

Psychosociální aspekty v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Bc. Dana Chudobová

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. Dana Chudobová
Osobní číslo:	L23335
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Psychosociální aspekty v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zásady pro vypracování

- Provedte literární rešerši zkoumané problematiky z domácích a zahraničních zdrojů.
- Vymezte okruh řešené problematiky.
- Posuďte současný stav psychosociálních rizik na pracovištích ve zvolených podnicích.
- Zpracujte metodickou příručku pro snížení identifikovaných psychosociálních rizik.
- Vyhodnotte teoretické a praktické přínosy diplomové práce.

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

Seznam doporučené literatury:

1. DITTRICHOVÁ, Marie a JUROVÁ, Marie. *Bezpečnost práce*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2019. ISBN 978-80-7623-019-4.
2. HASSARD, Juliet; TEOH, Kevin R. H.; VISOCKAITE, Gintare; DEWE, Philip a COX, Tom. The cost of work-related stress to society: A systematic review. Online. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018. Roč. 23, č. 1, s. 1-17. ISSN 1939-1307. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/ocp0000069>.
3. KELLOWAY, E. Kevin; DIMOFF, Jennifer K. a GILBERT, Stephanie. Mental Health in the Workplace. Online. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2023. Roč. 10, č. 1, s. 363-387. ISSN 2327-0608. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>.
4. LANDA, Václav. *Základy normování: praktická příručka pro normovače, technology a mistry výroby*. Rytmus – Václav Landa, 2019. ISBN 978-80-270-5483-1.
5. PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Konzultant diplomové práce: **Mgr. Petra Trechová**
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 25. dubna 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá dopady nastavení vysokých výkonových požadavků na psychosociální zátěž zaměstnanců ve výrobních podnicích. Cílem je navrhnout opatření vedoucí ke zmírnění této zátěže se zřetelem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Výzkumná část zkoumá souvislost mezi zvyšujícími se výkonovými požadavky, psychickým přetížením a výskytem pracovních úrazů. Výstupem práce je metodická příručka ve formě přehledné brožury, doplněná informačním plakátem. Práce nabízí praktický přínos pro zlepšení pracovních podmínek a podporu prevence psychosociálních rizik.

Klíčová slova: BOZP, FTA, pracovní normy, psychosociální zátěž, prevence

ABSTRACT

The thesis deals with the effects of setting high performance requirements on the psychosocial burden of employees in manufacturing companies. The aim is to propose measures to alleviate this burden with regard to occupational health and safety. The research part examines the link between increasing performance requirements, psychological overload and the incidence of work-related accidents. The output of the work is a methodological manual in the form of a clear brochure, supplemented by an information poster. The work offers practical benefits for improving working conditions and promoting the prevention of psychosocial risks.

Keywords: OSH, FTA, working standards, psychosocial stress, prevention

Ráda bych poděkovala Mgr. Petře Trechové za cenné konzultace a odborné rady, které mi byly oporou při zpracování této diplomové práce. Velké poděkování patří vedoucímu práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za jeho trpělivý přístup, podporu a odborné vedení. Mé poděkování směřuje také k mé rodině, která mě během celého studia podporovala, a zvláště k mé dceři – za její trpělivost, lásku a každodenní inspiraci. Děkuji i svým nejblížejším studijním kolegům se kterými jsem prošla celé studium, sdílela vzájemnou podporu, pomoc i společné výzvy. Jednomu z nich, který se mi v závěru studia stal ještě bližším, děkuji o to víc.

„Potěšení z práce přináší dokonalost v jejím výsledku.“

Aristotelés

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	16
1.1 ŘÍZENÍ RIZIK BOZP	17
1.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ RIZIK.....	19
1.3 LEGISLATIVNÍ RÁMEC BOZP	21
1.3.1 Evropská unie.....	22
1.3.2 Česká republika	23
2 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA PRÁCE	26
2.1 RESILIENCE	27
2.2 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A ASPEKTY PRÁCE.....	27
2.3 DŮSLEDKY PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK.....	28
2.4 ŘÍZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK V SOUVISLOSTI S BOZP	30
2.4.1 Opatření k omezení rizik.....	30
2.4.2 Školení zaměstnanců BOZP.....	31
2.4.3 Kontrola a sankce	32
2.5 MENTÁLNÍ ZÁTĚŽ	32
2.5.1 Pracovní přetížení.....	33
2.5.2 Hodnocení mentální zátěže	34
3 NORMOVANÁ PRÁCE	36
3.1 PRACOVNÍ NORMY	36
3.2 NORMA SPOTŘEBY PRÁCE.....	38
3.3 NORMY A PRÁVNÍ ÚPRAVA	38
ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PROBLÉMU.....	46
4.1 KONTEXT ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍCH NOREM	46
4.2 POPIS ZKOUMANÝCH FIREM A RESPONDENTŮ	46
5 METODIKA	48
6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
6.1 VYHODNOCENÍ AUTORSKÉHO DOTAZNÍKU	51
6.2 VYHODNOCENÍ MEISTEROVA DOTAZNÍKU.....	60
7 ANALÝZA RIZIK METODOU FAULT TREE ANALYSIS.....	65
8 METODICKÁ PŘÍRUČKA	71

SHRNUTÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	73
DISKUSE	76
ZÁVĚR.....	79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	89
SEZNAM TABULEK.....	90
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Zajištění bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí by nemělo být ze strany zaměstnavatelů vnímáno pouze jako zákonná povinnost, ale jako samozřejmá součást odpovědného přístupu k řízení organizace a péče o zaměstnance. V dnešní uspěchané a konkurenčně náročné době klade vedení firem stále větší důraz na efektivitu, produktivitu a flexibilitu pracovního výkonu. Tato očekávání se promítají do způsobu organizace práce a mohou negativně ovlivňovat nejen fyzické zdraví zaměstnanců, ale i jejich duševní pohodu.

Téma diplomové práce bylo zvoleno s ohledem na rostoucí potřebu vnímat psychosociální rizika jako na nedílnou součást problematiky BOZP. Moderní pracovní prostředí a požadavky v něm, se zejména v průmyslovém a výrobním sektoru vyznačuje neustálým tlakem na plnění výkonnostních norem, časovou náročností a omezenými možnostmi individuálního ovlivnění tempa práce. Tato kombinace faktorů vytváří potenciální zdroj psychického přetížení, které může vést k poklesu koncentrace, zvýšené chybovosti, syndromu vyhoření či jiným negativním důsledkům na zdraví pracovníků. Z těchto důvodů je nezbytné věnovat tomuto tématu pozornost nejen z hlediska ochrany zdraví, ale i s cílem udržení provozní efektivity a stability.

Diplomová práce se soustředí na zkoumání souvislostí mezi vysokými pracovními normami a psychosociální zátěží zaměstnanců ve výrobních podnicích. Praktická část je zaměřena na analýzu konkrétních dopadů změn pracovních požadavků na psychický stav pracovníků, přičemž důraz je kladen mj. na propojení těchto faktorů s výskytem pracovních úrazů, subjektivním vnímáním zátěže a schopností zaměstnanců otevřeně komunikovat se svými nadřízenými.

V praxi je oblast psychosociálních rizik stále často podceňována, přitom nedostatečně zvládnutá psychická zátěž může vést ke zhoršení zdravotního stavu zaměstnanců, tím také k vyšší fluktuaci, ztrátě motivace a poklesu kvality odvedené práce.

Výsledky výzkumu budou sloužit jako podklad pro metodickou příručku, která bude využívána v běžné praxi jako nástroj prevence psychosociálních rizik. Tato příručka bude při školeních distribuována školitelem BOZP nejen mezi zaměstnance, ale také mezi členy vedení. Jejím cílem je zvýšit povědomí o problematice zvyšování pracovních norem, poukázat na možné důsledky nadměrného pracovního zatížení a poskytnout konkrétní rady, jak tyto situace včas rozpoznat a efektivně řešit. Součástí příručky bude také informace

o tom, na koho se lze obrátit v případě výskytu příznaků psychických obtíží, kam směřovat dotazy či jakým způsobem podněty bezpečně komunikovat. Praktická využitelnost příručky by měla přispět k vytvoření otevřenější pracovní kultury a k dlouhodobému posilování bezpečného, zdravého a respektujícího pracovního prostředí.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření pro snížení dopadů psychosociální zátěže zaměstnanců ve výrobních podnicích, se zaměřením na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Formulace výzkumných otázek a hypotéz

V návaznosti na stanovený cíl byly formulovány následující **výzkumné otázky**:

VO1: Jak zaměstnanci vnímají pracovní zátěž a její vliv na výkon práce?

VO2: Existuje souvislost mezi mírou psychické zátěže a výskytem pracovních chyb nebo úrazů?

VO3: Jak zaměstnanci hodnotí podporu ze strany vedení a možnost komunikace o vysokém pracovním přetížení?

VO4: V čem spočívají nejčastější příčiny psychosociální zátěže u zaměstnanců výrobních podniků?

Na základě výše uvedených otázek byly stanoveny tyto **hypotézy**:

H1: Zaměstnanci vnímající časový tlak, vykazují vyšší míru psychické zátěže.

H2: Psychická zátěž zvyšuje pravděpodobnost výskytu pracovních chyb a úrazů.

H3: Nedostatečná možnost komunikace se zaměstnavatelem zvyšuje subjektivně vnímanou psychickou zátěž.

H4: Zvýšená psychická zátěž se projevuje i fyzickými symptomy (např. únava, bolesti hlavy, napětí).

Použité metody výzkumu

V praktické části diplomové práce je metodika zvolena tak, aby umožnila systematicky zmapovat a kvantifikovat psychosociální zátěž zaměstnanců ve výrobním prostředí a její dopady na bezpečnost práce. Výběr metod vychází z cíle práce, kterým je navrhnout opatření vedoucí ke snížení této zátěže.

Základním nástrojem sběru dat je dotazníkové šetření, které kombinuje vlastní dotazník vytvořený specificky pro účely této práce a standardizovaný Meisterův dotazník. Vlastní dotazník se zaměřuje na vnímání pracovních podmínek, komunikaci, pracovní

normy a subjektivní hodnocení psychické zátěže. Meisterův dotazník slouží k hodnocení duševní náročnosti práce ve třech dimenzích – přetížení, monotónnost a stresová odezva.

Získaná data jsou dále analyzována pomocí metody Fault Tree Analysis (dále jen FTA), která slouží k identifikaci a kvantifikaci příčin vedoucích ke vzniku vrcholové události – v tomto případě **pracovního úrazu**. Touto metodou je sestaven strom poruch, který znázorňuje vztahy mezi jednotlivými příčinami.

Zvolený metodický rámec odpovídá zaměření práce a umožňuje naplnění jejího cíle. Díky zvolené kombinaci nástrojů je možné vytvořit přehledné a věrohodné výstupy.

Postup zpracování

Postup zpracování diplomové práce je rozdělen do několika navazujících fází, které společně tvoří ucelený výzkumný rámec.

V první fázi je realizován sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření, které probíhá ve dvou výrobních firmách stejného zaměření. Dotazníky jsou distribuovány mezi zaměstnance s důrazem na anonymitu a dobrovolnost. Získaná data jsou kontrolována z hlediska úplnosti a připravena k dalšímu zpracování. Odpovědi jsou dále tříděny dle klíčových charakteristik respondentů, jako je délka praxe, věk, pracovní režim nebo typ vnímané zátěže.

Následně je provedeno vyhodnocení dotazníkových odpovědí, přičemž jsou zjišťovány četnosti odpovědí, výskyt rizikových jevů a vzájemné souvislosti mezi zvolenými proměnnými.

Ve třetí fázi je aplikována metoda FTA, na jejímž základě je vytvořena struktura příčin vedoucích k pracovnímu úrazu. Každé příčině je přiřazena pravděpodobnost výskytu, která je určena na základě dat z dotazníků nebo z interních údajů firem. Pomocí logických hradel je modelován vztah mezi jednotlivými událostmi a vypočtena pravděpodobnost vrcholové události. Tento výstup umožňuje vyhodnotit, které oblasti představují největší riziko pro bezpečnost práce. Výsledky jsou prezentovány v přehledné podobě, formou tabulek, grafů a vizualizace stromu poruch.

V závěrečné fázi jsou formulovány výsledky a návrhy opatření vycházející z provedených analýz. Na jejich základě jsou vypracována konkrétní doporučení pro praxi.

Na úplném konci vzniká přehledná metodická příručka, která bude sloužit jako praktický nástroj prevence pracovního přetížení v rámci školení BOZP.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Už za vlády babylonského panovníka Chammurapiho existovala snaha chránit lidské zdraví a zajišťovat bezpečnost při práci. V jeho zákoníku z 18. století př. n. l., který zahrnoval 282 ustanovení, byly uvedeny i postihy za pracovní úrazy způsobené druhé osobě záměrně či neúmyslně. Ačkoli jsou nařízení tohoto zákoníku hodně surová a pro dnešní dobu daleko za pomyslnou čarou akceptovatelnosti (§ 197 – „*Jestliže zlomil kost plnoprávného občana, zlomí mu kost.*“), lze je považovat za jakýsi stavební kámen toho, že zajistit bezpečnou práci bez úrazu je více než důležité (Šiška, 2014).

Za skutečný mustr lze však považovat až Právo horního regálu neboli „*Ius Regale Montanorum*“. Ten vydal roku 1300 král Václav II. Zahrnoval například opatření týkající se ochrany zdraví při práci a stanovení pracovní doby. Současně jde o nejstarší známý právní dokument, který upravuje sociální a pracovněprávní záležitosti na světě. Na poli bezpečnosti práce je více zásadních událostí a nařízení, které přicházeli v průběhu let a postupně utvářeli základ bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) jaké známe dnes (Šiška, 2014).

Největší změny nastaly po 2. světové válce. V té době došlo k raketovému rozvoji na poli průmyslu a technologií, proto bylo zapotřebí zvýšit produktivitu pracovníků tak, aby byla výroba co nejefektivnější. S produktivitou však roste i úrazovost, a tím se opět otevírají dveře bezpečnosti práce. Po dlouhém období vývoje principů BOZP byla v roce 1981 na generální konferenci Mezinárodní organizace práce přijata Úmluva o ochraně zdraví a bezpečnosti zaměstnanců na pracovišti, která se stala základem i pro českou politiku v oblasti BOZP. K výrazné změně došlo 1. ledna 2001, kdy byl do českého právního systému přejat systém Evropské unie (dále jen EU) zajištění BOZP (Šiška, 2014).

Dittrichová a Jurová (2019) popisují bezpečnost jako stav, kdy se míra rizika nachází na takové úrovni, která je pro dany subjekt (člověk, organizace aj.) ještě akceptovatelná. Jinými slovy, riziko ohrožení či riziko vzniku škody je sníženo na přijatelnou úroveň. V závislosti na tom lze tvrdit, že každá práce a každé pracoviště s sebou nese určitou míru nebezpečí a absolutní bezpečnost zde neexistuje, lze pouze hovořit o více či méně nebezpečné práci. BOZP představuje souhrn opatření (právní, technologická, organizační, technická, administrativní a další), zaměřujících se na rizika spojená s pracovními činnostmi, konkrétně na prevenci, tedy eliminaci vzniku potenciálních rizik na pracovišti. Je mylné považovat BOZP za problematiku, ve které se setkávají pouze dva okruhy tématu:

1. bezpečnost práce a
2. ochrana zdraví při práci (Neugebauer, 2017).

BOZP v sobě skrývá mnoho podoblastí, bez kterých by celý systém nebyl funkční. Těmito oblastmi jsou následující: požadavky na pracovní prostředí a organizaci práce, řízení rizik, zakázané práce a pracoviště, bezpečnost technických zařízení, hygiena a ergonomie, pracovní úrazy, nemoci z povolání, poskytování osobních ochranných prostředků (dále jen OOPP), pracovně-lékařské služby, školení (Šimek, 2015).

Osoba, jež z hlediska bezpečnosti zajišťuje správný chod organizace, tedy zajišťuje prevenci rizik, musí být v BOZP znalá. Takovou osobou je bezpečnostní technik, čili osoba odborně způsobilá (dále jen OZO). Přítomnost bezpečnostního technika v organizaci závisí od počtu zaměstnanců. Ve společnostech o 25 zaměstnancích a méně, stačí zajistit provádění úkonů prevence rizik samotným zaměstnavatelem, pakliže k tomuto má potřebné znalosti. Společnosti o 25 až 500 zaměstnancích, lze opět zabezpečit vlastní osobou zaměstnavatele, ale pouze v případě, že je zaměstnavatel OZO. Pokud tato podmínka splněna není, bude ve společnosti zaměstnána alespoň jedna OZO. Společnosti s více než 500 zaměstnanci jsou povinny zaměstnávat 1 či více OZO (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Zaměstnavatel má dle zákoníku práce povinnost zajistit pracovní prostředí a podmínky, které jsou bezpečné a neohrožují zdraví zaměstnanců. Zaměstnanec je naopak zavázán chovat se tak, aby dodržoval zásady BOZP, čímž přispívá k prevenci nebezpečných situací. Významnou roli sehrává stát, který podporou BOZP předchází nárůstu výdajů ze sociálních systémů (Neugebauer, 2017).

1.1 Řízení rizik BOZP

Základním pilířem BOZP je právě systém řízení rizik. Jeho náplní je třídit a srovnávat jednotlivá rizika na pracovišti tak, aby se prioritizací dospělo ideálně k odstranění rizik, případně alespoň k jejich zmírnění (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Vznik rizika tkví v interakci mezi aktivem a hrozbou. Hrozbu popisují pánové Smejkal a Rajs (2013), jako „*sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na aktiva a může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek.*“ Pokud tato hrozba nikterak nepůsobí na aktivum, nelze se bavit o riziku, a tudíž se toto nijak při analýze rizik nezohledňuje. Riziko lze chápat jako možnost vzniku újmy, škody, ztráty nebo nezdaru,

příčemž obecně se jedná o pravděpodobnost, že dojde k negativnímu dopadu na majetek, zdraví nebo úspěch organizace (Glendon a Clarke, 2015).

Důležitým parametrem je míra rizika (R), která se obvykle stanovuje na základě posouzení pravděpodobnosti (P), že riziko negativně ovlivní situaci a závažnosti následků (C), jež riziko způsobí. Míra rizika odpovídá výsledku z početního vztahu:

$$R = P \cdot C$$

Hodnota R se poté vyhodnocuje dle *tabulky 1*. Do celkové míry rizika (R) mohou být zahrnuty faktory, které riziko snižují či zvyšují, např. ohrožení velkého počtu osob, přítomnost protipožárních zařízení, vzdálenost k nejbližší stanici Hasičského záchranného sboru ČR, atp. (Hofman, 2017).

