

Posouzení psychosociálních rizik vybrané pracovní činnosti

Bc. Josef Bouček

Diplomová 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Josef Bouček
Osobní číslo:	L23071
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Posouzení psychosociálních rizik vybrané pracovní činnosti

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu diplomové práce.
2. Charakterizujte současný stav psychosociálních rizik vybrané pracovní činnosti.
3. Proveďte posouzení psychosociálních rizik dané pracovní činnosti s využitím odpovídajících metod.
4. Zpracujte návrh opatření pro ošetření identifikovaných psychosociálních rizik v podobě metodické příručky.

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

Seznam doporučené literatury:

1. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-2713-823-4.
2. LIPŠOVÁ, Vladimíra; BÁTRLOVÁ, Kateřina a KOŽENÁ, Ludmila. *Psychosociální rizika při práci*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018. ISBN 978-80-7071-382-2.
3. NEUGEBAUER, Tomáš. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-073-9.
4. PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-2475-646-2.
5. ROSSI, Ana Maria; MEURS, James A. a PERREWÉ, Pamela. *Stress and Quality of Working Life: Conceptualizing and Assessing Stress*. Information Age Publishing Incorporated, 2017. ISBN 978-16-8123-925-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Livia Ranocha, Ph.D. MPA**
Ústav krizového řízení

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

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 23.4.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá tématem psychosociálních rizik na pracovišti ve vybrané organizaci a jejich vlivem na konkrétní pracovní pozici. První část práce se věnuje teoretickému vymezení psychosociálních rizik a legislativnímu rámci této problematiky v České republice i zahraničí. Zvláštní pozornost je zaměřena na stresovou zátěž v souvislosti s pracovní činností, její možné důsledky a preventivní opatření. V další části je představena vybraná organizace a popis zkoumané pracovní činnosti. Data byla sbírána prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož výsledky tvoří základ pro posouzení psychosociálních rizik za použití vybraných metod. Výstupem práce je metodická příručka zaměřená na konkrétní pracovní pozici, která je určena zaměstnavateli s cílem zmírnit psychosociální rizika na pracovišti.

Klíčová slova: Psychosociální rizika, stres, dotazníkové šetření, předák.

ABSTRACT

This thesis deals with the topic of psychosocial risks in the workplace in a selected organization and their impact on a specific job position. The first part of the thesis deals with the theoretical definition of psychosocial risks and the legislative framework of this issue in the Czech Republic and abroad. Particular attention is focused on stress load in connection with work activities, its possible consequences and preventive measures. In the next part, a selected organisation and a description of the investigated work activity are presented. Data were collected through a questionnaire survey, the results of which form the basis for the assessment of psychosocial risks using selected methods. The output of the thesis is a methodological guide focused on a specific job position, which is intended for employers to mitigate psychosocial risks in the workplace.

Keywords: Psychosocial risks, stress, questionnaire survey, foreman.

Za odborné vedení, cenné rady a poznámky v průběhu psaní diplomové práce si vřelě poděkování zaslouží paní Ing. Livia Ranocha, Ph.D., MPA. Dále bych rád poděkoval vybrané výrobní společnosti za spolupráci, ochotu a poskytnutí potřebných informací. Velké poděkování náleží mé rodině, která mi byla oporou v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA PŘI PRÁCI	15
1.1 OBLASTI PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	15
1.2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC V ČESKÉ REPUBLICE I ZAHRANIČÍ	21
1.2.1 Legislativa v Evropské unii.....	22
1.2.2 Legislativa v České republice	23
1.3 KATEGORIZACE PRÁCE A JEJÍ VLIV NA PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA	25
2 STRESOVÉ ZATÍŽENÍ V PRACOVNÍM KONTEXTU	27
2.1 PRACOVNÍ STRES	27
2.2 PŘÍČINY A NÁSLEDKY STRESU	28
2.3 DRUHY STRESU	30
3 PATOLOGICKÉ JEVY A DUŠEVNÍ ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI.....	32
3.1 WORKOHOLISMUS	32
3.2 SYNDROM VYHOŘENÍ	32
3.3 MOBBING	33
4 DRUHY PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ	35
4.1 HODNOCENÍ A PREVENCE RIZIK	35
4.2 ZVÝŠENÍ POVĚDOMÍ A VZDĚLÁNÍ	35
4.3 PODPORA DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ A WELLBEING PROGRAMY.....	36
4.4 VYTVÁŘENÍ INKLUZIVNÍHO A PODPORUJÍCÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	36
5 DÍLČÍ ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU.....	40
6.1 CERTIFIKACE PODNIKU	40
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
6.3 POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI	42
7 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	44
7.2 KAMPAŇ SLIC	46
7.3 MEISTERŮV DOTAZNÍK	53
8 IDENTIFIKACE A POSOUZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	56
8.1 ISHIKAWA DIAGRAM.....	56

8.2	KOMPARACE IDENTIFIKOVANÝCH PŘÍČIN	60
8.3	METODA WHAT-IF.....	62
9	DOPORUČENÁ OPATŘENÍ	63
	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

V současné době se na pracovišti kromě fyzické bezpečnosti věnuje stále větší pozornost duševnímu zdraví a pohodě zaměstnanců. Právě psychosociální rizika představují specifickou a obsáhlou skupinu rizik, která jsou spojena s psychickou zátěží, mezilidskými vztahy, organizační kulturou a řadou dalších oblastí. Jedná se o rizika, jejichž dopady nejsou vždy evidentní, avšak jejich vážnost může být velmi vysoká, neboť hovoříme o zhoršeném duševním zdraví zaměstnanců, častých onemocnění, zvýšené fluktuaci či snížené výkonnosti. Vzhledem k rostoucím nárokům současného trhu práce na výkonnost, flexibilitu a přizpůsobivost je problematika psychologických rizik stále aktuálnější a mělo by se k nim přistupovat koncepčně.

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku psychosociálních rizik na konkrétní pracovní pozici ve výrobním podniku, kterou je pozice předáka výrobního zařízení. Tato role vyžaduje kromě technických znalostí také administrativní a komunikační schopnosti. Zkoumaná pracovní pozice je mimořádně náročná z hlediska psychosociálních faktorů kvůli kombinaci směnného provozu, vysoké odpovědnosti, potřeby komunikace a řešení provozních problémů.

Teoretická část zahrnuje nejprve obecné pojetí psychosociálních rizik s vymezením základním pojmů a charakterizováním všech oblastí této problematiky. Součástí teoretické části je také legislativní rámec této problematiky pro Českou republiku, ale i zahraničí, neboť veškeré zákony tohoto charakteru vycházejí ze stanov a směrnic Evropské unie. Jelikož stres tvoří podstatnou část těchto rizik, jsou v této práci uvedeny jak jeho druhy, tak i příčiny a následky. Závažnost následků psychosociálních rizik charakterizují patologické jevy, jež mohou nastat opomenutím správné prevence, která je vymezena v poslední kapitole této části.

Praktická část je založena na kvalitativní a částečně i kvantitativní analýze pracovních podmínek daného pracoviště, přičemž hlavním bodem je identifikace kritických problémů a zjištění jejich příčin za pomoci Ishikawa diagramu. Následně jsou tyto příčiny vzájemně porovnány a použity do metody What-if. Výsledky jsou dále syntetizovány do návrhu doporučených opatření ke snížení identifikovaných rizik, přičemž je vytvořena metodická příručka určená zaměstnavateli. Tato příručka je výstupem diplomové práce a přínosem pro vybranou společnost z důvodu navrhovaného ošetření identifikovaných psychosociálních rizik na pracovišti.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je posouzení psychosociálních rizik vybrané pracovní činnosti s využitím odpovídajících metod a následné vytvoření metodické příručky, sestavené na základě identifikovaných rizik v rámci výzkumu, která je adresovaná zaměstnavateli za účelem snížení psychosociálních rizik.

Dílčí cíle vymezené k dosažení hlavního cíle diplomové práce:

- Zpracování teoretických informací k problematice psychosociálních rizik.
- Analýza atributů současného stavu psychosociálních rizik na pracovišti.
- Vytvoření dotazníku a jeho následná distribuce mezi zaměstnance na určené pracovní pozici.
- Na základě analýzy výsledků dotazníku vytvořit metodickou příručku k řešení nejkritičtějších psychosociálních rizik.

Omezení diplomové práce:

- Sběr dat prostřednictvím dotazníku je určen zaměstnancům na pozici: obsluha výrobního zařízení – předák.
- Úplnost a správnost vyplnění dotazníku je podmíněna zodpovědným přístupem zaměstnanců.
- Dotazník je složen ze tří částí a obsahuje celkem 15 uzavřených otázek, ovšem poslední část zahrnuje 10 podotázek, na které lze odpovědět na škále od 1 do 5 (přičemž 1 – ne, vůbec nesouhlasím a 5 – ano, plně souhlasím).

Metodologický postup zahrnuje popis použitých technik sběru dat, konkrétních nástrojů a metod využitých k získání potřebných informací. Jsou zde popsány metody analýzy dat, včetně podrobného rozboru jejich aplikace v daném kontextu.

Techniky sběru dat:

Dotazníkové šetření – pro sběr dat potřebných k následné analýze aktuálního stavu psychosociálních rizik na pracovišti vybraného podniku byl sestaven dotazník. Tento kvantitativní výzkum je orientovaný na subjektivní vnímání psychosociálních rizik respondentů pracujících na zkoumané profesní pozici, kterou je předák výroby. Kompletní skladba dotazníku je uvedena v příloze I.

Použité metody:

Ishikawa diagram – metoda bude použita pro sestavení potenciálních příčin zjištěných problémů na zkoumané pracovní pozici. Jedná se o metodu, zvanou také jako diagram rybí kosti, jež je nástrojem k identifikaci problémů v rámci systému. Metoda poukazuje na to, jak jsou příčiny a účinky propojeny a napomáhá ke zjištění, proč jsou systémy, procesy či produkty chybné. Název metody je odvozen od japonského inženýra Kaoru Ishikawy, jenž metodu vyvinul v šedesátých letech 20. století (Paredes, 2024).

Metoda What-if – tato metoda je založena na brainstormingu, kdy kvalifikovaný pracovní tým posuzuje na základě dotazů a odpovědí neočekávané události, které se mohou v rámci procesu vyskytnout. Dotazy začínají právě charakteristickou formulací „Co se stane, když...?“. V metodě jsou uvedeny možné dopady problémů a dále navrhovaná opatření, k jejich předcházení (guard7.cz, 2022).

Komparativní metoda – komparace neboli srovnávání může být využito v rámci názorů, hypotéz či pojetí problému, ve většině případech, aby byly odůvodněny vlastní stanoviska (výzkumné metody, 2022). V diplomové práci je tato metoda použita k porovnání identifikovaných příčin zjištěných Ishikawa diagramy z důvodu vyhledání nejkritičtějších příčin, které se nachází ve všech problémových oblastech.

Brainstorming – kreativní metoda, jež bude v rámci diplomové práce využita při konzultaci s pracovníky vybraného podniku, za účelem sestavení nápadů ke stanovenému tématu bez kritického hodnocení (Kadeřábková, 2020).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA PŘI PRÁCI

Současná doba výrazně proměňuje chápání pracovních rizik v porovnání s jejich historickým pojetím. Zatímco dříve bylo prvořadým zájmem zajištění fyzické bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vyžaduje moderní doba, která se vyznačuje zvýšenými nároky na pracovní tempo a nasazení zaměstnanců při vykonávání často vysoce technických a složitých procesů, také zohlednění pracovních podmínek a pracovního prostředí ve vztahu k psychosociální oblasti lidského vnímání. Hned na úvod je třeba zdůraznit, že pojem „psychosociální riziko“ nemá žádnou všeobecně uznávanou definici (Kyselová, 2019).

Psychosociální rizika je však možné dle etymologického významu těchto slov definovat jako psychická rizika spojená s interakcí člověka ve společnosti. V každém společenství je přítomna psychosociální složka, přičemž v pracovním prostředí se jedná zejména o psychická rizika zaměstnanců související především s výskytem těchto rizik na pracovišti. Právní předpisy tento samotný pojem neupravují, avšak je předmětem zkoumání mnoha vědních oborů, především psychologie a medicíny.

Jedná se o soubor rizik pramenících z působení jedince v pracovním prostředí, povahy a organizace práce, ale také mezilidských vztahů. Tato rizika mohou přispívat ke zvýšenému stresu souvisejícímu s prací, jsou-li zaměstnanci vnímána tak, že přesahují jejich schopnosti a možnosti (Lipšová, Šenčík et al., 2021).

Je prokázáno, že přítomnost těchto rizik na pracovišti má nepříznivý vliv na duševní či fyzické zdraví zaměstnanců a souvisí s horším pracovním výkonem, vyšší absencí a zvýšenou pravděpodobností úrazů. Trvalý psychický stres v organizaci vede k vyšší míře nemocnosti a potenciálně k vyšší fluktuaci zaměstnanců, což má dopad i na zaměstnavatele (Janošová et al., 2016).

1.1 Oblasti psychosociálních rizik

Dle vzoru zpracovaného Světovou zdravotnickou organizací „Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management – WHO 2008“ lze psychosociální rizika rozčlenit do 10 oblastí.

Charakter práce

Na rizika vyplývající z charakteru práce, jež mají dopad na fyzické a duševní zdraví zaměstnance, má největší vliv zaměstnavatel, neboť i při zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti v souladu se zákonnými požadavky stále existuje řada dalších

oblastí, které je možné zlepšit, optimalizovat nebo zcela eliminovat. Například efektivní organizace práce, prevence přetěžování zaměstnanců prostřednictvím monitorování únavy, plánované střídání pracovních činností s různou intenzitou, zapojení dalších pracovníků při vyšších nárocích na výkon, zařazování pracovních přestávek a další opatření mohou výrazně přispět ke zlepšení pracovních podmínek (Janošová et al., 2016).

Janošová et al. (2016) následně zmiňují i roli zaměstnanců v této problematice, kteří mohou přispět svým aktivním zapojením prostřednictvím dodržování zásad bezpečnosti práce, důsledného používání osobních ochranných pracovních prostředků, sledování pracovních postupů nejen z hlediska efektivity, ale také bezpečnosti a předkládáním návrhů na zlepšení.

Pracovní zátěž

Vzhledem k tomu, že pojem zátěž je synonymem pojmu stres, je důležité v tomto kontextu chápat stres nikoli ve smyslu klinickém. Nicméně, v extrémních pracovních podmínkách se jeho důsledky mohou kumulovat a vést k negativním dopadům na lidský organismus. Tento pojem lze v rámci pracovních podmínek chápat jako pracovní nároky, jež jsou kladeny na zaměstnance a způsob, jakým je zaměstnanec zvládá v souvislosti se svojí psychikou. Jedná se o různé podněty z prostředí i podněty intrapsychické v podobě obav či nízkého sebevědomí (Mikuláščík, 2015).

Mikuláščík (2015) ve své práci uvádí stručný přehled kategorií stresorů, kterými jsou svalová, senzorická, mentální, emoční a sociální zátěž, hluk a vibrace, osvětlení, klimatické podmínky, pracovní úrazová rizika, mechanické příčiny, sociální faktory nebo biologičtí činitelé. Přirozenost působení zmíněných stresorů se může radikálně měnit, neboť to mohou být každodenní starosti, ale i mimořádné a nečekané situace. Klíčovým problémem, který je třeba řešit v souvislosti se zátěží, je stanovení přijatelné míry zátěže, jež nepřekročí únosnou hranici, nepovede k přetěžování a nebude ohrožovat zdraví pracovníka. Je důležité určit, jaké požadavky lze považovat za optimální během osmihodinové pracovní doby, a jaké zatížení je ještě přijatelné při krátkodobých, intenzivních pracovních aktivitách.

Rozvržení práce

Povinnost zaměstnavatelů vypracovat zaměstnancům písemný rozvrh týdenní pracovní doby, kterou ukládá § 84 zákoníku práce, s ohledem na dodržení všech pravidel pro rozvržení pracovní doby (§ 78 a násl.), představuje pro mnoho zaměstnavatelů často náročný úkol. Nejprve je při rozvrhování pracovní doby zapotřebí určit, v jakém režimu bude zaměstnanec

vykonávat pracovní dobu, neboť zákoník práce vymezuje kromě jednosměnného pracovního režimu také dvousměnný, vícesměnný a nepřetržitý pracovní režim. Dvousměnný pracovní režim je způsob organizace práce, při kterém se zaměstnanci pravidelně střídají ve dvou směnách během 24 hodin po sobě jdoucích. V rámci vícesměnného pracovního režimu zaměstnanci rotují ve třech nebo více směnách během 24 hodin po sobě jdoucích a nepřetržitý pracovní režim, jak již z názvu vyplývá, spočívá ve střídání směn zaměstnanců v nepřetržitém provozu zaměstnavatele (vema.cz, 2021).

Rozhodování o práci

Mezi hlavní faktory této problematiky patří rutinní stránka práce, jednotvárnost, ale i obtížnost úkolů zadaných zaměstnavatelem. Například příručka ISSA, vydaná v České republice Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, uvádí, že pokud existuje rozpor mezi objektivními pracovními požadavky a individuálními schopnostmi konkrétní osoby dosahovat určitého výkonu, může to způsobit psychické nepohodlí zaměstnance. To se děje buď v důsledku příliš jednoduchých, nebo naopak příliš náročných požadavků. V zájmu každého zaměstnavatele by tedy mělo být skloubení kvalitativních a kvantitativních požadavků na zaměstnance tak, aby nedocházelo k pocitům fádnosti, monotonie či k psychické únavě (Richter et al., 2022).

Je-li to uskutečnitelné, měl by zaměstnavatel pracovníkům umožnit výběr jejich spolupracovníků a zároveň je zapojit do zvyšování efektivity pracovních operací. V neposlední řadě je v zájmu zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům možnost zvyšování kvalifikace a samostatnosti při rozhodování (Janošová et al., 2016).

Pracovní prostředí a vybavení

Vzhledem ke skutečnosti, že většinu života strávíme na pracovišti, má právě pracovní prostředí společně s pracovním vybavením zásadní dopad na naše zdraví. Dle Zákoníku práce je každý zaměstnavatel povinen zajistit bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a podmínky. Z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví jsou základní požadavky na pracoviště předmětem zákona č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Lipšová et al., 2018).

Pro spokojenost zaměstnanců jsou velmi podstatné estetické parametry pracovišť, což si zaměstnavatelé začínají uvědomovat a starají se o uspořádání pracovišť, barevné ladění, sportovní či relaxační koutky apod. Současným trendem je odklon od sterilního a nezajímavého vybavení kanceláře k světlým a hravým prostorám, které podněcují

kreativitu a radost zaměstnanců. Formální stránka pracoviště je zásadní především u administrativních podniků, ovšem zapomínat na ni nesmíme ani u podniků výrobních. Zde však nejde jen o barvy a hravost, ale především o minimalizaci pracovních rizik, funkčnost a ergonomické parametry, kde lze jako příklad zmínit výrobce automobilů Škoda Auto. V rámci tohoto podniku je ergonomie zařazena mezi hlavní priority v souvislosti s péčí o zdraví a bezpečnost zaměstnanců.

Vybavení používané na pracovišti by mělo splňovat ergonomické požadavky, přičemž je zásadní, aby zaměstnanci byli obeznámeni s tím, jak by mělo být jejich pracovní prostředí uzpůsobeno, tak aby odpovídalo jejich anatomickým a fyziologickým potřebám. Tyto požadavky jsou zkoumány prostřednictvím ergonomických hodnocení, na které navazuje školení a nácvik správného a bezpečného provádění pracovních činností. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, jak správně sedět u pracovního stolu, jak efektivně pracovat vstoje, jak bezpečně manipulovat s břemeny a jak vykonávat pracovní úkony, tak, aby se předešlo zbytečné námaze a následné únavě (Lipšová et al., 2018).

Firemní kultura

Firemní kultura zahrnuje souhrn přesvědčení, hodnot, zásad, postojů a případně i artefaktů, které formují chování zaměstnanců v souladu s cíli společnosti a podporují jejich angažovaný přístup k firmě i k samotnému výkonu práce. V rámci úspěšného podniku zaměstnanci sdružují své ambice, tužby a cíle se zájmy společnosti, z čehož vyplývá, že se jedná o souhrn relativně trvalých procesů sdílených ve firmě (Barták, 2023).

Dle Brože (2017) můžeme firemní kulturu rozlišit podle míry otevřenosti k tržnímu prostředí a svobody rozhodování zaměstnanců na 4 základní typy:

- klanová – vysoká míra vnitřní svobody a malá otevřenost,
- neformální – vysoká míra vnitřní svobody a velká otevřenost,
- soutěživá – nízká míra svobody a velká otevřenost,
- hierarchická – nízká míra svobody a malá otevřenost.

