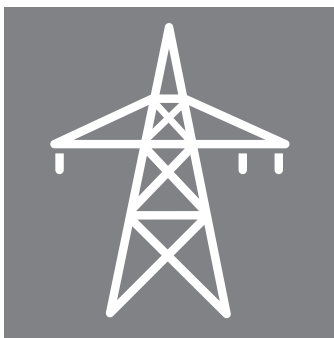


Na publikaci spolupracovaly následující mezinárodní sekce ISSA, u kterých lze získat případně další informace.



**ISSA Section for  
Iron and Metal**

c/o Allgemeine  
Unfallversicherungsanstalt  
Office for International  
Relations  
Adalbert-Stifter-Strasse 65  
1200 Vienna · Austria  
Fon: +43 (0) 1-33 111-558  
Fax: +43 (0) 1-33 111-469  
E-Mail: [issa-metal@auva.at](mailto:issa-metal@auva.at)



**ISSA Section for  
Electricity**

c/o Berufsgenossenschaft  
Energie Textil Elektro  
Medienerzeugnisse  
Gustav-Heinemann-Ufer 130  
50968 Köln · Germany  
Fon: +49 (0) 221-3778-6007  
Fax: +49 (0) 221-3778-196007  
E-Mail: [electricity@bgetem.de](mailto:electricity@bgetem.de)



**ISSA Section for  
Machine and System Safety**

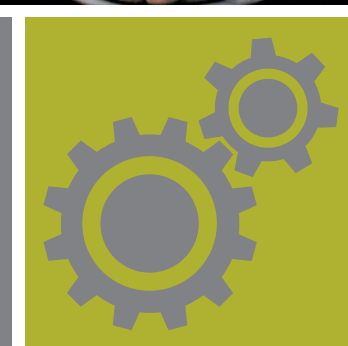
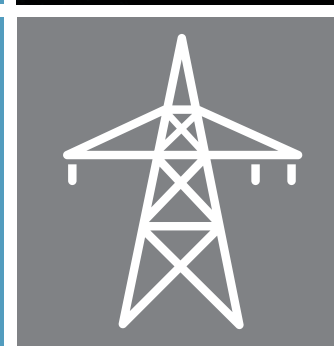
Dynamostrasse 7-11  
68165 Mannheim · Germany  
Fon: +49 (0) 621-4456-2213  
Fax: +49 (0) 621-4456-2190  
E-Mail: [info@ivss.org](mailto:info@ivss.org)

## Příručka hodnocení rizika v malých a středních podnicích

# 5

## Psychická zátěž

Identifikace a vyhodnocení rizik; Navrhovaná opatření



**[www.issa.int](http://www.issa.int)**

Klikněte na "Prevention Sections" pod "Quick Links"



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION

Section for *Electricity*  
Section for *Iron and Metal*  
Section for *Machine and System Safety*

**Příručka  
hodnocení rizika  
v malých a středních podnicích**

# 5

## Psychická zátěž

**Identifikace a vyhodnocení  
rizik;  
Navrhovaná opatření**



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION

*Section for Electricity  
Section for Iron and Metal  
Section for Machine and System Safety*

# Úvod

Cílem předkládané brožury je shrnutí požadavků nutných k identifikaci a hodnocení psychické zátěže při práci.

Obsah brožury:

1. **Základní informace**
2. **Identifikace v podniku**
3. **Organizace práce**

**Příloha 1:**  
**Hodnotící formuláře**

**Příloha 2:**  
**Informace k provádění  
písemného anonymního dotazování  
zaměstnanců**

#### **Poznámka:**

Brožura slouží k zavedení Rámcové směrnice pro realizaci opatření ke zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (89/391/EHS) a k ní vydaných jednotlivých nařízení. Jestliže k ní existují jiné předpisy na národní úrovni, je třeba na ně bezpodmínečně brát zřetel.

Pro různost požadavků v jednotlivých členských státech není obsahem vydávaných brožur této řady dokumentace týkající se hodnocení rizika.

Kromě předkládané brožury budou jako pomůcka k hodnocení rizik vydány brožury k následujícím tématům:

- **Hluk**
- **Ohrožení zdraví při používání strojů a jiných pracovních prostředků**
- **Chemická rizika**
- **Rizika práce s elektrickými zařízeními**
- **Rizika požáru a výbuchu**
- **Ohrožení zdraví vibracemi působícími na celé tělo, vibrace rukou**
- **Pád a zřícení**
- **Fyzická zátěž (např. namáhavé a opakované práce)**

Autoři: Dr. Gabriele Richter  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Německo  
Dr. Harald Gruber, Dr. Herbert Friesenbichler  
IVSS Sektion Metall  
Anna Uscilowska  
Medicover Sp. z.o.o. Warschau, Polen  
Laurencia Jančurová  
Národný inšpektorát práce, Košice, Slovenská republika  
Darina Konova  
General Labour Inspectorate, Sofia, Bulgarien  
Eva Hanáková  
Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., Česká republika  
Konečná úprava: Verlag Technik & Information e.K.,  
Wohlfahrtstrasse 153, 44799 Bochum, Německo  
Tel. +49(0)234-94349-0, Fax +49(0)234-94349-21

Vytištěno v České republice, 2010

ISBN 978-3-941441-45-3

# 1. Základní informace

Práce má motivovat a rozvíjet osobnost člověka a ve svém důsledku upevňovat jeho zdraví.

Práce podporuje zdravý vývoj člověka pouze v případě, že uspokojuje jeho základní lidské potřeby. Kromě materiálních potřeb, nutných pro zajištění existence, jsou to např. následující podmínky práce:

- soběstačnost (možnost rozhodování, možnost rozvoje zájmů a dosahování vlastních cílů),
- růst kompetencí (zvládnání výzev a možnost smysluplné činnosti),
- začlenění a uznání (být akceptován a respektován, být podpořen, zažít pozitivní růst).

Podniková politika podporující zdraví se musí kromě snahy zabránit nevhodným pracovním podmínkám zabývat též otázkou, jak toho dosáhnout a hledat vhodné postupy k eliminaci rizika. Zdraví zaměstnanci podávají vyšší výkon, jsou déle pracovním činní a zůstávají věrní podniku. Tím se pro podnik stávají podstatným hospodářským faktorem.

**Důležité je, aby práce nezpůsobovala nemoc – tam zaměřujeme velkou část podnikových preventivních opatření.**

Nesprávně organizovaná a nedostatečně tvořivá práce působí negativně nejen na výkon zaměstnance, ale při dlouhodobém trvání může vést až k poškození jeho zdraví.