Tabulka 1 Škála hodnocení míry rizika

RIZIKO (R)	BEZPEČNOSTNÍ OPATŘENÍ
$R < 15$	riziko na přijatelné úrovni
$R < 15; 75 >$	riziko vyžaduje zvýšenou pozornost
$R < 76; 150 >$	nutné odstranění rizika ve vymezeném termínu
$R > 150$	nutné neprodlené odstranění rizika

(Zpracováno dle: Hofman, 2017)

V pracovním prostředí se obvykle rozlišují dva hlavní typy rizik – riziko pracovního úrazu a riziko onemocnění z povolání. Pracovní úraz představuje náhlé poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, k němuž došlo v přímé souvislosti s výkonem pracovních činností. Tyto úrazy se dále dělí podle závažnosti na smrtelné, vážné s hospitalizací přesahující pět dní, úrazy s pracovní neschopností delší nebo kratší než tři dny a na úrazy, které neschopnost nezpůsobí. Naopak nemoci z povolání se rozvíjejí v důsledku dlouhodobého působení škodlivých chemických, fyzikálních, biologických či jiných vlivů, a jejich uznání vychází ze specifických podmínek uvedených v oficiálním seznamu těchto nemocí (Vargová, 2018).

Důležitým předpisem je vyhláška č. 432/2003 Sb., kterým 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“ (Česko, 2003a). Předmětná vyhláška vymezuje 13 rizikových faktorů pracovního prostředí, mezi kterými je na osmém místě právě psychická zátěž, na kterou je v kontextu diplomové práce kladen důraz:

1. chemické látky,
2. fyzická zátěž,
3. prach,
4. hluk,
5. vibrace,
6. neionizující záření,
7. pracovní poloha,
- 8. psychická zátěž,**
9. práce ve zvýšeném tlaku vzduchu,
10. zraková zátěž,
11. zátěž chladem,
12. zátěž teplem a
13. práce s biologickými činiteli (Česko, 2003a).

1.2 Systém řízení rizik

Systém řízení rizik sestává z několika dílčích procesů, které je zapotřebí dodržovat, načež se řízení rizik provádí také na několika různých úrovních. Na pracovišti jsou rizika řízena vedoucími pracovníky, kteří usměrňují procesy a činnosti na určeném místě. Na celofiremní úrovni je to povinností vedení společnosti ve spolupráci se specialistou BOZP (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Vyhledávání rizik

První krok v procesu řízení rizik. Obnáší komplexní a systematické zkoumání pracovního prostředí, a také identifikaci potenciálních rizikových faktorů, které by se případně mohly rozvinout a způsobit pracovní úraz či újmu na aktivech. Za tímto účelem rizikový analytik zkoumá pracovní procesy, kontroluje dodržování bezpečnostních předpisů a používání

osobních ochranných prostředků. Má pod kontrolou dokumentaci ke strojům a zařízením přítomných na daném pracovišti. Rizikový analytik však také klade důraz právě na **psychosociální faktory**, působící na pracovníky, kterým věnuje náležitou pozornost (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Analýza rizik

Při analýze je využito všech dostupných informací, které byly nashromážděny v průběhu vyhledávání rizik. Tuto fázi lze chápat jako detailní pochopení původu rizik, tedy zjištění zdrojů a spojitostí mezi nejistotami, příčinami, pravděpodobnostmi i následky. Požadovaným výsledkem této fáze je scénář nebezpečí, popisující konkrétní situace nebo události, které mohou vést k ohrožení bezpečnosti, zdraví nebo majetku. Na základě scénářů se poté vytvářejí opatření k eliminaci či zmírnění rizik (CRDR spol. s r.o., © 2024).

K analýze mohou být použity dva přístupy – kvantitativní a kvalitativní analýza rizik. Oba tyto přístupy přiřadí ke každému riziku jeho možné důsledky a pravděpodobnost, že nastane. Kvantitativní analýza využívá číselné vyjádření očekávané frekvence a následků. Tato metoda je založena na inženýrském odhadu, vyhodnocení a na matematických metodách. Na druhé straně stojí kvalitativní analýza rizik. Výstupem je odhad bez číselného vyjádření (např. malé, střední, velké riziko). Alternativou je též semi-kvantitativní přístup, kombinující slovní hodnocení s jednoduchým numerickým ohodnocením (Vargová, 2018).

Identifikace rizik

Poměrně složitý a zdlouhavý proces, do kterého jsou zahrnuti jak zaměstnanci, tak případní externí pracovníci (konzultant BOZP). Tito všichni napomáhají odhalit veškerá nebezpečí, která pracovní prostředí skýtá (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Hodnocení rizika

Proces hodnocení rizika je krokem navazujícím na identifikaci. Spočívá v přiřazení hodnoty (míry rizika (R)) každému identifikovanému riziku. Po stanovení (R) je možné posoudit riziko s ohledem na to, zda je pro danou společnost (organizaci) přijatelné či nikoli. K posouzení rizika slouží stanovená metodika (Hofman, 2017).

Smejkal a Rais (2013) upozorňují, že pro vyhodnocení rizik při práci neexistuje jednotná metoda či postup. Vše závisí na úvaze hodnotitele, která z metod je v danou situaci nejvhodnější.

Přijímání opatření

Po identifikaci rizik a zhodnocení jejich míry (R) následuje navržení bezpečnostních opatření, která vedou až už k úplné eliminaci nebo alespoň ke snížení míry rizika (R), a to minimálně o jeden stupeň. Přijetí opatření má v povinnosti vedoucí zaměstnanec, který ideálně vypracuje plán všech navrhovaných opatření, včetně mezních termínů realizace a konkrétních postupů, kterými má být dosaženo požadovaných výsledků (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Vedení dokumentace

Zákoník práce ukládá povinnost zaměstnavatelům a firmám náležitě dokumentovat proces řízení rizik. V tomto kontextu se pod pojmem vedení dokumentace rozumí shromažďování podkladů a informací, mj. o analýze, identifikaci, hodnocení rizik i přijatých opatření, včetně pravidelných aktualizací při provedených změnách a archivace těchto dokumentů (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Informování o rizicích

Neopomenutelným bodem v procesu řízení rizik je informování zaměstnanců a zainteresovaných pracovníků o zjištěných rizicích, a sice prokazatelným způsobem, tj. dotčená osoba svým podpisem potvrdí skutečnost, že byla s riziky seznámena (CRDR spol. s r.o., © 2024).

Sledování a kontrola

Je nezbytné si uvědomit, že řízení rizik představuje nepřetržitý a trvalý proces. Nejde pouze o jednorázové zhodnocení – identifikovaná rizika je třeba průběžně sledovat, vyhodnocovat a kontrolovat, zatímco nová rizika musí být aktivně vyhledávána. Současně je nutné pravidelně ověřovat, zda jsou přijatá opatření dodržována a zda skutečně přinášejí očekávanou účinnost (CRDR spol. s r.o., © 2024).

1.3 Legislativní rámec BOZP

Hlavním účelem předpisů v oblasti BOZP je ochrana zaměstnanců, která zahrnuje nejen ochranu jejich života, ale i ochranu ekonomického a sociálního postavení, a s tím spojenou preventivní funkci, jež má za cíl předcházet rizikům spojených s výkonem práce (Pichrt a Stádník, 2023; Návrh, 2024). Podle Kadlubiece (2021) je tato ochranná a preventivní funkce v dnešní době klíčovou součástí pracovního práva, kde ochrana života a zdraví zaměstnanců hraje prioritní roli. Nicméně, cílem těchto předpisů není pouze chránit zaměstnance, ale také přispívat k efektivitě a kvalitě pracovního procesu. Je důležité

si uvědomit, že pracovní úrazy mají negativní dopad nejen na zaměstnance, ale i na zaměstnavatele. Jsou to sociální a ekonomické důsledky, i vliv na image firmy. Zajištění BOZP je tedy i v zájmu zaměstnavatele, neboť v případě pracovního úrazu nese rozsáhlou odpovědnost a musí plnit řadu povinností (Návrát, 2024).

1.3.1 Evropská unie

Jednou z hlavních priorit EU je zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí. Již původní Smlouva o založení Evropského společenství (dále jen ES) z roku 1957, v článku 118 stanovila požadavky na regulaci oblasti BOZP na úrovni ES. V době svého vzniku pouze vyjadřovala společný postup v oblasti ochrany zdraví zaměstnanců, aniž by blíže specifikovala, jakým způsobem by mělo být toto zajištěno, nebo co to znamená pro zaměstnavatele. Na základě tohoto podnětu začala Komise ve spolupráci s členskými státy Evropské unie úzce spolupracovat na provádění průzkumů, přijímá stanoviska a organizuje porady, načež je otázka bezpečnosti práce zmíněna také v Listině základních práv EU, která zaručuje právo pracovníků na podmínky respektující jejich zdraví, bezpečnost a důstojnost. Rovněž zásada č. 10 Evropského pilíře sociálních práv a Charta základních sociálních práv zaměstnanců ES zdůrazňují právo zaměstnanců na vysokou úroveň ochrany zdraví a bezpečnosti při práci (Návrát, 2024).

Evropská unie vypracovala směrnici týkající se BOZP. Tato směrnice byla navržena tak, aby zajistila minimální standardy bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovištích v celé EU, tzn. že je závazná pro všechny členské státy Unie a musí být tak být začleněna i do jejich vnitrostátního práva. Zahrnuje základní principy týkající se prevence pracovních rizik, odstraňování nebezpečných faktorů, zajištění ochrany zdraví a bezpečnosti, informovanosti a rovněž školení. Tato směrnice se uplatňuje ve všech oblastech činnosti, bez ohledu na to, zda se jedná o sektor veřejný či soukromý. Minimální standardy a pravidla jsou daná, načež jednotlivé státy mohou přijmout pravidla přísnější, pokud lépe odpovídají jejich specifickým podmínkám a potřebám, což může vést k odchylkám napříč státy (European Union, 2008; Štěpánková, 2024).

Tímto klíčovým dokumentem, stanovujícím normy a minimální požadavky na BOZP mezi členskými státy EU, je Evropská rámcová směrnice ze dne 12. června 1989, o zavádění opatření na podporu zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (89/391/EEC) (European Union, 2008; Štěpánková, 2024).

1.3.2 Česká republika

Jak uvádí Hůrka (2018), v současné době je česká legislativa v oblasti BOZP plně harmonizována s právem EU. Nejdůležitější směrnicí, přijatou po euronovele v roce 2000, je právě již zmíněna rámcová směrnice 89/391/EHS, která spolu s dalšími směrnicemi komplexně upravuje oblast BOZP (Dandová, 2008).

Právo na bezpečné a uspokojivé pracovní podmínky je jedním ze základních principů pracovního práva. V českém právním řádu je toto právo zakotveno již v Listině základních práv a svobod, konkrétně v článku 28, který zajišťuje zaměstnancům právo na spravedlivou odměnu a uspokojivé pracovní podmínky. Česká legislativa obsahuje více než 100 právních předpisů, které upravují oblast BOZP. Základní normou v tomto směru je zákoník práce (ZP). V jeho paragrafech 101 až 108 jsou stanovena základní práva a povinnosti zaměstnavatelů v oblasti BOZP. Tato ustanovení jsou převážně odvozena z předpisů EU (Česko, 2006b; Návrát, 2024).

Legislativa se zabývá nejen obecnými pravidly chování zaměstnavatelů a zaměstnanců, ale také specifickými pravidly pro používání strojů, technických zařízení, dopravních prostředků, přístrojů a náradí. Zákony rovněž stanovují požadavky na zajištění zdravých pracovních podmínek, jakožto i dodržování hygienických standardů na pracovišti, jako je posuzování rizikovosti jednotlivých prací podle závazné kategorizace a určení rizikových pracovišť. Navíc legislativa reguluje proces posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců, což zahrnuje vstupní, pravidelné, mimořádné i průběžné lékařské prohlídky (Dědičik, 2012).

Tabulka 2 Zákonné a podzákonné právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce

Nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání
Nařízení vlády č. 452/2023 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů
Nařízení vlády č. 330/2023 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů
Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí
Nařízení vlády č. 168/2002 Sb., kterým se stanoví způsob organizace práce a pracovních postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při provozování dopravy dopravními prostředky
Nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o evidenci úrazů
Nařízení vlády č. 390/2021 Sb., o bližších podmínkách poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků
Vyhláška č. 240/2015 Sb., kterou se mění vyhláška č. 432/2003 Sb., 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, ve znění pozdějších předpisů

(zdroj: Ministerstvo vnitra České republiky, 2024)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravuje pracovněprávní vztahy v České republice a poskytuje komplexní právní rámec pro ochranu a regulaci pracovních podmínek. Zákon se zaměřuje na vznik, změnu a ukončení pracovního poměru, práva a povinnosti

zaměstnanců i zaměstnavatelů a pravidla týkající se pracovní doby, mzdy a dovolené. V oblasti BOZP zákon ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit bezpečné pracovní podmínky, minimalizovat rizika a pravidelně školit zaměstnance o možných nebezpečích a preventivních opatřeních. Zaměstnavatelé musí poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky, organizovat pracovnělékařské prohlídky a kontrolovat pracovní prostředí. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat pravidla BOZP a hlásit závady. Zákoník práce také zahrnuje aspekty kolektivního vyjednávání, řešení pracovních sporů a odpovědnosti za škodu, čímž zabezpečuje komplexní ochranu a regulaci pracovních vztahů (Česko, 2006b).

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stanovuje detailní požadavky na pracoviště a pracovní prostředí. Tento zákon obsahuje řadu ustanovení, mezi hlavní oblasti patří např. minimální standardy pro osvětlení, ventilaci, teplotu a rozměry pracovních prostor a ploch. Mimo uvedené, specifikuje požadavky na organizaci práce a pracovní postupy. To vše za cílem snížit riziko **pracovních úrazů a nemocí z povolání** (Česko, 2006c).

Zákon č. 251/2005 Sb., inspekci práce, upravuje činnost inspekce práce v České republice, která dohlíží na dodržování pracovněprávních předpisů a ochranu práv zaměstnanců. Inspekce kontroluje jak pracovní dobu, tak odměňování a bezpečnost na pracovišti a má pravomoc ukládat sankce za porušení předpisů (Česko, 2005e).

Nařízení vlády č. 452/2023 Sb. mění Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., které se zabývá podmínkami ochrany zdraví při práci. Změny v tomto zařízení se dotýkají například nových limitů expozice, pravidel pro pracovní prostředí nebo jiných podmínek týkajících se ochrany zdraví zaměstnanců (Česko, 2023d).

Nařízení vlády č. 201/2010 Sb., se týká evidence úrazů. Definuje způsob, jakým mají být pracovní úrazy zaznamenávány, hlášeny a jak se mají uchovávat záznamy o těchto úrazech. Je zaměřeno na zajištění transparentnosti a odpovědnosti v případě pracovních úrazů (Česko, 2010h).

2 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA PRÁCE

BOZP se obvykle soustředí na fyzikální a chemická rizika na pracovišti. Jak je z předchozích kapitol zřejmé, mnohá z těchto rizik jsou upravena rámcovou směrnicí 89/391/EHS, která vytváří jednotný přístup k hrozbám, jako jsou hluk, vibrace a nebezpečné látky.

Spěch dnešní doby, nároky, které jsou kladeny na zaměstnance a stres, kterému jsou v rámci pracovního procesu zaměstnanci vystaveni však často překračují meze únosnosti. Práce má tedy na pracovníky vliv nejen fyzický, ale právě i psychický.

Dle Světové zdravotnické organizace (dále jen WHO) neznamená duševní zdraví pouze absenci duševních poruch, ale je to stav pohody a schopnost rozpoznat co je v možnostech jednotlivce. Duševně zdravý člověk je schopen vyrovnat se se stresem každodenního života a odvádět svou práci (Chudobová, 2023; World Health Organization, © 2025).

Stav duševního zdraví lze vnímat jako kontinuum. Na jednom konci kontinua se nachází duševní pohoda, zatímco na druhém konci stojí duševní onemocnění, označující diagnostikovatelnou psychickou poruchu. Tato porucha je charakterizována negativními změnami nálad, myšlení a chování. Mezi těmito dvěma extrémy se nachází mnoho bodů, popisujících různé duševní stavy, v nichž se může člověk ocitnout (Kelloway et al., © 2023). Přestože psychická zátěž není diagnózou, spadá do kontinua duševního zdraví, konkrétně do kategorie zraněných a bojujících, pro které jsou typické symptomy vyvolané úzkostí, únavou, depresí, špatným výkonem a špatnou kvalitou spánku. Zátěž je vyvolána napětím, proudícím z dlouhodobé stresové reakce, kdy je jedinec vystaven jednomu či řadě stresorů, které mají za následek stresovou reakci (Kelloway et al., © 2023; Pratt a Barling, 1987).

Ke zvládání stresových a zátěžových situací existuje více přístupů – pasivních i aktivních. Jedním z nich je rezignace – člověk se rozhodne vzdát jakékoli aktivity a přizpůsobit se dané situaci. Toto stanovisko může jedinec zaujmout jako reakci na přetížení, či z pocitu bezmoci, kdy už nezbývá jakákoli energie ani motivace se aktivně bránit. V některých případech se rezignace je dočasně úlevná, avšak pokud se stane pravidelným způsobem řešení problémů, povede k dlouhodobé stagnaci a nespokojenosti. Druhým, naopak aktivním přístupem, je eliminace stresorů, tedy snaha o odstranění nebo minimalizaci faktorů, jež negativně ovlivňují naši psychiku a zdraví. K tomu patří i aktivní hledání vnějších zdrojů podpory jako je pomoc od rodiny, přátel nebo odborníků. Další aktivní způsob je rozvoj osobních schopností a odolnosti (Paulík, 2017).

2.1 Resilience

Resilience není zcela specifickým pojmem, jasně definovaným. Je často vykládána odlišnými způsoby, ale obecně se odborníci shodují v jednom, a to, že se jedná o schopnost jedince čelit změnám a zachovat kontrolu nad svou situací. To, zda dokáže člověk odolat zátěži, nebo se nechá negativními okolnostmi porazit, závisí právě na jeho úrovni resilience (Folke, 2016; Chudobová, 2023). Při psychické zátěži může být duševní zdraví člověka vážně ohroženo, a právě resilience funguje jako ochranný faktor, pomáhající zmírnit škodlivé účinky stresu (Chudobová, 2023; Paulík, 2017).

Je to složitý jev, jehož úroveň závisí na řadě faktorů, včetně osobnostních rysů, životního stylu, sociálních vztahů, fyzické kondice a dalších (Kebza a Šolcová, 2008; Chudobová, 2023). Jedním z klíčových faktorů, který podporuje odolnost vůči stresu je optimismus. Lidé s pozitivním výhledem na svět jsou nejen odolnější vůči stresu, ale mají také nižší pravděpodobnost rozvoje duševních potíží. Resilience není staická; může se v průběhu života měnit a vyvíjet, a s cíleným úsilím je možné ji aktivně posilovat (Bryan et al., 2013; Šolcová, 2009; Chudobová, 2023).