Jedním z klíčových kritérií úspěchu je angažovanost zaměstnanců. Angažovaný pracovník cítí uspokojení z úspěchů společnosti, pro kterou pracuje a sdílí hodnoty i cíle pracoviště. S nadšením plní své povinnosti nad rámec svých povinností a cítí se spokojeně díky svému pocitu plné angažovanosti. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o zdroj finančních výhod, neboť za stejné náklady dosahují vyššího pracovního výkonu. Angažovanost však

nelze získat pouhým poskytováním finančních odměn a benefitů. I když je její dosažení finančně nenáročné, vyžaduje značné úsilí (Brož, 2017).

Mezilidské vztahy

Pokud se podíváme na člověka a lidskou společnost z jakéhokoliv hlediska, zjistíme, že po celou dobu evoluce jsme byli součástí sítě vztahů s ostatními lidmi. Už od dob nejprimitivnějších kultur je jasné, že život ve skupině je nezbytný pro naše přežití (Bednář, 2013).

Z hlediska pracovního prostředí pro nás není společenství důležité jen z důvodu dosažení výsledků, ale také pro naplnění našich sociálních potřeb. Je třeba mít na paměti, že v práci trávíme zhruba třetinu svého času, čímž zde vzniká značné množství sociálních vazeb a významných vztahů, které často přesahují rámec samotné pracovní činnosti. Pokud k těmto sociálním vazbám nedochází, například vlivem vysoké rivality, negativní atmosféry v kolektivu nebo vzájemné nedůvěry, a zároveň si zaměstnanec nedokáže tento nedostatek vyvážit ve svém soukromém životě, může následovat pocit deprivace a nespokojenosti. Tyto důsledky se později negativně odráží mimo jiné i na jeho pracovním výkonu (Hlušíčka, 2019).

Role v organizaci

Obecně se úspěšnost týmu odvíjí nejen od individuálního přispění každého člena, ale závisí především na funkčnosti skupiny jako celku. Toto pravidlo platí také v rámci činnosti pracovního týmu, kde lze konstatovat, že celek je více než pouhý souhrn jeho částí, které jsou tvořeny individuálními členy se specifickými osobnostními rysy a způsoby chování.

R. Meredith Belbin, britský sociolog, věnuje několik desetiletí pozornost otázce, jak sestavit efektivní a produktivní tým spolupracovníků, přičemž dospěl k závěru, že inteligence ani typ osobnosti nejsou jedinou zárukou úspěchu. Klíčem k úspěchu je zejména kombinace různých typů vlastností, jež Belbin charakterizuje v devíti typech týmových rolí, které mohou při správné kombinaci přinášet dlouhodobý úspěch. Týmové role jsou rozděleny do třech skupin – orientované na typ osobnosti, akci a myšlení (Lipšová et al., 2018).

Dle typu osobnosti se jedná o hledače zdrojů (extrovertní, komunikativní, zajišťuje kontakty), týmového hráče (vnímavý, spolupracující, diplomatický) a koordinátora (vyzrálý, sebevědomí, vůdcovský). V rámci akce či zpracování úkolu definuje Belbin strukturovače (dynamický, rád pracuje pod tlakem), realizátora (efektivní, konzervativní) a zakončovače

(pečlivý, důkladný, hledá chyby). Z hlediska způsobu myšlení jde o kreativce (nápaditý, nekonvenční), specialistu (soustředěný, znalý, oddaný) a kontrolora (strategický, kritický) (Lipšová et al., 2018).



Obrázek 1: Týmové role dle Belbina

(zdroj: vlastní zpracování dle objectgears.cz, 2018)

Karierní postup

V současné době je plánování a řízení kariéry v rámci organizací udělen velký prostor, neboť se jedná o jeden z nejvýznamnějších motivačních faktorů. Karierní postup lze definovat jako posun v kariéře zaměstnance, respektive jeho posun v hierarchii společnosti na vyšší či specializovanější pracovní pozici. Kromě velikosti organizace a její organizační struktury ovlivňuje pravděpodobnost kariérního postupu také postoj organizace k interní mobilitě zaměstnanců. Při plánování kariérního rozvoje zaměstnanců a nástupnictví na manažerských pozicích je nutné posoudit investice do vlastních pracovníků, zajistit plánované pokrytí poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů a podpořit profesní rozvoj perspektivních zaměstnanců.

Karierní postup souvisí s projevem uznání a respektu ze strany kolegů a vedoucích pracovníků, kteří tímto způsobem oceňují schopnosti zaměstnance a zdůrazňují jeho význam pro organizaci. Z hlediska tzv. interní mobility je posun zaměstnanců v rámci organizační hierarchie dán volbou managementu a kompetencemi zaměstnanců. Pokud si je zaměstnanec vědom možností kariérního postupu uvnitř podniku, je obeznámen s požadavky na dosažení

vyšší nebo odpovědnější pozice a věří, že tyto požadavky jsou přiměřené, jasné a srozumitelné, bude mít větší tendenci podávat dobré výkony a zůstat v podniku (Depoo et al., 2021).

Sladění práce a soukromí

Přesná definice tohoto pojmu ve své podstatě neexistuje, neboť se jedná o velice širokou oblast, kterou však lze přiblížit na situaci, v níž je jedinec náležitě angažován a spokojen v práci i v soukromém životě (Lipšová et al., 2018).

Lipšová et al. (2018) uvádí v rámci této problematiky tři základní oblasti:

- čas – strávený čas je adekvátně rozdělen mezi práci a rodinu,
- zapojení – jedinec je rovnoměrně psychologicky zainteresován do pracovní i životní role,
- spokojenost – odpovídající rovnováha mezi uspokojením z pracovního výkonu a spokojeností v osobním životě.

V posledních letech se mění nejen povaha práce, ale také dochází k výrazným demografickým a společenským proměnám, které ovlivňují zaměstnance. Role hlavního živitele již většinou není vyhrazena jednomu členu rodiny, neboť často bývají zaměstnání oba rodiče, zatímco roste i počet rodin samoživitelů. Založení rodiny a první manželství se posouvají do vyššího věku, což má za následek starší prarodiče, kteří již nemusí být schopni pomáhat s péčí o vnoučata. Flexibilita, celoživotní vzdělávání a schopnost přizpůsobovat se novým nárokům a výzvám jsou nezbytné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, aby zvládli rostoucí nároky nejen v pracovním, ale i v rodinném prostředí.

Mezi konfliktogenní faktory na pracovišti lze zahrnout dlouhé hodiny práce, časté pracovní cesty, nadměrně zatěžující práce či neshody na pracovišti. Řada zaměstnanců nemá například možnost vzdálit se z pracoviště k vyřízení rodinných záležitostí. Veškeré tyto faktory mohou vést ke zvýšené únavě a stresu zaměstnanců, kteří následně nejsou schopni plně vykonávat role a povinnosti v domácím prostředí (Lipšová et al., 2018).

1.2 Legislativní rámec v České republice i zahraničí

Všechny vysoce rozvinuté civilizace se vždy zabývaly otázkou bezpečnosti, přičemž nejstarší zmínky o tomto pojmu pocházejí už ze starověku, neboť právě zajištění bezpečnosti mělo vždy pozitivní sociální a ekonomické dopady. Přístup k samotné bezpečnosti a ochraně

zdraví při práci prošel za posledních 100 let zásadním vývojem, který vedl od počátečního zaměření na zajištění bezpečného provozu strojů až po vnímání klíčové role lidského faktoru v pracovním procesu při zajišťování ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců.

Prvním důležitým milníkem v rámci legislativy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) je datován ke vzniku Československa, kdy došlo k úpravě pracovní doby v podobě zákona č. 91/1918 Sb., o pracovní době, jež stanovil osmihodinovou pracovní dobu. Díky tomuto zákonu se Československo stalo prvním státem, kde byla zákonem stanovená osmihodinová pracovní doba a tento zákon platil až do roku 1965 (Vala, 2018).

Na celosvětové úrovni byla jedním z nejvýznamnějších kroků generální konference Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization) v roce 1981, kde byla přijata „Úmluva o bezpečnosti a zdraví pracovníků a o pracovním prostředí“. Tento dokument ukládá signatářským státům povinnost vytvořit a pravidelně revidovat národní politiku v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, přičemž hlavním cílem této politiky je minimalizace pracovních úrazů prostřednictvím prevence a omezení rizik na pracovištích na co nejnížší možnou úroveň (Edoardo, 2018).

1.2.1 Legislativa v Evropské unii

Podle Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví při práci (EU-OSHA, 2025) byla na základě článku 153 Smlouvy o fungování Evropské unie schválena řada iniciativ EU týkajících se BOZP. Aby byly evropské směrnice vymahatelné, musí je členské státy začlenit do svých vnitrostátních právních předpisů, přičemž mohou přijmout i přísnější předpisy na ochranu zaměstnanců, avšak jejich zákony musí splňovat minimální požadavky evropských směrnic. V důsledku toho se národní zákony vztahující se k problematice BOZP v Evropě liší.

Nejdůležitější směrnicí v rámci BOZP je **rámcová směrnice Rady EU 89/391/EHS**, o zavedení opatření na podporu zlepšování bezpečnosti a zdraví pracovníků při práci. Směrnice byla přijata 12. června 1989 a obsahuje minimální požadavky pro členské státy ve vztahu k podmínkám práce, jež jsou následně doplněny konkrétními opatřeními na národní úrovni. Obecné ustanovení této směrnice, nacházející se v článku 5, explicitně uvádí: „*Zaměstnavatel má povinnost zajistit bezpečnost a zdraví pracovníků ve všech aspektech souvisejících s prací*“. Rámcová směrnice sice ve svém obsahu výslovně neuvádí problematiku psychosociálních rizik, avšak vzhledem k jejich negativním dopadům na lidský organismus je lze zahrnout do oblasti ochrany zaměstnanců (Evropská rada, 2008).

Dalším významným dokumentem je **Strategický rámec EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v měnícím se světě práce**. Tento dokument poukazuje na význam řešení psychosociálních rizik a podporu duševního zdraví na pracovišti. Aktuálně problémy duševního zdraví postihují v EU miliony lidí, k čemuž výrazně přispěla nedávná pandemie COVID-19, která zvýšila podíl práce na dálku neboli tzv. home office, což výrazně stírá hranice mezi pracovním a soukromým životem. Nedostatek sociální interakce, nepřetržité připojení a zvýšené používání technologií vede k nárůstu psychosociálních a ergonomických rizik (Evropská komise, 2021).

Neopomenutelným dokumentem z hlediska psychosociálních rizik je **směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES**, o některých aspektech úpravy pracovní doby. „Tato směrnice stanoví minimální požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví pro úpravu pracovní doby“. Následně je v článku 1, předmět a oblast působnosti, konkrétně uvedeno, že se směrnice vztahuje na:

- a) *„minimální doby denního odpočinku, odpočinku v týdnu a dovolenou za kalendářní rok, na přestávky a maximální týdenní pracovní dobu a*
- b) *některé aspekty noční práce, práce na směny a rozvržení práce a pracovní doby“*
(Evropský parlament a Rada, 2003).

V souvislosti s psychosociálními riziky je vhodné zmínit také **Rámcovou dohodu o stresu spojeném s prací**, podepsanou 8. října 2004. Tato dohoda si klade za cíl zvýšit povědomí a porozumění stresu spojenému s prací mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a jejich zástupci. Snaží se upozornit na příznaky, které mohou signalizovat problémy spojené s pracovním stresem, neboť řešení tohoto stresu může přispět ke zlepšení výkonnosti, zvýšení bezpečnosti a ochraně zdraví, což přináší ekonomické i sociální výhody pro firmy, pracovníky i společnost jako celek (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2004).

1.2.2 Legislativa v České republice

Základem pro právní úpravu problematiky nejen psychosociálních rizik, ale celé oblasti BOZP v České republice, jsou především rámcové směrnice a dohody EU či opatření jiných mezinárodních organizací, které stanovují minimální požadavky, jež jsou následně doplněny na národní úrovni.

Primární legislativní úpravou je **zákon č. 262/2006 Sb.**, zákoník práce, jež ukotvuje pracovněprávní vztahy v ČR a je nejdůležitějším zákonem, který slouží k vytváření kvalitního pracovního prostředí. Tento zákon ukládá obecnou povinnost v rámci předcházení ohrožení života a zdraví při práci, explicitně dle § 101 odst. 1: *„Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.“* Z hlediska psychosociálních rizik dále zahrnuje zákoník práce nastavení pracovní doby a doby odpočinku, definuje odměňování za práci, přičemž určuje minimální výši těchto odměn, určuje povinnost zaměstnavatele k náhradě výdajů spojených s výkonem práce, stanovuje minimální počet dní dovolené a ukládá povinnosti v rámci péče o zaměstnance (ČESKO, 2006).

Významným právním předpisem vměšujícím se do problematiky psychosociálních rizik je **zákon č. 309/2006 Sb.**, o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jenž mimo jiné uvádí v § 2 odst. 1: *„Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště“* (ČESKO, 2006).

Nesmíme opomenout ani **zákon č. 198/2009 Sb.**, antidiskriminační zákon, který zaručuje sociálně odlišným skupinám, že se na pracovišti nesetkají s diskriminací. Tyto skupiny většinou tvoří osoby se zdravotním postižením, lidé různých národností, pohlaví, sexuálních orientací a náboženství (ČESKO, 2009).

Z hlediska právních předpisů souvisejících s ochranou zdraví je vhodné zmínit **zákon č. 258/2000 Sb.**, o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Zejména § 37 odst. 1 uvádí: *„Podle míry výskytu faktorů, které mohou ovlivnit zdraví zaměstnanců, a jejich rizikovosti pro zdraví se práce zařazují do čtyř kategorií“* (ČESKO, 2000). K tomuto zákonu se vztahuje **vyhláška č. 432/2003 Sb.**, kterou se stanoví podmínky pro zařazení prací do kategorií, a zároveň se hodnotí výskyt a míra působení rizikových faktorů (ČESKO, 2003). V návaznosti na rozřazení jsou dále upraveny pracovnělékařské služby a celkový systém lékařských prohlídek dle **zákona č. 373/2011 Sb.**, o specifických zdravotních službách (ČESKO, 2011).

1.3 Kategorizace práce a její vliv na psychosociální rizika

V návaznosti na legislativní rámec této problematiky, viz předchozí odstavec, je důležité zmínit, jaký vliv má kategorizace práce na psychosociální rizika, neboť zařazení prací do jednotlivých kategorií představuje jeden z klíčových prvků současného systému BOZP. Zjednodušeně řečeno, kategorizace spočívá v posouzení míry rizikovosti práce, zejména z hlediska dlouhodobého dopadu na zdraví zaměstnanců (Hofmann, 2019). Zároveň jde o jednu ze základních povinností každého zaměstnavatele, který tím udává, jak je dané pracoviště rizikové, případně kteří konkrétní zaměstnanci mohou podléhat zvláštním pravidlům BOZP (Senčík a Nechvátal, 2023).

Dle Neugebauera (2018) je nutné posoudit veškeré vykonávané práce a vyhodnotit působení rizikových faktorů, jež se u dané pracovní činnosti vyskytují. Jedná se dohromady o 13 rizikových faktorů, které jsou uvedeny v příloze vyhlášky ministerstva zdravotnictví č. 432/2003 Sb., a jsou jimi: prach, chemické látky a směsi, hluk, vibrace, neionizující záření, fyzická zátěž, pracovní poloha, zátěž teplem, zátěž chladem, psychická zátěž, zraková zátěž, práce s biologickými činiteli a práce ve zvýšeném tlaku vzduchu.

Na základě rizikovosti uvedených faktorů je následně provedeno zařazení práce do jedné ze čtyř kategorií, které jsou již zmíněnou vyhláškou charakterizovány následovně:

1. Kategorie

V této kategorii jsou zařazeny práce, z nichž **„nevyplývá pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví zaměstnanců“**. Jedná se zejména o administrativní činnost.

2. Kategorie

Druhá kategorie obsahuje práce, u kterých lze jejich **„nepříznivý vliv na zdraví očekávat pouze ve výjimečných případech“** (především u citlivých jedinců). Zároveň u druhu těchto pracovních činností nejsou trvale překračovány hygienické limity a splňují další kritéria pro zařazení do této kategorie dle příslušné vyhlášky.

3. Kategorie

Zde jsou zařazeny práce, při nichž **„jsou trvale překračovány hygienické limity“**, splňují další kritéria pro zařazení do této kategorie a zároveň je zde pro účely ochrany zdraví osob **„nezbytné využívat osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP)“**. Dále jsou zde uvedeny práce, při kterých se opakovaně vyskytují nemoci z povolání anebo výrazně častěji nemoci, které lze definovat jako nemoci související s prací.

4. Kategorie

Do této kategorie jsou zařazeny práce, u nichž „*hrozí vysoké riziko ohrožení zdraví*“, jež nelze plně vyloučit ani v rámci využití použitelných a dostupných ochranných opatření (Kategorizace prací, 2014).

Práce spadající do třetí a čtvrté kategorie jsou automaticky považovány za rizikové. Zaměstnavatel sice zařazení navrhuje, ale konečné rozhodnutí přísluší orgánu ochrany veřejného zdraví, konkrétně hygienické stanici. Zařazení práce do druhé kategorie provádí zaměstnavatel sám, avšak má povinnost o této skutečnosti obeznámit orgán ochrany veřejného zdraví včetně uvedení příslušných údajů. Do první kategorie jsou automaticky zařazeny všechny ostatní práce (Neugebauer, 2018).

Psychosociální rizika jsou v souvislosti s kategorizací práce v českém prostředí stále těžko uchopitelnou oblastí i přesto, že mají prokazatelný vliv na zdraví zaměstnanců, který se projevuje zejména prostřednictvím stresu. Vyhláška č. 432/2003 Sb. sice pojednává o faktorech ovlivňujících zdraví, včetně psychické zátěže, ale psychosociální rizika jako taková nejsou explicitně uvedena v kritériích kategorizace práce, neboť neexistuje přesná metodika, jenž by umožnila kategorizaci práce na základě psychosociálních rizik. Některé jejich aspekty se však přitom překrývají s faktorem psychické zátěže, a navíc zahrnují pracovní monotónnost. Ministerstvo práce a sociálních věcí sice schválilo metodiku zaměřenou na oblast psychosociálních rizik – Metodika pro monitorování a řízení psychosociálních rizik u zaměstnanců se zdravotním postižením, avšak ke kategorizaci práce tato metodika není určena.

V současném systému není možné práce s psychosociálními riziky zařadit do první kategorie, neboť v takovém případě nesmí existovat pravděpodobný negativní vliv na zdraví. Z důvodu nejednoznačného výkladu právního textu vyhlášky je zařazení do druhé kategorie nejasné z důvodů splnění dalších kritérií pro zařazení do této kategorie. Práce spadající do třetí kategorie musí být spojeny se zvýšeným výskytem nemocí z povolání, což by v případě psychosociálních rizik mohlo zahrnovat onemocnění vyvolané stresem. Psychosociální rizika však mohou v některých případech představovat závažné zdravotní riziko, které nelze eliminovat ochrannými opatřeními. V takovém případě by bylo adekvátní zařadit tyto práce do čtvrté kategorie. Lze tedy konstatovat, že řešení tohoto problému není jednoduché a vyžaduje další právní úpravy a metodologická vyjasnění (Senčík a Nechvátal, 2023).

2 STRESOVÉ ZATÍŽENÍ V PRACOVNÍM KONTEXTU

Definování pojmu „stres“ představuje klíčový krok k pochopení jeho vlivu na lidský organismus. Ačkoli se v akademickém prostředí často liší pohled na jeho vztah k termínu „zátěž“, bývá stres zpravidla spojován s náročnými či nebezpečnými okolnostmi, které výrazně narušují rovnováhu organismu a vyvolávají kritické změny v hormonálním, imunitním či oběhovém systému. Je důležité chápat tyto termíny v širších souvislostech a brát v úvahu všechny požadavky, které život na člověka klade. Úvahy o stresu by měly zahrnovat všechny stránky lidského chování a prožívání, ale také zohlednit propojení člověka s jeho okolím. Z tohoto pohledu můžeme stres vnímat jako konkrétní podobu obecnějšího pojmu zátěže. Pojem stres lze tedy definovat jako stav, kdy míra zátěže přesahuje snesitelnou úroveň v rámci adaptačních možností organismu za daných okolností (Paulík, 2017).