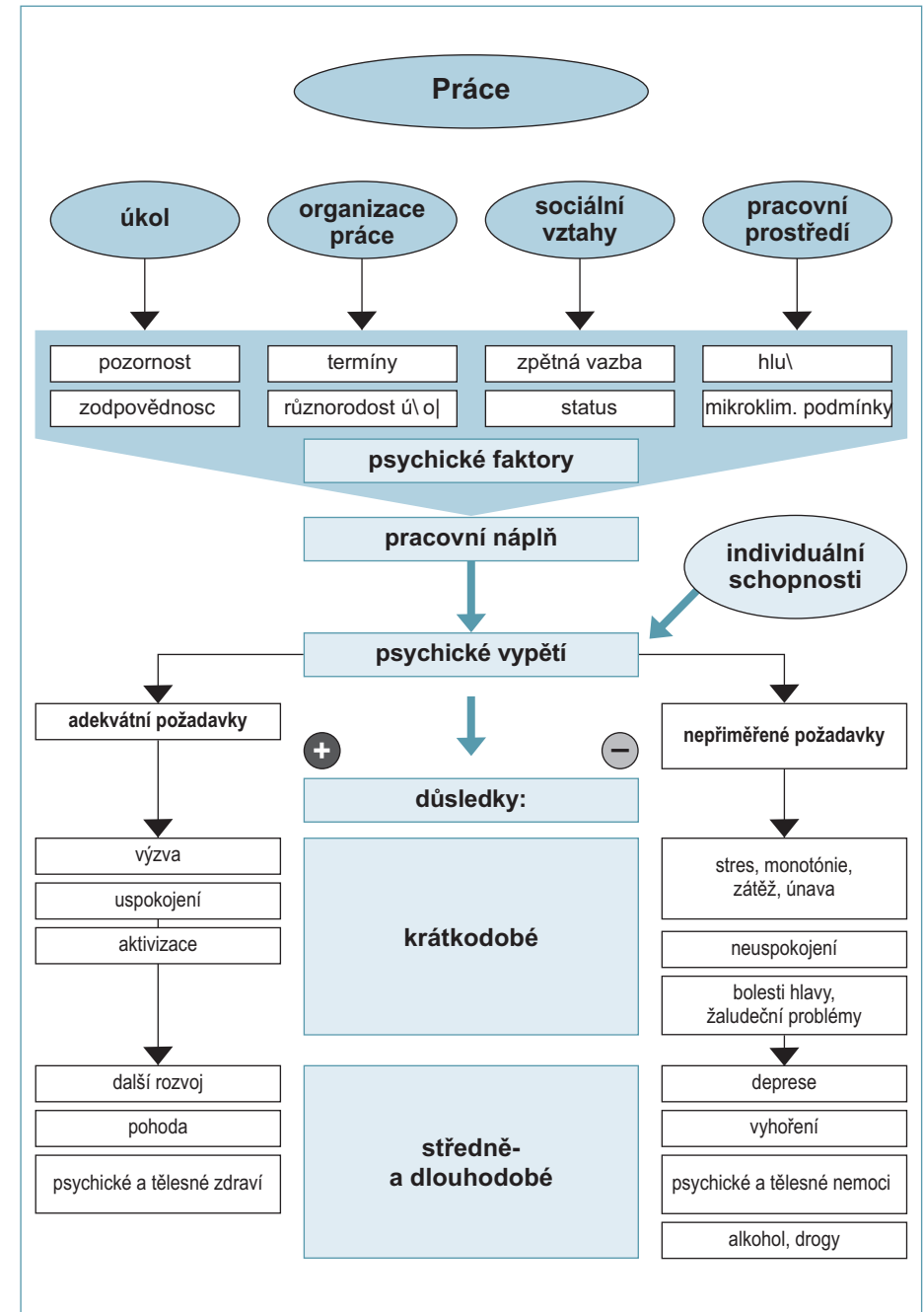
Je proto třeba sledovat, zda se u zaměstnance nevyskytují projevy, že nadále

není schopen vypořádat se se zátěží a požadavky, které jsou na něho kladeny. Mezi tyto projevy patří např.:

- stížnosti zaměstnance na zátěž a nadměrnou fyzickou námahu na pracovišti,
- klesající pracovní motivace, špatné pracovní klima, mobbing, podrážděnost,
- vnitřní kompetenční spory, nedostatečná koordinace, duplicitní práce,
- chybějící flexibilita a nedostatečná snaha nahradit přetížené nebo nemocné zaměstnance,
- výpadky výroby z důvodu absence, zvyšování počtu práce neschopných, fluktuace,
- zmetky, potřeba přesčasů, reklamace,
- nedodržování termínů mezi odděleními uvnitř podniku, ale i vůči smluvním partnerům a zákazníkům,
- nepřiměřené množství přesčasových hodin, dodatečné požadavky na čas a stoupající náklady na materiál,
- příliš dlouhá doba na provedení požadovaného výkonu, vysoké režijní náklady.

Vynakládaná námaha a požadavky vyplývající z práce jsou zaměstnanci pocítovány a vnímány různě. Každý člověk má vlastní předpoklady pro dosahování určitého výkonu (např. schopnosti, zručnost, zkušenosti, zdravotní stav) a vlastní strategie pro zvládnutí zátěže. Každý zaměst-

Obrázek 1: Souvislost mezi psychickou zátěží a pracovními požadavky



nanec tedy i při stejných podmínkách práce vnímá pracovní zátěž různě. Tak může určitý náročný úkol na někoho působit povzbudivě a u jiného může způsobit stres. V závislosti na individuálních předpokladech a strategiích pro zvládnutí zátěže může dojít při dosahování určitého výkonu k různým důsledkům.

Na jedné straně mohou být pozitivní, tj. takové, jež

- podporují osobní růst zaměstnance, na druhé straně negativní, tj. takové, které
- zhoršují zdravotní stav a omezují osobní růst zaměstnance.

Obrázek 2 ukazuje souvislost mezi psychickou zátěží v práci a jednotlivými stresory.