Sikorska (2017) doporučuje začít s budováním resilience již v raném věku, zejména pak u dětí, adolescentů a mladých dospělých, přičemž klade důraz na pozitivní psychologie a ctnosti, jako je statečnost, která poskytuje emocionální sílu při překonávání těžkostí. Výzkum Hikichiho a kol. (2016) ukázal, že resilienci pozitivně ovlivňuje soudržnost komunity. Tabibnia a Radecki (2018) identifikovali efektivní strategie, kterými je očkovaní stresem, což je opakované vystavování stresovým situacím, které pomáhá zvyšovat odolnost. (Paulík, 2017) V neposlední řadě jsou to i zdravé návyky, jako spánek, strava a pohyb, které podporují regulaci stresu a tím podporují i resilienci. Stejně tak sociální kontakty a schopnost vyjadřovat emoce jsou rovněž klíčové pro zvládání stresu. (Tabibnia a Radecki, 2018; Waterschoot et al., 2022)

2.2 Psychosociální rizika a aspekty práce

Psychosociální rizika vyplývají ze špatné organizace vedení práce, stejně jako z nepříznivého sociálního prostředí na pracovišti. Tato rizika jsou původci negativních dopadů na psychické i fyzické a sociální zdraví, což s sebou povětšinou přináší negativní vliv na pracovní výsledky (European Agency for Safety and Health at Work, 2022).

Psychosociální aspekty práce zahrnují psychologické, ekonomické a sociální vlivy. Z rozsáhlého výzkumu, vedeného po dlouhá léta, lze prokazatelně tvrdit, že níže uvedené psychosociální aspekty jsou pro duševní zdraví riziky, a to **nezávisle na povaze a druhu zaměstnání**, jakožto i na kulturní zázemí nebo individualitě pracovníka. Těmito psychosociálními aspekty jsou:

- **nepřiměřené pracovní zatížení,**
- protichůdné požadavky,
- nejasná role,
- nedostatečné zapojení při rozhodování,
- nedostatečný vliv na způsob provádění práce,
- špatně řízené organizační změny,
- nejistota zaměstnání,
- neefektivní komunikace,
- nedostatečná podpora ze strany vedení,
- nedostatečná podpora ze strany kolegů,
- diskriminace,
- sexuální obtěžování,
- **psychický nátlak,**
- organizační aspekty práce,
- sociální faktory na pracovišti,
- pracovní prostředí (European Agency for Safety and Health at Work, 2022).

2.3 Důsledky psychosociálních rizik

Psychosociální rizika mohou negativně ovlivnit zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Zároveň mohou mít nepříznivé dopady na podniky, kdy lidská chybovost a zvýšená nemocnost vede ke snížení produktivity práce.

Dlouhodobé vystavení psychosociálním rizikům často vede k fyzickým a psychickým zdravotním potížím, jako je syndrom vyhoření, úzkosti či deprese, a také k negativním

emočním nebo behaviorálním změnám. Jednotlivci mohou být podrážděni nebo uzavřeni, což může vést k obtěžování, agresi i k narušení sociálních vztahů mezi kolegy. Některé z těchto projevů (např. šikana) mohou být jak příznakem, tak i zdrojem stresu (European Agency for Safety and Health at Work, 2022).

V posledních uplynulých desetiletích došlo po celém světě k prudkému nárůstu případů pracovní neschopnosti zapříčiněných narušením duševního zdraví. Nárůst lze pozorovat ve všech věkových skupinách, co se pak týče pohlaví, častěji se problémy vyskytují u žen (Hogan et al., 2023). Prezidentský projev Kellowaye (2017) před Kanadskou psychologickou asociací upozornil na to, že otázky týkající se duševního zdraví na pracovišti vyvolávají dosud nevídané obavy. Odhaduje se, že v rámci pracující populace postihují vážné psychické problémy jednoho ze čtyř lidí (Kelloway et al., © 2023).

Existují důkazy, že z obchodního hlediska jsou psychosociální problémy a pracovní stres finančně nákladné. Při shromáždění studií z různých zemí, včetně Austrálie, Kanady a zemí EU, jsou výsledky jednoznačné. Prokazují, že náklady na stres spojený s prací sahaly už před pandemií Covid-19 až k 187 miliardám USD ročně. Studie rovněž upozorňují právě na to, co se snaží prokázat tato diplomová práce, a to, že **stres na pracovišti přispívá k nárůstu úrazů**. Mimo jiné také vede k delší nemocnosti a vyšší fluktuaci zaměstnanců, což dále přizívuje zvyšování nákladů (Hassard a kol, © 2018). Celková částka je zcela jistě ještě vyšší, neboť nezahrnuje úhrady zdravotní péče, léků, a navíc ani dopad na životy – jak dotyčných jednotlivců, tak jejich rodin (Kelloway et al., © 2023). Těmto nákladům lze předejít, pokud budou rizika identifikována a řešena stejně důsledně jako fyzická nebezpečí (Hassard a kol, © 2018).

Mělo by být v zájmu podniků zajistit psychicky zdravé pracoviště, které je definováno jako pracoviště, jež snižuje stresory a poskytuje zaměstnancům zdroje, které mohou podporovat jejich zdraví a pohodu. Psychicky zdravá pracoviště se zabývají pěti klíčovými dimenzemi zdravého pracovního prostředí: rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (např. pružná pracovní doba), uznání, zapojení zaměstnanců (přispění k rozhodování), růst a rozvoj, zdraví a bezpečnost. Zaměstnanci se stále více snaží pracovat v naplňujícím, smysluplném a příjemném pracovním prostředí (Kelloway et al., © 2023).

2.4 Řízení psychosociálních rizik v souvislosti s BOZP

Systém řízení psychosociálních rizik má za úkol identifikovat a hodnotit faktory, jež negativně ovlivňují duševní pohodu zaměstnanců. Cílem je minimalizovat tato rizika, a tím zvyšovat bezpečnost v organizaci, což je klíčové pro vytvoření příznivého pracovního prostředí. V EU došlo k významnému pokroku v chápání závažnosti psychosociálních problémů na pracovišti. K zavedení konkrétních metod a postupů k jejich snížení však vyžaduje rozsáhlé znalosti a dovednosti, které jsou pro efektivní řízení těchto rizik klíčové, proto zde důležitou roli hrají odborníci, konzultanti a výzkumné instituce. Zavádění systému řízení psychosociálních rizik je navíc motivováno rostoucím povědomím o ekonomických ztrátách způsobených absencí zaměstnanců z důvodu psychických problémů. Firmy usilují o udržení produktivity, snížení absence, rychlou reakci na požadavky zákazníků a zachování dobré pověsti, jako zaměstnavatele. Hlavními překážkami při implementaci tohoto systému jsou povětšinou omezené poradenské služby a nedostatečná technická podpora (Hughes a Ferret, 2013; Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2012).

Agentura EU-OSHA provedla roku 2022 průzkum, s názvem „Situace v oblasti BOZP“. Dle něj se až u 27 % pracovníků objevuje stres, deprese nebo úzkost, které přímo pracovní vytížení podněcuje nebo minimálně již existující problémy zhoršuje. Bylo zjištěno, že psychosociální rizika, která mají nejškodlivější vliv na zdraví jsou **intenzita pracovního nasazení** a nestandardní pracovní doba. Výzkum rovněž ukazuje, že zvládání psychosociálních rizik v rámci BOZP je složitější a obtížnější než řešení běžných, tradičních rizik. Další analýzy naznačují, že malé podniky těmto typům rizik často nevěnují dostatečnou pozornost (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, © 2024).

2.4.1 Opatření k omezení rizik

Organizace, které mají dobře fungující systém řízení BOZP obvykle disponují efektivním a komplexním systémem pro identifikaci a zvládání psychosociálních rizik, obtěžování nebo mobbingu. K nejběžnějším způsobům řešení patří zajištění informovanosti zaměstnanců o tom, na koho se mohou v případě potřeby obrátit, a také pravidelné provádění školení (Hughes a Ferret, 2013; Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2012). Zdánlivě účinný je rovněž soupis důležitých zásad napomáhajících k ochraně zdraví při psychické pracovní zátěži:

- snížení zátěže technických opatření – technická úprava pracovních prostředků,

- ergonomická úprava pracovního místa,
- vhodná organizace práce – rotace pracovníků, střídání pracovních činností,
- omezení přesčasové práce,
- zvýšení počtu pracovníků (v případě nepřiměřené zátěže),
- vhodný výběr pracovníků na určená místa,
- zvýšená pracovně-lékařská péče o osoby zařazené v expozici,
- **dostatečné proškolení pracovníků,**
- **informovanost pracovníků o povaze a důsledcích zátěže** (Šplíchalová, 2016).

2.4.2 Školení zaměstnanců BOZP

Při přípravě osnovy školení zaměstnanců BOZP o právních a ostatních předpisech, by měly být, pokud na pracovišti hrozí psychická zátěž, do osnovy začleněny zejména následující tematické oblasti:

Tabulka 3 Doporučené tematické oblasti školení BOZP

Školená problematika	Podklad
Charakteristika psychické zátěže	Nařízení vlády č. 361/2007, § 31
Kategorizace prací při psychické zátěži	Vyhláška č. 432/2003 Sb., příloha č. 1, kritérium č. 10 (psychická zátěž)
Minimální opatření při práci s psychickou zátěží	Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., § 33
Zakázané práce v riziku psychické zátěže	Vyhláška. č. 180/2015 Sb., § 2, 5, 6

(Zpracováno dle: Šplíchalová, 2016)

2.4.3 Kontrola a sankce

Státní dohled nad dodržováním právních předpisů, které stanovují požadavky na ochranu zaměstnanců před rizikovými faktory, zajišťují orgány ochrany veřejného zdraví prostřednictvím státního zdravotního dozoru (Česko, 2015f).

Novelou zákona č. 258/2000 Sb., zákonem č. 267/2015 Sb., která nabyla účinnosti 1. prosince 2015, byla původní obecná skutková podstata správního deliktu v oblasti ochrany veřejného zdraví nahrazena konkrétními skutkovými podstatami správních deliktů podle jednotlivých oblastí veřejné správy. Jednou z těchto oblastí je ochrana zdraví při práci a zajištění pracovnělékařských služeb. V kontextu řešené problematiky diplomové práce, jsou z uvedeného zákona stěžejní skutkové podstaty přestupků a právních deliktů, které se výslovně týkají psychické zátěže, tedy tyto:

Jednotlivec vystupující jako zaměstnavatel, stejně jako právnická osoba nebo podnikající fyzická osoba v této roli, se dopouští správního deliktu, pokud poruší zákoník práce tím, že nezajistí proškolení zaměstnance o riziku psychické zátěže. Tato povinnost se vztahuje na situace spojené s přijetím, převedením či přeložením pracovníka, změnou pracovního zařazení nebo druhu práce, zaváděním nových technologií, změnou pracovního postupu nebo jakýchkoli okolností, které mohou významně ovlivnit ochranu zdraví při práci. Za toto pochybení hrozí pokuta až do výše 100 000 Kč (Česko, 2015f).

Rovněž fyzická či právnická osoba, u níž je dočasně umístěn pracovník agentury práce nebo zaměstnanec vyslaný z jiného členského státu EU, se může dopustit přestupku, pokud tomuto pracovníkovi nezajistí ochranu zdraví v souvislosti s psychickou zátěží, jak to vyžaduje zákoník práce. V takovém případě může být udělena pokuta až 3 000 000 Kč. (Česko, 2015f).

2.5 Mentální zátěž

Zvyšující se pracovní nároky oproti rodinnému životu a volnému času, změny v pracovním prostředí i strukturální změny ve společnosti. Spojení těchto indikátorů ovlivňuje schopnost vyrovnat se s duševními problémy, což vede k vyčerpání v důsledku dlouhodobého stresu. Pro představu lze uvést příklad z Finska, kde se dobádali ke zjištění, že až 3 % žen a 2 % mužů ve věku 30–64 let, trpí těžkým vyčerpáním v důsledku pracovního vytížení (Hogan et al., 2023).

Dlouhodobý stres je stav, kdy je člověk konfrontován nadměrnými výzvami a požadavky po dobu nejméně šesti měsíců. Co se týče dlouhodobého stresu v pracovním prostředí, ten je nejčastěji zapříčiněn nerovnováhou mezi vysokou úrovní pracovních nároků, což vede k vyčerpání, negativním postojům k práci a snížené profesní efektivitě. Tento druh stresu se tedy vyvíjí pomalu a velmi často je umocněn spánkovými obtížemi a kognitivní únavou (Hogan et al., 2023).

Při uložení pracovního úkolu je důležité posoudit míru fyzického i psychického zatížení pracovníka. Rozdíl mezi fyzickým a mentálním zatížením je mj. v měřitelnosti, přičemž psychická zátěž, na rozdíl od té fyzické, nelze uvést v jednotkách. Mentální zátěži lze relativně snadno předejít – komunikací. Komunikace, ač snadná, tak dosti opomíjená, významným způsobem ovlivňuje psychické nastavení pohody pracovníka. Často se stává, že zdánlivě vážné problémy, lze snadno vykomunikovat. Stejně tak neduhy a nespokojenost, se kterou se pracovníci potýkají lze vyřešit, stačí se ozvat. Není tomu tak samozřejmě ve 100 % případech a někdy ani komunikace nestačí (Dědičik, 2012).

2.5.1 Pracovní přetížení

Každý pracovní úkol je pro pověřenou osobu určitým zatížením, a tato zátěž je svou velikostí ovlivněna v závislosti na způsobilosti, disponibilitě a resilienci daného jedince, jakožto i na podmínkách, za kterých byl pracovní úkol uložen. Jistou roli zde hrají také osobní charakteristiky – věk, pohlaví, atp. V případě, kdy je zátěž nad horní hranicí únosnosti jedince, klesá jak jeho pracovní výkon, tak fyzická síla a bohužel se projeví změny také na psychickém stavu. Odpovědí na psychické zatížení je stres (Pokorný, 2024).

Psychická zátěž se obvykle člení do tří forem, dle druhu zatíženého vnímání: senzorická, smyslová a emoční zátěž. Následky způsobené pracovním přetížením mohou být dvojího charakteru:

- **Krátkodobé** – Zátěž, která na pracovníka působí po dobu pracovního výkonu a po opuštění zaměstnání, či odpočinku odezní. Takováto zátěž vyvolává únavu, krátkodobé zrakové a sluchové potíže, únavu rukou a nohou atp.
- **Dlouhodobé** – Vlivy působí na jedince i po skončení pracovní doby a přetrvávají i po delším odpočinku. Při dlouhodobé expozici organismu psychické zátěži mohou vzniknout závažné komplikace:

- **psychosomatická onemocnění** – př. vředová choroba žaludku, vysoký krevní tlak, ischemická choroba srdce atd.,
- **poruchy mentálního zdraví** – změny nálad, vyhoření, PTSD, reaktivní psychóza a další (Šplíchalová, 2016).

Pracovní přetížení je nejčastěji způsobeno z důvodu:

- monotonie práce,
- **vnuceného pracovního tempa,**
- **časovým presem,**
- směnným režimem, zejména pak nočními směny,
- zřetelným přítomným rizikem ohrožení zdraví, a v neposlední řadě je to i
- sociální klima (Šplíchalová, 2016).

2.5.2 Hodnocení mentální zátěže

Zdravotní riziko psychické zátěže se zjišťuje dle zdroje vzniku zátěže a ostatních okolností a vlivů, jež s jejím vznikem souvisí. Při hodnocení psychické náročnosti pracovních úkolů jsou sledovány následující faktory:

- typ a počet úkolů,
- možnost variability polohy těla,
- řazení a variabilita mentálních úkolů,
- volnost vlastního rozhodování při práci,
- vazby na další osoby,
- motivace pracovníka v práci,
- důležitost rychlého rozhodnutí,
- vazba na tempo stroje,
- interpersonální vztahy a
- nároky na psychické procesy, jako je vnímání, paměť, pozornost, představivost, rozhodování a myšlení.

Pro posouzení zvládání psychické zátěže pracovníka se využívají **dotazníkové metody**. K vyhodnocení, se výsledky testů porovnávají se stanovenými kritickými hodnotami daného typu dotazníku (Šplíchalová, 2016).

3 NORMOVANÁ PRÁCE

Normování práce je důležitou náplní práce vedení organizace a ten nejjednodušší výklad zní tak, že se jedná o množství práce, kterou zaměstnanec vykoná za určitý časový úsek. Cílem je zefektivnit práci, a tím co nejvíce uplatnit potenciál výkonnosti organizace, za využití dostupných lidských zdrojů (Springinsfeldová, 2012).

„Zaměstnavatel je povinen při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Množství požadované práce a pracovní tempo je možné určit také normou spotřeby práce.“ (Česko, 2006b)

Zajistit vyšší produktivitu práce je cílem každého podniku. Čím dál více jsou do výroby zaváděny vyspělé technologie, tím více mají firmy snahu mechanizovat namáhavou ruční práci. Toto a mnoho dalších inovací, má zajistit zvýšení zmiňované produktivity práce. Platí logické pravidlo: čím kratší čas na výrobu, tím vyšší produktivita (Landa, 2019).

Dle §300, zákoníku práce určuje zaměstnavatel množství požadované práce a pracovní tempo, a to při zavedení nebo změně normy spotřeby práce. Zákoník práce tímto dává zaměstnavateli silný instrument, jímž může v rámci pracovního procesu své zaměstnance efektivně a maximálně využít (Springinsfeldová, 2012). Každý zaměstnanec má však odlišné pracovní tempo, což je důležitý faktor, který je nutný zohlednit. Práce, pracovní prostředí a organizace práce musí odpovídat fyziologickým a neuropsychickým schopnostem zaměstnanců. To je však velmi často přehlíženo a normy jsou ze stran vedení podniků nastavovány výše, než je zdravo. Častým jevem je skutečnost, že podniky upřednostňují zisk před zdravím svých zaměstnanců, a tak nesoulad mezi požadavky po pracovních činnostech, pracovním tempem a schopnostmi zaměstnanců vede k bezpečnostním a zdravotním rizikům, ohrožujícím zaměstnance (Vala, 2024).

Zaměstnavatelé mnohdy zapomínají, že za prosperující a úspěšnou společností nestojí pouze kvalifikované vedení, ale velkou roli hrají právě zaměstnanci a jejich spokojenost, resp. nespokojenost (Springinsfeldová, 2012).