Pauknerová et. al (2006) definují stres jako charakteristickou fyziologickou reakci na ohrožení či poškození organismu, jež se projevuje skrze adaptační syndrom a vzniká typicky v důsledku zvýšené zátěže. Reakce lidí na zátěž se však s ohledem na citlivost nervové soustavy liší, přičemž mohou odolnost vůči stresu pozitivně, ale i negativně ovlivnit jiné osobnostní vlastnosti jako např. ctižádost a odpovědnost.

2.1 Pracovní stres

V pracovním prostředí vzniká velké množství stresových situací i příčinou nejasných instrukcí nebo nadbytkem informací. Každých deset let se v mnoha profesích množství informací potřebných k provedení určitého duševního úkolu zdvojnásobí, což zvyšuje zátěž a pro některé jedince tato situace může být značným stresujícím faktorem, které se následně kumulují. Nejčastěji se s pracovním stresem setkávají především vedoucí pracovníci, ale také jedinci, jejichž profese spočívá v komunikaci a stykem s lidmi (Pauknerová et. al, 2006).

Odborníci na bezpečnost a rizika by se tedy měli zabývat vedle fyzických a fyziologických rizik také psychickým stresem, jenž představuje významné psychické nebezpečí pro pracovníky. Psychický stres je totiž důležitou složkou zdraví, bezpečnosti a pohody, a proto existuje přinejmenším etický požadavek na ochranu tohoto aspektu zaměstnanců. Dalším důvodem je, že pokud dojde k překročení určitého bodu, tak podávají jedinci pod stresem nižší než optimální výkony, což může negativně ovlivnit produktivitu, kvalitu a v konečném důsledku i bezpečnost. Vzhledem k tomu, že značná část stresu

souvisejícího s prací vyplývá z organizační kultury a vztahů, je stres problémem nejen pro pracovníky, ale i pro organizace. Stres a jeho zvládání či kontrola jsou všeobecně uznávány jako problém na pracovišti, tudíž by organizace měly posuzovat riziko, které psychosociální rizika představují stejně jako rizika fyzická (Glendon a Clarke, 2016).

Cox a Hassard (2015) uvádějí, že současné teorie stresu souvisejícího s prací se odklonily od chápání tohoto pojmu jako reakce nebo jako vnější události, ale spíše jej vnímají jako dynamickou interakci mezi jedincem a jeho prostředím. Tyto teorie, ať už explicitně, nebo implicitně, uznávají ústřední roli psychologických procesů (jako je vnímání, poznávání a emoce) v porozumění:

- jak jedinec rozpoznává, prožívá a reaguje na stresové situace,
- jak se snaží s touto zkušeností vyrovnat,
- jak může ovlivnit jeho fyzické, psychické a sociální zdraví.

2.2 Příčiny a následky stresu

Stres obvykle způsobují rozrušující a stresující podněty, tzv. stresory. Na každého člověka tyto podněty působí odlišně, přičemž i reakce na ně jsou proměnné v závislosti na konkrétním člověku. Stres se projevuje na tělesné rovině, kdy zažíváme příliv energie, která má v návaznosti na druh a povahu stresorů vzestupnou či klesající tendenci. V případě, že se jedná o zcela novou situaci, neustává příliv této energie (Kraska-Lüdecke, 2007).

Vznik pracovního stresu je spojen s působením specifických okolností, podmínek a faktorů v souvislosti s pracovní činností, které se označují jako stresory. Obvykle jsou rozděleny do tří skupin:

1. Stresory spojené s povahou vykonávané práce nebo úkolů

Do této skupiny patří činnosti, které jsou monotónní, stereotypní a opakující se, přičemž se jedná zejména o pohybové úkony s nízkou náročností, často využívající pouze omezenou část schopností člověka. Typickým příkladem jsou jednoduché montážní práce či práce na výrobních linkách, ale také administrativní činnost. Tyto úkoly bývají obvykle doprovázeny dalšími stresovými faktory, jako je časový nátlak, nucené pracovní tempo nebo práce v nočních a směnných provozech. Na straně druhé mohou být stresory spojené i s nadměrným zatížením výkonových možností člověka. Zde lze uvést např. vysokou

variabilitu úkolů, přetížení informacemi nebo velkou odpovědnost za bezpečnost jiných osob, což klade značné nároky na psychickou odolnost.

2. Stresory vyplývající z podmínek, ve kterých je práce vykonávána

V tomto případě se jedná o faktory fyzikální, chemické a biologické, jež se vyskytují především u pracovních činností spojených s rizikovými stroji a zařízením, hlukem či vibrací, ale i nevhodnými klimatickými podmínkami, kam se řadí horko či chlad. Dále se jedná o působení chemických látek, riziko infekcí, práce v nebezpečném prostředí (podzemí, výšky, izolovaná pracoviště) nebo například dlouhodobé používání počítače.

3. Sociální stresory

Tyto faktory zahrnují negativní sociální prostředí na pracovišti, které může být důsledkem častých konfliktů, nejasného rozdělení kompetencí, nerovnoměrné distribuce úkolů, nevhodného způsobu vedení či řízení, výskytu šikany, sexuálního obtěžování nebo neefektivní komunikace. Mezi další stresory patří intenzivní sociální aktivity, nedostatečná podpora mezi kolegy nebo mezi zaměstnanci a vedením, nutnost jednat s problematickými osobami, riziko fyzického napadení, strach ze ztráty zaměstnání a podobně (Pracovní stres a zdraví, 2016).

Klíčovými faktory příčin vzniku stresu spojeného s prací bývá obvykle koncepce, řízení a organizace práce. V literatuře o stresu se často uvádějí četné faktory stresu (označovány jako psychosociální rizika), které jsou spojeny s charakterem práce, funkcí v organizaci, vztahy na pracovišti, kariérním růstem, organizační strukturou a prostředím i rozhraním mezi pracovním a soukromým životem.

U lidí, kteří jsou v práci vystaveni rizikovým faktorům, se mohou objevit stresové reakce, přičemž se jedná zejména o reakce emocionální, kognitivní, behaviorální anebo fyziologické, jež se charakterizují následovně:

- kognitivní reakce – zapomnětlivost, snížená pozornost a vnímání,
- emocionální reakce – pocity nervozity a podrážděnosti,
- behaviorální reakce – agresivní a impulzivní chování nebo chybovost,
- fyziologické reakce – zvýšená srdeční frekvence a krevní tlak.

Stále více údajů naznačuje, že dlouhodobé působení stresu může vést k nevratným a dlouhodobým zdravotním následkům, jako je chronická únava, syndrom vyhoření,

problémy pohybového aparátu nebo kardiovaskulární onemocnění. Schopnost člověka zvládat stres ovlivňují především osobnostní rysy, hodnoty, aspirace, věk, pohlaví, dosažené vzdělání a rodinné poměry, přičemž tyto vlastnosti mají potenciál buď zhoršit, nebo zmírnit dopad rizikových faktorů v práci, které mohou vést ke stresu.

Psychosociální rizika a stres související s prací mohou mít vliv nejen na zdraví jednotlivce, ale také na odolnost a produktivitu organizace, známé jako „zdraví organizace“. Se stresem a špatným psychosociálním pracovním prostředím jsou v literatuře spojovány různé následky, včetně pracovní spokojenosti, morálky, výkonnosti, fluktuace, absencí a organizační angažovanosti (Cox a Hassard, 2015).

2.3 Druhy stresu

Již ve 30. letech minulého století vědec Hans Selye klasifikoval stres na pozitivní a negativní, neboť si byl vědom toho, že zhoubně nepůsobí jen negativní události. Stres pozitivní definoval jako „eustres“, jehož důsledkem je zkušenost, ponaučení a vyšší výkon. Termín „distres“ použil pro popis přetrvávajícího, negativně prožívaného napětí, které v nejhorších situacích vyústí v syndrom vyhoření nebo chronické onemocnění.

Velmi důležitým krokem pro zvládání stresu je především pochopit, jak tělo a mozek na tuto zátěž reagují, neboť stresová reakce vznikla jako mechanismus umožňující přežití v situacích bezprostředního ohrožení. Pokud je totiž takový systém, navržený pro náhlé, život ohrožující události, těmto hrozbám vystavován dlouhodobě, může se tělo a mysl „opotřebovat“.

Akutní stres

Jedná se o reakci na krátkodobý stresor, jako příklad lze použít vystoupení na veřejnosti, písemnou zkoušku nebo dohánění termínu pro dokončení pracovního úkolu. Důsledkem tohoto stresu je úzkost a psychosomatické symptomy jako je bolest hlavy nebo žaludeční potíže. Na straně druhé s sebou může tento stres přinášet pocity vzrušení a připravenosti, což může tělu dodat energii k podávání nejlepších výkonů. V případě, že jedinec zvládne s tímto stresem pracovat, budete se cítit sebevědoměji a schopně.

Chronický stres

Tento druh stresu lze definovat jako odpověď na stresor, který působí dlouhodobě, tedy déle než jen pár hodin či dní. Určitá zaměstnání, jako například práce u policie nebo hasičského záchranného sboru mají predispozice k tomu, být chronicky stresující. Dále lze do této

kategorie zahrnout náročné uzávěrky nebo špatné vztahy na pracovišti. Obzvlášť pokud existuje pocit, že danou situaci nelze nikterak změnit, může mít chronický stres negativní dopad na mysl a tělo. Taková situace vede častokrát k pocitům obavy a sklíčenosti. Mezi následky špatně zvládnutého chronického stresu patří zejména vysoký krevní tlak, únava i nárůst tělesné hmotnosti (Greenberg, 2019).

Posttraumatický stres

Je znám také jako posttraumatická stresová porucha nebo stres následný a jedná se o opožděnou reakci na stresovou událost, která je obvykle krátká, ale extrémně intenzivní, děsivá nebo katastrofická a má závažné následky. Dochází k ní nejen při přírodních katastrofách, ale také při pracovních událostech, jako jsou průmyslové havárie (požáry, výbuchy, úniky jedovatých látek do ovzduší atd.), které ohrožují životy a zdraví několika pracovníků i osob mimo jejich bezprostřední okolí. U některých osob se také může rozvinout posttraumatická stresová porucha v souvislosti s významnou dopravní nehodou, nemocí z povolání nebo závažným pracovním úrazem. Úzkost, zoufalství a psychické napětí jsou příznaky posttraumatické stresové poruchy a jejich závažnost se obvykle liší a projevuje se různými způsoby. Kromě toho se vyznačuje emocemi beznaděje, marnosti, ztráty sebedůvěry a strachu z toho, co může přijít.

Anticipační stres

Vzniká v souvislosti s událostí, která ještě nenastala, narozdíl od akutního, chronického nebo posttraumatického stresu, kdy k narušení rovnováhy dochází až po události nebo při jejím delším trvání. V důsledku toho se jedná o specifickou představu, očekávání a předpověď událostí a dějů, zejména s ohledem na možné následky, které by mohly ohrozit integraci osobnosti, jako je ztráta role, autority a důvěry. Pro anticipační stres je charakteristické zpočátku mírné emoční napětí, které se s nadcházející událostí postupně zhoršuje. Může způsobit porušení některých stereotypů chování těsně před událostí (Pracovní stres a zdraví, 2016).

3 PATOLOGICKÉ JEVY A DUŠEVNÍ ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI

Jako klíčový faktor působící na celkové zdraví zaměstnanců a produktivitu společností jsou stále více uznávána právě psychosociální rizika a duševní zdraví na pracovišti. Jak bylo již uvedeno, psychosociální rizika obsahují širokou škálu problémů, počínaje stresem odvíjejícím se od pracovního zatížení, až například k potížím spojeným s mezioborovými vztahy či nejistotou pracovního místa. (pracovnipohoda.cz, 2024).

Psychosociální rizika na pracovišti mohou vést k narušení duševního zdraví zaměstnanců, které se následně odráží v jejich chování a vnímání. Mezi tyto psychologické reakce můžeme zařadit například workoholismus, syndrom vyhoření nebo zvýšenou agresivitu, jež může následně eskalovat v šikanu na pracovišti.

3.1 Workoholismus

Jedná se o chorobnou závislost na práci a pracovním výkonu, přičemž jako „workoholik“ je označován člověk, jenž je závislý na podnětech, které mu jeho práce poskytuje a tyto podněty musí mít, aby se cítil dobře. Značné narušení a omezení důležitých lidských vztahů či jiných aktivit a zájmů může být negativním důsledkem workoholismu, přičemž se tato reakce častěji rozvíjí u osob, které mají potřebu dokonalosti, kontroly a úspěchu. S workoholismem se potýkají hlavně lidé s vyšším vzděláním a postižení jsou častěji muži než ženy. Zejména pak u lidí na vyšších pracovních pozicích existuje větší riziko vzniku závislosti na práci. Workoholismus lze tedy definovat jako maladativní nadměrnou snahu o získání přijetí, ocenění a kontrolu na základě přílišné pracovní snahy, což může postupem času zapříčinit syndrom vyhoření (Práško a Pešek, 2016).

3.2 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření vzniká jako reakce na přetrvávající stresory a bývá často označován také jako stresová porucha, profesní dystrofie, syndrom profesního vyčerpání či profesní neuróza. Způsobuje intenzivní individuální utrpení a obvykle může být velmi nakažlivý. Klíčovou roli zde hraje zejména druh povolání. Především zdravotnictví, školství nebo bezpečnost lze označit za odvětví, která jsou považována za více ohrožená syndromem vyhoření. Značnou mírou jsou tímto fyzickým a emocionálním vyčerpáním ohroženi mimo jiné právníci, policisté, učitelé nebo zdravotníci (Rossi et. al, 2017).

Mnoho autorů charakterizuje vývoj syndromu vyhoření ve fázích, což znamená, že je vnímán jako dlouhodobý proces. Jednotlivými fázemi může postižený procházet krok

za krokem, avšak je do jisté míry možné některé fáze přeskočit. Existuje celá řada modelů, jež se skládají ze tří až dvanácti stádií. Stock (2010) ve své publikaci jako příklad uvádí následující grafické znázornění možného průběhu, které zahrnuje čtyři fáze (Obr. 2).



Obrázek 2: Příklad průběhu syndromu vyhoření

(zdroj: Stock, 2010)

Idealistické nadšení – jedinec pracuje zpočátku s nadprůměrným nasazením, přičemž si klade vysoké a nereálné nároky na svoji osobnost. Přeceňuje své síly, neefektivně vynakládá energii a srší optimismem. Obvykle se také stává, že se jedinec příliš ztotožní se svojí prací a klienty, což vede k následnému odříznutí od okolního světa.

Stagnace – zde dochází k seznámení se s realitou a přehodnocení svých počátečních ideálů, neboť jedinec zažije několik pádů či zklamání. Vykonávaná práce už pro něj není tak fascinující, jak tomu bylo na začátku a věci, které dříve nepovažoval za důležité (kariéra, plat) nyní obsazují přední pozice jeho zájmů. Jeho život se omezil jen na práci, což se projevuje také v rodinném prostředí. V tomto stádiu jedinec ani jeho okolí nepozorují známky onemocnění.

Frustrace – jedinec si uvědomí, jak omezené jsou ve skutečnosti jeho možnosti a pochybuje o svém snažení. Pocity bezmocnosti se podepisují na myšlenkách o významu i výsledcích své práce, přičemž přibývá starostí s byrokracií a nedostatečným uznáním od vedoucích pracovníků či klientů, a zklamání roste.

Apatie – v této fázi přichází vnitřní rezignace, jež je obrannou reakcí proti frustraci. V případě, že je pravidelným zdrojem zklamání práce a neexistují žádné vyhlídky na změnu, jedinec vykonává jen to, co je nezbytně nutné a vyhýbá se složitým úkolům. Nadšení, které měl na začátku se zcela vytrácí a nahrazují ho pocity rezignace a zoufalství (Stock, 2010).

3.3 Mobbing

Mobbing představuje psychický teror na pracovišti, který lze chápat jako šikanu mezi kolegy. Vzhledem k tomu, že je psychické násilí na pracovišti stále podceňováno, jedná se o vážný problém, kdy je bohužel tento fenomén rozšířený více, než je společnost ochotna

uznat. Mobbing lze považovat za jev historicky spjatý s výkonem práce a potenciálně se může týkat kohokoli. Někdo je obětí a jiný zase mobberem, přičemž aktivními či pasivními společníky je většina z nás. Je zapotřebí, aby tento druh násilí nebyl nadále přehlížen, obzvláště když jsou následky mobbingu srovnatelné s následky šikany, které se již řadu let věnuje velká pozornost.

S otázkou bezpečnosti práce je mobbing v příčinné souvislosti, neboť u obětí dochází k poruchám koncentrace pozornosti, které následně vedou ke zvýšené chybovosti, selhání či úrazům. Hlavní příčinou mobbingu však nejsou samotní zaměstnanci, nýbrž spíše špatně nastavená firemní kultura, která upřednostňuje konkurenční vztahy, kde nechybí závist, ale etika. Mimo jiné se jako příčina vzniku mobbingu považuje také špatná organizace pracoviště nebo nedůsledná kontrola zaměstnaneckých činností. Mnoho vedoucích pracovníků si neuvědomuje, že tento patologický jev má negativní dopad nejen na oběť, ale i na celou společnost, přičemž obvykle dochází pouze k odstraňování následků, nikoli příčin. Ve skutečnosti je tedy mnohdy oběť z pracoviště vyhnána v rámci zachování klidu a mobber nadále setrvává, což není vhodným řešením, neboť se tento přístup může jevit jako podpora mobbera, který bude ve svém konání pokračovat (Svobodová, 2008).

Specifickou formu mobbingu představuje tzv. **bossing**, kdy přichází psychický nátlak ze strany nadřízeného. Existuje řada podnětů, díky nimž se nadřízení pracovníci k bossingu uchylují, přičemž mezi nejčastější důvody spadá frustrace, závist, profesní komplikace, nejistota či odpor vůči odlišnostem. V současnosti se obvykle hovoří také o poruše osobnosti, jež se může projevovat v důsledku narcismu, kompenzace nízkého sebevědomí nebo obavou ze ztráty pozice. Bossing může být přenášen v mnoha formách od záměrného znesnadňování práce a odebírání pracovních aktivit, až po neoprávněnou kritiku vedoucí k nedocení práci zaměstnance (Březinová a Rakoušová, 2021).

4 DRUHY PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ

Efektivní prevence vyžaduje důkladnou a proaktivní strategii, která zahrnuje zvyšování povědomí, preventivní opatření a součinnost zaměstnavatelů i zaměstnanců při vytváření pozitivnější kultury na pracovišti, která podporuje duševní zdraví. Pro úspěšné zvládání psychosociálních rizik je nezbytná aktivní účast všech organizačních úrovní, od vedení až po jednotlivé pracovníky. Bezpečnějšího a zdravějšího pracoviště lze dosáhnout zavedením následujících strategií (pracovnipoohoda.cz, 2024).

4.1 Hodnocení a prevence rizik

Dle Průvodce řešení psychosociálních rizik na pracovišti (2017), vydaného Evropskou federací odborových organizací veřejné služby, je v rámci hodnocení a prevence psychosociálních rizik užitečné využít typický přístup k řízení rizik, přičemž celý proces začíná vyhodnocením veškerých přítomných rizik. Podstatnou roli zde hrají tři úrovně intervence, které jsou následovné:

- primární úroveň – hlavním krokem je eliminovat či omezit rizika u zdroje,
- sekundární úroveň – jednotlivcům je zapotřebí předložit vhodné strategie k vypořádání se s riziky,
- terciální úroveň – cílem této úrovně je pomoci jednotlivcům, kteří již újmu utrpěli.

V případě zdravého pracoviště jsou aktivně identifikována, odstraňována a řízena psychosociální rizika, avšak existují některé výjimky, jako je emoční náročnost ve zdravotnictví či záchranných službách, kde jsou tato rizika nevyhnutelná a jsou součástí takových povolání. V takovém případě je nelze eliminovat, avšak je možné alespoň pomocí jejich řízení zmírnit negativní dopad. Prevence a kontrola těchto rizik je možná v jakémkoli odvětví, pokud je zajištěna podpora vedení, jsou stanovena jasná pravidla a zapojení zaměstnanci, neboť právě oni jsou schopni nejlépe odhalit problémy na pracovišti. Klíčové je kontinuální úsilí, které posiluje důvěru, spolupráci a bojuje proti stigmatizaci, čímž pomáhá pracovníkům naplno využít svůj potenciál (EU-OSHA, 2025).