**Jako psychickou zátěž chápeme souhrn všech vlivů, které doléhají na člověka z vnějšku a působí na jeho psychiku a organismus (DIN EN ISO 10075-1).**

Důsledkem neadekvátních pracovních požadavků, ať již nepřiměřeně náročných nebo nepřiměřeně jednoduchých, dochází ke vzniku krátkodobých problémů (stres, monotónie, zátěž a únava). Pokud však nevhodná pracovní náplň a neadekvátní požadavky zatěžují zaměstnance po delší časové období, mohou tyto problémy přerůst do závažnějších onemocnění jak psychického, tak i psychosomatického charakteru.

Naším cílem proto musí být rozeznat nepřiměřené požadavky a faktory, jež vyvolávají psychickou zátěž, posoudit je a zavést vhodná opatření k potlačení krátkodobých negativních důsledků.

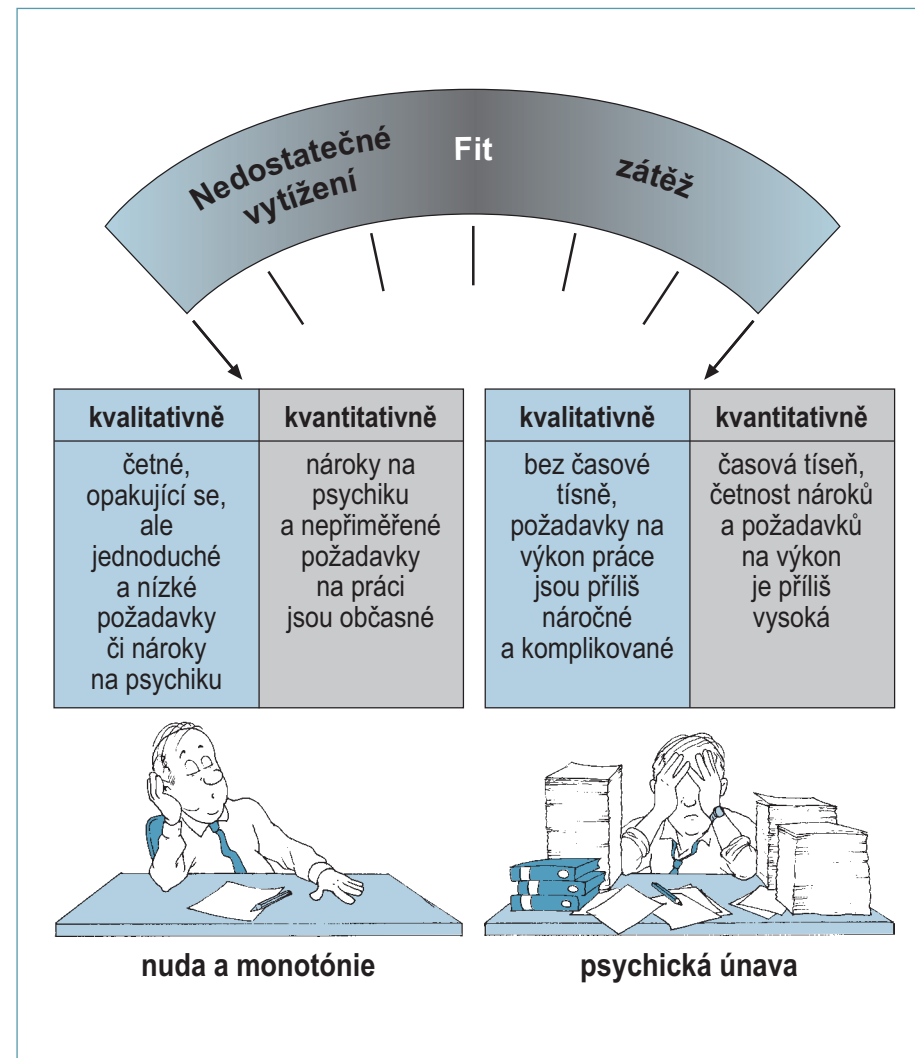
V následujícím textu jsou tyto krátkodobé důsledky blíže analyzovány, a to včetně pomůcek určených k odhalení a posouzení rizikových faktorů a zavedení vhodných opatření.

## 1.1 | Krátkodobé důsledky nepřiměřené pracovní zátěže

Existuje-li nesoulad mezi objektivními pracovními požadavky a individuálními předpoklady konkrétního jednotlivce dosahovat určitého výkonu, vede to k psy-

chické nepohodě zaměstnance, a to v důsledku buď nepřiměřeně jednoduchých, nebo naopak nepřiměřeně náročných požadavků.

Obrázek 2: Nízké požadavky a vysoké požadavky



- **Nespokojenost jako důsledek nepřiměřeně náročných požadavků**

V tomto případě jsou individuální předpoklady zaměstnance podat určitý výkon nižší než pracovní požadavky, které jsou na něho kladeny. Kvalitativní psychická zátěž vzniká, je-li stupeň kvalifikace pro pracovní činnost nepostačující nebo když dosažená kvalifikace této činnosti vůbec neodpovídá. Další případ nastává tehdy, když zaměstnanec nedisponuje komunikačními nebo sociálními předpoklady.

Kvantitativní psychická zátěž vzniká např. tehdy, když je nutno vykonat příliš mnoho úkolů najednou, když se pracuje pod časovým tlakem nebo chybí personál.

Negativní krátkodobé důsledky psychické zátěže spočívají v prožívání stresu nebo psychické únavy.

Prožívání stresu se vyznačuje tím, že zažíváme stavy strachu, lidé jsou rozrušení a nervózní. Typický příklad takovéto situace, kterou každý zná a určitě pocíťoval jako něco nepříjemného, jsou pocity krátce před zkouškou.

O psychickou únavu se jedná tehdy, když se pocit únavy dostaví ještě před vlastním ukončením práce. Vzniká, když je třeba udělat příliš mnoho, nebo je třeba zvládnout hodně úkolů, jenž se navzájem vylučují. Může být ale vyvolána i tělesnou námahou při práci, např. po několikahodinovém zvedání nebo přenášení těžkých břemen.

- **Nespokojenost jako důsledek nepřiměřeně jednoduchých požadavků**

V tomto případě jsou individuální předpoklady podat určitý výkon vyšší než objektivní požadavky.

Po kvalitativní stránce vzniká tato nespokojenost tehdy, když je zaměstnanec pro danou činnost nadměrně kvalifikovaný. K takovým situacím dochází např. po racionalizaci pracoviště, rušení pracovních míst nebo při fúzích. Vzniká také v případech, kdy individuální cíle nebo hodnotové představy člověka nemohou být v práci naplněny.