3.1 Pracovní normy

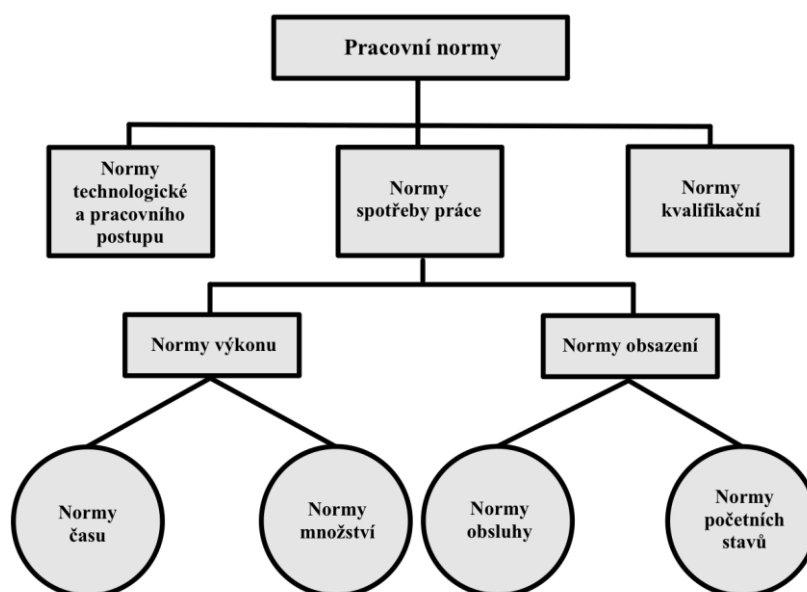
Měřením práce se poprvé začal zabývat až Frederick Winslow Taylor, který se ve své kariéře propracoval od strojníka, až k hlavnímu strojnímu inženýrovi. Vycházel z vlastní zkušenosti

a věřil, že zvýšení efektivity a snížení pracovní doby je možné jedině v případě, kdy dojde k odstranění zbytečných pohybů, a také díky rozdělení pracovních činností na jednotlivé segmenty. Proto se dožadoval zavedení standardizované práce (Sniderman, 2012).

Normování práce má význam pro plánování napříč celým podnikem. Aby mohla být výroba daného výrobku naplánována, je nezbytné znát potřebnou délku času každého komponentu, který daný produkt tvoří kompletním. Dle toho je potom možné vyvodit dobu potřebnou pro zhotovení celého výrobku – normu pracnosti (Landa, 2019).

Norma je závazné pravidlo, zákon či stanovená míra, určující vlastnost či činnost. Pro normování práce jsou významné zejména pracovní normy, určující pravidla vykonávání práce. Pracovními normami jsou normy technologického a pracovního postupu, normy kvalifikační a normy spotřeby práce (Springinsfeldová, 2012).

Normy technologického a pracovního postupu vedou organizaci k nalezení nejoptimálnějšího řešení v rámci podmínek, které jsou pro výkon práce stanoveny. Laicky řečeno, tyto normy říkají jak, čím a na čem se má pracovat, tedy pracovní postup. Normy kvalifikační se snaží o účelnost, tedy určují, kdo má jakou práci vykonávat a jakou kvalifikaci pro výkon potřebuje, např. vysoce kvalifikovaní pracovníci vykonávají tu práci, jež odpovídá jejich zaměření a kvalifikaci. Norma spotřeby práce je nastíněna v následující podkapitole (Landa, 2019; Springinsfeldová, 2012).



Obrázek 1 Schéma dělení pracovních norem

(Zpracováno dle: Landa, 2019)

3.2 Norma spotřeby práce

Druh normy, zaměřující se na měření pracovního výkonu. Sledováním dodržování kvót lze odhalit možné nedostatky a zvolit jiný, vhodnější přístup. Tvorba tohoto typu norem je náplní normovačů. Norma spotřeby práce jednoduše vyjadřuje předpokládanou spotřebu „živé“ práce (Jirovská, 2019). Člení se na normy obsazení, a právě i na normy výkonové, jejichž měřítkem je množství času. V závislosti na druhu výroby se tato norma vyjadřuje buďto jako norma času nebo norma množství.

- **Norma času** se obvykle uvádí v jednotkách práce – normohodina, normominuta. Udává čas, nezbytný pro splnění jednoho úkonu.
- **Norma množství** udává, kolik času je potřeba k vyrobení jednoho kusu.

Při stanovování norem je důležité dodržovat pravidla a postupy. Normy mohou být nastaveny až v případě, kdy je na pracovišti zajištěna správná organizace práce, správné pracovní podmínky, vhodné vybavení a provedená racionalizace práce. Je nutné si rozdělit pracovní činnosti na prvky, ať už na operace, úseky, pohyby, mikropohyby nebo úkony (Chundela, 2013; Hasalová, 2022).

Zásadním krokem v celém procesu nastavování norem v podniku je provedení časové studie, která sestává ze dvou částí, a každá z nich pracuje s jinými daty. Principem časosměrné části je měření spotřeby času stejného pracovního úkonu, vykonávaného různými pracovníky. Hodnotící část funguje na základě dat, získaných měřením. Výsledkem je normální čas trvání pracovní činnosti. (Chundela, 2013; Hasalová, 2022).

Normování spotřeby práce, ve smyslu rozdělení časů, rozlišujeme na jednotkové, dávkové, směnové, alternativou je dělení na časy práce a přestávek, časy chodu a klidu, pravidelné a nepravidelné, a nakonec časy nutné a zbytečné. (Chundela, 2013; Hasalová, 2022).

3.3 Normy a právní úprava

Vyhláška 432/2003 Sb., 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 náležitostí hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli, byla pozměněna vyhláškou č. 240/2015 Sb., která zavádí důležité změny, cílené na zvýšení ochrany zdraví zaměstnanců tím, že zpřísňuje a aktualizuje stávající pravidla, čímž je zajištěna zvýšená kontrola a důslednější řízení rizik

na pracovištích. Konkrétně pak úpravy podmínek pro zařazování prací do kategorií tak, že byla upřesněna pravidla definující, jakým způsobem se práce zařazují do různých kategorií rizikovosti na základě expozice různým nebezpečným faktorům (fyzikální, chemické nebo biologické). Dále vyhláška aktualizovala limity pro biologické expoziční testy, což jsou měření zaměřená na zjištění hladin nebezpečných látek v tělech pracovníků. Tyto limity slouží jako kritéria pro hodnocení rizika (Mráz a Dušková, 2024). Změny zahrnovaly také zlepšení podmínek pro odběr biologického materiálu (např. krve, moči) pro účely provádění biologických expozičních testů, aby byla zajištěna přesnost a spolehlivost těchto měření. Součástí aktualizace byly změny v pravidlech a požadavcích na obsah a formu hlášení prací, které zahrnují expozici azbestu nebo biologických činitelů (Česko, 2015g).

Práce trvající déle než čtyři hodiny během jedné směny, zahrnují činnosti vykonávané v nuceném pracovním tempu, často monotónní nebo probíhající ve vícesměnném či nepřetržitém provozu spadají do druhé kategorie. Do třetí kategorie jsou pak zařazeny ty pracovní činnosti, při nichž je zaměstnanec současně vystaven všem rizikovým faktorům uvedeným ve druhé kategorii, nebo pokud se práce vykonává výhradně v nočních hodinách (Česko, 2015g).

OHSAS 18001

OHSAS 18001, neboli „Occupational Health and Safety Assessment Series“, představuje standard, který definuje ucelený rámec pro efektivní řízení BOZP. Jeho hlavním cílem je identifikace, analýza a eliminace rizik souvisejících s pracovním prostředím, a to prostřednictvím zavádění vhodných opatření a procesů na ochranu zaměstnanců. Zásadním prvkem této normy je prevence pracovních úrazů a podpora zdraví pracovníků, přičemž důraz je rovněž kladen na dodržování legislativních a regulačních požadavků v oblasti BOZP. Norma je navržena tak, aby organizacím umožnila systematicky řídit rizika spojená s pracovním prostředím v souladu s platnou právní úpravou (CRDR spol. s r.o., © 2024; Štěpánková, 2024).

ISO 45001:2018

V reakci na globální potřebu sjednocení systémů řízení BOZP a na podporu sdílení osvědčených postupů byla vytvořena mezinárodní norma ISO 45001:2018 (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., © 2016-2025).

Tato norma je mezinárodním standardem pro systémy řízení BOZP (ÚNMZ, 2018). Norma byla vydána 12. března 2018 jako náhrada za předchozí standard OHSAS 18001. Jedná se o vůbec první mezinárodní ISO normu, která se zaměřuje na oblast BOZP a je postavena na tzv. „high level structure“ – jednotné struktuře sdílené všemi systémy řízení. Díky tomu je usnadněna její integrace s dalšími normami, jako například ISO 9001:2015 (systémy managementu kvality) a ISO 14001:2015 (systémy environmentálního managementu) (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., © 2016-2025).

Zatímco OHSAS 18001 se zaměřovala na řízení rizik a zlepšení účinnosti systému BOZP, ISO 45001:2018 klade důraz na proaktivní prevenci úrazů a poškození zdraví prostřednictvím efektivního řízení rizik. (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., © 2016-2025)

„ISO 45001 je použitelný pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost, typ či činnost, a bere v úvahu faktory jako kontext, v němž organizace působí, a potřeby a očekávání zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.“ (ÚNMZ, 2018)

Změny, které nastaly při přechodu z OHSAS 18001 na ISO 45001:2018 jsou rozděleny do kapitol normy. Jsou zavedeny nové koncepty, struktura a specifické požadavky.

- **Kapitola 1: Úvod** – OHSAS 18001 byla velmi stručná a popisovala zaměření normy na systémy řízení BOZP. Nový úvod obsahuje detailnější vysvětlení významu systému řízení BOZP a jeho roli v organizacích.
- **Kapitola 2: Normativní odkazy** – Původně jednoduchá kapitola, odkazující na předchozí normy a normativní dokumenty. ISO 45001:2018 přinesla více informací o normách, metodikách a směrnících týkajících se BOZP. Odkazuje na ISO 9001, ISO 14001 a další mezinárodní normy, což usnadňuje integraci systémů řízení.
- **Kapitola 3: Termíny a definice** – OHSAS 18001 měla základní seznam definic spojených s BOZP. Nově byla kapitola rozšířena o definice nové, z širšího pohledu k příležitostem a zlepšení, což podporuje komplexnější přístup k řízení rizik BOZP.
- **Kapitola 4: Kontext organizace** – Tento bod je nový. Původně nebyl součástí normy OHSAS 18001. Zavádí nový požadavek na určení kontextu organizace, tedy identifikaci vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivnit dosažení cílů

systému řízení BOZP a sladění těchto faktorů se strategickým směřováním organizace.

- **Kapitola 5: Leadership a zapojení pracovníků** – Klade důraz na roli vrcholového vedení, které nese odpovědnost za vytváření a podporu kultury BOZP. Původní OHSAS 18001 nenutila vedení k aktivnímu zapojení a odpovědnosti. Kapitola se také důrazně zaměřuje na účast pracovníků a jejich zástupců při rozhodování o otázkách BOZP.
- **Kapitola 6: Plánování** – Požadavek je v normě ISO 45001:2018 rozšířen o požadavek na identifikaci příležitostí, které mohou přispět ke zlepšení systému BOZP – organizace musí stanovit cíle a vypracovat akční plány k jejich dosažení, včetně měření účinnosti těchto opatření.
- **Kapitola 7: Podpora** – Povinností je zajistit dostatečné lidské, technické i finanční zdroje k řízení BOZP. Navíc je kapitola zaměřena na komunikaci, a to vnitřní i externí, a na zajištění potřebných školení.
- **Kapitola 8: Provoz** – Požadavek na řízení změn. Tím se myslí jak na plánované, tak neplánované změny, a to technologického i organizačního charakteru.
- **Kapitola 9: Hodnocení výkonnosti** – Norma ISO 45001:2018 požaduje podrobnější sledování a vyhodnocování efektivity systému BOZP, včetně interních auditů a revizí vedením.
- **Kapitola 10: Zlepšování** – Na požadavky na zlepšování jsou kladeny vyšší nároky – prostřednictvím cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act). Organizace musí prokázat, že zlepšení je aktivní proces a je součástí každodenní činnosti, tzn. systém se neustále vyvíjí v reakci na měnící se podmínky a identifikované příležitosti. (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., © 2016–2024)

ISO 45003:2021

Norma ISO 45003:2021 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Psychické zdraví a bezpečnost při práci – Směrnice pro řízení psychosociálních rizik rozděluje rizikové faktory do tří hlavních skupin:

1. aspekty organizace práce,
2. sociální faktory v práci

3. pracovní prostředí, vybavení a nebezpečné úkoly (ÚNMZ, 2024).

Tabulka 4 Přehled psychosociálních rizikových faktorů

Kategorie	Rizikové faktory
ASPEKTY ORGANIZACE PRÁCE	• role a očekávání (např. nejednoznačnost rolí, konflikt rolí) • kontrola práce nebo autonomie (např. omezená příležitost podílet se na rozhodování) • pracovní požadavky (např. nedostatek různorodosti úkolů, mnoho práce v krátkém čase) • řízení organizačních změn (např. prodloužená nebo opakující se restrukturalizace) • vzdálená a izolovaná práce (např. práce o samotě na vzdálených místech bez sociální/lidské interakce) • pracovní zátěž a pracovní tempo (např. pracovní přetížení, opakující se práce) • pracovní doba a rozvrh (např. práce na směny, nepružné pracovní rozvrhy) • jistota zaměstnání a nejistá práce (např. málo placené nebo nejisté zaměstnání)
SOCIÁLNÍ FAKTORY V PRÁCI	• mezilidské vztahy (např. špatná komunikace, obtěžování, šikana) • vedení (např. nevhodný styl řízení, zneužití moci, špatné rozhodovací postupy) • kultura organizace/pracovní skupiny (např. špatná komunikace, neshody v organizačních cílech) • uznání a odměňování (např. nerovnováha mezi úsilím pracovníků a formálním/neformálním uznáním a odměnou) • kariérní rozvoj (např. kariérní stagnace a nejistota) • podpora (např. nedostatečná podpora ze strany nadřízených a spolupracovníků)

	• dohled (např. zneužívání digitálního sledování) • zdvořilost a respekt (např. nedostatek důvěry, čestnosti, respektu, zdvořilosti) • rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (např. práce, která ovlivňuje schopnost pracovníků zotavit se) • násilí na pracovišti • obtěžování • šikana a viktimizace
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ, VYBAVENÍ A NEBEZPEČNÉ ÚKOLY	• nedostatečná dostupnost zařízení • vhodnost, spolehlivost, údržba nebo opravy zařízení • špatné podmínky na pracovišti (např. nedostatek prostoru, špatné osvětlení a nadměrný hluk)

(Zpracováno dle: ÚNMZ, 2024)

Tato norma podporuje organizace v prevenci pracovních úrazů a zhoršení zdravotního stavu zaměstnanců. Je přínosná také v oblasti produktivity a výkonnosti organizací. Zavedení normy je užitečné při snižování absence zapříčiněné stresem, depresí i vyhořením (TÜV SÜD CZECH, © 2025). Cílem je, aby organizace ve vztahu k řízení psychosociálních rizik obecně vzali v úvahu vlivy, které mohou ovlivnit dosažení zamýšlených výsledků, snažit se pochopit potřeby a očekávání zaměstnanců a posléze zvážit, které z těchto potřeb jsou relevantní (ÚNMZ, 2024).

ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě literární rešerše i studiem právních předpisů a norem bylo možné vytvořit ucelený teoretický rámec, který umožnil porozumět širším souvislostem v oblasti BOZP, zejména s ohledem na psychosociální aspekty.

Bezpečnost a ochranu zdraví při práci je možné chápat jako komplexní systém preventivních, organizačních a legislativních opatření, jehož cílem není pouze ochrana fyzického zdraví, ale i zachování psychické pohody zaměstnanců. Teoretická část napomohla uvědomit si, že ochrana zdraví při práci není výlučně otázkou technických opatření či osobních ochranných prostředků, ale že nedílnou součástí bezpečného pracovního prostředí je také řízení psychosociálních rizik. Autoři odborných zdrojů zdůrazňují, že dlouhodobé přehlížení těchto faktorů může vést k vážným důsledkům v oblasti duševního i fyzického zdraví pracovníků.

Pozornost byla věnována také procesu řízení rizik, který lze chápat jako cyklický mechanismus zahrnující vyhledávání, hodnocení, analýzu a následné řízení a kontrolu rizik. V rámci toho je třeba přistupovat ke všem formám ohrožení – ať už jde o fyzická, nebo psychosociální rizika – se stejnou mírou důslednosti.

Legislativní rámec poskytl přehled o evropském i národním právním rámci, přičemž zvláštní pozornost byla věnována rámcové směrnici 89/391/EHS, zákoníku práce a souvisejícím vyhláškám a nařízením vlády. Právní úprava jasně stanovuje povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců, přičemž akcentuje prevenci, pravidelná školení a vytváření bezpečných pracovních podmínek. Zvláštní význam má zařazování psychické zátěže mezi faktory, které je třeba sledovat a hodnotit při kategorizaci prací.

Získané poznatky z teoretické části tvoří pevný základ pro praktickou část práce. Praktická část na tento základ navazuje konkrétní analýzou situace ve výrobních firmách a zaměřuje se na propojení teorie s reálnou zkušeností zaměstnanců pracujících pod tlakem zvyšujících se výkonových požadavků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PROBLÉMU

Psychosociální rizika jsou v současném pracovním prostředí stále důležitějším tématem. Psychické zdraví a psychická pohoda má dopad nejen na pracovní výkonnosti, ale především na zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Ve výrobním sektoru, kde je kladen důraz na výkon, efektivitu a přesně stanovené pracovní normy, může i nepatrné zvýšení požadavků vést k výraznému zvýšení psychické zátěže pracovníků. Tato zátěž se přitom často neprojevuje okamžitě, ale roste v čase, aniž by si to sám pracovník uvědomoval.

4.1 Kontext zvyšování pracovních norem

Tlak trhu, konkurence, automatizace a další nároky dnešní doby se přenáší také do výrobního sektoru – požadavky na vyšší produktivitu, snižování nákladů, zefektivnění výrobních procesů i vyšší očekávání na výkon pracovníků.

Psychosociální důsledky zvýšené pracovní zátěže, mezi které patří především stres, únava, snížená motivace a pokles pozornosti nejsou vnímány jako prioritní rizika, neboť jejich dopad není okamžitý a už vůbec ne snadno měřitelný. Z dlouhodobého hlediska jsou to ale právě tyto faktory, které zásadně ovlivňují zdraví zaměstnanců, a tím i chod celé organizace.

4.2 Popis zkoumaných firem a respondentů

Výzkumné šetření v rámci této diplomové práce bylo realizováno ve dvou výrobních firmách působících na území Jihomoravského kraje. Z důvodu zachování anonymity nejsou názvy podniků uváděny.

Výzkumný vzorek byl sestaven z pracovníků těchto dvou výrobních podniků, které byly vybrány z důvodu jejich ochoty ke spolupráci a relevantnosti z hlediska zvoleného výzkumného tématu. Důležité bylo získat data od pracovníků, kteří reálně zažívají zvyšování pracovních norem, a tedy představují vhodnou cílovou skupinu pro výzkum. Bylo získáno celkem 162 kompletně a validně vyplněných dotazníků.

Obě firmy patří mezi stabilní zaměstnavatele v regionu a zaměřují se na oblast sériové výroby. Charakter výroby je typický vysokým podílem ruční práce, opakujících se úkonů a plnění předepsaných výkonových norem. Firmy operují ve vícesměnném provozu, zejména v třísměnném režimu. Převážnou část pracovních pozic tvoří místa operátorů výroby, montážních pracovníků, kontrolorů kvality a skladových operátorů.