4.2 Zvýšení povědomí a vzdělání

Zaměstnavatelé by měli zaměstnancům nabízet vzdělávací a školicí programy, které přispějí k pochopení psychosociálních rizik a jejich vlivu na duševní zdraví. Zásadní význam má také odstraňování stigmatu spojeného s duševními nemocemi a podpora otevřených

rozhovorů o duševním zdraví (pracovnipoohoda.cz, 2024). V organizacích tak mohou například probíhat školení pro zvládání stresu, zajišťované psychologem ve formě workshopů a seminářů. Tato školení lze uskutečnit na jednotlivých odděleních, školách v dané lokalitě, ale také přímo na pracovišti v pracovní době nebo v jiné podobě, díky které se podaří zlepšit edukaci a osvojení zvládání stresu, řešení konfliktů, komunikaci na pracovišti a stabilní pracovní výkonnost. Realizace těchto programů stojí na podpoře vyššího vedení organizace (Miller, 2009).

4.3 Podpora duševního zdraví a wellbeing programy

Anglický výraz „well-being“ nelze adekvátně vyjádřit jedním českým slovem. Z tohoto důvodu se toto slovo často používá bez překladu. Stručně řečeno, well-being je stav osobního naplnění a spokojenosti se životem. V praxi se však jedná o mnohostranný způsob života, který zohledňuje řadu rovin, kam lze zařadit zdraví, vztahy, práci, finance a komunitu.

Jednou z možností je například podpora fyzického a psychického zdraví, což vedlo v některých firmách k vybudování vlastního fitness, místností určených k lekcím jógy anebo přispíváním firmy na sportovní aktivity dle výběru zaměstnance, s čímž se v současnosti setkáváme nejčastěji. Mezi další opatření spadá také relevantní ohodnocení a firemní benefity, vzdělávání a možnost kariérního růstu, ale také work-life balanc, který se věnuje sladění pracovního života s životem soukromým – rodina a koníčky. Mezi nástroje vhodné pro skloubení práce se soukromým životem lze zařadit home office (práci z domova), zkrácené úvazky či flexibilní pracovní dobu (almacareer.com, 2024).

4.4 Vytváření inkluzivního a podporujícího pracovního prostředí

Diverzita na pracovišti je v současné době významným prvkem ovlivňujícím výkonnost podniků, přičemž hlavním smyslem je zejména aktivní zapojení zaměstnance do dění v organizaci, podpora růstu a rozvoje, ale také přístup s ohledem na jejich specifické vlastnosti a individuální rozdíly. Pro inkluzi je zásadní přijímat a aktivně podporovat různorodost zaměstnanců, od věku a pohlaví až po etnické a kulturní odlišnosti. Podle zásad inkluze může každý zaměstnanec plně využít svůj potenciál pouze tehdy, pokud jsou rozdíly v těchto oblastech odstraněny. Z celosvětových výzkumů navíc vyplývá, že podniky, které k inkluzi přistupují aktivně, dosahují s větší pravděpodobností nadprůměrných finančních výsledků.

České podniky se o principy inkluze zajímají ze tří hlavních důvodů. Kvůli nedostatku pracovních sil podniky aktivně hledají zaměstnance z různých prostředí, včetně cizinců, důchodců či matek na mateřské dovolené. Současně se české podniky vyrovnávají se stárnutím populace, které zvyšuje podíl starších pracovníků a vyžaduje intenzivnější řízení tohoto sektoru. Rostoucí povědomí o inkluzi také zvyšuje tlak na podniky, kdy především stakeholdeři a veřejnost požadují plnění závazků společnosti v rámci této problematiky (Význam inkluze ve firemním prostředí, 2025).

5 DÍLČÍ ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce obsahuje čtyři kapitoly, jejichž cílem je poskytnout čtenáři informace týkající se problematiky psychosociálních rizik a dalších úzce souvisejících náležitostí.

V první kapitole byla charakterizována psychosociální rizika a následně pospány jednotlivé oblasti těchto rizik, které jsou stanoveny Světovou zdravotnickou organizací. Následující podkapitola byla zaměřena na legislativní rámec, a to nejen v České republice, ale i zahraničí. Ačkoliv existuje nespočet právních předpisů týkajících se BOZP, neexistuje konkrétní zákon, jenž by komplexně pokryl oblast psychosociálních rizik, proto bylo nutné vymezení patřičných právních předpisů zahrnujících tuto problematiku. Celá kapitola je ukončena tématem vlivu kategorizace práce na psychosociální rizika, neboť právě kategorizace práce je neodmyslitelnou součástí BOZP a nejasnost pro kategorizování na základě psychosociálních rizik vyvolává řadu otázek.

Psychosociální rizika jsou často spojována se stresem, proto je druhá kapitola kompletně věnována stresovému zatížení v pracovním kontextu, přičemž byl nejprve definován pracovní stres a následovala podkapitola zaměřená na příčiny a následky stresu. V této podkapitole byly uvedeny jednotlivé stresory, které mají vliv na vznik stresu a poté následky, jež jsou s pracovním stresem spojené. Posledním tématem této kapitoly jsou druhy stresu, konkrétně stres akutní, chronický, posttraumatický a anticipační.

Projevem psychosociálních rizik na pracovišti jsou psychologické reakce zaměstnanců v podobě patologických jevů a narušení duševního zdraví. Touto problematikou se zabývá třetí kapitola, v níž byly definovány nejznámější následky jako je syndrom vyhoření, workoholismus nebo mobbing. Jedná se o velice vážné následky, které mají enormní dopad na zdraví zaměstnanců, ale také na celkové zdraví organizace. Z tohoto důvodu je zapotřebí těmto reakcím předcházet pomocí vhodných preventivních opatření, jež jsou charakterizovány v poslední kapitole.

Pro účinnou prevenci psychosociálních rizik na pracovišti je nezbytný systematický přístup a zapojení všech úrovní. Klíčové strategie zahrnují hodnocení a řízení rizik, zvýšení povědomí a vzdělání, podporu duševního zdraví a well-being programy. Další důležitou složkou je inkluzivní pracoviště, které podporuje diverzitu a rovnost příležitostí. Tato opatření napomáhají lepší výkonnosti, větší spokojenosti zaměstnanců a stabilitě organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU

Předmětem zkoumání této diplomové práce je pracovní prostředí konkrétní profesní pozice ve výrobní společnosti, jež si přeje zůstat na základě interních předpisů a ochrany důvěrných informací anonymní. Respektování soukromí společnosti je zásadní, neboť se výzkum zabývá choulostivými tématy týkajícími se psychického zdraví zaměstnanců. S ohledem na to, že se společnost zabývá výrobou plastových materiálů bude dále v textu této práce označována jako „výrobní plastikářská firma XY“.

Zpracování plastových surovin na hotové výrobky používané v různých průmyslových odvětvích je hlavní činností výrobní plastikářské firmy XY, která působí v České republice. Mezi hlavní zákazníky společnosti patří podniky z nábytkářského, stavebního, telekomunikačního a obalového odvětví. Jedná se o podnik, který musí být schopen rychle reagovat na měnící se požadavky trhu a zároveň udržovat vysoký standard kvality výrobků kvůli různorodé klientele.

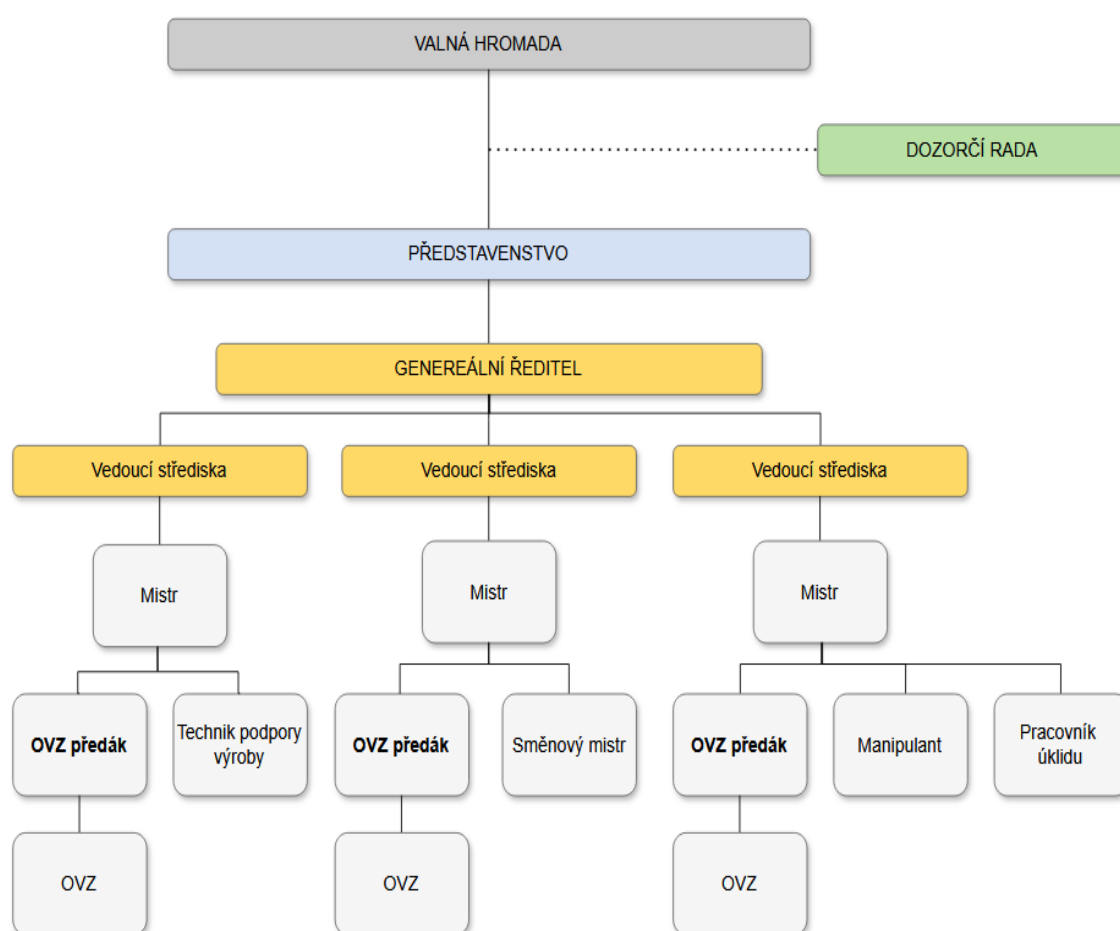
Výroba plastových produktů vyžaduje pečlivé dodržování technologických a bezpečnostních norem. Společnost XY proto klade maximální důraz na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Přesto jsou však psychosociální rizika oblastí, jež je obvykle méně kodifikovaná a řešená spíše reaktivně než preventivně. Z tohoto důvodu je analýza psychosociálních rizik v prostředí této společnosti aktuální i prakticky relevantní.

6.1 Certifikace podniku

Výrobní plastikářská firma XY získala certifikaci systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a v roce 2020 implementovala a certifikovala systém managementu bezpečnosti dodavatelských řetězců podle normy ČSN ISO 28000:2010. V minulém roce firma rozšířila svou certifikaci o dva další systémy: systém řízení ochrany životního prostředí (EMS) dle normy ČSN ISO 14001:2015 a systém managementu hospodaření s energií podle normy ČSN ISO 50001:2018 (interní dokument podniku, 2025).

6.2 Organizační struktura

Zkoumaná výrobní firma XY je akciovou společností s dualistickým systémem, což znamená, že nejvyšším orgánem podniku je valná hromada, tedy shromáždění všech akcionářů společnosti. Následuje dozorčí rada jako kontrolní orgán společnosti a představenstvo, které je statutárním orgánem podniku. Následující grafické znázornění organizační struktury bylo simplifikováno pro účely diplomové práce a vyobrazuje pouze hierarchické složení hlavních orgánů, výrobních středisek a pracovních pozic, jež mají vliv na zkoumanou pracovní pozici (Obr. 3).



Obrázek 3: Organizační struktura

(zdroj: vlastní, 2025)

6.3 Popis pracovní činnosti

Pracovní činností, která je zkoumána v rámci této diplomové práce je **obsluha výrobních zařízení – předák**. Jedná se o pozici, která je přímo podřízená pozici mistra a nadřízená pro pozice obsluhy výrobních zařízení. Pracovní profil zahrnuje především odpovědnosti v oblasti řízení výroby, lidí, informací a finančních zdrojů.

V rámci řízení výroby je náplní zaměstnance identifikovat příležitosti pro zlepšování výrobků a procesů, přičemž současně navrhuje možné změny s ohledem na jejich přínosy i nevýhody a zároveň se podílí na zavádění těchto změn. Pracovník dále zodpovídá za dodržování pravidel systémů řízení kvality, BOZP a PO, přičemž sám tyto nařízení dodržuje. Zajišťuje a zlepšuje výrobní operace v souladu s funkčními a kvalitativními požadavky, uvádí výrobní zařízení do provozu a organizuje i kontroluje práci podřízených. Dále se stará o čištění a běžnou denní údržbu zařízení. Zaměstnanec na této pracovní pozici vytváří a zabezpečuje podmínky nevyhnutelné pro produktivní práci a zodpovídá za:

- dodržování normovaných postupů práce,
- provádění mezioperační kontroly kvality,
- správné třídění a ukládání obalů a odpadu,
- udržování pořádku na pracovišti.

V oblasti řízení lidí předák dbá na dodržování firemních hodnot a vytváří důvěrnou atmosféru. Dále podporuje jednotlivé zaměstnance, udržuje otevřenou a transparentní komunikaci, naslouchá zpětné vazbě a poskytuje ji týmu i jednotlivcům. Řeší a minimalizuje konflikty, přičemž uplatňuje postupy v oblasti disciplíny a stížností. Zaměstnanec na této pozici plánuje a rozděluje práci obsluhy výrobních zařízení i svou vlastní. Stanovuje pracovní metody a činnosti s cílem dosažení stanovených cílů a hodnotí pracovní výkon týmu. Náplní je mimo jiné také motivace zaměstnanců, ocenění jejich úspěchů a upozornění na nedostatky, přičemž podporuje rozvoj týmu prostřednictvím školení a metod, jako je 5S, autonomní údržba nebo kontrolní mechanismy. Zapomínat však předák nesmí ani na svůj pracovní růst (interní dokument podniku, 2025).

Řízení informací na této pracovní pozici zahrnuje zejména odpisy spotřebovaných surovin a zodpovědnost za jejich správnost. Pracovník dále zajišťuje příjem výrobků, polotovarů a vedlejších odpadů a vede o těchto operacích přesné záznamy. Do výkazu směny zaznamenává změny a problémy, ke kterým došlo během směny, a tyto informace předává

směnovému mistrovi. Předák pracuje s výrobními zakázkami v informačním systému a zajišťuje plynulé předávání směn. Spolupracuje na dodržování standardů podle norem ČSN ISO 9001, ČSN ISO 28000, ČSN ISO 14001 a ČSN EN ISO 50001.

Pracovní pozice zahrnuje odpovědnost za ochranu a efektivní využívání majetku společnosti, včetně svěřeného náradí. Zaměstnanec se řídí pokyny nadřízeného a dodržuje platné normy a zákony České republiky, stejně jako veškeré směrnice, rozhodnutí, nařízení a pokyny stanovené společností (interní dokument podniku, 2024).

Mezi osobnostní předpoklady, tzv. měkké kompetence, které jsou klíčové pro výkon této pracovní činnosti, patří následující kritéria (interní dokument podniku, 2025):

- spolupráce – týmovost,
- zákaznický přístup,
- výkonnost,
- samostatnost,
- efektivní komunikace, řešení konfliktů,
- plánování, organizace práce,
- řízení a přijímání změn.

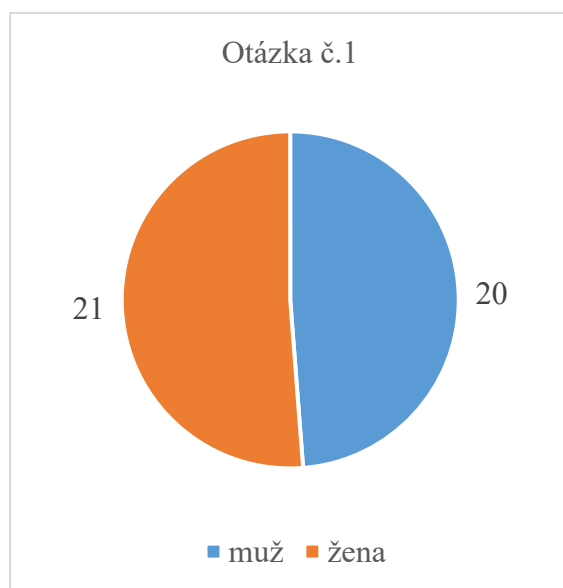
7 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro analýzu pracovního prostředí, psychosociálních rizik a psychické zátěže na pracovišti byl vytvořen dotazník, který se skládá ze tří částí. První část je zaměřena na základní údaje o zaměstnancích, druhá část je sestavena z dotazníku pro Kampaň SLIC a třetí část obsahuje Meisterův dotazník. Zaměstnancům byl dotazník distribuován ve fyzické podobě a vyplnilo jej 41 respondentů. Kompletní verze dotazníku je uvedena v příloze PI.

7.1 Základní údaje

Tato část dotazníku obsahuje čtyři otázky věnující se základním údajům o respondentech, které jsou důležité pro správnou interpretaci výsledků a umožňují lepší pochopení souvislostí. Zároveň jsou tyto otázky podstatné pro charakterizování dotazovaných respondentů na dané pracovní pozici.

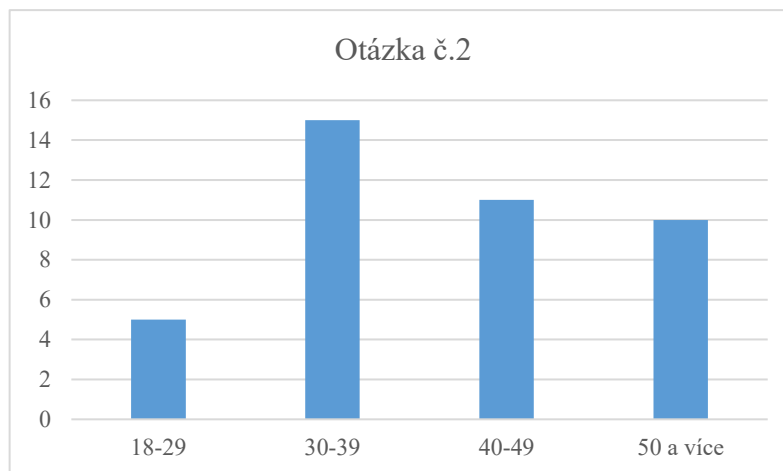
Otázka č. 1: Pohlaví



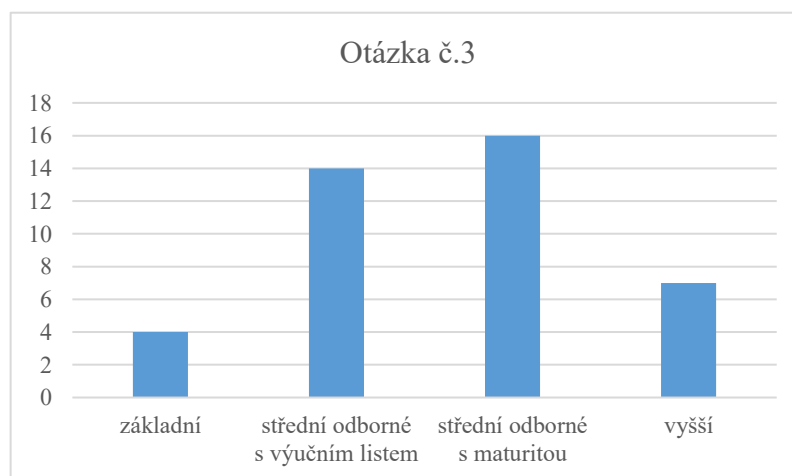
Obrázek 4: Pohlaví respondentů

(zdroj: vlastní, 2025)

První otázka dotazníku směřovala na určení pohlaví respondentů. Výše uvedený Obr. 4 značí, že rozložení je vyrovnané, tedy 21 žen a 20 mužů. Výsledky dotazníku tudíž nejsou zkresleny převahou jedné skupiny a na následující otázky bude objektivnější pohled zaměstnanců bez významného genderového vlivu.

