-0274. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/ajim.23583>. [cit. 2025-03-29].

SUN, Chenjunyan; HON, Carol K.H.; WAY, Kirsten A.; JIMMIESON, Nerina L. a XIA, Bo, 2022. The relationship between psychosocial hazards and mental health in the construction industry: A meta-analysis. Online. *Safety Science*. Vol. 145. ISSN 0925-7535. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105485>. [cit. 2025-02-17].

ŠENOVSKÝ, Pavel, 2021. Matice rizik - zajímavosti, problémy a jak je minimalizovat. Online. *SPEKTRUM*. Roč. 21, č. 2, s. 36-41. ISSN 1804-1639. Dostupné z: https://www.fbi.vsb.cz/export/sites/fbi/cs/.content/galerie-souboru/Spektrum/Spektrum_2021_2.pdf. [cit. 2025-04-15].

VAN VEGCHEL, Natasja; DE JONGE, Jan; BOSMA, Hans a SCHAUFELI, Wilmar, 2005. Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. Online. *Social Science & Medicine*. Vol. 60, no. 5, s. 1117-1131. ISSN 1873-5347. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>. [cit. 2025-02-17].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Matice rizik	36
------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání vybraných výsledků s referenčními hodnotami.....	36
Tabulka 2 Výsledné hodnoty rizika	38

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AVČR	Akademie věd České republiky
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEEP	Centre Européen des Entreprises Publiques (Evropské centrum zaměstnavatelů a podniků poskytujících veřejné služby a služby obecného zájmu)
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kodaňský psychosociální dotazník)
ERI	Effort-Reward Imbalance (nerovnováha mezi úsilím a odměnou)
ETUC	European Trade Union Confederation (Evropská odborová konfederace)
EU	Evropská unie
EU-OSHA	European Agency for Safety and Health at Work (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci)
JDC	Job Demands-Control (pracovní požadavky a kontrola)
JDCS	Job Demands-Control-Support (pracovní požadavky, kontrola a podpora)
JDR	Job Demands-Resources (pracovní požadavky a zdroje)
UEAPME	Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises (Evropská unie řemesel a malých a středních podniků)
UNICE	Union of Industrial and Employer Confederations of Europe (Unie průmyslových a zaměstnavatelských konfederací Evropy)
v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Plné znění použitého dotazníku

Příloha P II: Výsledné hodnoty z dotazníku

PŘÍLOHA P I: PLNÉ ZNĚNÍ POUŽITÉHO DOTAZNÍKU

Kvantitativní nároky (QD)

QD2: Jak často se Vám stává, že nemáte čas dokončit všechny své pracovní úkoly?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0))

QD3: Býváte pozadu se svou prací?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0))

Pracovní tempo (WP)

WP1: Musíte pracovat velmi rychle?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0))

WP2: Pracujete během dne ve vysokém tempu?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Emoční nároky (ED)

ED2: Musíte se v rámci své práce zabývat osobními problémy jiných lidí?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0))

ED3: Je Vaše práce emočně náročná?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Vliv v práci (IN)

IN1: Máte velký vliv na rozhodnutí ovlivňující Vaši práci?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0))

Příležitost k rozvoji (PD)

PD2: Máte možnost se díky své práci učit novým věcem?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

PD3: Můžete ve své práci využívat své dovednosti nebo odborné znalosti?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Smysluplnost práce (MW)

MW1: Je Vaše práce smysluplná?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Předvídatelnost (PR)

PR1: Jste na svém pracovišti informováni s dostatečným předstihem, např. o důležitých rozhodnutích, změnách nebo plánech do budoucna?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

PR2: Dostáváte všechny informace, které potřebujete, abyste svou práci mohl/a dělat dobře?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Uznání (RE)

RE1: Je Vaše práce uznávána a oceňována vedením?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Jasnost pracovních rolí (CL)

CL1: Má Vaše práce jasné cíle?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Konflikt pracovních rolí (CO)

CO2: Jsou na Vás v práci kladeny protichůdné požadavky?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

CO3: Musíte v práci někdy dělat věci, které by se měly dělat jinak?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Kvalita vedení (QL)

Do jaké míry byste řekl/a, že Váš přímý nadřízený/ nadřízená ...