Pro zajištění co nejvyšší relevance a srovnatelnosti výsledků, byli do výzkumu zařazeni výhradně zaměstnanci stejné pracovní pozice – montážní pracovníci, jejichž činnosti jsou typické vysokým podílem ruční práce, opakovatelností úkonů a přímou vazbou na nastavené i měnící se pracovní normy. Vzhledem k povaze výroby je práce vykonávána převážně ve stoje, s omezenou možností odpočinku během směny. Pracovní prostředí v obou firmách je funkčně vybavené, standardizované a podléhá pravidlům bezpečnosti práce.

Organizační struktura obou podniků je přímá, hierarchická, s důrazem na plnění ukazatelů výkonnosti. Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými je spíše formální a zaměřená na provozní záležitosti.

Přijímací proces je postaven na jednoduchém vstupním pohovoru a základním fyzickém prověření pracovní způsobilosti. Očekává se rychlé zapracování do provozu. Zaměstnanci přicházejí nejčastěji s výučním listem nebo se středoškolským vzděláním. Možnosti profesního růstu a dalšího vzdělávání jsou možné.

V obou firmách lze pozorovat mírnou fluktuaci a důvody rozvázání pracovního poměru souvisejí nejčastěji s vysokým pracovním nasazením vyplývajícím z přísně nastavených norem. Zatímco dlouhodobí zaměstnanci jsou na tyto podmínky adaptovaní a ve firmě setrvávají, nově příchozí pracovníci často odcházejí již ve zkušební době.

5 METODIKA

V kontextu této diplomové práce je pro zpracování praktické části využita kombinace dotazníkového šetření a analytické metody FTA. Tento metodologický přístup umožňuje propojit subjektivní výpovědi respondentů s objektivním vyhodnocením vztahů mezi faktory, které ovlivňují psychosociální zátěž a její možné důsledky v pracovním prostředí.

Metoda FTA je nástrojem pro analýzu selhání, jejímž cílem je identifikovat zdroje poruch, pochopení souvislostí mezi nimi a jejich systematickým uspořádáním. Je to analytický přístup, který pomocí zpětného sledování příčin hledá cesty, jež mohou vést k vrcholové události. Výhodou metody je vizuální reprezentace poruchového stromu – rozvětvený graf s předem danou symbolikou a popisem (viz *Tabulka 5*). Pomocí deduktivního postupu je možné stanovit různé kombinace selhání a lidských chyb, které mohou způsobit specifikovanou nežádoucí událost (Vargová, 2018).

V kontextu diplomové práce je FTA upravena tak, že využívá výsledky dotazníkového šetření, kdy jednotlivé otázky slouží k definici konkrétních příčin a větví stromu poruch.

Na základě příčin se následně provádí kvantitativní analýza, ve které jsou pravděpodobnosti jednotlivých událostí spojeny podle typu logického hradla. Základní princip výpočtu totiž spočívá ve vyjádření pravděpodobnosti, že nastane vrcholová událost, na základě pravděpodobností vstupních událostí. K tomu se používají tyto dva typy logických hradel:

- **OR**, vyjadřující, že výstupní událost nastane, pokud nastane alespoň jedna ze vstupních událostí. Pravděpodobnost, že nastane výstupní událost, pokud jsou vstupní události spojeny hradlem OR, se vypočítá dle vzorce:

$$P = 1 - [(1 - P_1) \cdot (1 - P_2) \cdot (1 - P_3) \cdot \dots \cdot (1 - P_n)]$$

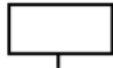
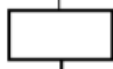
kde P_1 až P_n jsou pravděpodobnosti jednotlivých vstupních událostí

- **AND**, které říká, že výstupní událost nastane, pouze pokud nastanou všechny vstupní události současně. Vzorec pro výpočet pravděpodobnosti výstupní události při spojení hradlem AND je:

$$P = P_1 \cdot P_2 \cdot P_3 \cdot \dots \cdot P_n$$

kde P_1 až P_n jsou pravděpodobnosti jednotlivých vstupních událostí

Tabulka 5 Symbolika stromu poruchových stavů

Doporučená značka	Název	Název a popis
	TOP EVENT (vrcholová událost)	Blok s názvem nebo popisem vrcholové události.
		Blok s názvem nebo popisem události (jevu), případně s uvedením pravděpodobnosti výskytu (pokud se to požaduje).
	BASIC EVENT (základní událost)	Událost na nejnižší úrovni, pro kterou jsou k dispozici pravděpodobnosti výskytu nebo informace o bezporuchovosti
	UNDEVELOPED EVENT (nerozvíjená událost)	Primární událost, která reprezentuje část systému, která dosud nebyla rozvíjena
		Přenos do – událost definovaná kdekoli jinde ve stromu poruch.
		Přenos ven – opakovaná událost použitá kdekoli jinde ve stromu poruch.
	Hradlo AND	Hradlo AND (a) – událost nastane pouze tehdy, když současně nastanou všechny vstupní události.
	Hradlo OR	Hradlo OR (nebo) – událost nastane tehdy, když nastane kterákoliv vstupní událost, nebo jejich libovolná kombinace.
	Hradlo MAJORITY VOTE (majoritní hradlo)	Zálohovaná struktura – událost nastane tehdy, jestliže nastane minimálně m z n vstupních událostí.

(Zpracováno dle: Vargová, 2018)

Sběr dat probíhal díky propojené kombinaci vlastního dotazníku a jednoho standardizovaného nástroje – Meisterův dotazník. Online verze dotazníku byla vytvořena prostřednictvím platformy Google Forms a data byla sesbírána v období od února do března 2025 První fáze zahrnovala přímé oslovení personalistů a vedoucích pracovníků výrobních podniků, kteří následně distribuovali dotazník mezi své zaměstnance. Druhá fáze probíhala prostřednictvím metody sněhové koule, kdy byli osloveni ze strany vedení pracovníci a ti požádáni, aby dotazník vyplnili a sdíleli s kolegy v rámci svých týmů.

Výzkum byl realizován v souladu s etickými zásadami výzkumné práce. Nebyly sbírány žádné osobní identifikovatelné údaje a odpovědi byly zpracovávány výhradně pro účely této diplomové práce. Respondenti byli zároveň upozorněni na možnost odmítnout účast bez jakýchkoliv následků a měli možnost kontaktovat autorku práce v případě potřeby upřesnění otázek nebo vyjádření obav. Dotazník sestává z uzavřených otázek a ze škály Likertova typu.

Vlastní dotazník

Autorský dotazník byl navržen s cílem zjistit základní informace o respondentech (věk, pohlaví, délka praxe), ale především jejich subjektivní vnímání změn pracovních norem, dopadů zvýšeného pracovního tempa na jejich psychickou pohodu, pracovní výkon a bezpečnost práce. Otázky se zaměřovaly rovněž na míru autonomie, možnost komunikace s nadřízenými, subjektivní vnímání stresu, příznaky vyčerpání a výskyt pracovních chyb nebo úrazů. Dotazník byl strukturován tak, aby umožnil následné propojení s metodou FTA.

Meisterův dotazník psychosociálních rizik

Součástí dotazníkové baterie byl již zmíněný standardizovaný Meisterův dotazník, který plynule navazoval na ten autorský. Meisterův dotazník je účinným nástrojem pro hodnocení psychosociálních rizik v pracovním prostředí. Dotazník zahrnuje několik tematických oblastí, jako jsou pracovní nároky, autonomie, mezilidské vztahy, pracovní jistota, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, a další aspekty ovlivňující psychickou pohodu pracovníků. Odpovědi jsou škálového typu, což umožňuje kvantitativní analýzu výsledků. Použití tohoto dotazníku umožnilo doplnit vlastní dotazník o ověřitelná měření.

6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole se nachází vyhodnocení dotazníků. Nejprve se autorka práce věnuje vyhodnocení autorského dotazníku, poté přechází k Meisterovu dotazníku a zhodnocení, zda standardizovaný dotazník dříve zjištěné poznatky potvrzuje. Výsledky jsou interpretovány pomocí tabulek a grafů vytvořených v programu Microsoft Excel.

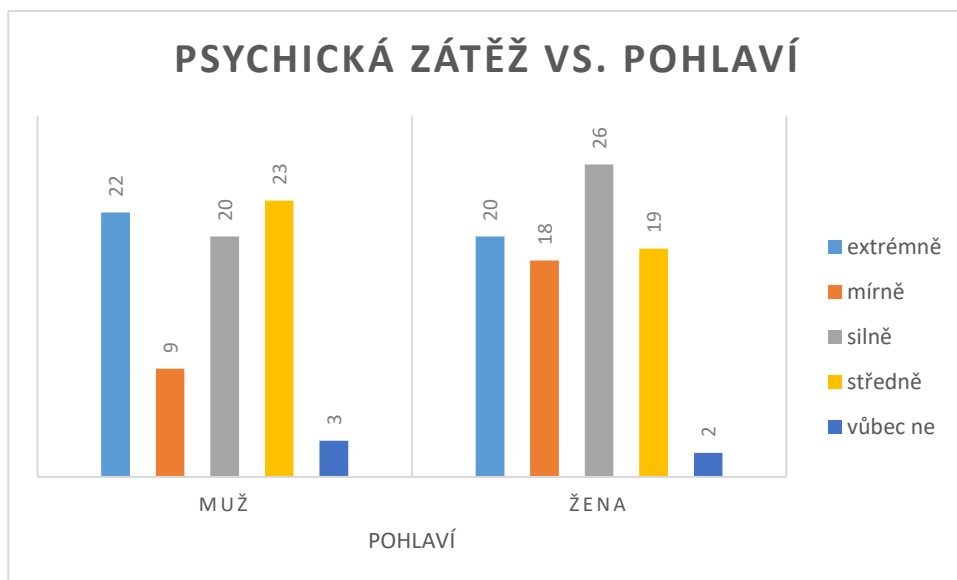
6.1 Vyhodnocení autorského dotazníku

Cílem vlastní části dotazníku bylo získat přehled o složení respondentů a současně zjistit jejich subjektivní vnímání o výši pracovních norem a s tím spojené psychosociální zátěže.

Dotazník byl vyplněn 162 respondenty ze dvou výrobních podniků působících v Jihomoravském kraji.

Pohlaví

Otázka na pohlaví byla do dotazníku zařazena za účelem posouzení, zda existují rozdíly ve vnímání psychosociální zátěže mezi muži a ženami. Pohlaví může být jedním z faktorů ovlivňujících nejen subjektivní prožívání zátěže, ale i způsoby jejího zvládání. Díky této otázce bylo možné analyzovat případné genderové rozdíly a lépe porozumět individuálním potřebám zaměstnanců v oblasti prevence psychického přetížení.



Obrázek 2 Graf vnímání psychické zátěže v závislosti na pohlaví

(Zpracování: vlastní, 2025)

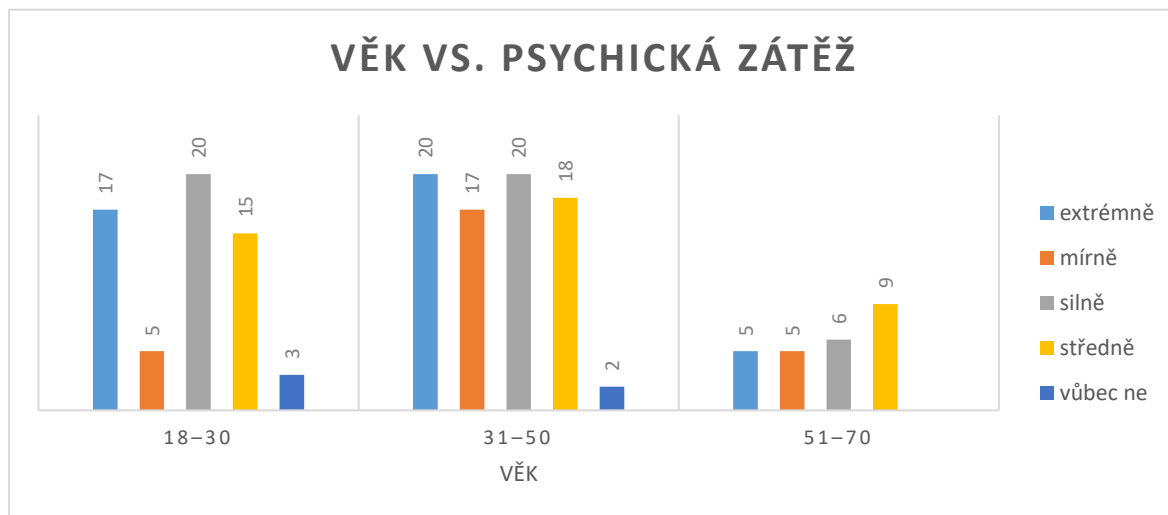
Z hlediska pohlaví bylo složení vzorku následující: 85 žen, tj. 52,5 % a 77 mužů, tj. 47,5 %.

Obrázek 2 znázorňující vnímání psychické zátěže podle pohlaví ukazuje, že ačkoli existují mírné odchylky v intenzitě prožívání zátěže mezi muži a ženami, nedochází k výrazným rozdílům, které by naznačovaly vyšší náchylnost jedné skupiny vůči psychosociálním rizikům způsobeným zvyšováním pracovních norem. Obě skupiny vykazují podobné zastoupení u nejvyšších úrovní zátěže *extrémně* – u mužů 22, u žen 20, stejně jako ve středních kategoriích. Rozdíly, které se objevují, lze spíše přičíst individuálnímu vnímání nebo rozdílnému stylu hodnocení vlastní situace.

Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že pohlaví nehraje klíčovou roli při určování míry vnímané psychické zátěže v kontextu zvýšených výkonových požadavků. Tato zjištění podporují předpoklad, že prevence psychosociálních rizik by měla být nastavována univerzálně, bez nutnosti výrazného rozlišování podle pohlaví. Klíčovým faktorem zůstává samotná míra normování práce a jeho dopad na jednotlivce bez ohledu na gender.

Věk

Cílem otázky bylo zjistit věkové složení účastníků výzkumu a sledovat odpovědi na další otázky ve spojitosti s věkem.



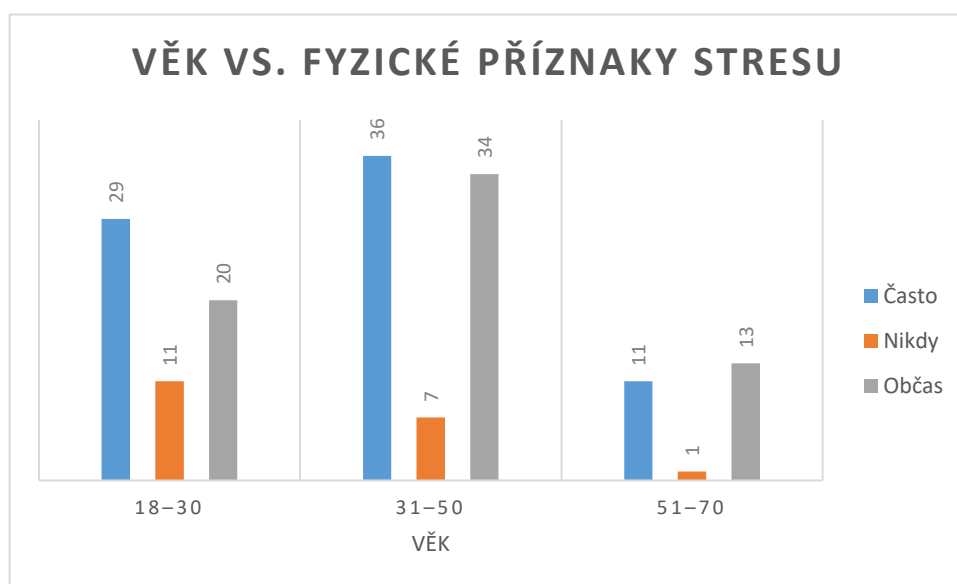
Obrázek 3 Graf vnímání psychické zátěže v závislosti na věku

(Zpracování: vlastní, 2025)

Nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci ve věku 31-50 let (77 respondentů, 47,5 %), následováni skupinami 18-30 let (60 respondentů, 37,1 %) a 51-70 let (25 respondentů, 15,4 %). Věková struktura tedy zahrnovala široké rozpětí, což přispívá k validitě výzkumu.

Výsledky grafu na *obrázku 3* ukazují, že nejvíce psychickou zátěž – napříč všemi věkovými kategoriemi – vnímají respondenti ve věkovém rozpětí 31-50 let. Tato skupina zaznamenala nejvyšší počty odpovědí ve všech intenzitách kromě *vůbec ne*, což může souviset s vysokými profesními nároky, odpovědností a možným souběhem pracovních a rodinných povinností. Zajímavé je, že nejmladší skupina vykazuje téměř srovnatelné hodnoty, což si lze odůvodňovat i menšími zkušenostmi s regulací stresu. Nejnižší zátěž pak uvádí skupina respondentů ve věku 51-70 let, u které převažují odpovědi *středně* a *vůbec ne*. Tato skutečnost může být způsobena naopak většími zkušenostmi nebo tím, že jsou za dlouhá odpracovaná léta již naučení pracovat se stresem.

Z uvedeného lze vyvodit, že věk ovlivňuje vnímání psychosociální zátěže, přičemž nejvíce ji pociťují pracovníci ve střední a nejmladší věkové skupině. Důvodem může být skutečnost, že v tomto období člověk často buduje svou kariéru, rodinu, ekonomické zázemí a celkový životní standard, a tak tlak přichází nejen z pracovního prostředí, ale i z osobního života, což může zvyšovat celkovou míru vnímané zátěže.



Obrázek 4 Graf vnímání fyzických příznaků stresu v závislosti na věku

(Zpracování: vlastní, 2025)

Obrázek 4 znázorňuje rozložení výskytu fyzických příznaků stresu v jednotlivých věkových skupinách. Z dat vyplývá, že nejčastěji fyzické projevy stresu zažívají respondenti ve věku 31-50 let – konkrétně 36 z nich uvedlo, že je pociťují často a 34 občas. Tento výsledek je v souladu s předchozími zjištěními ohledně psychické zátěže, kde stejná věková skupina vykazovala nejvyšší míru přetížení. U věkové skupiny 18-30 let je počet respondentů s častým výskytem fyzických příznaků stresu rovněž vysoký, ale nepatrně nižší

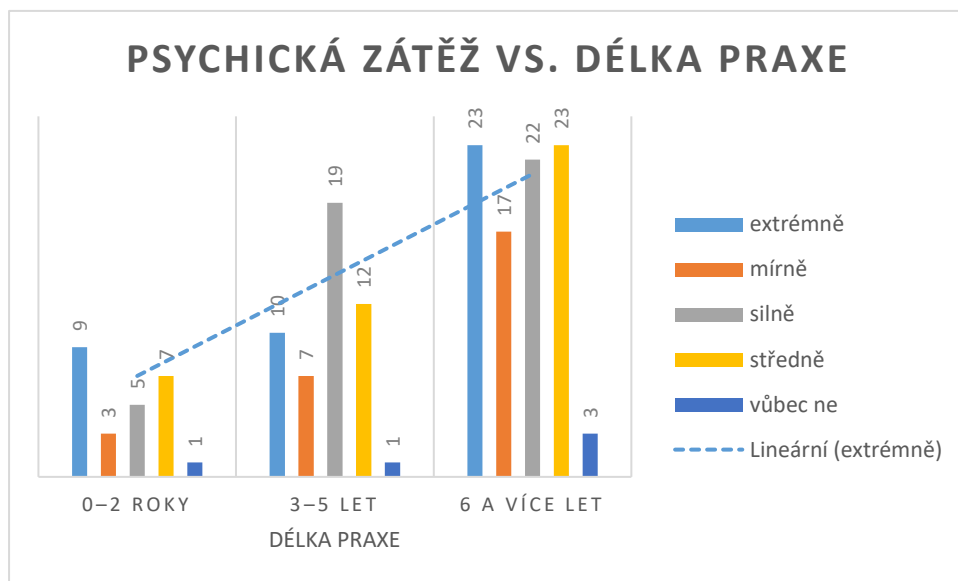
než u střední věkové skupiny, což opět reflektuje zjištění, která vyjadřuje předchozí graf. Nejmenší výskyt fyzických projevů stresu byl zaznamenán u respondentů ve věku 51–70 let, kde pouze 11 osob uvedlo výskyt *často*, 13 *občas* a *nikdy* jeden člověk.