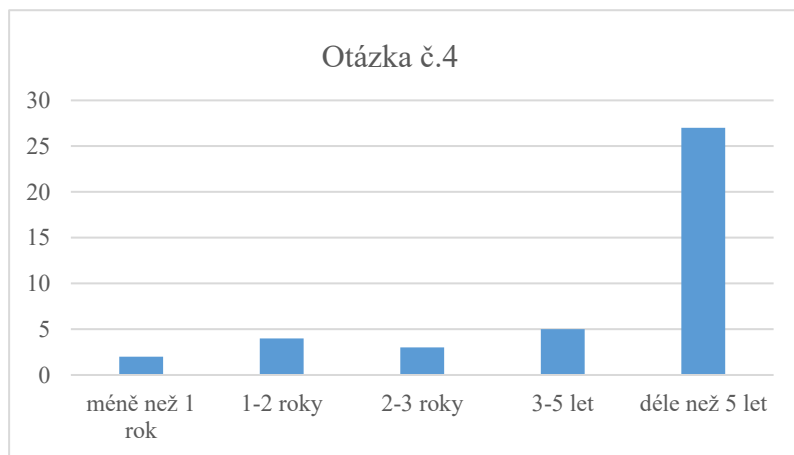
Otázka č. 2: Věková kategorie**Obrázek 5: Věková kategorie***(zdroj: vlastní, 2025)*

Věkové rozložení respondentů je poměrně rovnoměrné, což znamená, že dotazník obsahuje názory různých generací zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici. Dle Obr. 5 má nejvyšší zastoupení věková kategorie 30-39 let, která zahrnuje 15 respondentů. Následuje kategorie 40-49 let (11) a kategorie 50 a více (10). Pouze 5 respondentů uvedlo, že spadá do věkové kategorie 18-29 let, což naznačuje menší zastoupení mladších zaměstnanců na dané pozici, která zahrnuje spíše zaměstnance s určitou pracovní zkušeností, pravděpodobně etablovaných ve své profesní dráze.

Otázka č. 3: Vzdělání**Obrázek 6: Vzdělání respondentů***(zdroj: vlastní, 2025)*

Dle Obr. 6 má nejvíce respondentů středoškolské vzdělání. Konkrétně 16 respondentů střední odborné s maturitou a 14 respondentů střední odborné s výučním listem. V případě zkoumané pracovní pozice je zapotřebí především odborných, manuálních a praktických zkušeností, což potvrzuje, že vyšší vzdělání má pouze 7 respondentů a základní vzdělání pouze 4 respondenti, kteří však disponují dlouholetou praxí.

Otázka č. 4: Jaká je délka Vašeho pracovního poměru na aktuální pozici?



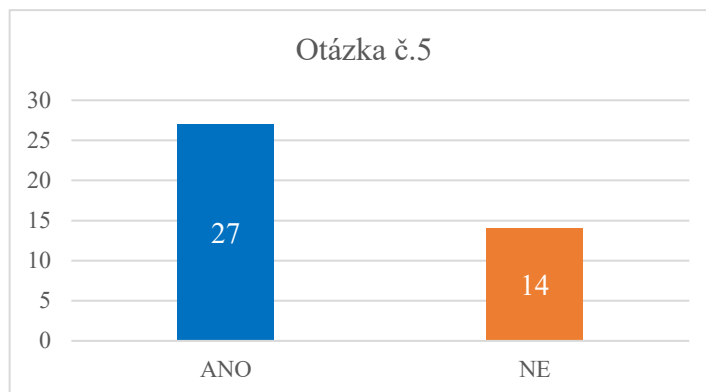
Obrázek 7: Délka pracovního poměru na aktuální pozici

(zdroj: vlastní, 2025)

Na základě Obr. 7 je zřejmé, že drtivá většina respondentů, přesněji 27, pracuje na své aktuální pozici déle než 5 let, což poukazuje na vysokou stabilitu zaměstnanců a může jít o signál dobrých pracovních podmínek nabízených firmou, jež vedou k dlouhodobé loajalitě zaměstnanců. Nicméně se zde vyskytují i pracovníci s kratší dobou pracovního poměru. Konkrétně 5 respondentů je na aktuální pozici 3-5 let, 3 respondenti 2-3 roky a 4 respondenti 1-2 roky, což naznačuje jistou fluktuaci. V případě respondentů, kteří označili délku pracovního poměru na aktuální pozici v rozmezí méně než 1 rok (2), lze konstatovat, že se jedná o nové zaměstnance, kteří se teprve adaptují na nové pracovní prostředí.

7.2 Kampaň SLIC

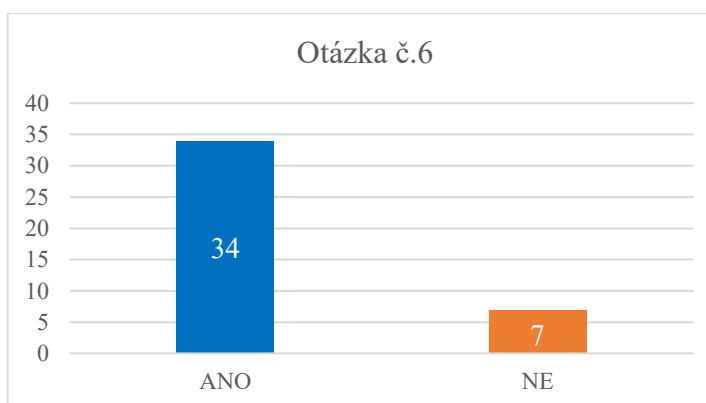
Druhá část dotazníku je složena z deseti otázek pro zaměstnance, zaměřených na psychosociální rizika, vytvořených v rámci kampaně Evropského výboru generálních inspektorů práce – SLIC (Senior Labour Inspectors Committee), kterou v ČR organizoval Státní zdravotní ústav Praha spolu s Ministerstvem zdravotnictví ČR, Státním úřadem inspekce práce ČR a Výzkumným ústavem bezpečnosti práce.

Otázka č. 5: Využíváte při práci svou kvalifikaci a své schopnosti?

Obrázek 8: Využití kvalifikace a schopností

(zdroj: vlastní, 2025)

Výše uvedený Obr. 8 uvádí, že většina respondentů (66 %) využívá své kvalifikace a schopnosti v práci, což je pozitivní, neboť pokud pracovník vykonává pracovní činnost, na kterou je odborně připraven, vede to jak k lepší efektivitě, tak i vyšší spokojenosti. Na druhou stranu téměř třetina respondentů (34 %) má pocit, že jejich schopnosti nejsou plně využity. Tento problém může souviset se špatným rozdělováním pracovních úkolů nebo s absencí příležitosti profesního růstu.

Otázka č. 6: Můžete se samostatně rozhodovat o způsobu provádění své práce?

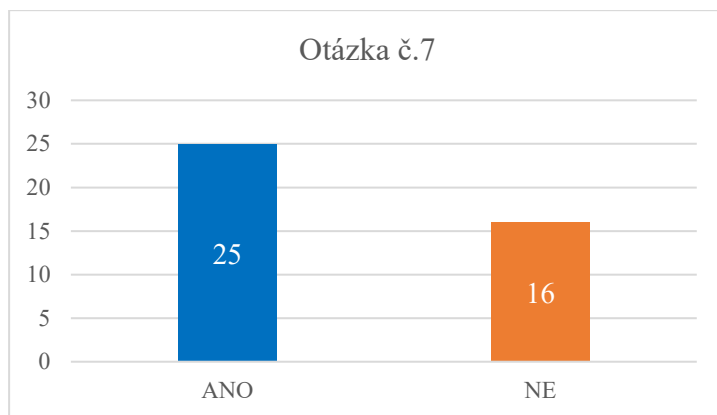
Obrázek 9: Samostatné rozhodování

(zdroj: vlastní, 2025)

Dle Obr. 9 až 83 % respondentů odpovědělo, že má v práci dostatek prostoru pro samostatné rozhodování, což svědčí o důvěře ze strany zaměstnavatele. Tato možnost častokrát vede k větší spokojenosti a pocitu odpovědnosti za vlastní výsledky, přičemž se zlepšuje také efektivita a kreativita. Nicméně 17 % respondentů vnímá, že je jejich autonomie omezená,

což může být dáno přísnými pravidly či hierarchickým stylem řízení. Následkem může být menší motivovanost a klesající výkonnost zaměstnanců.

Otázka č. 7: Je Vaše práce zajímavá a vede Vás k dalšímu vzdělávání?

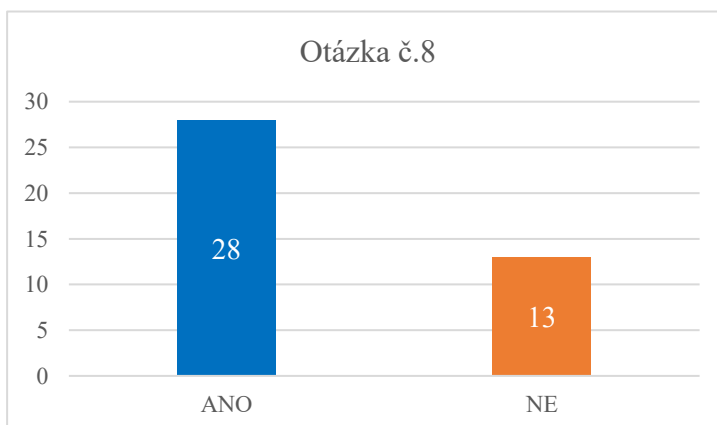


Obrázek 10: Zajímavost pracovní náplně a profesní růst

(zdroj: vlastní, 2025)

Více než polovina respondentů (61 %) považuje svoji práci za zajímavou a inspirující k dalšímu rozvoji, což dokládá Obr. 10. Toto zjištění je důležité především z hlediska rozvoje nových dovedností a zvyšování kompetence zaměstnanců. Zbývajících 39 % respondentů však neshledává svoji pracovní náplň jako zajímavou či podnětnou a nevnímají možnost výzvy k dalšímu vzdělání. Vzniklá stagnace tak může vést ke snížení motivace a efektivity, ale i k myšlenkám o změně zaměstnání.

Otázka č. 8: Je Váš pracovní výkon v práci spravedlivě hodnocen?

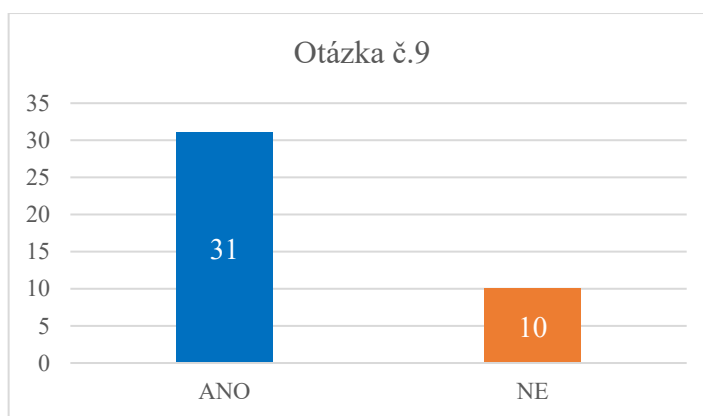


Obrázek 11: Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu

(zdroj: vlastní, 2025)

Předešlé grafické znázornění na Obr. 11 uvádí, že většina respondentů (68 %) se cítí spravedlivě hodnocena a myslí si, že se jim dostává zaslouženého uznání, jež je důležité pro udržení motivace a spokojenosti. Tento fakt naznačuje, že je v podniku zaveden systém hodnocení, který většina zaměstnanců hodnotí pozitivně. Na druhou stranu však 32 % respondentů vnímá hodnocení jako nespravedlivé, což může být důsledkem špatné komunikace, subjektivního přístupu nebo absence jasných kritérií hodnocení.

Otázka č. 9: Máte při svém zaměstnání dostatek času pro svou rodinu?

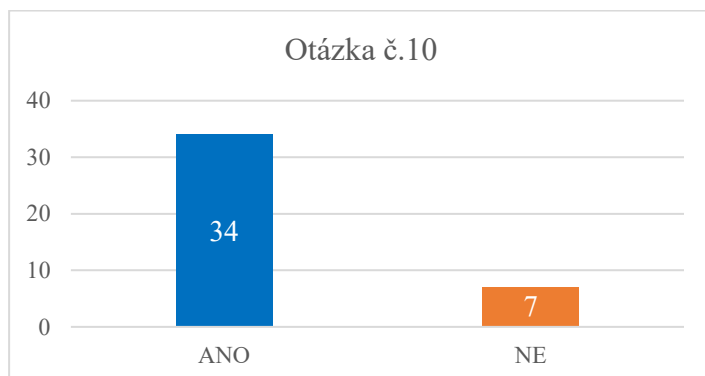


Obrázek 12: Práce a rodina

(zdroj: vlastní, 2025)

Pracovní a osobní život by měly být v rovnováze, aby se zaměstnanci necítili přetížení, přičemž na tuto otázku dle Obr. 12 odpovědělo až 76 % respondentů pozitivně, což naznačuje, že vnímají svůj pracovní život jako vyvážený. Právě rovnováha mezi prací a soukromým životem je klíčem k dlouhodobé spokojenosti a prevencí syndromu vyhoření. Přesto se však skoro každý čtvrtý respondent (24 %) potýká s nedostatkem času pro rodinu. Tento problém může být důsledkem vysoké pracovní zátěže, přesčasů či špatného plánování směn.

Otázka č. 10: Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky a můžete se na ně spolehnout?

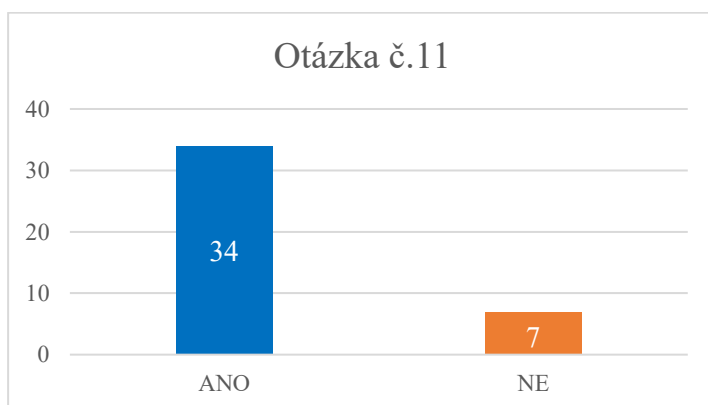


Obrázek 13: Vztahy na pracovišti

(zdroj: vlastní, 2025)

Dobré vztahy na pracovišti jsou základem pro spokojenost zaměstnanců. Tuto problematiku na pracovišti graficky znázorňuje Obr. 13. Drtivá většina respondentů (83 %) se v tomto případě cítí dobře a komfortně mezi svými kolegy a vnímá kolektiv jako podporující. To je ukazatelem dobré atmosféry na pracovišti. Nicméně určitá část respondentů (17 %) nevnímá vztahy na pracovišti pozitivně, přičemž tito jedinci mohou mít zkušenosti s konflikty, rivalitou nebo se mohou cítit sociálně izolovaní, čemuž by mohla pomoci lepší týmová komunikace nebo aktivity podporující týmového ducha.

Otázka č. 11: Můžete se v případě potřeby spolehnout na pomoc svého zaměstnavatele?



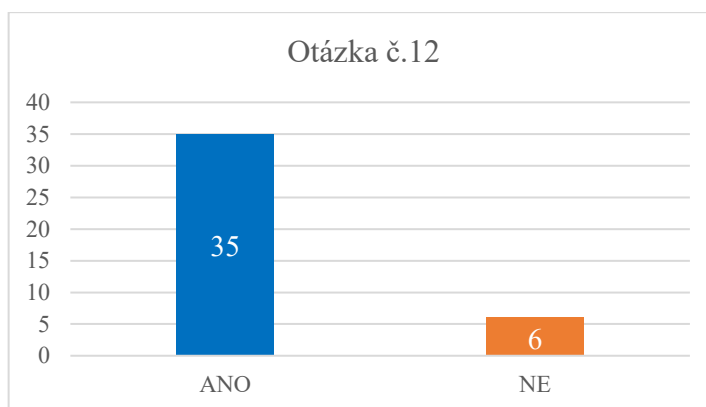
Obrázek 14: Pomoc zaměstnavatele

(zdroj: vlastní, 2025)

Dle Obr. 14 vysokou důvěru v pomoc zaměstnavatele vkládá 83 % respondentů, kteří uvedli, že se na svého zaměstnavatele mohou spolehnout v případě potřeby. Zaměstnanci, jež disponují touto jistotou jsou zpravidla loajálnější a cítí se více podporováni. Přesto však

část respondentů (17 %) nevěří, že by jim zaměstnavatel v případě krizové situace pomohl a poskytnul jim dostatečnou podporu. Tento pocit mohou vyvolat špatné zkušenosti z předchozího povolání nebo nedostatečná komunikace ze strany managementu.

Otázka č. 12: Stará se Váš zaměstnavatel o odstranění všech bezpečnostních rizik na pracovišti?

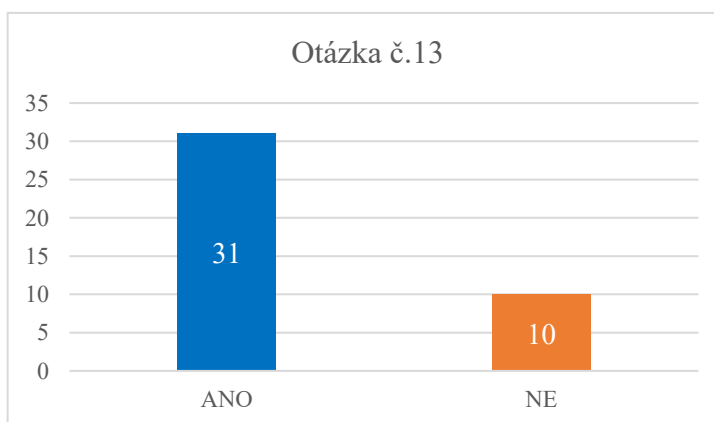


Obrázek 15: Bezpečnostní rizika na pracovišti

(zdroj: vlastní, 2025)

Bezpečnost práce má značný vliv na pohodu zaměstnanců. Obr. 15 značí, že 85 % respondentů odpovědělo kladně na položenou otázkou, avšak 15 % respondentů nesouhlasí. Tato situace tedy naznačuje, že jsou bezpečnostní opatření v podniku na dostatečné úrovni, avšak nemusí být pokryta důsledně veškerá rizika nebo nejsou se zaměstnanci dostatečně komunikována.

Otázka č. 13: Domníváte se, že je Vaše zdraví na pracovišti dostatečně chráněno?

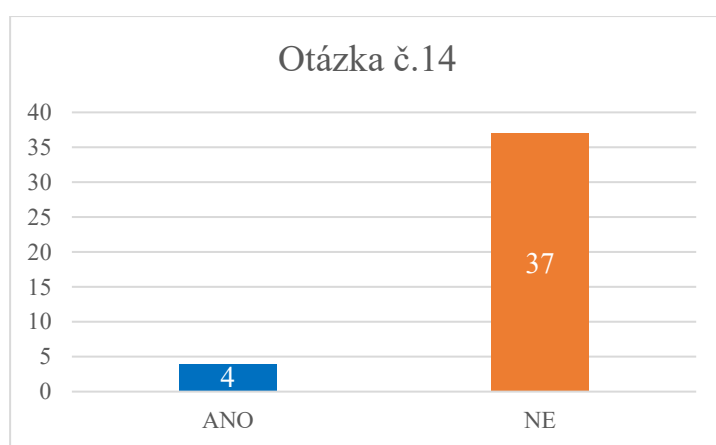


Obrázek 16: Ochrana zdraví na pracovišti

(zdroj: vlastní, 2025)

S dostatečnou ochranou zdraví na pracovišti dle Obr. 16 souhlasí 76 % respondentů, kteří se domnívají, že jsou na pracovišti zavedena vhodná opatření a jsou dodržována pravidla ochrany zdraví. Nicméně téměř každý čtvrtý respondent (24 %) vnímá ochranu zdraví na pracovišti jako nedostatečnou, což je poměrně vysoký ukazatel s ohledem na závažnost této problematiky. Vzniklá situace může souviset s pracovním prostředím, ergonomií nebo nedostatečnými ochrannými opatřeními, jejichž absence či zanedbání vzbuzuje v zaměstnancích pocit ohrožení zdraví.

Otázka č. 14: Vyskytují se na Vašem pracovišti situace (okolnosti, události) jako je násilí či šikana?



Obrázek 17: Násilí a šikana na pracovišti

(zdroj: vlastní, 2025)

Výše uvedený Obr. 17 znázorňuje problematiku šikany a násilí na pracovišti. I když se 90 % respondentů na pracovišti nesetkává s šikanou či násilím, což je pozitivní, zbylých 10 % respondentů uvedlo, že se s tímto problémem setkávají. Jedná se o alarmující informaci, a to i v případě, že s jedná o procentuálně nízký podíl. Jakýkoliv výskyt šikany či násilí na pracovišti by měl být řešen a zaměstnavatel by tomuto problému měl věnovat značnou pozornost jak v rámci prevence, tak i v podobě stanovených postupů pro jejich řešení.