Po kvantitativní stránce vzniká tato nespokojenost tehdy, když se na určitý časový úsek naplánuje příliš málo úkolů. Typickými příklady jsou kontrolní a daňové činnosti. Nespokojenost vzniká i v případě, že činnosti velmi jednotvárné nebo se opakují stále stejným způsobem.

K negativním krátkodobým důsledkům patří pocit monotónie činnosti nebo psychické zátěže.

Pocit monotónie činnosti je vyvolán dlouho přetrvávajícími, jednotvárnými nebo stále se opakujícími pracovními úkony. Vnímané pocity se podobají dřímání a civění. Po změně činnosti však tyto pocity rychle pominou.

Psychická zátěž se vztahuje k pocitovému stavu, který charakterizuje zpravidla nervozita a neklid. Může vzniknout při odmítnutí vykonávat činnosti, které se opakují nebo v případě, kdy si neodporují požadavky na výsledek s neadekvátními podmínkami realizace. Jde tedy o činnosti, kdy jde takzvaně buď o přešlapování na místě nebo o bezvýhodnost.

## 2. Identifikace v podniku

Identifikace psychických problémů a jejich příčin není v podnicích běžná záležitost. Ve většině podniků s tímto problémem nemají téměř žádné zkušenosti. Kromě toho se u dotazovaných nebo sledovaných může objevit skepse nebo odmítání, jestliže nepochopí smysl a účel takového zkoumání, hlavně pokud se jedná o dosti osobní záležitosti.

Z tohto důvodu uvedeme v následující části konkrétní doporučení pro malé a střední podniky, t.j. na co by měly brát zřetel při plánování a provádění identifikace psychických problémů zaměstnanců ve svém podniku.

Písenné anonymní dotazníky připadají v úvahu jen tehdy, je-li počet dotazovaných osob aspoň 10.

### 2.1 | Identifikace a hodnocení psychické zátěže v podnicích do 10 zaměstnanců

Vzhledem k rozdílným příčinám a důsledkům psychické zátěže se pro každý aspekt psychické zátěže – což je stres, psychická únava, monotónie a psychická zátěž – použije samostatný hodnotící formulář. Každý z hodnotících formulářů má obsahovat otázky z následujících oblastí: aktivity podniku, pracovní podmínky, pracovní výkony a chování.

#### Práce s hodnotícími formuláři

Základní podmínkou pro použití hodnotících formulářů je souhlas všech, kteří se mají této metody dotazování zúčastnit.

V podnicích s méně než 10 zaměstnanci využijeme metodu pozorování průběhu pracovního procesu a skupinovou diskusi.

Odpovědi, se kterými dotazovaní souhlasí, se zakroužkují. Odpovědi, se kterými nesouhlasí, zůstanou prázdné. Dosa-

vaní zkušenosti ukázaly, že je velmi užitečné ještě před vyplňováním dotazníku dotazované zaměstnance krátce informovat o cílech, smyslu a výsledcích dotazníku. Tuto krátkou přednášku je možno provést individuálně nebo společně pro celou skupinu.

- **Návod k pozorovací metodě**

Během několika dnů pozorujte pracovní činnost (každý den po určitou kratší dobu, celkem asi 3 až 4 hodiny). Přečtěte si odstavce o stresu, námaze, monotónii a zátěži. U každého jednotlivého problému zvažte, zda se týká vašeho pracoviště a pokud ano, zakroužkujte to v hodnotícím formuláři.

#### Poznámka:

Mějte na paměti to, že pozorovatelé zvenčí nemohou objektivně ohodnotit oblast pracovního výkonu a chování!

- **Návod ke skupinové diskuzi**

Připravte skupinu na rozhovor a poučte ji o výsledcích analýzy. Rozebírejte postupně jednotlivé body a diskutujte o tom, zda se daný problém ve vašem podniku vyskytuje nebo nevyskytuje. Potom výsledky diskuze zakroužkujte do hodnotícího formuláře. I skupinová diskuze se musí řídit principem anonymity, tj., že žádné podrobnosti nesmějí být prozrazeny osobám mimo skupinu, které se diskuze nezúčastnily.

**Poznámka:**

Doporučuje se, aby moderátor diskuze byl zaškolen.

**Zhodnocení výsledků v podnicích do 10 zaměstnanců**

V každém hodnotícím formuláři spočítáme počet označených odpovědí (v hodnotících formulářích se vyskytuje vždy 10 otázek, jak ukazuje příloha 1). Způsob vyhodnocení ukazuje tabulka 1:

Tabulka 1

žádné riziko	zvýšené riziko	vysoké riziko
budeme se zabývat jen označenými	doporučuje se úprava pracovních podmínek	úprava pracovních podmínek je nezbytné
1 – 3 označené odpovědi	4 – 6 označených odpovědí	7 – 10 označených odpovědí

**2.2 | Identifikace a hodnocení psychické zátěže v podnicích nad 10 zaměstnanců**

Vzhledem k různým příčinám a důsledkům psychické zátěže se pro každý aspekt (stres, psychická únava, monotónie a psychická zátěž) použije samostatný hodnotící formulář.

Každý z hodnotících formulářů má obsahovat otázky z následujících dílčích oblastí aktivit podniku, pracovních podmínek, pracovních výkonů a chování.

**Práce s hodnotícími formuláři**

Základní podmínkou pro použití hodnotících formulářů je souhlas všech, kteří se akce mají zúčastnit. V podnicích s více než 10 zaměstnanci je vhodné použít

i metodu pozorování průběhu pracovního procesu a skupinovou diskuzi.

Při činnostech, které jsou vykonávány několika zaměstnanci současně, by mohla proběhnout i skupinová diskuze v rámci školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Odpovědi, s nimiž dotazovaní souhlasí, se zakroužkují. Odpovědi, se kterými nesouhlasí, zůstanou prázdné. Dosaďadní zkušenosti ukázaly, že je velmi užitečné ještě před vyplňováním krátce informovat o cílech, smyslu a výsledcích používaného dotazníku. Tuto krátkou přednášku provedeme buď individuálně, nebo společně před celou skupinou.

- **Návod k pozorovací metodě**

Během několika dnů pozorujte pracovní činnost (každý den po stejnou kratší dobu, celkem asi 3 až 4 hodiny).

Pročtete si odstavec o stresu, námaze, monotónii a zátěži. U každého jednotlivého problému zvažte, zda se týká vašeho pracoviště a pokud ano, zakroužkujte to v hodnotícím formuláři.