Tímto se potvrzuje, že psychosociální rizika se neomezuji pouze na psychickou rovinu, ale mají i konkrétní fyzické důsledky, které mohou výrazně ovlivnit pracovní výkon, pohodu i zdraví zaměstnanců.

Délka pracovního poměru na aktuální pracovní pozici

Účelem otázky týkající se délky pracovního poměru je zjistit, zda delší setrvání na jedné pracovní pozici souvisí s vyšší nebo nižší mírou vnímaného psychického přetížení a s četností výskytu pracovních úrazů.

Co se týče délky praxe, 88 respondentů (54,3 %) uvedlo, že mají praxi 6 a více let. Skupinu s kratší praxí 3-5 let tvořilo 49 osob (30,2 %) a 25 respondentů (15,4 %) s praxí 0-2 roky. Největší podíl tedy tvoří pracovníci s delší praxí nad šest let, kteří představují více než polovinu výzkumného souboru.



Obrázek 5 Graf vnímání psychické zátěže v závislosti na délce praxe

(Zpracování: vlastní, 2025)

Obrázek 5 zachycuje vztah mezi délkou praxe a intenzitou vnímané psychické zátěže. Výsledky naznačují predikovatelné: s rostoucí délkou praxe stoupá i podíl respondentů, kteří uvádějí *extrémní* míru psychického přetížení. Zatímco u zaměstnanců s praxí do 2 let tuto úroveň uvedlo 9 osob, u těch s praxí 3-5 let to bylo již 17 a u pracovníků s více než 6 lety praxe dokonce 23 osob, což odpovídá zhruba 14 % z celého výzkumného vzorku. Tento

trend je podpořen i lineární čarou, která potvrzuje rostoucí tendenci extrémního přetížení. U respondentů s delší praxí zároveň pozorujeme vyšší počty odpovědí ve všech úrovních zátěže – *mírné, silné i střední*. To poukazuje na to, že dlouhodobé setrvání v pracovním prostředí, kde jsou zvyšovány normy vede k postupnému nárůstu zátěže, případně k hromadění psychického tlaku, který není dostatečně kompenzován. Naopak u zaměstnanců s krátkou praxí je četnost výskytu všech úrovní zátěže podstatně nižší, což může být dáno menší odpovědností, krátkodobým odstupem od adaptačního období nebo větší motivací na začátku kariéry. Nelze však vyloučit ani to, že u této skupiny zatím nedošlo k plnému projevu psychosociální zátěže, která se může rozvíjet postupně.

Z těchto zjištění vyplývá, že délka setrvání na pracovní pozici může hrát významnou roli v intenzitě vnímaného psychického přetížení. V rámci prevence psychosociálních rizik je proto vhodné věnovat zvýšenou pozornost právě dlouhodobým pracovníkům, kteří mohou zátěž vnímat jako trvalý stav a méně často o ní otevřeně hovořit.

Pracovní úraz

Porovnání počtu pracovních úrazů před a po zvýšení pracovních norem představuje jeden z klíčových výstupů šetření. Respondenti odpovídali na dvě navazující otázky, které se zaměřily na výskyt úrazu v období před a po změně normativních požadavků. Tento přístup umožnil přímé porovnání a identifikaci případných změn v úrazovosti.

Výsledky ukazují následující:

- 43,8 % respondentů uvedlo, že pracovní úraz utrpěli až po zvýšení norem, přičemž předtím žádný neutrpěli,
- 7,4 % respondentů zaznamenalo pracovní úraz pouze před zvýšením norem, ale po navýšení již nikoliv,
- 8 % respondentů zažilo úraz jak před, tak i po změně normativu a
- 40,7 % respondentů neuvádí žádný pracovní úraz – ani před, ani po zvýšení norem.

Z těchto údajů vyplývá, že největší podíl tvoří skupina zaměstnanců, kteří úraz zažili až v důsledku navýšení pracovních norem. Tento poznatek může poukazovat na rizikovost zvyšování výkonových požadavků bez adekvátní prevence.

Pouze necelá polovina respondentů uvedla, že žádný pracovní úraz nikdy nezažila, což ukazuje, že úrazovost není v prostředí respondentů výjimečným jevem. Z pohledu

bezpečnosti práce je znepokojující, že více než polovina respondentů zaznamenala úraz po zvýšení norem – ať už poprvé, nebo opakovaně.

Tato informace koresponduje s dalšími zjištěními této práce. Tyto skutečnosti by měly být zohledněny při nastavování výkonových požadavků a plánování preventivních opatření v oblasti BOZP. Přehledná sumarizace odpovědí je uvedena v následující *tabulce 6*.

Tabulka 6 Pracovní úrazy před a po zvýšení norem

Situace	Počet osob	Počet osob (%)
Úraz se stal před i po zvýšení norem	13	8 %
Úraz se stal pouze po zvýšení norem (před nikoliv)	71	43,8 %
Úraz se stal pouze před zvýšením norem (po nikoliv)	12	7,4 %
Úraz se nestal ani před, ani po zvýšení norem	66	40,7 %
Celkem	162	100 %

(Zpracování: vlastní, 2025)

Úrazovost

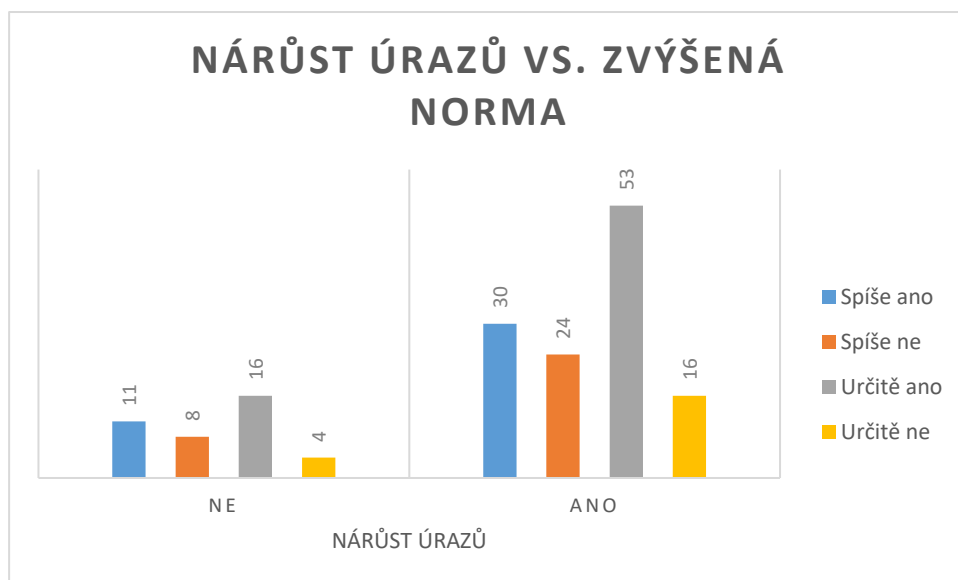
V rámci dotazníkového šetření respondenti odpovídali na dvě důležité otázky:

- *Otázka č. 7: Vnímáte nárůst pracovních úrazů na Vašem pracovišti?*
- *Otázka č. 8: Domníváte se, že vyšší normy jsou příčinou pracovního úrazu?*

Graf na *obrázku 6* zobrazuje křížení odpovědí na tyto otázky a odhaluje výraznou spojitost zvýšení pracovních norem s vyšší úrazovostí.

Z těch respondentů, kteří uvedli, že na jejich pracovišti došlo k nárůstu úrazů, se 43 % osob domnívá, že vyšší normy byly určité příčinou a 30 osob se svou odpovědí *spíše ano* také přiklání na tuto stranu. U respondentů, kteří nárůst úrazovosti nepozorovali, je názor na souvislost méně vyhraněný.

Data ukazují, že ti, kdo nárůst úrazů zaznamenali, ve velké většině zároveň spojují tuto skutečnost se zvýšením pracovních norem. Naopak tam, kde dle názoru úrazovost nevzrostla, bývá i vztah ke zvýšeným normám vnímán rezervovaněji. Lze tedy uzavřít, že mezi vnímaným nárůstem úrazů a názorem na příčinnou roli vyšších pracovních norem je souvislost.



Obrázek 6 Graf nárůstu úrazů ve vztahu ke zvýšeným normám

(Zpracování: vlastní, 2025)

Chybovost

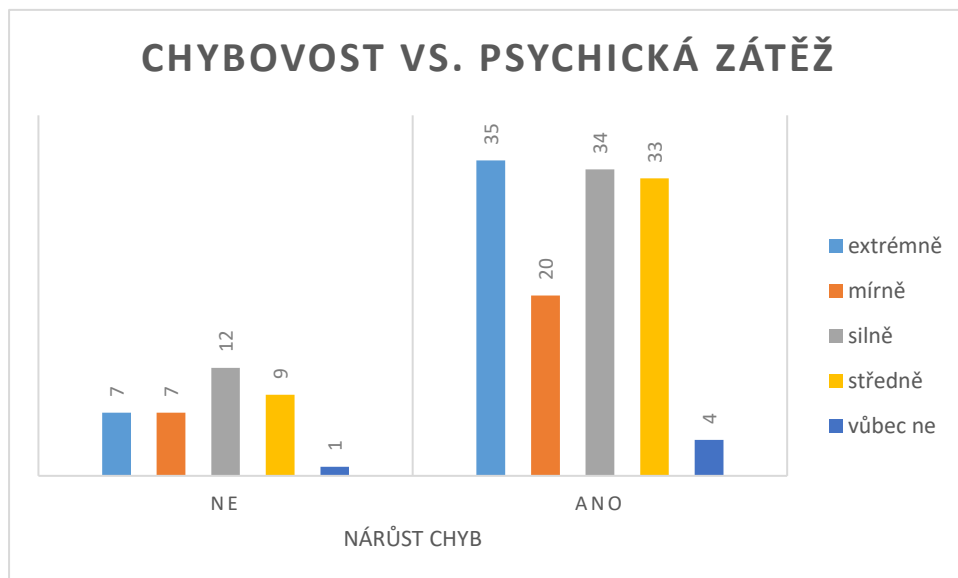
Významnou souvislost je možné vysledovat mezi subjektivním vnímáním zvýšeného stresu a přesvědčením, že v důsledku zvyšování pracovních norem dochází k nárůstu pracovních chyb.

Respondenti, kteří uvedli, že na pracovišti dochází k nárůstu chybovosti, zároveň výrazně častěji uvádějí i vysokou míru psychické zátěže. Konkrétně v této skupině označilo:

- 35 respondentů psychickou zátěž za extrémní,
- 33 za silnou,
- 34 za střední,
- 20 za mírnou,
- a jen 4 osoby uvedly, že zátěž vůbec nepocítují.

Naopak u těch, kteří žádný nárůst chyb nezaznamenali, jsou odpovědi vyrovnanější a celková míra zátěže nižší.

Z těchto dat vyplývá, že vnímání zvýšené psychické zátěže a chybovosti spolu úzce souvisí – respondenti, kteří pocítují tlak, zároveň častěji přiznávají vyšší výskyt chyb. To by mohlo potvrdit hypotézu, že pracovní prostředí s přetíženými normami může snižovat pracovní soustředění a kvalitu výkonu, což může mít praktické dopady nejen na výkonnost, ale také na bezpečnost práce.



Obrázek 7 Graf závislosti vnímání psychické zátěže na chybovosti

(Zpracování: vlastní, 2025)

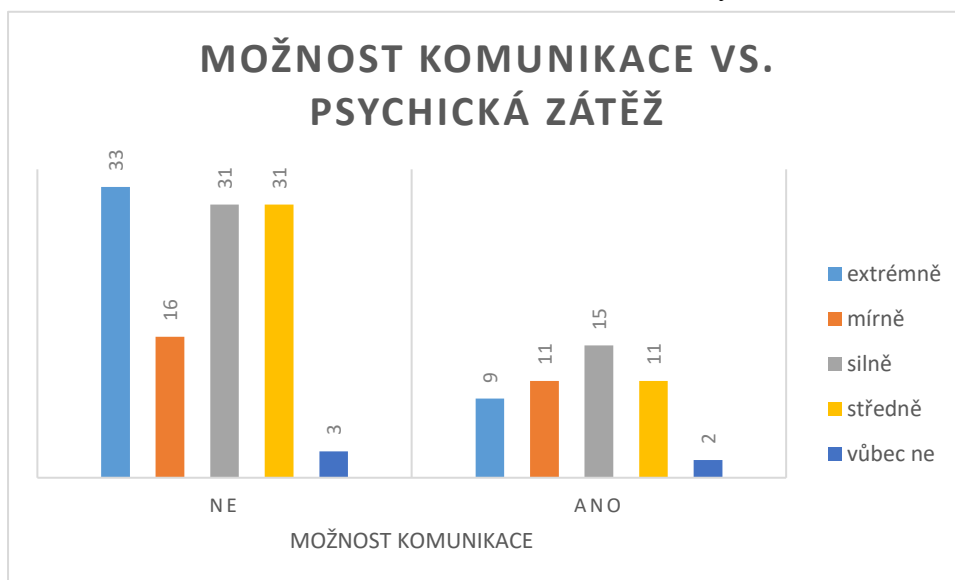
Komunikace

Významná souvislost se ukázala také mezi tím, zda zaměstnanci mají možnost otevřeně komunikovat se svými nadřízenými o zvýšené pracovní zátěži, a tím, jak intenzivně vnímají psychickou zátěž. Tuto vazbu ilustruje *Obrázek 8*, který přehledně zachycuje rozložení jednotlivých úrovní zátěže u respondentů rozdělených podle odpovědi na otázku č. 11: „Máte možnost otevřeně komunikovat se svými nadřízenými o zvýšené zátěži?“.

U respondentů, kteří odpověděli, že *ne*, je patrná výrazně vyšší míra subjektivně vnímané psychické zátěže. To znamená, že téměř všichni zaměstnanci, kteří postrádají možnost sdílet své obavy s nadřízenými, se zároveň nacházejí na některé z vyšších úrovní stresu. Tato kombinace poukazuje na možnou vyšší míru frustrace, přetížení a ztrátu důvěry v organizační strukturu.

Naopak mezi těmi, kteří odpověděli *ano*, tedy že možnost komunikace mají, jsou výsledky značně příznivější. Pouze 9 z nich uvedlo extrémní zátěž a 15 silnou. Celkově se tato skupina respondentů pravděpodobně cítí být více slyšena, podpořena a má prostor své obavy ventilovat v bezpečném prostředí.

Z těchto výsledků lze vyvodit, že nedostatek možností sdílet obavy z vysoce nastavených norem s nadřazenými představuje rizikový faktor pro rozvoj intenzivního psychického přetížení. Zaměstnanci, kteří se nemají komu svěřit, čelí problémům izolovaně, čímž dochází ke kumulaci stresu, nárůstu frustrace a snižování výkonnosti.



Obrázek 8 Graf závislosti psychické zátěže na možnosti komunikovat s vedením

(Zpracování: vlastní, 2025)

Z pohledu praxe je tedy důležité, aby vedení organizací aktivně vytvářelo prostor pro otevřenou a bezpečnou komunikaci, a to nejen formálně, ale především v každodenní praxi. Kultura důvěry a otevřenosti přispívá nejen k duševní pohodě zaměstnanců, ale i ke snížení fluktuace, chybovosti a rizika syndromu vyhoření.

Na základě vyhodnocených dat z dotazníku, lze shrnout klíčová zjištění tak, že mezi zaměstnanci převažuje vnímání zvýšené psychosociální zátěže, a to zejména v souvislosti se zvyšováním pracovních norem. Významná část respondentů potvrdila, že s vyššími požadavky na výkon narostl také subjektivní pocit stresu a přetížení. Tato zjištění jsou podpořena i zvýšeným výskytem pracovních úrazů po úpravách výkonových norem, což potvrzuje obavu z negativních dopadů nadměrného pracovního tlaku na bezpečnost práce.

Na základě odpovědí je rovněž patrné, že délka pracovního poměru má určitý vliv na odolnost vůči psychickému přetížení – zaměstnanci, kteří pracují na stejné pozici déle, jsou častěji vystaveni chronickému stresu, případně ztrátě motivace. Z dotazníku nevyplývají zásadní rozdíly mezi pohlavími – muži i ženy vykazovali srovnatelnou míru vnímání psychického tlaku.

Otázka otevřené komunikace se nadřízenými ukázala slabší mírou důvěry – většina respondentů uvedla, že nemají možnost hovořit. Tento faktor může být klíčový pro zlepšení prevence a identifikaci problémů včas. Tam, kde chybí otevřená komunikace, je větší riziko dlouhodobého zanedbání duševní pohody zaměstnanců.

Celkově lze říci, že vyhodnocení dotazníkového šetření přineslo důležité poznatky potvrzující silný vztah mezi zvyšováním norem a narůstající psychosociální zátěží. Výsledky ukazují na potřebu aktivního přístupu zaměstnavatelů k těmto rizikům – nejen formou preventivních opatření a pravidelných školení, ale i otevřeného dialogu, podpůrných nástrojů a systematického sledování pracovních podmínek.

6.2 Vyhodnocení Meisterova dotazníku

Pro vyhodnocení pracovní zátěže existuje řada metod a nástrojů, které efektivně posuzují zdroj pracovní zátěže. Nejpoužívanější metodou je právě Meisterův dotazník, kterého bylo využito i v rámci této diplomové práce. Standardizovaný Meisterův dotazník, vytvořen Dr. Walterem Meisterem, je zaměřen na identifikaci dlouhodobého zatížení a možných důsledků, z něho plynoucích. V současnosti se využívá aktualizovaná verze z roku 1987. Hlavními přednostmi dotazníku je jeho stručnost, srozumitelnost pro respondenty, jednoduchost použití a vysoká spolehlivost výsledků. Přesně pro tyto účely a důvody je použit i zde – pro objektivní zhodnocení míry pracovního zatížení a jeho vlivu na pracovní podmínky a psychickou pohodu zaměstnanců zkoumaných podniků.