QL3: - je dobrý/á v plánování práce?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0); nemám přímého nadřízeného/ nadřízenou (chybí odpověď))

QL4: - je dobrý/á v řešení konfliktů?
(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0); nemám přímého nadřízeného/ nadřízenou (chybí odpověď))

Sociální podpora od nadřízeného (SS)

SSX2: Jak často Vám Váš přímý nadřízený v případě potřeby poskytuje pomoc a podporu?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0); nemám přímého nadřízeného/ nadřízenou (chybí odpověď))

Sociální podpora od kolegů (SC)

SCX1: Jak často se Vám v případě potřeby dostává pomoci a podpory od Vašich kolegů/ kolegyně?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0); nemám přímého nadřízeného/ nadřízenou (chybí odpověď))

Pocit sounáležitosti v práci (SW)

SW1: Je mezi Vámi a Vašimi kolegy/ kolegyněmi dobrá atmosféra?
(vždy (100); často (75); někdy (50); zřídka (25); nikdy/ téměř nikdy (0); nemám přímého nadřízeného/ nadřízenou (chybí odpověď))

Nejistota zaměstnání (JI)

JI1: Máte obavy ze ztráty zaměstnání?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

JI3: Máte obavy, že bude obtížné najít jinou práci, pokud byste ztratil/a zaměstnání?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Nejistota pracovních podmínek (IW)

IW1: Obáváte se, že budete proti své vůli převeden/a na jinou práci?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Spokojenost s prací (JS)

Když celkově zhodnotíte svou současnou práci – jak jste spokojen/a...

JS4: - se svou prací jako takovou, když zvažíte všechny její aspekty?

(velmi spokojen/a (100); spokojen/a (75); ani spokojen/a. ani nespokojen/a (50); nespokojen/a (25); velmi nespokojen/a (0))

Konflikt mezi pracovním a soukromým životem (WF)

Následujících dvě otázky se týkají toho, jak Vaše práce ovlivňuje Váš osobní život.

WF2: Máte pocit, že Vás práce stojí tolik energie, že to má negativní dopad na Váš osobní život?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

WF3: Máte pocit, že Vám práce zabírá tolik času, že to má negativní dopad na Váš osobní život?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Vertikální důvěra (TM)

TM1: Důvěřuje vedení zaměstnancům, že svou práci odvedou dobře?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

TMX2: Mohou zaměstnanci důvěřovat informacím, které přicházejí od vedení?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

Organizační spravedlnost (JU)

JU1: Jsou konflikty na pracovišti řešeny spravedlivě?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

JU4: Je práce rozdělována spravedlivě?

(ve velmi velké míře (100); ve velké míře (75); do jisté míry (50); v malé míře (25); ve velmi malé míře (0))

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDNÉ HODNOTY Z DOTAZNÍKU

Dimenze	Pozitivní hodnota	Průměr hodnot z dotazníku	Referenční průměr	Rozdíl
Kvantitativní nároky (QD)	nízká	56,7	39,0	17,7
Pracovní tempo (WP)	nízká	51,2	61,0	-9,8
Emoční nároky (ED)	nízká	33,2	47,0	-13,8
Vliv v práci (IN)	vysoká	61,0	42,0	19,0
Příležitost k rozvoji (PD)	vysoká	82,3	66,0	16,3
Smysluplnost práce (MW)	vysoká	59,1	72,0	-12,9
Předvídatelnost (PR)	vysoká	60,4	56,0	4,4
Uznání (RE)	vysoká	48,8	55,0	-6,2
Jasnost pracovních rolí (CL)	vysoká	63,4	75,0	-11,2
Konflikt pracovních rolí (CO)	nízká	29,9	45,0	-15,1
Kvalita vedení (QL)	vysoká	58,9	61,0	-2,1
Sociální podpora od nadřízeného (SS)	vysoká	65,0	69,0	-4,0
Sociální podpora od kolegů (SC)	vysoká	72,0	68,0	4,0
Pocit sounáležitosti v práci (SW)	vysoká	81,7	77,0	4,7
Nejistota zaměstnání (JI)	nízká	33,8	39,0	-5,2
Nejistota pracovních podmínek (IW)	nízká	11,0	41,0	-30,0
Spokojenost s prací (JS)	vysoká	74,4	56,0	18,4

Dimenze	Pozitivní hodnota	Průměr hodnot z dotazníku	Referenční průměr	Rozdíl
Konflikt mezi pracovním a soukromým životem (WF)	nízká	39,9	42,0	-2,1
Vertikální důvěra (TM)	vysoká	63,1	64,0	-0,9
Organizační spravedlnost (JU)	vysoká	53,7	57,0	-3,3