**Poznámka:**

Pozor – externí pozorovatelé nemohou objektivně hodnotit oblasti pracovního výkonu a chování.

- **Návod k metodě dotazování**

Přečtete si odstavec o stresu, námaze, monotónii a zátěži. U každého jednotlivého problému zvažte, zda se týká vašeho pracoviště a pokud ano, zakroužkujte to v hodnotícím formuláři.

- **Návod ke skupinové diskuzi**

Připravte skupinu na rozhovor a poučte ji o výsledcích analýzy.

Rozebírejte postupně jednotlivé body a diskutujte o tom, zda se daný problém vyskytuje nebo nevyskytuje ve vašem podniku. Potom výsledky diskuze zakroužkujte do hodnotícího formuláře.

Také skupinová diskuze se musí řídit principem anonymity, tj., že žádné podrobnosti se nesmějí prozradit osobám

mimo skupinu, které se diskuze nezúčastnily.

**Poznámka:**

Doporučuje se, aby byl moderátor diskuze proškolen v dané problematice.

**Jmnohodnocení výsledků v provozech nad 10 zaměstnanců**

Vyhodnocení výsledků probíhá kvantitativně zjištěním, kolik % zúčastněných označilo konkrétní odpověď. Čím víc zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou činnost, označilo danou odpověď, tím větší je pravděpodobnost, že se daný problém našeho podniku skutečně týká a je třeba ho řešit.

Čím víc odpovědí je vyznačeno v jednom typu odpovědního lístku, tím dříve je nutné snažit se o nápravu.

Kvalitativní analýza může probíhat nezávisle na kvantitativní, neboť některé body mohou být zaměstnanci, např. v diskuzi po školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci považovány za důležitější než jiné, a proto i odpovědím na ně je třeba při hodnocení přikládat větší váhu.

Způsob celkového hodnocení ukazuje tabulka 2:

Tabulka 2

žádné riziko	zvýšené riziko	vysoké riziko
budeme se zabývat jen označenými	doporučuje se úprava pracovních podmínek	úprava pracovních podmínek je nezbytné
0 až 33 %	34 až 66 %	67 až 100 %

Pokud externí poradci dospěli k podobným výsledkům jako dotazovaní zaměstnanci, je nutnost realizace opatření k nápravě vyšší.

#### Poznámka:

K dosažení co nejpřesnější analýzy a co nejoptimálnějšího návrhu změn ke zlepšení stavu s cílem zabránit nespokojenosti v důsledku nepřiměřeně jednoduchých nebo naopak náročných požadavků v práci, doporučujeme spolupráci s lékaři závodní preventivní péče a psychology.

Na hodnoticím formuláři se mohou porovnat výsledky, k nimž se dospělo na základě odpovědí zaměstnanců, s těmi, ke kterým dospěli externí poradci. Na odpovědních listcích externích pozorovatelů začerníme řádek zkušenost, neboť k tomuto bodu není možné se vyjádřit na základě externího pozorování.

Příklad ohodnocení ukazuje následující tabulka 3. Body, které vedou k prožívání stresu, jsou v tomto případě body 2, 3 a 4. Byly označeny jak zaměstnanci, tak externími pozorovateli.

Tabulka 3 Příklad: Vyhodnocení – Hodnoticí formuláře

Pracovní odvětví/Pracovní skupina:*)		<b>Pásový dopravník</b>		
Pracovní činnost:*)		<b>Balení</b>		
<b>Hodnoticí formulář 1: Stres</b>				
Bod	zaměstnanci		externí pozorovatelé	
	počet	%	počet	%
1	2	13,3	–	–
2	11	73,3	2	66,7
3	10	66,7	2	66,7
4	15	100,0	3	100,0
5	–	–	–	–
6	–	–	–	–
7	8	53,3	1	33,3
8	5	33,3	1	33,3
9	2	13,3	–	–
10	6	40,0	–	–
11	3	20,0	<b>tyto body mohou ohodnotit jen zaměstnanci</b>	
12	2	13,3		
13	–	–		
14	–	–		
15	5	33,3		
16	4	26,7		
<b>Počet hodnoticích formulářů</b>				
Zaměstnanci: 15				
Externí pozorovatelé: 3				
*) Uvést údaje podle ptořeby				

## 2.3 | Diskuze k získaným výsledkům

Neexistují přesně stanovená kritéria zpětné vazby k výsledkům, jež byly v organizaci zjištěny, osvědčily se však následující kroky:

1. Svolání pracovní rady, na které je možno diskutovat, nebo diskuze k výsledkům pořádaná v malých skupinách, v ojedinělých případech je možné uvést písemné stanovisko.

2. Svolání zvláštní rady s managementem a vedením organizace.

3. V případě obou těchto porad je potřeba kromě diskuze o klíčových problémech a potížích vyčlenit i podnikové zdroje ke zvládnutí problémů a určit, zda jich má podnik k dispozici dostatek, nebo musí-li být nově vyčleněny.



## 3. Organizace práce

### 3.1 | Postup hodnocení v podniku

Při plánování a uskutečňování opatření jak z psychologického hlediska dobře organizovat práci, je třeba zaměstnance, kterých se to bude týkat, do tohoto procesu zainteresovat. V rámci školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se mohou tato opatření prodiskutovat a rozpracovat v rámci moderovaných společných diskuzí.

Doporučuje se následující postup:

1. Ve skupině je třeba posoudit důležitost jednotlivých opatření a zamyslet se nad očekávanými výsledky, které z nich mohou vyplynout. Potom se společně posoudí, které změny jsou skutečně žádoucí a jsou-li vůbec splnitelné.

Plánujme zásadně jen realizovatelné změny.

2. Management by se měl se všemi opatřeními, které byly ohodnoceny jako žádoucí, konstruktivně zabývat. Měl by být stanoven plán termínů plnění a určení zodpovědní pracovníci. K uskutečnění opatření je třeba vyčlenit podnikové a finanční zdroje.
3. Účinnost uskutečněných opatření je nutno vyhodnocovat. Vzhledem k rychlým změnám, které přináší současný svět práce, se doporučuje zjišťovat stav psychické zátěže v pravidelných časových intervalech.

### 3.2 | Jednotlivé způsoby

V případě rizika **psychické zátěže** v důsledku **nepřiměřeně náročných** požadavků je nutno provést opatření, jejichž výsledkem bude snížení pracovní náplně. Budou kombinovány s opatřeními, jako je další vzdělávání či eliminace zdrojů

rizika, které zaměstnance zatěžují. V případě rizika psychické nepohody v důsledku **nepřiměřeně jednoduchých** požadavků se doporučují opatření, jejichž výsledkem bude rozšíření pracovní náplně.