Předmětný dotazník sestává z deseti otázek, kdy každý respondent hodnotí jednotlivé položky na pětibodové škále podle toho, jak často se daná situace v jeho pracovním prostředí vyskytuje, resp. jak moc s daným výrokem souhlasí. Jednotlivá tvrzení hodnotí body od 1-5 takto:

- 1 - ne, vůbec nesouhlasím
- 2 - spíše nesouhlasím
- 3 - nevím, někdy ano, někdy ne
- 4 - spíše ano
- 5 - ne, vůbec nesouhlasím.

Tabulka 7 Meisterův dotazník

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

(Zpracováno dle: Technická univerzita Ostrava, © 2025)

Vyhodnocení dotazníku lze provést ve dvou rovinách: dle faktorů a dle jednotlivých položek. Výpočtem **faktorových skóre (I, II, III)**, které odpovídají třem hlavním oblastem zátěže a výpočtem **hrubého skóre (HS)**, které představuje celkové zatížení pracovní činnosti.

Hrubý skór je součtem všech deseti odpovědí a jeho maximální hodnota činí 50 bodů. Interpretace výsledků:

- do 20 bodů – **nízká zátěž**,
- 21–30 bodů – **střední zátěž**,
- 31 a více – **vysoká zátěž**.

Vyhodnocení dle jednotlivých položek umožňuje podrobnější analýzu jednotlivých aspektů pracovní zátěže. Každá položka má přiřazenou vlastní kritickou hodnotu mediánu. Pokud průměrné nebo mediánové skóre dané položky tuto kritickou hodnotu přesáhne, je daná oblast považována za nadměrně zatěžující. Tímto způsobem je možné identifikovat

konkrétní položky, které jsou pro pracovníky nejvíce zatěžující, a zaměřit na ně následná preventivní nebo organizační opatření. Vyhodnocení jednotlivých položek tedy doplňuje pohled faktorové analýzy a přináší hlubší vhled do konkrétních rizik v pracovním prostředí.

Doplněním Meisterova dotazníku o vlastní dotazník je dosaženo komplexního zhodnocení pracovních podmínek a identifikace hlavních oblastí rizika. Výsledky této analýzy dále slouží jako základ pro aplikaci metody FTA rozpracované v následujících kapitolách.

Pro účely diplomové práce byly odpovědi respondentů zpracovány pro každý faktor samostatně podle specifického výpočetního schématu. Jednotlivé položky byly seskupeny podle zařazení k faktorům a jejich bodové hodnocení bylo sečteno. Následně byl pro každý faktor stanoven průměrný výsledek napříč celým vzorkem 162 respondentů. Stejným způsobem byl vypočten i celkový HS – tedy součet všech odpovědí u každého respondenta.

- **Faktor I – přetížení** – zahrnuje otázky č. 1, 3 a 5. Tyto položky jsou zaměřeny na posouzení intenzity vnímaného pracovního tlaku, množství úkolů a časové náročnosti. Vyšší skóre u tohoto faktoru značí, že zaměstnanci pocítují vysoké pracovní vytížení, přetížení a časovou tíseň.
- **Faktor II – monotonie** – zahrnuje otázky č. 2, 4 a 6, které sledují míru jednotvárnosti, opakovanosti úkolů a obecného pracovního podnětu. Vyšší hodnota v tomto faktoru signalizuje vnímání práce jako stereotypní a nudné, což může vést ke snížení motivace a ztrátě soustředění.
- **Faktor III – stresová odezva** – tvořen otázkami č. 7, 8, 9 a 10. Tento faktor sleduje přímé subjektivní projevy stresu a zátěže, jako je nervozita, duševní únava, vyčerpání či fyzická nevolnost. Jde o nejvíce psychosomaticky orientovaný faktor.

Hrubý skór, jako celkový ukazatel pracovní zátěže, kombinuje odpovědi na všech deset otázek. Byl vypočten jako aritmetický průměr HS u všech respondentů. Průměrná hodnota HS byla v tomto výzkumu spočtena jako aritmetický průměr hodnot všech 162 respondentů.

Výsledná hodnota HS odpovídá klasifikaci *vysoká zátěž*, tedy nejvyšší možné úrovni zátěže, které vyhodnocovací pravidla dotazníku připouštějí. Znamená to, že zaměstnanci dlouhodobě čelí pracovnímu tlaku, který může mít negativní dopad jak na jejich psychickou, tak i fyzickou kondici.

Tabulka 8 Vyhodnocení Meisterova dotazníku

Faktor	Otázky	Průměrné skóre
I - přetížení	1. Při práci mívám často pocit časového tlaku.	10,7
	3. Práce mě velmi psychicky zatěžuje pro vysokou zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky.	
	5. V práci mám časté konflikty a problémy, od nichž se nemohu odpoutat ani po skončení pracovní doby.	
II - monotonie	2. Práce mě neuspokojuje, chodím do ní nerad/a.	10,26
	4. Práce je málo zajímavá, duševně je spíše otupující.	
	6. Při práci udržuji jen s námahou pozornost, protože se po dlouhou dobu nic nového neděje.	
III - stresová odezva	7. Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím nervozitu a rozechvělost.	14,01
	8. Po několika hodinách mám práce natolik dost, že bych chtěl/a dělat něco jiného.	
	9. Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost.	
	10. Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností.	
Hrubý skór	34,97	

(Zpracování: vlastní, 2025)

Z hlediska jednotlivých faktorů je patrné, že respondenti nejvíce pociťují Faktor III – stresovou odezvu (únava, podráždění, nervozita), která zahrnuje přímé reakce organismu na pracovní tlak. Tato oblast vykazovala nejvyšší průměrné hodnoty, což opět poukazuje na přímý dopad stresu na psychický stav zaměstnanců. Významnou roli sehrává také Faktor I – celkové pracovní přetížení, spojené s náročností úkolů a časovým tlakem, což zvyšuje riziko vyčerpání a chybovosti. I když faktor monotonie vykázal ve srovnání s ostatními faktory nižší skóre, stále se nachází v pásmu vysoké zátěže, což naznačuje, že i jednotvárnost práce představuje pro některé pracovníky dlouhodobý stresor.

Při porovnání výsledků vlastního dotazníku s výsledky standardizovaného Meisterova dotazníku lze sledovat výraznou míru souladu, která potvrzuje konzistentnost a relevanci zjištěných údajů. Celkové skóre v oblasti psychické zátěže dle Meistera potvrzuje, že většina respondentů se nachází na úrovni zvýšené až vysoké zátěže. Tento výsledek se promítá do řady oblastí vlastního dotazníku – zvýšená nemocnost, častější výskyt úrazů po zvýšení norem, ale může to být i pocit vyčerpání či ztráta motivace. Výsledky svědčí o vysoké míře validity dat a potvrzuje, že kombinace standardizovaného nástroje a vlastního cíleného

dotazování přinesla kvalitní a věrohodný obraz o skutečné situaci na pracovištích, neboť výsledky obou dotazníků se vzájemně doplňují a potvrzují. Získané poznatky jasně prokazují, že nadměrné pracovní normy souvisí s nárůstem subjektivně vnímané psychické zátěže, a to jak v rovině kvantitativních měření pomocí Meisterova nástroje, tak v konkrétních výpovědích respondentů v rámci vlastního šetření. Tato kombinace přístupů posiluje důvěryhodnost výstupů a poskytuje solidní základ pro návrh preventivních opatření.

7 ANALÝZA RIZIK METODOU FAULT TREE ANALYSIS

Metoda FTA byla v rámci této diplomové práce zvolena jako hlavní analytická metoda pro posouzení psychosociálních rizik souvisejících se zvyšováním pracovních norem. Zatímco popis a výhody metody byly představeny v kapitole věnované metodologii, v této části bude pozornost zaměřena na její praktické využití, a to aplikaci v prostředí zkoumaných výrobních podniků.

Vrcholová událost

Za vrcholovou nežádoucí událost byl zvolen *pracovní úraz*. Tato událost totiž v kontextu s cílem diplomové práce představuje nejzávažnější důsledek dlouhodobého přetížení zaměstnanců, zejména v důsledku zvýšených výkonových požadavků, časové tísně a omezené možnosti odpočinku.

Hodnoty při zpracování FTA analýzy vychází z výsledků dotazníkové baterie – vlastního dotazníku a standardizovaného Meisterova dotazníku.

Každá větev stromu vychází z hlavní události a je dále členěna podle typu příčiny.

Struktura

Na nejvyšší úrovni stromu je vymezena vrcholová událost. Na první rozdělovací úrovni jsou definovány 3 základní kategorie příčin:

P1: Psychosociální zátěž

P2: Fyzické indispozice

P3: Technická selhání

Tyto příčiny jsou dále konkrétněji rozpracovány do nižších úrovní takto:

P1: Psychosociální zátěž

→ P1.1: Časový tlak: Tlak způsobený zvýšenými normami a krátkými termíny vede ke ztrátě pozornosti, stresu a unáhleným rozhodnutím s dopadem na bezpečnost.

Pravděpodobnost této příčiny byla stanovena na základě dat z Meisterova dotazníku, konkrétně z otázek 1, 3 a 5, které odpovídají faktoru vnímání přetížení. Respondenti, kteří ohodnotili všechny tři položky hodnotou 4 nebo 5, byli zařazeni jako skupina s vysokým časovým tlakem. Takových odpovědí bylo zaznamenáno

44 z celkových 162 respondentů, což odpovídá pravděpodobnosti výskytu této příčiny **0,272**.

- P1.2: Nemožnost komunikace: Omezené možnosti otevřeně sdílet pracovní obavy, obavy z vysoce nastavených norem, nedostatek zpětné vazby nebo strach z vyjádření nesouhlasu přispívají ke vzniku rizikových situací.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 70,4 % respondentů uvádělo problém s možností komunikovat s nadřízenými, vyjádřit obavy nebo získat zpětnou vazbu. Na základě toho byla stanovena pravděpodobnost této příčiny ve výši **0,704**.

- P1.3: Dlouhodobé zatížení: Trvalé přetížení vyčerpává psychickou i fyzickou kapacitu zaměstnance, což zvyšuje chybovost a pravděpodobnost vzniku úrazů.

Pravděpodobnost této příčiny byla stanovena na základě odpovědí na otázky 7, 8, 9 a 10 v rámci Meisterova dotazníku, které tvoří faktor stresové odezvy. Do výsledku byli zahrnuti respondenti, kteří uvedli hodnotu 4 nebo 5 u všech čtyř otázek, což signalizuje výraznou zátěž. Takových případů bylo 32 z 162, což odpovídá pravděpodobnosti výskytu této příčiny **0,198**.

- P1.4: Stereotyp a monotónnost: Opakující se úkony i dlouhé setrvání na stejné pracovní pozici vede ke ztrátě pozornosti, podcenění rizik a snížené schopnosti reagovat na neočekávané situace.

Tato příčina byla kvantifikována podle odpovědí na otázky 2, 4 a 6 z Meisterova dotazníku, které se vztahují k faktoru pracovního stereotypu a duševní monotónnosti. Do výpočtu byli zařazeni respondenti, kteří všechny tři položky ohodnotili hodnotou 4 nebo 5. Výsledně se takto vyjádřilo 45 respondentů z 162, což odpovídá pravděpodobnosti výskytu této příčiny **0,278**.

P2: Fyzické indispozice představují zdravotní nebo psychosomatické stavy, které snižují pracovní schopnosti zaměstnance a tím mohou negativně ovlivnit jeho reakce, stabilitu nebo pozornost.

- P2.1: Onemocnění: Zdravotní potíže mohou významně ovlivnit schopnost bezpečně vykonávat pracovní úkoly.

Pravděpodobnost této příčiny byla stanovena na základě interních údajů poskytnutých oběma spolupracujícími firmami. Tyto údaje zahrnovaly počet

případů pracovní neschopnosti evidovaných během posledních 12 měsíců. Do výpočtu byly zahrnuty případy krátkodobých onemocnění (např. chřipka, rýma). Z celkového počtu 162 zaměstnanců jich 32 čerpalo pracovní neschopnost alespoň jednou během sledovaného období. Výsledná pravděpodobnost výskytu onemocnění tedy činí **0,198**.

- P2.2: Omezená fyzická způsobilost: Tato příčina se vztahuje na zaměstnance, kteří trpí dlouhodobými fyzickými obtížemi, jež sice nevedou k pracovní neschopnosti, ale ovlivňují jejich schopnost zcela bezpečně vykonávat pracovní činnost. Typickými projevy jsou bolesti zad, kloubů, omezená pohyblivost, degenerativní změny pohybového aparátu, nebo celkově viditelně zhoršená fyzická kondice. Tyto obtíže zvyšují pravděpodobnost chyb, opožděných reakcí a fyzického vyčerpání během výkonu práce.

Pravděpodobnost této příčiny byla stanovena na základě interní evidence lékařských prohlídek a provozních hlášení. Z celkového počtu 162 zaměstnanců bylo u 20 osob evidováno jako „fyzicky omezených“ z důvodu dlouhodobých potíží. Výsledná pravděpodobnost výskytu této příčiny je **0,123**.

P3: Technická selhání týkající se nefunkčnosti zařízení, jejich komponent nebo systémů zajišťujících bezpečný provoz. Taková selhání mohou přímo způsobit úraz, nebo vytvořit podmínky vedoucí ke krizové situaci.

- P3.1: Špatná údržba zařízení: Nedostatečná nebo nepravidelná údržba vede k poruchám, nestabilitě zařízení nebo neočekávanému výpadku funkce, čímž se zvyšuje riziko úrazu obsluhujícího zaměstnance.

Pravděpodobnost této příčiny byla stanovena na základě interních záznamů o poruchovosti a hlášení závad poskytnutých oběma zapojenými firmami. Tyto údaje zahrnovaly počet případů zaznamenaných poruch nebo nefunkčních zařízení v souvislosti s nedostatečnou údržbou za období jednoho roku. Za sledované období 12 měsíců bylo evidováno 12 případů poruch zařízení souvisejících s nedostatečnou nebo opožděnou údržbou. Vzhledem k tomu, že ve sledovaných provozech je řešeno 12 pracovních zařízení, byla pravděpodobnost vypočtena jako poměr výskytu závad k celkovému počtu zařízení a délce sledovaného období. Výsledná pravděpodobnost činí **0,086**.

→ P3.2: Selhání bezpečnostního monitorovacího a signalizačního systému:

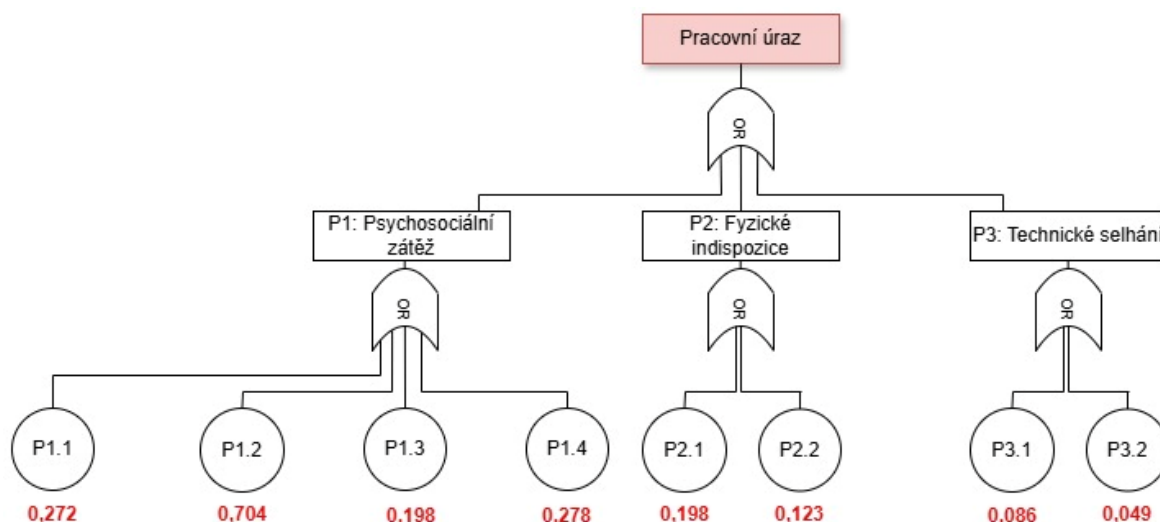
Nečinnost nebo porucha bezpečnostních prvků, jako jsou čidla, výstražné signalizace, nouzová tlačítka nebo automatické zastavení zařízení přímo ohrožuje zdraví pracovníků.

Pravděpodobnost této příčiny vychází z analýzy interních hlášení, v nichž bylo během jednoho roku zaznamenáno celkem 15 případů selhání bezpečnostních prvků, jako jsou čidla, světelné a akustické výstrahy nebo nouzové vypínače. Při odhadovaném počtu 26 takových systémů instalovaných ve sledovaných provozech a období 12 měsíců byla pravděpodobnost stanovena na **0,049**.