Analýza kritického bodu dotazníku SLIC

Kritickým bodem dotazníku SLIC je zjištění výskytu šikany či násilí na pracovišti, kde se s těmito situacemi potýká 10 % respondentů. Nejedná se sice procentuálně o vysoké číslo, avšak důležitost tohoto problému je natolik značná, aby bylo provedeno bližší prozkoumání a porovnání základních údajů těchto respondentů, zda se tento problém nevztahuje na konkrétní skupinu zaměstnanců.

Z hlediska pohlaví respondentů bylo zjištěno, že se jedná o jednoho muže a tři ženy, což naznačuje, že ženy jsou na pracovišti vystaveny šikaně častěji než muži. Existuje mnoho forem šikany vůči ženám a může se jednat například o přehlížení jejich názorů, verbální nátlak nebo vyloučení z kolektivu. Významným faktorem tohoto problému může být také věk, neboť bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance spadající do různých věkových kategorií od 30 let až po 50 a více let. Starší zaměstnanci tedy mohou vnímat šikanu častěji, což může být způsobeno větší náchylností ke konfliktům z důvodů generačních rozdílů nebo kvůli změnám ve firemní kultuře. Vzdělání zaměstnanců nehraje z hlediska vnímání šikany na pracovišti klíčovou roli, neboť se jedná o respondenty se středním a vyšším vzděláním, což může naznačovat, že je šikana spíše otázkou pracovních vztahů než odborných kompetencí. Zajímavým zjištěním je délka praxe respondentů potýkajících se s šikanou na pracovišti, kdy se jedná především o zaměstnance s dlouhodobějším pracovním poměrem. Tento fakt může znamenat postupnou eskalaci negativních vztahů na pracovišti.

Ačkoliv analýza respondentů, potýkajících se s šikanou na pracovišti naznačuje, že výskyt tohoto jevu není ukotven na jednoznačnou skupinu, ale postihuje zaměstnance napříč všemi kategoriemi, měl by zaměstnavatel tomuto problému věnovat značnou pozornost a podpořit otevřenou komunikaci v rámci podniku, zavést systém anonymního hlášení podobných incidentů a posilovat mezigenerační vztahy na pracovišti.

7.3 Meisterův dotazník

Třetí a zároveň poslední částí dotazníkového šetření je Meisterův dotazník, jenž slouží pro hodnocení psychické zátěže na pracovišti. Bylo zde využito všech možných přístupů, které tato metoda nabízí, tak aby bylo dosaženo nejefektivnějšího průzkumu psychické zátěže na dané pracovní pozici. Kompletní metodika pro vyhodnocení tohoto dotazníku je uvedena v příloze P II.

a) Vyhodnocení podle faktorů

Nejprve bylo provedeno vyhodnocení výsledků skupiny podle jednotlivých faktorů, jimiž je přetížení (I.), monotonie (II.), nespecifický faktor (III.) a hrubý skór (HS). Na základě součtu jednotlivých položek, určených pro daný faktor a následného výpočtu mediánu konkrétního faktoru byly výsledky posouzeny s kritickými hodnotami stanovenými hygienickou službou pro muže a ženy v české populaci.

Tabulka 1: Obecné vyhodnocení skupiny dle faktorů

Faktor	Název faktoru	Součet položek	Max	Muži	M - krit. hod.	Ženy	Ž - krit. hod.
I.	Přetížení	1 + 3 + 5	15	7,5	12	7	10
II.	Monotonie	2 + 4 + 6	15	7	8	5	9
III.	Nespecifický faktor	7 + 8 + 9 + 10	20	6,5	12	8	14
HS	Hrubý skór	I. + II. + III.	50	22	26	19	29

(zdroj: vlastní, 2025)

Dle výše uvedených hodnot v Tab. 1 je patrné, že hodnocená skupina respondentů není vystavena enormní psychické zátěži, neboť získané hodnoty nepřesahují kritické hodnoty mediánu stanovené hygienickou službou.

b) Vyhodnocení podle jednotlivých položek

Na základě předešlých výsledků bylo provedeno vyhodnocení podle jednotlivých položek z důvodu bližšího prozkoumání možného výskytu psychické zátěže na pracovišti.

Tabulka 2: Obecné vyhodnocení skupiny dle jednotlivých položek

Číslo položky	Otázka (zkráceně)	Kritická hodnota mediánu	Začlenění do faktoru	Muži	Ženy
15.1	Časová tíseň	3,0	I.	3	3
15.2	Malé uspokojení	2,5	II.	2	2
15.3	Vysoká odpovědnost	3,0	I.	2	2
15.4	Otupující práce	2,5	II.	2,5	2
15.5	Problémy a konflikty	2,5	I.	3	1
15.6	Monotonie	2,5	II.	1	1
15.7	Nervozita	3,0	III.	1	2
15.8	Přesycení	3,0	III.	2	2
15.9	Únava	3,0	III.	2	2
15.10	Dlouhodobá únosnost	2,5	III.	2	2

(zdroj: vlastní, 2025)

V tomto případě byly vypočítány mediány jednotlivých položek pro muže a ženy a následně byly porovnány s kritickými hodnotami mediánu pro dané položky. Výsledky uvedené v Tab. 2 značí, že muži i ženy dosahují hranice kritické hodnoty mediánu v případě časové tísně, nicméně u mužů je takového výsledku dosaženo i v rámci otupující práce a v rámci položky zaměřené na problémy a konflikty je tato hranice dokonce překročena.

c) Klasifikace zátěže

V případě klasifikace zátěže bylo vycházeno z Tab. 1, kde došlo na základě metodiky pro výpočet klasifikace zátěže k porovnávání faktorových skóre a hodnot uvedených v tabulkách metodiky. Klasifikace zátěže se provádí ve třech stupních a konečné zařazení do stupně 1 udává, že muži ani ženy na této pracovní pozici nejsou vystaveni psychické zátěži, jež by měla potenciál ovlivnit zdraví, subjektivní stav a výkonnost.

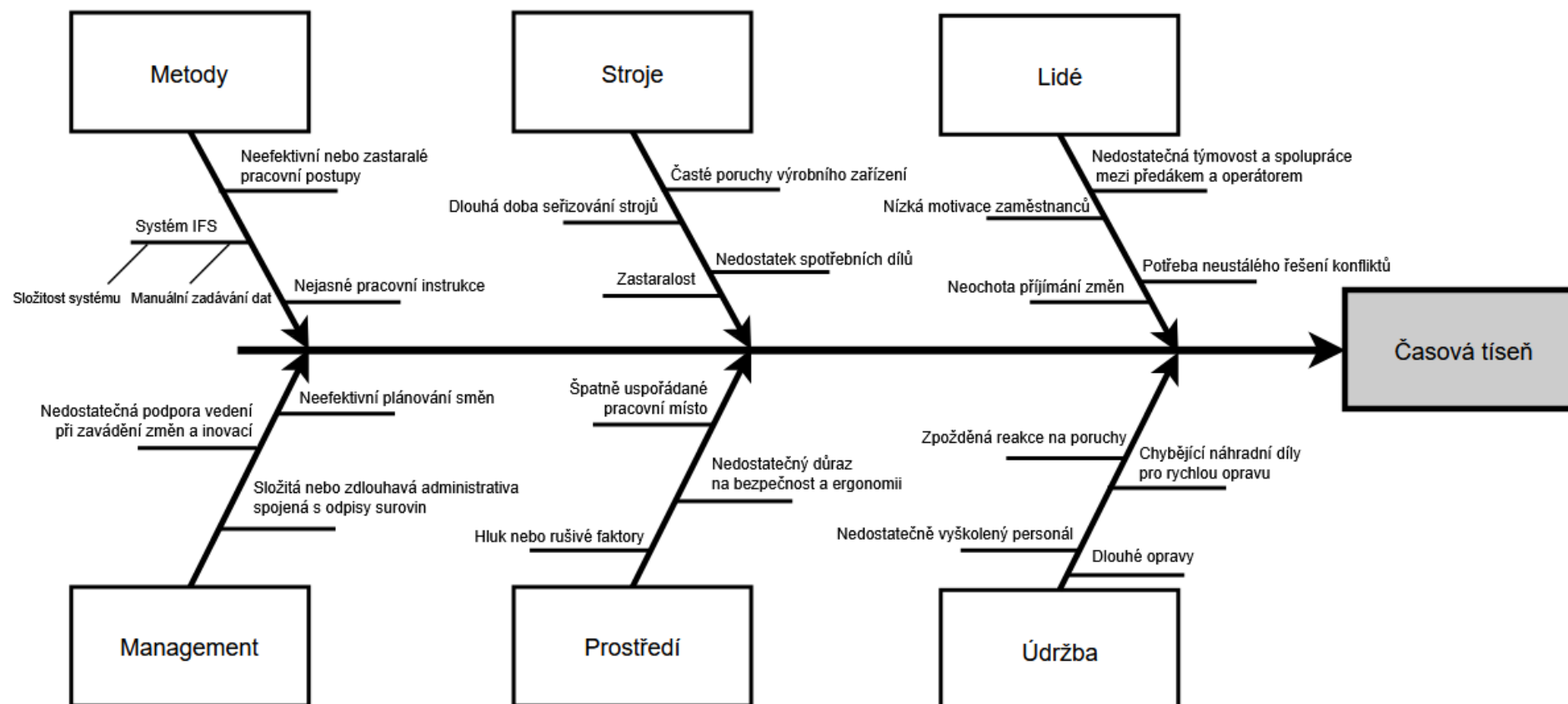
8 IDENTIFIKACE A POSOUZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

Na základě výsledků předchozího dotazníkové šetření byla zjištěna stěžejní psychosociální rizika spojená se zkoumanou pracovní pozicí. Tato kapitola je zaměřena na podrobnější analýzu těchto rizik za pomoci vybraných metod. Pro zjištění kořenových příčin nejzávažnějších problémů, byl vybrán Ishikawa diagram, na který navazuje metoda What if, která posuzuje hypotetické scénáře rizik, jejich možný následek a zároveň uvádí přípustná možná opatření k těmto rizikům. Metody byly sestaveny na základě brainstormingu s interní odborně způsobilou osobou v rámci BOZP a PO společnosti.

8.1 Ishikawa diagram

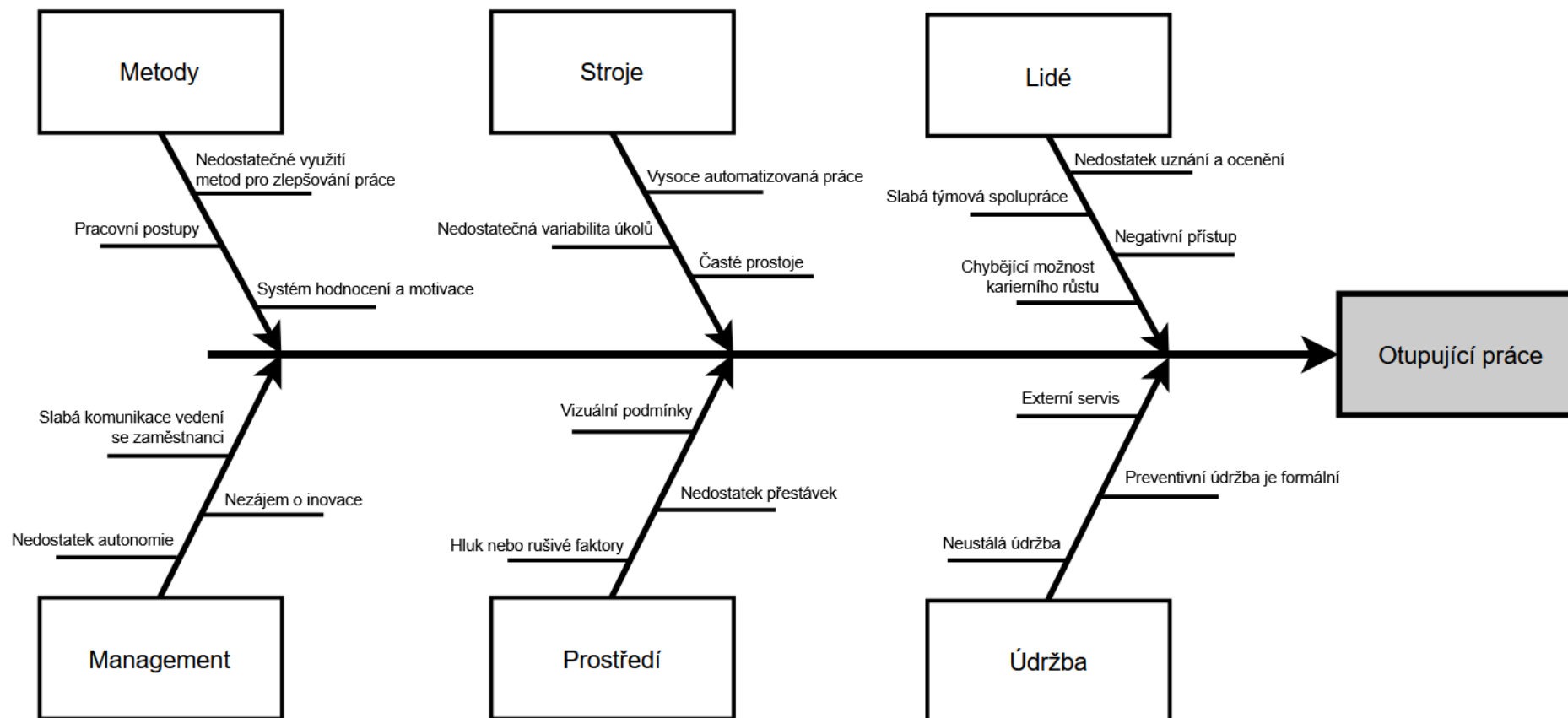
V předchozí kapitole byly v rámci Meisterova dotazníku (Tab. 2) zjištěny tři stěžejní rizika z hlediska psychické zátěže na dané pracovní pozici. Prvním problémem je dosažení kritických hodnot mediánu u položky **časové tísně**, kterou dosahují muži i ženy. Druhým zjištěným problémem je dosažení kritických hodnot mediánu u položky **otupující práce**, kde byla hodnota shodná pouze u mužů. Kritickým problémem je následně překročení hodnot u položky **problémy a konflikty**, kde se přes kritickou hodnotu mediánu dostali také pouze muži.

Pro každý z těchto klíčových problémů je následně vytvořen Ishikawa diagram, často nazýván také jako diagram rybí kosti, za účelem zjištění příčin vzniku těchto rizik. Oblasti příčin jsou rozděleny do šesti kategorií, jež jsou stěžejní pro náplň zkoumané pracovní pozice. Jedná se o kategorie: lidé, stroje, metody, management, prostředí a údržba. Zmíněné kategorie jsou dále rozvíjeny na konkrétní potencionální příčiny, které by mohly vést ke vzniku zjištěných rizik.



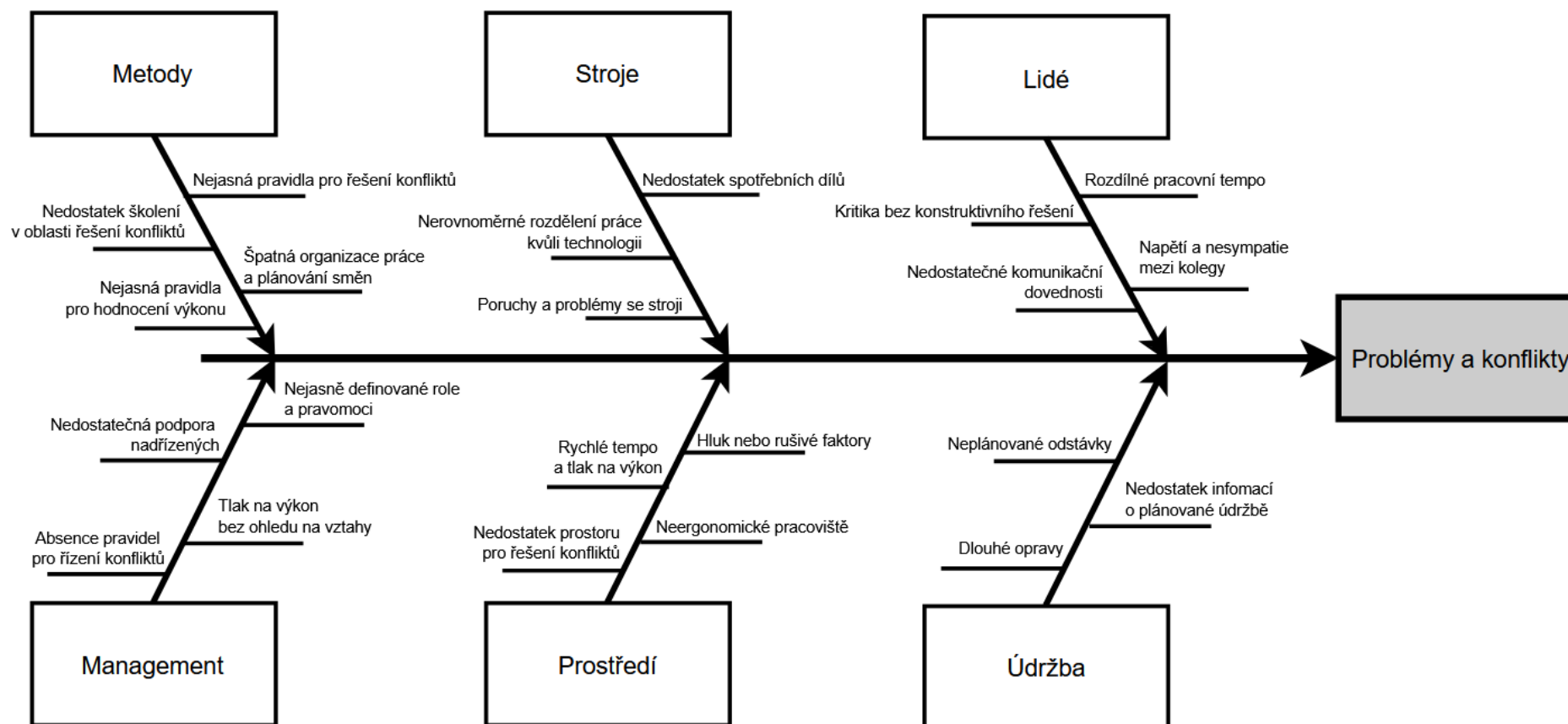
Obrázek 18: Ishikawa diagram – časová tíseň

(zdroj: vlastní, 2025)



Obrázek 19: Ishikawa diagram – otupující práce

(zdroj: vlastní, 2025)



Obrázek 20: Ishikawa diagram – problémy a konflikty

(zdroj: vlastní, 2025)

8.2 Komparace identifikovaných příčin

Na základě vytvořených Ishikawa diagramů byly zjištěny potenciální příčiny jednotlivých problémů. Pro následnou analýzu těchto problémů byla vytvořena tabulka 3, která slouží k následné komparaci identifikovaných příčin. Cílem prováděné komparace není pouze porovnání jednotlivých příčin napříč zkoumanými problémy, ale také výběr opakujících se a spolu souvisejících faktorů, jež budou následně prioritně řešeny.

Tabulka 3: Komparace Ishikawa diagramů

Oblast/Problém	Časová tíseň	Otupující práce	Problémy a konflikty
Lidé	Nedostatečná týmovost Nízká motivace Neochota ke změnám Konflikty	Nedostatek uznání Slabá spolupráce Negativní přístup Karierní růst	Rozdílné tempo Kritika bez řešení Nedostatečná komunikace Nesympatie
Stroje	Poruchy Dlouhé seřizování Zastaralost Nedostatek spotřebních dílů	Automatizace Monotónnost Prostoje	Nedostatek spotřebních dílů Nerovnoměrné rozložení práce Poruchy
Metody	Zastaralé postupy Složitý systém IFS Nejasné instrukce	Pracovní postupy Špatný systém hodnocení a motivace Metody pro zlepšování	Nejasná pravidla konfliktů Nedostatek školení Nejasná pravidla hodnocení Špatná organizace práce
Management	Neefektivní plánování Složitá administrativa Nedostatečná podpora	Nedostatek autonomie Slabá komunikace Nezájem o inovace	Absence pravidel pro konflikty Tlak na výkon Nejasně definované role Nedostatečná podpora
Prostředí	Hluk nebo rušivé faktory Špatné uspořádání pracoviště	Nedostatek přestávek Vizuální podmínky Hluk nebo rušivé faktory	Tlak na výkon Neergonomické podmínky Nedostatek prostoru Hluk nebo rušivé faktory
Údržba	Neproškolený personál Chybějící díly Zpožděná reakce Dlouhé opravy	Neustálá údržba Externí servis Formálnost preventivní údržby	Neplánované odstávky Dlouhé opravy Nedostatek informací

(zdroj: vlastní, 2025)

V rámci porovnání, bylo zjištěno, že se na daném pracovišti vyskytují stěžejní příčiny, jež se opakují anebo mají souvislosti mezi analyzovanými problémy. Nejvýznamnější příčiny jsou následně vyjmenovány a charakterizovány z důvodu bližšího pochopení v kontextu zkoumaných problémů. Poté jsou analyzovány pomocí metody What-if, která poslouží ke znázornění možných dopadů identifikovaných příčin a k určení vhodných opatření tak, aby byl vznik těchto příčin minimalizován.