Obrázek 3: Struktura pracovní náplně

#### ● Snížení (redukce) pracovní náplně

Při psychické zátěži vyvolané velkým množstvím úkolů nebo časovým tlakem se doporučuje kvantitativní snížení pracovní náplně. To znamená, že množství úkolů a úkonů na pracovních pozicích, kterých se tato zátěž týká, se redukuje nebo se část pracovní činnosti přerozdělí na jiná pracovní místa se stejnou nebo podobnou náplní.

Proti psychické zátěži, vyvolané vysokou náročností nebo nedostatečnými kompetencemi zaměstnance, je možno využít nástroje kvalitativního snížení pracovní náplně. Při použití tohoto způsobu určíme, který zaměstnanec se pro daný úkol hodí víc, resp. kdo by mohl na sebe převzít aspoň část úkolů, aby se dosa- vadnímu zaměstnanci ulehčilo.

#### ● Zvýšení pracovní náplně

Při psychickém diskomfortu způsobeném prací s nedostatečnou aktivitou zaměstnan- ce, např. při kontrole technických či chemických procesů, nebo činnosti, kde se neustále opakuje stále stejný pohyb rukou, např. práce na pásu, pomá- há změna činnosti nebo obohacení dosa- vadní činnosti o další pohyby, čímž dojde k vykonávání jiného pohybu rukou a tím ke změně pracovní činnosti – selekce monotónie.

Psychickou nepohodu, která je způsobe- na skutečností, že kvalifikace zaměst- nance je vyšší než požadavky na něho kladené, je možné potlačit přidáním náročnějších požadavků ke stávajícím úkolům (např. pověřit jej organizováním a kontrolou vlastní práce) – viz obrázek 3.

### 3.3 | Opatření

Abychom předešli riziku psychického diskomfortu, je možné realizovat opa- tření, která napomáhají potlačit nega- tivní krátkodobé důsledky psychické zátěže.

Některé příklady:

#### ■ k zabránění stresu

1. redukce potenciálních stresorů, např.
  - zavedení určitých stupňů volnosti (např. pokud jde o termíny nebo obsah práce)
  - podpora ze strany kolegů nebo nadřízených
  - vytvoření podrobné a přehledné struktury pracovních úkolů

2. nárůst lidských zdrojů
  - cílevědomé odborné vzdělávání a další vzdělávání
  - self-management (řízení času, techniky zvládnání stresu)
  - změna postojů (nesnažit se o perfekcionismus a soutěživost za každou cenu)
  - jiné: zdravá výživa a sport

#### ■ k zabránění psychické únavy

1. systematické přestávky
  - doporučení: více krátkých přestávek
  - zavedení systému krátkých přestávek
  - regenerační náplň přestávek

## 2. nárůst lidských zdrojů

- výcvik duševních a tělesných výkonových předpokladů
- vybudování optimální prestiže dosažené cílevědomým vzděláváním

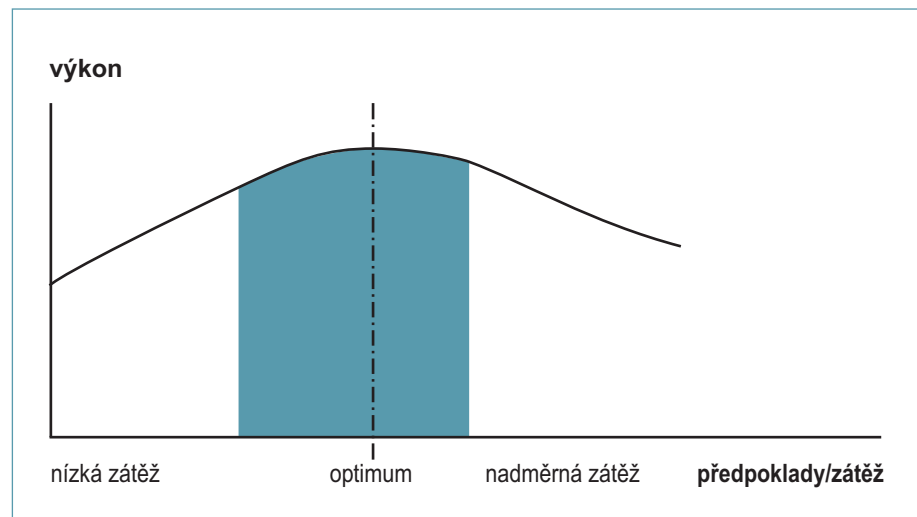
Zavedením systému krátkých přestávek je možné zabránit nejen psychické únavě, ale zaměstnanci se budou dopouštět také menšího počtu omylů a celkový výkon vzroste.

### ■ k zabránění monotónie

- plánovitá změna činností
- nabídka různorodých činností
- zavedení týmové práce – střídání zaměstnanců

Prožívání monotónie zmizí po změně činnosti velmi rychle. Proto se doporučuje zavedení plánovitých změn pracovních míst (tzv. rotace pracovních pozic).

Obrázek 4: Pracovní výkon a zátěž



### ■ k odstranění psychické zátěže

- změna organizační struktury
- odbourávání časového tlaku
- dosažení transparentnosti
- zaměstnanci si musí být vědomi důsledků, které vzejdou z chyb
- přímá a rychlá zpětná vazba o průběhu a výsledcích práce
- zapojení zaměstnanců do důležitých rozhodovacích procesů a do návrhů reorganizace
- přenesení části odpovědnosti na zaměstnance
- zaměstnávání pracovníků úkoly odpovídajícími jejich kvalifikací a schopnostem

**Cílem je dosáhnout optimálního využití a optimálních požadavků na zaměstnance. Předpokladem je optimální poměr mezi výkonovými předpoklady, jako např. kvalifikace, schopnosti a zručnosti a mírou a druhem psychické námahy (viz obrázek 4).**

## Hodnoticí formuláře

## Příloha 1

### Hodnoticí formulář 1:

### Stres

Oblast práce/skupina zaměstnání:\*) \_\_\_\_\_

Pracovní činnost:\*) \_\_\_\_\_

V seznamu jsou uvedeny body, které se zabývají prožíváním stresu při práci. Hodí se tato tvrzení na práci, kterou vyhodnocujete?

Pokud ano, zakroužkujte daný bod. Pokud ne, nechejte prázdné místo.

Při práci	
1	<input type="radio"/> je vysoká odpovědnost.
2	<input type="radio"/> se často vyskytuje časový stres.
3	<input type="radio"/> jsme často přerušováni a vyrušováni.
4	<input type="radio"/> máme k dispozici jen malý prostor pro vlastní rozhodování.
5	<input type="radio"/> se musí přijímat rozhodnutí bez dostatečných informací a bez pomůcek pro rozhodování.
6	<input type="radio"/> se vyskytují navzájem si odporující požadavky (např. konflikt mezi dodržováním termínů a zabezpečením přiměřené kvality).
7	<input type="radio"/> chybí podpora kolegů a nadřízených.
Vyskytují se i jiné problémy, např.:	
8	<input type="radio"/> sociální napětí.
9	<input type="radio"/> nedostatek personálu.
10	<input type="radio"/> budoucnost oddělení nebo celého podniku je nejistá.
Otázky k oblastem výkon a chování	
Při práci	
11	<input type="radio"/> často přehlédnu mnoho informací.
12	<input type="radio"/> mám pocit, že ztrácím přehled.
13	<input type="radio"/> často dělám chyby.
14	<input type="radio"/> nejsem si jistý, zda pracuji správně.
15	<input type="radio"/> jsem neklidný a nervózní.
16	<input type="radio"/> mám strach, že práci nezvládnou v termínu.
Body 11 až 16 vyplňují jen zaměstnanci.	

\*) Uvést údaje podle potřeby

## Hodnoticí formulář 2: Psychická únava

Oblast práce/skupina zaměstnání:\*) \_\_\_\_\_

Pracovní činnost:\*) \_\_\_\_\_

V seznamu jsou uvedeny body, které se zabývají psychickou únavou. Hodí se tato tvrzení na práci, kterou vyhodnocujete?

Pokud ano, daný bod zakroužkujte. Pokud ne, ponechte prázdné místo.

Při práci		
1	<input type="radio"/>	se vykonávají jen rutinní činnosti.
2	<input type="radio"/>	se nemusí nic připravit nebo organizovat, postup nebo výsledky není třeba zaměstnanci kontrolovat.
3	<input type="radio"/>	se nevyskytuje zpětná vazba o výsledcích práce.
4	<input type="radio"/>	nejsou žádné nebo jen velmi omezené možnosti spolupracovat nebo komunikovat s kolegy.
5	<input type="radio"/>	je nutné nepřírozené držení těla.
6	<input type="radio"/>	je omezená možnost pohybu.
7	<input type="radio"/>	je problém udělat si přestávku.
Vyskytují se i jiné problémy, např.:		
8	<input type="radio"/>	špatné podmínky vnímání (např. způsobené nedostatečným osvětlením, prašností, mikroklimatickými podmínkami atd.).
9	<input type="radio"/>	nevhodně uspořádané pracovní prostředky.
10	<input type="radio"/>	rušivé podmínky pracovního prostředí (např. hluk).
Otázky k oblastem výkon a chování		
Při práci		
11	<input type="radio"/>	potřebuji stále víc a víc času na vykonání stejné činnosti.
12	<input type="radio"/>	s vlastními chybami jsem seznámen až dodatečně.
13	<input type="radio"/>	cítím se vyčerpaný a unavený.
14	<input type="radio"/>	moje koncentrace slábne.
15	<input type="radio"/>	musím překonávat únavu.
16	<input type="radio"/>	pocituji silnou potřebu odpočinout si.
Body 11 až 16 vyplňují jen zaměstnanci.		

\*) Uvést údaje podle potřeby

## Hodnoticí formulář 3: Monotonie

Oblast práce/skupina zaměstnání:\*) \_\_\_\_\_

Pracovní činnost:\*) \_\_\_\_\_

V seznamu jsou uvedeny body, které se zabývají monotónií práce. Hodí se tato tvrzení na práci, kterou vyhodnocujete?

Pokud ano, daný bod zakroužkujte. Pokud ne, nechte prázdné místo.

Při práci		
1	<input type="radio"/>	jedná se o rutinní, monotónní činnost (např. kontrola průběhu).
2	<input type="radio"/>	je činnost málo podnětná.
3	<input type="radio"/>	se činnosti neustále opakují.
4	<input type="radio"/>	je neustále potřebná pozornost, bez možnosti soustředit se i na něco jiného.
5	<input type="radio"/>	nemusíme s nikým spolupracovat.
6	<input type="radio"/>	nemůžeme s nikým hovořit.
7	<input type="radio"/>	jsou zkušenosti a vědomosti zaměstnance málo využité.
Vyskytují se i jiné problémy, např.:		
8	<input type="radio"/>	teplota prostředí je vysoká.
9	<input type="radio"/>	pracovní prostředí je málo osvětlené.
10	<input type="radio"/>	neustále posloucháme totožné zvuky.
Otázky k oblastem výkon a chování		
Při práci		
11	<input type="radio"/>	cítím, že není využit můj potenciál.
12	<input type="radio"/>	můj výkon klesá.
13	<input type="radio"/>	potřebuji delší reakční čas.
14	<input type="radio"/>	se zabývám jinými věcmi, nebo myslím na jiné věci, přestože se ode mne vyžaduje permanentní pozornost.
15	<input type="radio"/>	se nudím.
16	<input type="radio"/>	podřimuju nebo se oddávám fantaziím.
Body 11 až 16 vyplňují jen zaměstnanci.		

\*) Uvést údaje podle potřeby

## Hodnotící formulář 4: Psychická zátěž

Oblast práce/skupina zaměstnání:\*) \_\_\_\_\_

Pracovní činnost:\*) \_\_\_\_\_

V seznamu jsou uvedeny body, které se zabývají psychickou zátěží při práci. Hodí se tato tvrzení na práci, kterou vyhodnocujete?

Pokud ano, daný bod zakroužkujte. Pokud ne, ponechte prázdné místo.