Slabá týmová spolupráce a komunikace

Tato příčina se vyskytuje napříč všemi problémy ve zkoumané oblasti lidí. Jedná se o klíčový faktor, jenž negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti, neboť právě nedostatek týmové spolupráce může vést k neefektivní komunikaci a komplikacím při řešení krizových situací. V případě, že zaměstnanci nedokážou mezi sebou efektivně komunikovat a spolupracovat, dochází k nepřesnostem ve výrobním procesu, který tímto může být zpomalen.

Nedostatečná podpora managementu

Nedostatečná podpora ze strany managementu je další podstatnou příčinou, jež se nachází ve zkoumané oblasti managementu u časové tísně i problémů a konfliktů, přičemž v rámci otupující práce se jedná o nedostatečný zájem z hlediska inovací a změn, což s touto problematikou úzce souvisí. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně podporováni ze strany managementu, například právě při zavádění změn a inovací, může to v zaměstnancích probudit pocit demotivace, jenž může eskalovat v odpor vůči změnám a podpořit problém časové tísně, napětí a frustraci mezi pracovníky, což zároveň zvyšuje pravděpodobnost konfliktu.

Poruchovost strojů a nedostatek spotřebních dílů

Příčiny poruchovosti strojů a nedostatku spotřebních dílů mají vliv především na zkoumané problémy časové tísně a problémy a konflikty. U otupující práce s touto problematikou úzce souvisí prostoje, jež jsou spojeny právě s poruchovostí strojů nebo nedostatkem spotřebních dílů, neboť časté poruchy způsobují zmíněné prostoje, což vytváří na zaměstnance tlak a ti jsou poté nuceni dohánět ztracený čas. Na základě těchto časových ztrát tak vzniká časová tíseň. Opakující se prostoje naopak působí otupujícím dojmem. Nicméně se také zvyšuje frustrace pracovníků, což častokrát vede ke konfliktům na pracovišti. Kritické poruchy navíc vyžadují dlouhé opravy strojů a případný externí servis. Tyto příčiny se vyskytují v rámci oblasti údržby u všech zkoumaných problémů.

Špatně nastavené metody a procesy

Špatně nastavené metody a procesy, které jsou navíc zastaralé nebo neefektivní mohou vést k časové tísně, a především systémová nejasnost následně může vyvolávat řadu konfliktů, zvýšit chybovost a snížit produktivitu. Na angažovanost zaměstnanců má vliv především systém hodnocení a motivace, jehož cílem by mělo být zamezení stagnace pracovníků.

Hluk, rušivé faktory a špatná ergonomie

Jedná se o stěžejní příčiny, jež se vyskytují napříč všemi zkoumanými problémy, neboť právě tyto faktory mají zásadní vliv na psychickou pohodu zaměstnanců, od níž se odvíjí také pracovní výkon. Dlouhodobý výskyt hluku a špatné uspořádání pracoviště mohou vést ke zvýšené únavě, nepohodlí i markantnímu nárůstu stresu, což má významný dopad na všechny zkoumané problémy. Nedostatečná ergonomická opatření však mohou vést dokonce až k dlouhodobým zdravotním problémům, které se negativně projeví na výkonu zaměstnanců.

8.3 Metoda What-if

Tabulka 4: Analýza pomocí aplikace metody What-if

Klíčová příčina	Možný dopad	Návrh opatření
Slabá týmová spolupráce a komunikace	Narůstající špatné vztahy na pracovišti, zvýšená míra konfliktů, nižší efektivita práce a výkonnost, zvýšená fluktuace, snížená kreativita, neúplné sdílení informací	Zavedení pravidelných školení zaměřených na týmovou spolupráci a komunikaci, vytvoření systému pro zpětné vazby a ocenění, pořádání pravidelných teambuildingových akcí pro vytvoření přátelské atmosféry.
Nedostatečná podpora managementu	Klesající motivace zaměstnanců, zvýšená frustrace, neochota přijímání změn a inovací, negativní firemní kultura, pokles loajality zaměstnanců.	Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci například pomocí interních komunikačních prostředků, transparentní rozhodovací procesy, optimalizace plánování směn, školení vedení v oblasti leadershipu.
Poruchovost strojů a nedostatek spotřebních dílů	Vznik častých prostojů, nižší produktivita, zvýšení nákladů na opravy, narůstající tlak na zaměstnance, zpoždění dodávek, zvýšené bezpečnostní riziko, pokles kvality.	Investice do modernizace výrobních zařízení, zavedení prediktivní údržby spojené s digitálním monitoringem strojů, zlepšení logistiky v rámci spotřebních dílů.
Špatně nastavené metody a procesy	Zvýšená frustrace zaměstnanců, nárůst konfliktů, vyšší chybovost, neefektivní využití času	Optimalizace pracovních postupů a neustálé zlepšování, zajištění pravidelných školení, automatizace rutinních úkolů, zavedení jasných pravidel.
Hluk, rušivé faktory a špatná ergonomie	Narůstající únava, zvýšená hladina stresu, snížená produktivita, nárůst pracovních úrazů, dlouhodobé zdravotní problémy zaměstnanců.	Protihluková opatření, zajištění ergonomického pracoviště, optimalizace přestávek, pravidelný audit pracovního prostředí, vytvoření zón pro efektivní odpočinek v rámci přestávek.

(zdroj: vlastní, 2025)

9 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

Na základě výzkumu prováděného pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že určité psychosociální aspekty představují značné riziko a měla by pro ně být navržena opatření s cílem snížit psychickou zátěž, zlepšit pracovní klima a posílit duševní pohodu zaměstnanců.

Analýza pracovního prostředí na pozici obsluha výrobního zařízení – předák, identifikovala zásadní psychosociální rizika, jejichž hodnoty jsou kritické a mají zásadní dopad na zaměstnance podniku. Za klíčové oblasti, jež vyžadují pozornost, lze označit časovou tíseň, otupující práci či problémy a konflikty na pracovišti, jejichž důležitost podtrhuje zjištění výskytu šikany na pracovišti. Právě tyto oblasti se ukázaly v rámci šetření pracovního prostředí jako kritické a jejich zjištění je pro zaměstnavatele alarmující informací. Pomocí vhodných metod (Ishikawa diagram, komparace, What-if) došlo k identifikaci příčin zjištěných problémů a jejich možných následků. Jako reakce na tato zjištění je zde formulován soubor opatření směřující k redukci psychosociálních rizik, zaměřený na konkrétní problémové oblasti zkoumané pozice.

Zkoumaný podnik by měl věnovat pozornost několika bodům, jejichž zlepšení povede ke snížení kritických hodnot zjištěných psychosociálních rizik. Prvním z nich je zlepšení týmové spolupráce a komunikace, neboť se jedná o jeden z hlavních rizikových faktorů. Toho by podnik mohl dosáhnout například zavedením systému zpětné vazby, školením zaměřeným na komunikaci a řešení konfliktů nebo za pomoci pravidelného stmelování kolektivu v podobě společenských firemních akcí.

Pocity demotivace jsou následkem vnímání pracovní činnosti jako otupující, čemuž by pomohlo zvýšení podpory ze strany vedení společnosti, které by tím se zaměstnanci navázalo lepší kontakt, projevilo zájem a zvýšilo angažovanost zaměstnanců. Jednat by se mělo především o větší zapojení předáků do rozhodovacích procesů týkajících se provozu, zavedení interních komunikačních prostředků pro efektivnější komunikaci nebo optimalizace pracovních směn. Vedení společnost by mělo zvážit také kvalitu výrobních zařízení a uvažovat o jejich modernizaci, aby nedocházelo k častým prostojům způsobeným vysokou poruchovostí nebo na základě chybějících spotřebních dílů.

Dalším bodem k řešení psychosociálních rizik je úprava pracovních metod a systémů, tak aby nepůsobily zastarale či složitě. Zjednodušení administrativy, přehodnocení

pracovních metod a přístupů či automatizace rutinních úkolů by byly vhodné k ošetření tohoto rizika.

Mezi dlouhodobé stresory na pracovišti patří rušivé faktory, hluk či špatná ergonomie, což může být jednou z hlavních příčin vzniklých problémů. Řešením je zajištění kvalitního pracovního prostředí pomocí zavedení ergonomických zlepšení a zónového rozdělení hlučných a klidných prostorů pro efektivní odpočinek v rámci pracovní přestávky.

Podnik by především neměl zapomenout na zvýšení kompetencí v oblasti řešení konfliktů, s čímž souvisí také prevence a řešení šikany na pracovišti. Tomuto problému lze předcházet pomocí zavedení anonymního systému zpětné vazby v případě opakujících se konfliktů, definování pravidel a postupů pro jejich řešení nebo zavedením etického kodexu a norem chování.

Pro lepší pochopení a efektivní řešení psychosociálních rizik spojených se zkoumanou pracovní pozicí byla navržena a sestavena metodická příručka, která je stručná, přehledná a obsahově výstižná. Tato příručka je zaměřena na poskytování konkrétních doporučení zaměstnavateli, aby mohl snáze identifikovat a předcházet psychosociálním rizikům ve své organizaci. Obsahuje praktická opatření, která pomáhají vytvářet zdravější a příznivější pracovní prostředí a tím přispívat ke zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců. Podrobný obsah příručky je uveden v příloze P III, kde jsou detailně popsány kroky a metodiky vhodné k implementaci.

ZÁVĚR

Psychosociální rizika se stávají stále vlivnějším tématem v problematice bezpečnosti práce a řízení lidských zdrojů. Jejich přítomnost na pracovišti neohrožuje pouze duševní zdraví zaměstnanců, ale také přímo ovlivňuje produktivitu, stabilitu a dlouhodobou udržitelnost celého kolektivu. V pracovním prostředí, kde nejsou psychosociální rizika podchycena a řízena, klesá loajalita zaměstnanců, roste fluktuace a dochází ke zhoršení firemní kultury. Odrazem těchto následků jsou ekonomické ztráty a ohrožení konkurenceschopnosti podniku. Pro dlouhodobý růst organizace je tedy zásadní psychosociální rizika systematicky sledovat a řídit.

Cílem diplomové práce bylo posoudit psychosociální rizika, jež se vyskytují v pracovním prostředí pozice předáka výrobního zařízení, a následně navrhnout konkrétní a prakticky využitelné způsoby k jejich řešení ve formě metodické příručky. Na základě dotazníkového šetření byly vymezeny stěžejní problémové oblasti na dané pracovní pozici, přičemž se jedná o stres spojený s časovou tísní, psychickou otupělost v podobě monotónní práce a mezilidské konflikty eskalující v šikanu na pracovišti. Tyto problémové oblasti byly následně rozpracovány pomocí Ishikawa diagramů a komparativní analýzy, aby byly zjištěny klíčové příčiny těchto problémů, jejichž následná aplikace do metody What-if posloužila k vytvoření metodické příručky. Jedná se o praktický nástroj, který by měl přispět vedení společnosti a mohl sloužit jako základ pro školení či metodická vedení, ale také jako součást interní dokumentace BOZP se specializací na psychosociální rizika.

Z výsledků práce vyplývá, že psychosociální rizika nejsou na dané pracovní pozici vedlejším problémem, ale spíše jedním z prvků, které významně ovlivňují běžné fungování pracoviště. Problematika psychosociálních rizik by tedy měla být v budoucnu komplexně začleněna do strategického řízení lidských zdrojů a neměla by se jí věnovat pouze individuální pozornost v rámci jednotlivých rolí. Plány rozvoje, průzkumy spokojenosti zaměstnanců a interní audity by měly pravidelně zahrnovat sledování těchto proměnných, neboť duševní zdraví zaměstnanců slouží jako základ dlouhodobě konkurenceschopné a zdravé organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALMA CAREER, 2024. *Well-being ve firmě: Všechno, co byste měli vědět*. Online. Magazin Alma Career. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/well-being-ve-firne-vsechno-co-byste-meli-vedet>. [cit. 2025-04-01].

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2713-823-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

BROŽ, David, 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší? Online. *HR NEWS*. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>. [cit. 2025-03-31].

BŘEZINOVÁ, Kristina a RAKOUŠOVÁ, Alena, 2021. Co je mobbing a bossing a jak se projevují? Online. *Zapojme všechny*. Dostupné z: <https://zapojmevsechny.cz/clanek/co-je-mobbing-a-bossing-a-jak-se-projevuji>. [cit. 2025-04-01].

COX, Tom a HASSARD, Juliet, 2015. Work-related stress: Nature and management. Online. *OSHwiki*. Dostupné z: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/work-related-stress-nature-and-management>. [cit. 2025-04-01].

ČESKO, 2000. Zákon č. 258 ze dne 11. srpna 2000, o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>. [cit. 2025-04-09].

ČESKO, 2003. Vyhláška č. 432 ze dne 15. prosince 2003, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-432>. [cit. 2025-04-09].

ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 7. června 2006, zákoník práce. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?citace=1>. [cit. 2025-04-09].

ČESKO, 2006. Zákon č. 309 ze dne 22. června 2006, 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 zákon o zajištění).

Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>. [cit. 2025-04-09].

ČESKO, 2009. Zákon č. 198 ze dne 29. června 2009, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>. [cit. 2025-04-09].

ČESKO, 2011. Zákon č. 373 ze dne 8. prosince 2011, o specifických zdravotních službách. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-373>. [cit. 2025-04-09].

DEPOO, Lucie, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-21-9.

EDOARDO, Ales, 2018. *ILO Convention 155 Occupational Safety and Health Convention, 1981 (No. 155): Article-by-Article Commentary*. Online. Luxembourg: International Labour Conference. ISBN 978-3-8487-2460-4. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/327724139_ILO_Convention_155_Occupational_Safety_and_Health_Convention_1981_No_155_Article-by-Article_Commentary. [cit. 2025-03-31].

EU-OSHA, 2025. *Mental health at work: practical resources*. Online. European Agency for Safety and Health at Work. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health/mental-health-work-practical-resources>. [cit. 2025-04-01].

EU-OSHA, 2025. *Safety and health legislation*. Online. European Agency for Safety and Health at Work. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/safety-and-health-legislation>. [cit. 2025-03-31].

EVROPSKÁ KOMISE, 2021. Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů: Strategický rámec EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v měnícím se světě práce. *COM(2021) 323 final*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0323&qid=1626089672913>. [cit. 2025-03-31].

EVROPSKÁ RADA, 2008. Consolidated text: Council Directive of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (89/391/EEC). In: *Official Journal of the European Union*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1989/391>. [cit. 2025-03-31].

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA, 2003. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time. In: *Official Journal L 299*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32003L0088>. [cit. 2025-03-31].

GLENDON, Ian a CLARKE, Sharon, 2018. *Human Safety and Risk Management*. 3rd ed. CRC Press. ISBN 9781482220575.

GREENBERG, Melanie, 2019. *Jak lépe zvládat nepříjemné situace a konflikty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2584-5.

HLUŠIČKA, Petr, 2019. Vztahy na pracovišti. Online. *Firemní sociolog*. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/592-vztahy-na-pracovisti>. [cit. 2025-03-31].

HOFMANN, Vít, 2019. Kategorizace prací – vysvětlení a praktické tipy k zařazování. Online. *BOZPforum.cz*. Dostupné z: <https://www.bozpforum.cz/2019/06/13/kategorizace-praci-vysvetleni-a-prakticke-typy-k-zarazovani/>. [cit. 2025-04-01].

Jak rozvrhovat pracovní dobu?, 2021. Online. Vema. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/jak-rozvrhovat-pracovni-dobu>. [cit. 2025-03-31].

JANOŠOVÁ, Kateřina; KOŽENÁ, Ludmila a LIPŠOVÁ, Vladimíra, 2016. Psychologické faktory. Online. *Bezpečnost a hygiena práce*. Č. 2, s. 30-32. ISSN 0006-0453. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/psychosocialni-rizika>. [cit. 2025-04-09].

KADERÁBKOVÁ, Markéta, 2020. *Brainstorming aneb kreativní metoda, která šetří čas!*. Online. Orange Academy. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/brainstorming/>. [cit. 2025-04-09].

Kategorizace prací, 2014. Online. *Magazín BezpečnostPráce.info*, z.s. S. 5. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/dokumentace/kategorizace-praci/>. [cit. 2025-04-01].

KRASKA-LÜDECKE, Kerstin, 2007. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1833-0.

KYSELOVÁ, Lucie, 2019. Psychosociální rizika. Online. *Bezpečnost a hygiena práce*. Č. 6. ISSN 0006-0453. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/8230/psychosocialni-rizika>. [cit. 2025-04-09].

LIPŠOVÁ, Vladimíra a ŠENČÍK, Josef, 2021. *Řízení psychosociálních rizik*. PDF. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-412-6. Dostupné z: <https://szu.gov.cz/wp-content/uploads/2023/03/Rizeni-psychosocialnich-rizik-1.pdf>. [cit. 2025-03-31].

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

Metoda „What – If“ (Co se stane, když..), 2022. Online. Guard7. Dostupné z: <https://www.guard7.cz/metoda-what-if-co-se-stane-kdyz/>. [cit. 2025-04-09].

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

MILLER, Laurence, 2009. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2904-6.

NEUGEBAUER, Tomáš, 2018. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-073-9.

PAREDES, Rob, 2024. Ishikawa Diagram: A Guide. Online. *Safety Culture*. S. 1. Dostupné z: <https://safetyculture.com/topics/ishikawa-diagram/>. [cit. 2025-04-09].

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

PAULÍK, Karel, 2017. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-2475-646-2.

Pracovní stres a zdraví, 2016. PDF. 2. vydání. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-87676-23-3. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>. [cit. 2025-04-01].

PRÁŠKO, Ján a PEŠEK, Roman, 2016. *Syndrom vyhoření – Jak se prací a pomáháním druhým nezničit*. Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.

Psychosociální rizika a duševní zdraví při práci: Výzvy a strategie pro zdravé pracovní prostředí, 2024. Online. *Pracovní pohoda*. Dostupné z: <https://www.pracovnipohoda.cz/clanky/zdravi/psychosocialni-rizika-a-dusevni-zdravi-pri-praci-vyzvy-a-strategie-pro-zdrave-pracovni-prostredi/>. [cit. 2025-04-01].

RICHTER, Gabriele; USCILOWSKA, Anna; JANČUROVÁ, Laurencia a KONOVA, Darina, 2022. *Psychická zátěž: Navrhovaná opatření k identifikaci a hodnocení rizik*. PDF. In: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/psychicka-zatez.pdf>. [cit. 2025-04-09].

ROSSI, Ana Maria; MEURS, James A. a PERREWÉ, Pamela, 2017. *Stress and Quality of Working Life: Conceptualizing and Assessing Stress*. Information Age Publishing Incorporated. ISBN 978-16-8123-925-5

SENČÍK, Josef a NECHVÁTAL, Marek, 2023. Existují ještě práce kategorie I? Úvaha k psychosociálním rizikům a přístupu k nim. Online. *JOSRA*. Dostupné z: <https://www.josra.cz/vydani/clanek/existuji-jeste-prace-kategorie-i-uvaha-k-psychosocialnim-rizikum-a-pristupu-k-nim-1204663>. [cit. 2025-04-01].

STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR, 2004. *Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací*. Brusel. Dostupné z: https://www.spcr.cz/cz/eu/esd/esd_stres.pdf. [cit. 2025-03-31].

SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.

Týmové role podle Belbina, 2018. Online. In: *Object Gears*. Dostupné z: <https://doc.objectgears.cz/vcd/cs-CZ/an/AN0002389/v/2.2.0.0>. [cit. 2025-04-09].

VALA, Jiří, 2018. *100 let BOZP 1918-2018*. Online. Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/o-nas/100-let-BOZP-1918-2018-elektronicka-publikace.pdf>. [cit. 2025-03-31].

VÝZKUMNÉ METODY, 2022. Online. Odborné práce. Dostupné z: <https://www.odborne-prace.cz/blog/vyzkumne-metody>. [cit. 2025-04-09].

Význam inkluze ve firemním prostředí, 2025. Online. *Novinky v ESG*. Dostupné z: <https://www.crif-esg.cz/vyznam-inkluze-ve-firemnim-prostredi/>. [cit. 2025-04-01].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Týmové role dle Belbina	20
Obrázek 2: Příklad průběhu syndromu vyhoření	33
Obrázek 3: Organizační struktura	41
Obrázek 4: Pohlaví respondentů	44
Obrázek 5: Věková kategorie.....	45
Obrázek 6: Vzdělání respondentů	45
Obrázek 7: Délka pracovního poměru na aktuální pozici	46
Obrázek 8: Využití kvalifikace a schopností	47
Obrázek 9: Samostatné rozhodování.....	47
Obrázek 10: Zajímavost pracovní náplně a profesní růst	48
Obrázek 11: Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu	48
Obrázek 12: Práce a rodina	49
Obrázek 13: Vztahy na pracovišti	50
Obrázek 14: Pomoc zaměstnavatele	50
Obrázek 15: Bezpečnostní rizika na pracovišti.....	51
Obrázek 16: Ochrana zdraví na pracovišti	51
Obrázek 17: Násilí a šikana na pracovišti	52
Obrázek 18: Ishikawa diagram – časová tíseň	57
Obrázek 19: Ishikawa diagram – otupující práce.....	58
Obrázek 20: Ishikawa diagram – problémy a konflikty.....	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obecné vyhodnocení skupiny dle faktorů	54
Tabulka 2: Obecné vyhodnocení skupiny dle jednotlivých položek	54
Tabulka 3: Komparace Ishikawa diagramů	60
Tabulka 4: Analýza pomocí aplikace metody What-if	62

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EMS Systém enviromentálního managementu

ISSA International Social Security Association

PO Požární ochrana

WHO World Health Organization

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Metodika vyhodnocení Meisterova dotazníku

Příloha P III: Metodická příručka

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, mé jméno je Josef Bouček a jsem studentem pátého ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Tento dotazník slouží především jako podklad pro diplomovou práci na téma „Posouzení psychosociálních rizik vybrané pracovní činnosti“. Pro následné hodnocení dotazníku je zapotřebí vyplnit všechny uvedené otázky. Čtěte prosím pozorně a zamyslete se nad celým významem otázky. Získané informace budou zpracovány zcela **anonymně**. Děkuji za Váš čas.

1. Pohlaví

- A. Muž
- B. Žena

2. Věková kategorie

- A. 18–29
- B. 30–39
- C. 40–49
- D. 50 a více

3. Vzdělání

- A. Základní
- B. Střední odborné s výučním listem
- C. Středním odborné s maturitou
- D. Vyšší

4. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru na aktuální pozici

- A. Méně než 1 rok
- B. 1-2 roky
- C. 2-3 roky
- D. 3-5 let
- E. Déle než 5 let

5. Využíváte při práci svou kvalifikaci a své schopnosti?

- A. Ano
- B. Ne

6. Můžete se samostatně rozhodovat o způsobu provádění své práce?

- A. Ano
- B. Ne

7. Je Vaše práce zajímavá a vede Vás k dalšímu vzdělávání?

A. Ano

B. Ne

8. Je Váš pracovní výkon v práci spravedlivě hodnocen?

A. Ano

B. Ne

9. Máte při svém zaměstnání dostatek času pro svou rodinu?

A. Ano

B. Ne

10. Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky a můžete se na ně spolehnout?

A. Ano

B. Ne

11. Můžete se v případě potřeby spolehnout na pomoc svého zaměstnavatele?

A. Ano

B. Ne

12. Stará se Váš zaměstnavatel o odstranění všech bezpečnostních rizik na pracovišti?

A. Ano

B. Ne

13. Domníváte se, že je Vaše zdraví na pracovišti dostatečně chráněno?

A. Ano

B. Ne

14. Vyskytují se na Vašem pracovišti situace (okolnosti, události) jako je násilí či šikana?

A. Ano

B. Ne

15. Zakroužkujte prosím odpověď, která nejvíce vystihuje Vaše pocity při práci.

5 – ano, plně souhlasím

4 – spíše ano

3 – nevím, někdy ano, někdy ne

2 – spíše nesouhlasím

1 – ne, vůbec nesouhlasím

	Otázka	Hodnocení				
15.1	Při práci mívám často pocit časového tlaku.	5	4	3	2	1
15.2	Práce mě neuspokojuje, chodím do ní nerad/a.	5	4	3	2	1
15.3	Práce mě velmi psychicky zatěžuje pro vysokou zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky.	5	4	3	2	1
15.4	Práce je málo zajímavá, duševně je spíše otupující.	5	4	3	2	1
15.5	V práci mám časté konflikty a problémy, od nichž se nemohu odpoutat ani po skončení pracovní doby.	5	4	3	2	1
15.6	Při práci udržuji jen s námahou pozornost, protože se dlouhou dobu nic nového neděje.	5	4	3	2	1
15.7	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím nervozitu a rozechvělost.	5	4	3	2	1
15.8	Po několika hodinách mám práce natolik dost, že bych chtěl/a dělat něco jiného.	5	4	3	2	1
15.9	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost.	5	4	3	2	1
15.10	Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností.	5	4	3	2	1

PŘÍLOHA P II: METODIKA VYHODNOCENÍ MEISTEROVA DOTAZNÍKU

Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení výsledků lze provést dvojím způsobem: podle faktorů a podle jednotlivých položek.

Vyhodnocení podle faktorů

Faktorovou analýzou byly stanoveny tři faktory: I. - přetížení, II. - jednostrannost (monotonie), III. - nespecifický faktor (stresová odezva). Jednotlivé faktory jsou syceny příslušnými položkami (otázkami).

Faktor	Název faktoru	Součet položek	Maximum
I.	Přetížení	1 + 3 + 5	15
II.	Monotonie	2 + 4 + 6	15
III.	Nespecifický faktor	7 + 8 + 9 + 10	20
HS	Hrubý skór	I. + II. + III.	50

Při hodnocení jednotlivce je třeba vypočítat hodnoty všech tří sledovaných faktorů a hrubého skóru.

Pro skupinové hodnocení použijeme aritmetické průměry sledovaných faktorů a rovněž hrubého skóru.

V následující tabulce č.1 jsou uvedeny aritmetické průměry a kritické hodnoty, které byly získány a zpracovány hygienickou službou pro muže a ženy v české populaci. Překročení uvedených kritických hodnot pak indikuje nadměrnou zátěž v dané oblasti.

Tab.č.1 Aritmetické průměry, směrodatné odchylky a kritické hodnoty pro ženy (n = 867) a muže (n = 660)

Faktor	Název faktoru	Ženy			Muži		
		$\bar{x}$	s.d.	Krit.h.	$\bar{x}$	s.d.	Krit.h.
I.	Přetížení	8,4	3,2	10	10,6	3,0	12
II.	Monotonie	7,6	3,0	9	6,4	3,2	8
III.	Nespecifický faktor	11,7	4,4	14	10,3	4,1	12
HS	Hrubý skór	25,0	8,1	29	22,9	6,4	26

Poznámka: Krit.h.. kritické hodnoty reprezentují $x + 0.5$ sigma

$\bar{x}$ = aritmetický průměr

s.d. = směrodatná odchylka

Vyhodnocení podle jednotlivých položek

Při hodnocení zatěžujících faktorů se vychází z překročení kritických hodnot mediánu (tab.č.2). V těch položkách, kde zjištěný medián překračuje kritickou hodnotu, je práce hodnocena negativně a naopak, v položkách, v nichž medián nedosahuje kritickou hodnotu, kladně.

Tab.č.2. Kritické hodnoty mediánů

Číslo položky	Otázka (zkráceně)	Kritická hodnota mediánu	Začlenění do faktoru
1.	Časová tíseň	3,0	I.
2.	Malé uspokojení	2,5	II.
3.	Vysoká odpovědnost	3,0	I.
4.	Otupující práce	2,5	II.
5.	Problémy a konflikty	2,5	I.
6.	Monotonie	2,5	II.
7.	Nervozita	3,0	III.
8.	Přesycení	3,0	III.
9.	Únava	3,0	III.
10.	Dlouhodobá únosnost	2,5	III.

Klasifikace zátěže

Klasifikace psychické zátěže se provádí ve třech stupních. Význam jednotlivých stupňů (1,2,3) při klasifikaci psychické zátěže uvádí tab.č.3.

Metoda

Pro zařazení do stupně zátěže celé skupiny je třeba vycházet z faktorových skóre. Hodnocení se provede následujícím způsobem: sečtou se mediány (střední hodnoty) pro jednotlivé faktory (pro faktor I. sečteme otázky č.1+3+5, pro faktor II. č.2+4+6, pro faktor III. č.7+8+9+10). Po sečtení mohou nastat 3 případy:

- 1) faktor I. má nejméně o 2 body vyšší součet středních hodnot než faktor II. - při této variantě k němu přičteme součet středních hodnot faktoru III., tedy I.+III. Podle tabulky se pak vyhodnotí stupeň a k tomu odpovídající zátěžová tendence.

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
7 - 19	1	
20 - 24	2	k přetížení
25 - 35	3	k přetížení

- 2) má-li faktor II. nejméně o 2 body vyšší součet středních hodnot než faktor I., pak se sečte součet středních hodnot II.+III. Podle tabulky se opět určí výsledný stupeň a odpovídající zátěžová tendence.

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
7 - 21	1	
22 - 26	2	k monotonii (jednostrannosti, podtížení)
27 - 35	3	k monotonii (jednostrannosti, podtížení)

- 3) bude-li rozdíl mezi faktory I. a II. menší než 2 body, pak se sečtou součty středních hodnot všech faktorů dohromady, tj. I.+II.+III. Podle tabulky se určí stupeň, resp. odpovídající zátěžová tendence.

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
10 - 26	1	
27 - 32	2	kombinace obou (tj. přetížení i jednostrannosti)
33 - 50	3	kombinace obou (tj. přetížení i jednostrannosti)

Konečné zařazení

Tab.č.3 Klasifikace psychické zátěže

1	Psychická zátěž, při které není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti (přitom je nutno odhlédnout od náhodných situačně podmíněných výkyvů v průběhu pracovní směny).
2	Psychická zátěž, při které může docházet pravidelně k dočasným ovlivněním subjektivního stavu, resp. výkonnosti.
3	Psychická zátěž, při níž nelze vyloučit zdravotní rizika.



METODICKÁ PŘÍRUČKA

Psychosociální rizika na pracovišti
Obsluha výrobního zařízení - předák

Zpracoval: Bc. Josef Bouček

2025

ÚVOD

Tato metodická příručka je adresována vedení výrobní plastikářské firmy XY, jejíž zaměstnanci na pozici obsluha výrobního zařízení - předák, byli objektem zkoumání aktuálního stavu psychosociálních rizik na této pracovní pozici.

Pracovní prostředí dnešní výroby je charakteristické především vysokým tempem, zaměřením na výkon, častými změnami v podobě inovací a tlakem na efektivitu. Vzhledem k situaci, že zaměstnanci na této pracovní pozici vykonávají svoji práci ve směnném provozu a jejich kompetence obnáší jak technické, tak personální prvky řízení, vyskytují se zde rizika v podobě vysoké psychické zátěže a řada dalších psychosociálních rizik.



Cílem metodické příručky je:

- identifikovat klíčová psychosociální rizika,
- analyzovat jejich příčiny,
- navrhnout přístup a opatření k těmto rizikům.

PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA

Z hlediska ochrany zdraví na pracovišti se v dnešní době klade důraz nejen na fyzické bezpečí, ale také na psychosociální aspekty dané činnosti.

Stres, nedostatek uznání, špatná komunikace, absence možnosti rozhodovat o vlastní práci, nedostatečná podpora, konflikty a mnoho dalších vedou k problémům, které snižují pracovní výkonnost, zvyšují fluktuaci a přispívají k výskytu patologických jevů na pracovišti (syndrom vyhoření, šikana atd.)

Proč se psychosociálními riziky zabývat?



- snížení fluktuace zaměstnanců
- snížení absence z důvodu pracovní neschopnosti
- nižší náklady na nábor nových zaměstnanců

- vyšší kvalita práce
- vyšší pracovní efektivita
- zlepšení vztahů na pracovišti
- vyšší bezpečnost
- dobrá reputace společnosti
- vyšší pracovní spokojenost
- účinnější a rychlejší adaptace nových zaměstnanců



IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMY A JEJICH PŘÍČINY

Na základě podrobné analýzy pracovního místa, za využití anonymního dotazníku, byly identifikovány konkrétní oblasti, jež představují významná psychosociální rizika z pohledu psychické zátěže.

Oblast	Kritická hodnota mediánu	Muži	Ženy
Časová tíseň	3,0	3	3
Otupující práce	2,5	2,5	2
Problémy a konflikty	2,5	3	1

Výsledky komparace příčin těchto problémů:

- Slabá týmová spolupráce a komunikace
- Nedostatečná podpora managementu
- Poruchovost strojů a nedostatek spotřebních dílů
- Špatně nastavené metody a procesy
- Hluk, rušivé faktory a špatná ergonomie

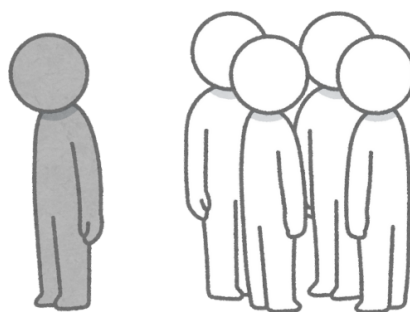


Slabá týmová spolupráce a komunikace

Jedná se o klíčový faktor, jenž negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti, neboť právě nedostatek týmové spolupráce může vést k neefektivní komunikaci a komplikacím při řešení krizových situací. V případě, že zaměstnanci nedokážou mezi sebou efektivně komunikovat a spolupracovat, dochází k nepřesnostem ve výrobním procesu, který tímto může být zpomalen.

Možný dopad:

- narůstající špatné vztahy
- zvýšená míra konfliktů
- nižší efektivita práce
- nižší výkonnost
- zvýšená fluktuace
- snížená kreativita
- neúplné sdílení informací



Jak tomu předcházet?



- zavedení pravidelných školení zaměřených na komunikaci a týmovou spolupráci
- vytvoření systému pro zpětné vazby a ocenění
- pořádání teambuildingových akcí

Nedostatečná podpora managementu

Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně podporováni ze strany managementu, například při zavádění změn a inovací, může to v zaměstnancích probudit pocit demotivace, jenž může eskalovat v odpor vůči změnám a podpořit problém časové tísně, napětí a frustraci mezi pracovníky, což zároveň zvyšuje pravděpodobnost konfliktu.

Možný dopad:

- klesající motivace zaměstnanců
- zvýšená frustrace
- neochota přijímání změn a inovací
- negativní firemní kultura
- pokles loajality zaměstnanců



Jak tomu předcházet?



- zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci - interní komunikační prostředky
- školení pro vedoucí pracovníky v oblasti leadershipu
- transparentní rozhodovací procesy
- optimalizace plánování směn

Poruchovost strojů a nedostatek dílů

Tato příčina má vliv především na časovou tíseň a konflikty, přičemž z hlediska otupující práce s touto problematikou úzce souvisí prostoje, jež jsou spojeny právě s poruchovostí strojů nebo nedostatkem spotřebních dílů. Na základě těchto časových ztrát tak vzniká časová tíseň a opakující se prostoje naopak působí otupujícím dojmem. Nicméně se také zvyšuje frustrace pracovníků, což častokrát vede ke konfliktům na pracovišti.

Možný dopad:

- vznik častých prostojů
- nižší produktivita
- zvýšení nákladů na opravy
- narůstající tlak na zaměstnance
- zpoždění dodávek
- zvýšené riziko bezpečnosti
- pokles kvality



Jak tomu předcházet?



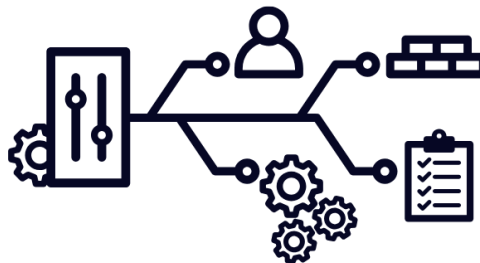
- investice do modernizace výrobních zařízení
- zavedení prediktivní údržby spojené s digitálním monitoringem strojů
- zlepšení logistiky v rámci spotřebních dílů

Špatně nastavené metody a procesy

Špatně nastavené metody a procesy, které jsou navíc zastaralé nebo neefektivní mohou vést k časové tísní, a především systémová nejasnost následně může vyvolávat řadu konfliktů, zvýšit chybovost a snížit produktivitu. Na angažovanost zaměstnanců má vliv především systém hodnocení a motivace, jehož cílem by mělo být zamezení stagnace pracovníků.

Možný dopad:

- zvýšení frustrace zaměstnanců
- nárůst konfliktů
- vyšší chybovost
- neefektivní využití času



Jak tomu předcházet?



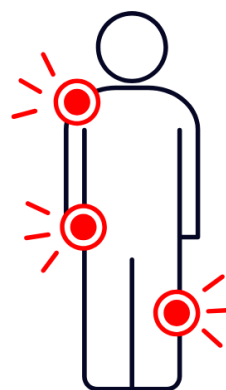
- Optimalizace pracovních postupů a neustálé zlepšování
- zajištění pravidelných školení
- automatizace rutinních úkolů
- zavedení jasných pravidel

Hluk, rušivé faktory a špatná ergonomie

Tyto faktory mají zásadní vliv na psychickou pohodu zaměstnanců, od níž se odvíjí také pracovní výkon. Dlouhodobý výskyt hluku a špatné uspořádání pracoviště mohou vést ke zvýšené únavě, nepohodlí i markantnímu nárůstu stresu, což má významný dopad na všechny zjištěné problémy. Nedostatečná ergonomická opatření však mohou vést dokonce až dlouhodobým zdravotním problémům, které se negativně projeví na výkonu zaměstnanců.

Možný dopad:

- Narůstající únava
- zvýšená hladina stresu
- nárůst pracovních úrazů
- snížená produktivita
- dlouhodobé zdravotní problémy



Jak tomu předcházet?



- protihluková opatření
- zajištění ergonomického pracoviště
- optimalizace přestávek
- pravidelný audit pracovního prostředí
- vytvoření zón pro efektivní odpočinek v rámci přestávek

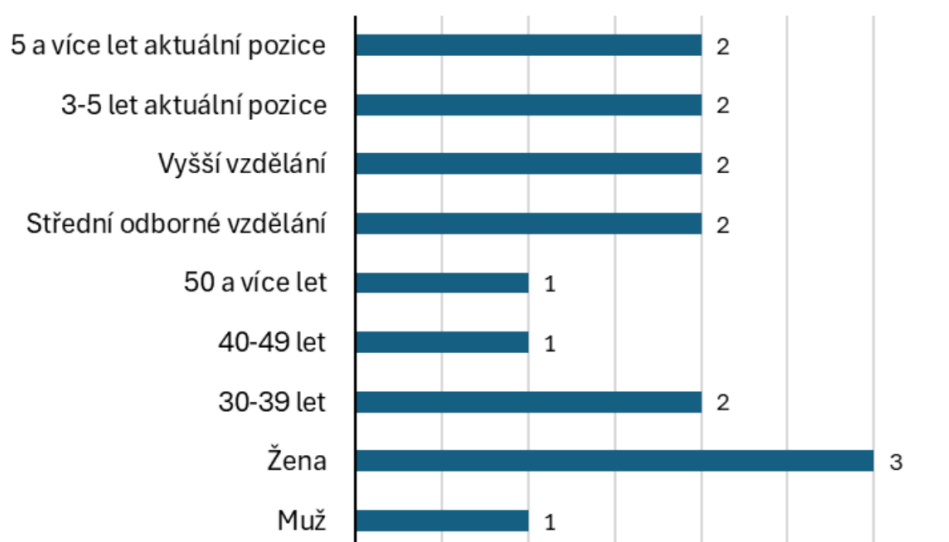
ŠIKANA A NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI

Skutečnost, že jsou problémy a konflikty na pracovišti nejpálčivější oblastí, potvrzují výsledky dotazníku, v němž 10 % respondentů uvedlo, že se na pracovišti potýkají s událostmi jako je šikana či násilí.

Tato informace je alarmující, neboť jakýkoliv výskyt šikany nebo násilí na pracovišti by měl být řešen, a to i v případě, že se jedná o procentuálně nízký podíl.



Výsledky bližšího prozkoumání:



Jak tento akutní problém řešit?



- podpora otevřené komunikace v rámci podniku
- zavedení systému anonymního hlášení podobných incidentů
- posílení mezigeneračních vztahů