Při práci	
1	<input type="radio"/> se přísně dbá na časové plány.
2	<input type="radio"/> se přísně dbá na dodržování instrukcí.
3	<input type="radio"/> neexistuje žádná možnost odmítnout úkoly nebo se jim vyhnout.
4	<input type="radio"/> nejsou zaměstnanci dostatečně informováni.
5	<input type="radio"/> se nevyskytuje zpětná vazba.
6	<input type="radio"/> je nízká odpovědnost.
7	<input type="radio"/> jsou zaměstnanci úkolováni prací, pro kterou nemají odpovídající kvalifikaci.
Existují dodatečné jiné vlivy, např.:	
8	<input type="radio"/> nemá nás kdo vést, poradit nám.
9	<input type="radio"/> špatné sociální klima, mobbing.
10	<input type="radio"/> špatné pracovní podmínky (např. pracovní místnost, pracovní pomůcky, zařízení, materiál, ...).
Otázky k oblastem výkon a chování	
Při práci	
11	<input type="radio"/> pracuji podle vnitřních pokynů organizace – norem výkonů.
12	<input type="radio"/> můžeme se jen málo seberealizovat.
13	<input type="radio"/> smysl a podíl mé konkrétní práce na celkovém výsledku mi není jasný.
14	<input type="radio"/> stagnuji a nemám kam se posunout v kariéře dál.
15	<input type="radio"/> jsem náladový, rozzlobený a rozrušený.
16	<input type="radio"/> jsem nespokojený.
Body 11 až 16 vyplňují jen zaměstnanci.	

\*) Uvést údaje podle potřeby

## Hodnotící formulář

Tento formulář může být použit pro hodnocení formulářů 1 až 4.

Oblast práce/skupina zaměstnání:\*) \_\_\_\_\_

Pracovní činnost:\*) \_\_\_\_\_

U jednotlivých bodů vpište, jak často byly zakroužkovány, a porovnejte také výsledky hodnocení zaměstnanců oproti hodnocení externích poradců.

Body	Ohodnocení			
	zaměstnanci počet	%	externí pozorovatelé počet	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
<b>tyto body mohou ohodnotit jen zaměstnanci</b>				
<b>Počet vyhodnocovaných hodnotících formulářů:</b>				
Zaměstnanci:				
Externí pozorovatelé:				

\*) Uvést údaje podle potřeby

Ve větších podnicích a pracovních skupinách je smysluplné vyplnit písemně anonymní dotazníky, aby mohli být všichni zaměstnanci zapojeni do procesu potřebných změn.

V následujícím odstavci uvádíme doporučení, jak byste měli postupovat a na co byste při plánování a realizaci takového dotazování měli brát zřetel.

### 1. Navodte pocit důvěry

Dotazování přináší použitelné výsledky jen v případě, kdy mají zaměstnanci možnost dobrovolně a otevřeně vyjádřit svůj názor.

- Informujte personál o plánovaném zjišťování psychické zátěže a jejích zdrojů. Pokud mají zaměstnanci své zástupce, informujte je v dostatečném předstihu.
- Zaručte anonymitu a ochranu údajů. Během zjišťování ani při vyhodnocování dotazníků nesmí dojít k riziku zneužití údajů.
- Naplánujte, jak a jakým způsobem seznámíte zaměstnance s výsledky dotazování.

### 2. Investujte do plánování a přípravy

- Vyplňovat dotazník jen proto, aby bylo něco vyplněno, nemá smysl. Promyslete si už dopředu, jak využijete získané výsledky v praxi a kdo bude zapojen do prosazování případných změn a nových řešení.
- Promyslete si dopředu, které skupiny zaměstnanců budou dotazovány odděleně od ostatních (např. osoby vykonávající totožnou nebo podobnou činnost). Dotazníky musejí být kódované.

### 3. Průběh a vyhodnocení

- Zajistěte co největší účast.

K tomu je třeba promyslet:

- Kdy je vhodný časový moment pro dotazování?
- Jak zajistit účast zaměstnanců z terénu a zaměstnanců na částečný úvazek?
- Jak bude zorganizováno rozdání a odevzdání dotazníků?
- Ovládají všichni jazyk, v němž je dotazník napsán?
- Je třeba brát ohled na genderové zvláštnosti?
- Je třeba brát ohled i na jiné okolnosti, jako např. náboženství a etnickou příslušnost?

- Ujistěte se, že vyhodnocení dotazníků proběhne na neutrální půdě a že jednotlivé menší skupiny se budou vyhodnocovat, jen když bude zajištěna anonymita.

### 4. Zpětná vazba

- Zpětná vazba je každopádně nezbytná, naplánujte a promyslete si její formu a prostředky, které na ni budou určeny.
- Všeobecně se osvědčuje využit společné diskuze.
- Zapojte do procesu zástupce zaměstnanců, zainteresovanost jde ruku v ruce s pocitem identifikace s podnikem.
- Pokud nějaká změna, jejíž potřeba vyplynula z dotazování, nemůže proběhnout hned, ale musí být přesunuta na pozdější období, zdůvodněte to.
- Zhodnoťte po určitém čase, zda se uskutečnené změny opravdu osvědčily a vedly ke zlepšení stavu, a to např. formou nového dotazování.

### 5. Zlepšení komunikace

- Každé dotazování nebo pozorování je určitý druh komunikace. Nemělo by jít o jednorázovou záležitost. Umožněte zaměstnancům, aby v rámci návrhů na řešení nebo skupinové diskuze měli možnost pravidelně předkládat svoje nápady, návrhy a stížnosti, týkající se oblasti pracovních podmínek, které by byly akceptovány.
- Jednou z možností, jak se vypořádat se všemi otázkami bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, je odborný pracovník pro řízení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

Zaměstnavatelé mají zákonnou povinnost provádět pravidelné hodnocení rizik na pracovišti. Tuto povinnosti jim ukládá zákoník práce – zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

Povinností zaměstnavatelů je věnovat se pracovnímu stresu právě tak jako každému jinému riziku na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.



Zaměstnavatel zodpovídá je odpovědný za identifikaci, evidenci a řešení psychické zátěže.

V každé fázi, především během implementace řešení, může k těmto problémům přizvat externí specialisty.

V případě zájmu o další informace se můžete obrátit na:

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

Státní úřad inspekce práce

[www.suip.cz](http://www.suip.cz)

Oblastní inspektoráty práce

[www.suip.cz](http://www.suip.cz)

Ministerstvo zdravotnictví ČR

[www.mzcr.cz](http://www.mzcr.cz)

Státní zdravotní ústav

[www.szu.cz](http://www.szu.cz)

Kontaktní osoba pro ČR:

MUDr. Eva Hanáková

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.

Jeruzalémská 9, 116 52, Praha 1

e-mail: [ehanakova@volny.cz](mailto:ehanakova@volny.cz)

[www.vubp.cz](http://www.vubp.cz), [www.bozpinfo.cz](http://www.bozpinfo.cz)