Tabulka 9 Pravděpodobnosti příčin

	Příčina	Počet případů	Celkový počet respondentů/zařízení/systémů	Pravděpodobnost
1	P1.1: Časový tlak	44	162	0,272
2	P1.2: Nemožnost komunikace	114	162	0,704
3	P1.3: Dlouhodobé zatížení	32	162	0,198
4	P1.4: Stereotyp a monotónnost	45	162	0,278
5	P2.1: Onemocnění	32	162	0,198
6	P2.2: Omezená fyzická způsobilost	20	162	0,123
7	P3.1. Špatná údržba zařízení	12	12	0,086
8	P3.2: Selhání bezpečnostního monitorovacího a signalizačního systému	15	26	0,049

(Zpracování: vlastní, 2025)



Obrázek 9 FTA s pravděpodobnostmi příčin

(Zpracování: vlastní, 2025)

Výpočet příčin

$$P1 = 1 - [(1 - P1.1) \cdot (1 - P1.2) \cdot (1 - P1.3) \cdot (1 - P1.4)]$$

$$= 1 - [(1 - 0,272) \cdot (1 - 0,704) \cdot (1 - 0,198) \cdot (1 - 0,278)] = \mathbf{0,875}$$

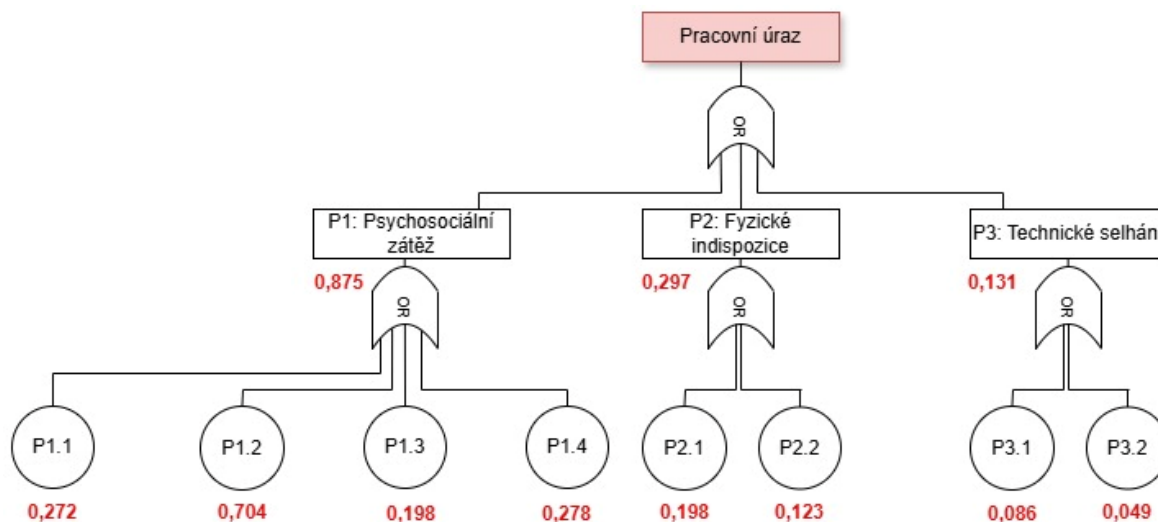
$$P2 = 1 - [(1 - P2.1) \cdot (1 - P2.2)] = 1 - [(1 - 0,198) \cdot (1 - 0,123)] = \mathbf{0,297}$$

$$P3 = 1 - [(1 - P3.1) \cdot (1 - P3.2)] = 1 - [(1 - 0,086) \cdot (1 - 0,049)] = \mathbf{0,131}$$

Větev rozebírající psychosociální zátěž P1 sestává ze čtyř příčin: P1.1: Časový tlak, P1.2: Nemožnost komunikace, P1.3: Dlouhodobé zatížení a P1.4: Stereotyp a monotónnost. Výpočtem čtyř pravděpodobností vyšla výsledná hodnota větve P1 = 0,875, což představuje nejvyšší riziko ze všech příčin větví FTA.

Větev fyzických indispozic P2 je rozdělena na dvě samostatně hodnocené příčiny: P2.1: Onemocnění a P2.2: Omezená fyzická způsobilost. Výsledná pravděpodobnost celé větve P2 dosáhla hodnoty 0,297, což představuje nižší rizikovost než psychosociální faktory.

Větev technických selhání P3 zahrnuje dvě příčiny: P3.1: Špatná údržba zařízení a P3.2: Selhání bezpečnostního monitorovacího a signalizačního systému. Obě byly určeny na základě interních záznamů a provozní dokumentace. Výsledná pravděpodobnost větve P3 je 0,131, což potvrzuje, že technická selhání jsou méně častou, ale přesto významnou příčinou zvýšeného rizika, mj. výsledek vypovídá o dobrém technickém zabezpečení a údržbě v rámci zvolených firem.



Obrázek 10 FTA s vypočtenými pravděpodobnostmi

(Zpracování: vlastní, 2025)

Výpočet vrcholové události

$$\begin{aligned}
 \text{Pracovní úraz} &= 1 - [(1 - P1) \cdot (1 - P2) \cdot (1 - P3)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,875) \cdot (1 - 0,297) \cdot (1 - 0,131)] = \mathbf{0,924}
 \end{aligned}$$

Vrcholová událost vzniká tehdy, pokud nastane alespoň jedna z hlavních příčin (P1, P2 nebo P3). Propojením těchto větví pomocí logického OR hradla byla vypočtena pravděpodobnost výskytu samotného **pracovního úrazu**. Na základě předchozích výpočtů vyšla výsledná pravděpodobnost vrcholové události na hodnotu 0,924, tj. **92,4 %**. Tento výsledek poukazuje na vysoké systémové riziko výskytu úrazu, především v důsledku kombinace psychosociálních vlivů a dlouhodobé fyzické zátěže.

Zhodnocení výsledku FTA

Stromová analýza poruch umožnila ve struktuře této diplomové práce komplexně zmapovat a kvantifikovat hlavní příčiny vzniku pracovních úrazů. Díky FTA mohla autorka diplomové práce systematicky a vizuálně přehledně uchopit příčiny, zároveň i výpočet reálného rizika na základě dostupných dat. Hlavním zjištěním se stává fakt, že psychosociální zátěž P1 vyšla jako nejčastější a nejnebezpečnější oblast, se silnou převahou oproti ostatním příčinám. Fyzické indispozice P2 byly přítomny spíše v podobě podpůrného rizika. Technická selhání P3 se vyskytují méně často, avšak jejich dopad může být zásadní. Lze říci, že FTA pomohla převést kvalitativní výsledky dotazníků do číselné formy, čímž se stala praktickým nástrojem pro řízení rizik v reálném provozním prostředí.

8 METODICKÁ PŘÍRUČKA

Klíčovým výstupem této diplomové práce je návrh metodické příručky v podobě brožury, která má sloužit jako podpůrný a preventivní nástroj v BOZP, se zaměřením na psychosociální rizika. Cílem brožury je upozornit na přímou souvislost mezi zvyšováním pracovních norem a vznikem psychické zátěže, a nabídnout zaměstnancům i vedoucím pracovníkům praktický návod, jak s tímto typem rizik pracovat v každodenní praxi.

Brožura je určena jak pro zaměstnance, tak pro vedení firem. Pro zaměstnance slouží jako informační a podpůrný materiál, který jim pomáhá lépe rozpoznat příznaky přetížení, pochopit důležitost souvislosti mezi zátěží a pracovním výkonem, a zejména navíc povede k tomu, aby se naučili o těchto tématech otevřeně komunikovat. Vedoucím pracovníkům brožura poskytuje přehled o tom, jak zvyšování výkonových požadavků ovlivňuje pracovníky nejen fyzicky, ale i psychicky. Zároveň jim dává doporučení, jak identifikovat varovné signály u svých podřízených a jak vytvářet podpůrné pracovní prostředí. Zaměstnance vede ke komunikaci směrem k vedení, vedení vede k vyslechnutí obav z řad zaměstnanců.

Obsah brožury je navržen tak, aby byl maximálně praktický, stručný, přehledný a snadno aplikovatelný v každodenním provozu. Bude zpracována v přívětivé vizuální podobě, jako barevný tisk formátu A5 se stručnými texty a přehlednými odrážkami. Její přínos spočívá v jednoduchosti, srozumitelnosti a okamžité využitelnosti.

Metodická brožura bude distribuována jako součást školení BOZP a zároveň bude k dispozici na pracovišti ve vytištěné i elektronické podobě. Jejím smyslem není suplovat odbornou pomoc, ale zlepšit informovanost, posílit prevenci, a otevřít diskusi o psychosociálních tématech, která jsou dosud na mnoha pracovištích tabuizována. Ačkoli je brožura praktickým nástrojem, její skutečný přínos se naplno projeví až tehdy, pokud bude přijata jako součást firemní kultury a vedení s ní bude aktivně pracovat. V opačném případě hrozí, že zůstane pouze formálním materiálem bez reálného dopadu.

Pro zvýšení povědomí a větší dosah mezi zaměstnanci bude součástí výstupu také návrh informačního plakátu, který bude stručnou vizuální formou upozorňovat na problematiku pracovního přetížení a dostupnost podpory. Plakát bude umístěn na viditelných místech na pracovišti (např. v šatnách, odpočinkových zónách či nástěnkách BOZP) a bude obsahovat klíčová sdělení z brožury, včetně QR kódu s odkazem na plné

znění příručky. Tímto způsobem se zvýší šance, že informace osloví širší spektrum pracovníků a bude lépe zapamatována i v provozním ruchu.

SHRNUTÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Praktická část diplomové práce se zaměřila na zmapování vztahu mezi nastavením výkonových norem a psychosociální zátěží zaměstnanců ve výrobních firmách. Za využití kombinace dotazníkového šetření a metody FTA byla vyhodnocena subjektivní zkušenost pracovníků i objektivní pravděpodobnosti rizik spojených s pracovní zátěží.

Shrnutí hlavních zjištění

Výsledky výzkumu naznačují, že psychosociální aspekty práce nelze nadále vnímat jako okrajové či obtížně uchopitelné faktory. Ukazuje se, že způsob, jakým je práce organizována a řízena, může hrát významnou roli v tom, jak ji zaměstnanci prožívají, vnímají a zvládají. Práce pod trvalým tlakem, bez možnosti ovlivnit vlastní tempo a organizaci činností, bývá spojována s poklesem motivace a postupnou ztrátou smyslu i uspokojení z pracovních výsledků.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že dlouhodobé setrvávání v pracovním stereotypu bez opory a podpory může vést k oslabení pozornosti, pocitům vyčerpání a celkové psychické nepohody. V takovém prostředí se práce často proměňuje v čistě mechanickou činnost, postrádající prostor pro rozvoj, seberealizaci nebo pozitivní zpětnou vazbu. To odporuje myšlence, že potěšení z práce přináší dokonalost v jejím výsledku – jak trefně pronesl Aristotelés.

Další poznatky poukazují na to, že psychická zátěž se často promítá i do fyzické roviny. Únava, napětí či bolesti se stávají běžnou součástí pracovního dne, a i ty mohou přispět ke zvýšené chybovosti a tím k narušení bezpečnému výkonu práce. Analýza FTA dále naznačila, že psychosociální faktory opravdu mohou být jedním z významných činitelů ovlivňující vznik pracovních úrazů, mnohdy i ve větší míře než některé technické nebo fyzické nedostatky.

Zjištěné skutečnosti tak poukazují na potřebu rozšířit pojetí bezpečnosti práce i o psychickou dimenzi. Nestačí se zaměřovat pouze na fyzické či technické podmínky – stejná pozornost by měla být věnována také duševnímu rozpoložení zaměstnanců. Firmy, které si tuto souvislost uvědomují, mají možnost přispět nejen ke zvýšení bezpečnosti, ale také k rozvoji pozitivní pracovní kultury, která podporuje vnitřní motivaci, výkon a kvalitu výsledků.

Zhodnocení stanovených výzkumných otázek a hypotéz

Zhodnocení výzkumných otázek a hypotéz stanovených již úvodní kapitole, která se zabývá cílem práce, a které tvoří jádro praktické části výzkumu, je jedním z nejdůležitějších kroků. Účelem je posoudit, zda výsledky dotazníkového šetření a navazující analytické postupy poskytují oporu pro formulované předpoklady. Každá hypotéza je samostatně vyhodnocena na základě získaných dat, přičemž výzkumná otázka je zodpovězena v kontextu daných zjištění.

Hypotéza H1: *Zaměstnanci vnímající časový tlak, vykazují vyšší míru psychické zátěže.*

Získané výsledky poukazují na to, že hypotézu H1 by bylo možné potvrdit. Respondenti, kteří uváděli častý výskyt časového tlaku, vykazovali zároveň vyšší úroveň psychické zátěže. Tato souvislost byla doložena ve výsledcích Meisterova dotazníku, kde byly nejvyšší hodnoty zaznamenány u faktorů I (přetížení) a III (stresová odezva), a v odpovědích na přímé otázky týkající se pracovního tempa a tlaku na výkon.

Výzkumná otázka VO1: *Jak zaměstnanci vnímají pracovní zátěž a její vliv na výkon práce?*

Na základě vyhodnocení hypotézy H1 lze konstatovat, že zaměstnanci vnímají pracovní zátěž převážně jako vysokou a negativně ovlivňující jejich výkon. Z odpovědí v autorském dotazníku i výsledků Meisterova dotazníku vyplynulo, že nejčastějšími projevy jsou časový tlak, vysoké pracovní tempo a psychické přetížení. Respondenti uváděli podrážděnost, únavu a ztrátu motivace, přičemž tyto faktory mají dopad na kvalitu práce, soustředění i celkový výkon.

Hypotéza H2: *Psychická zátěž zvyšuje pravděpodobnost výskytu pracovních chyb a úrazů.*

Výsledky šetření naznačují, že hypotézu H2 je možné potvrdit. Psychická zátěž může být významným faktorem vzniku chyb a úrazů. Výsledky FTA analýzy ukázaly, že větev P1 (psychosociální zátěž) dosáhla nejvyšší pravděpodobnosti výskytu (0,875) a představuje nejčastější příčinu pracovních selhání, přičemž výpovědi zaměstnanců tuto vazbu potvrzují. Respondenti, kteří označili svou zátěž jako vysokou nebo extrémní častěji uváděli výskyt chyb při práci a u některých z nich došlo i k pracovním úrazům.

***Výzkumná otázka VO2:** Existuje souvislost mezi mírou psychické zátěže a výskytem pracovních chyb nebo úrazů?*

Ve vztahu k H2 lze konstatovat, že ano. Mezi vyšší psychickou zátěží a výskytem chyb nebo úrazů existuje souvislost. Z autorského dotazníku vyplynulo, že téměř polovina respondentů zaznamenala úraz po zvýšení pracovních norem.

***Hypotéza H3:** Nedostatečná možnost komunikace se zaměstnavatelem zvyšuje subjektivně vnímanou psychickou zátěž.*

Z výpovědí respondentů vyplývá, že hypotézu H3 by bylo možné potvrdit. Respondenti bez možnosti komunikace s nadřízenými vykazovali vyšší psychickou zátěž. Tento vztah byl patrný z odpovědí v dotazníku, kde se nedostatek komunikace výrazně projevoval v kombinaci s vysokou zátěží. Korelace byla pozorována napříč různými věkovými skupinami i pracovními pozicemi.

***Výzkumná otázka VO3:** Jak zaměstnanci hodnotí podporu ze strany vedení a možnost komunikace o vysokém pracovním přetížení?*

Většina zaměstnanců hodnotí podporu vedení a možnost komunikace jako nedostatečnou. Zaměstnanci postrádají příležitost hovořit o přetížení nebo problémech v práci. Absence otevřené komunikace je považována za překážku pro řešení zátěžových situací a je spojena s vyšší mírou stresu.

***Hypotéza H4:** Zvýšená psychická zátěž se projevuje i fyzickými symptomy (např. únava, bolesti hlavy, napětí).*

Získaná data podporují možnost potvrzení hypotézy H4. Respondenti se zvýšenou zátěží častěji uváděli fyzické projevy jako bolesti hlavy, únavu a napětí. Tato souvislost je doložena ve výpovědích respondentů i ve výsledcích Meisterova dotazníku. Projevy se nejvíce objevovaly ve věkové skupině 31–50 let.

***Výzkumná otázka VO4:** V čem spočívají nejčastější příčiny psychosociální zátěže u zaměstnanců výrobních podniků?*

Na základě výsledků hypotézy H4 jsou nejčastějšími příčinami psychosociální zátěže pracovní tempo, monotónnost úkolů, komunikační bariéry, a hlavně tlak na výkon. Tyto faktory působí kumulativně a přispívají k celkovému vyčerpání organismu.

DISKUSE

Výsledky praktické části diplomové práce potvrzují, že psychosociální zátěž představuje reálný a opomíjený faktor, který významně ovlivňuje pracovní výkon i bezpečnost zaměstnanců. Ve srovnání s teoretickými poznatky z odborné literatury i platných norem je zřejmé, že situace za těmito standardy často v praxi zaostává. Zatímco normy jako ISO 45003 nebo rámcová směrnice 89/391/EHS požadují zohlednění psychosociálních rizik jako součásti systému řízení BOZP, většina respondentů vnímá, že v jejich organizaci jsou tato rizika přehlížena nebo řešena pouze formálně, což je o to více frustrující.

Autoři jako Kelloway a Hassard dlouhodobě upozorňují na význam komunikace, podpory a předvídatelnosti v pracovním prostředí jako klíčových faktorů prevence psychického přetížení. V této práci byla zaznamenána silná souvislost mezi mírou psychické zátěže a absencí možnosti otevřené komunikace s nadřízenými. Zaměstnanci, kteří postrádali možnost sdílet své problémy nebo obavy, častěji uváděli výskyt chyb, nespokojenost s prací i psychosomatické příznaky. Tento jev může souviset nejen s konkrétními pracovními podmínkami, ale i s celkovou kulturou organizace, která často neumožňuje vést otevřený dialog, neboť otevřenost přináší obavy z negativních následků.

Z výpovědí respondentů rovněž vyplývá, že zaměstnanci často akceptují vysokou pracovní zátěž jako běžnou součást práce, a přetížení se tak stává normalizovanou součástí každodenní reality. Tento postoj vede k bagatelizaci příznaků stresu, odkládání řešení a ve výsledku k vyšší únavě, chybovosti nebo dokonce k úrazům, přitom literatura i normy jednoznačně doporučují včasnou intervenci a aktivní podporu, nikoli pasivní akceptaci. Je potřeba vytvořit nástroje, které pomohou tento nesoulad mezi teorií a praxí překlenout.

Jedním z těchto nástrojů je navržená metodická příručka, která vznikla jako výstup této diplomové práce. Její formát odpovídá praktickým potřebám – stručná, přehledná brožura, která bude distribuována školiteli BOZP zaměstnancům i vedoucím pracovníkům při školeních. Hlavním cílem metodické příručky je upozornit na silnou souvislost mezi zvyšováním pracovních norem a vznikem psychosociálních potíží u zaměstnanců. Právě zvyšování výkonových požadavků je často vnímáno jako prostředek ke zlepšení ekonomických výsledků, avšak bez odpovídající prevence a podpory může vést k přetížení, poklesu pracovní pohody, vyšší chybovosti i úrazovosti. Příručka má sloužit jako praktický a srozumitelný nástroj, který zaměstnance informuje o tom, jak psychosociální zátěž

rozpoznat, jak s ní pracovat a jakým způsobem o těchto problémech otevřeně komunikovat s vedením.

Zároveň cílí i na vedoucí pracovníky, kterým připomíná, že přílišný tlak na výkon bez sledování dopadů na zaměstnance může vést k negativním důsledkům nejen na straně zaměstnanců, ale i na straně firmy – ve formě nárůstu nemocnosti, úrazovosti, fluktuace či snížení kvality práce. Brožura tak vytváří most mezi zájmy zaměstnanců a vedení.

Přínosem této brožury je její přístupnost a srozumitelnost. Na rozdíl od právních dokumentů nebo vnitřních směrnic je zaměřena na praktické použití a běžné situace, které mohou nastat kdykoli. Zároveň slouží jako nástroj prevence – nečeká na vznik problému, ale pomáhá mu předcházet.

Je ale třeba zmínit i možné limity. Forma brožury, ač velmi praktická, může být některými zaměstnanci vnímána jako „další papír navíc“, pokud nebude vhodně vysvětlena její funkce. U vedoucích pracovníků může vyvolat dojem, že mají převzít odpovědnost za psychiku svých podřízených, což je třeba správně komunikovat. Brožura rozhodně nemá nahrazovat odbornou psychologickou pomoc. Pokud bude součástí pravidelného školení a prezentována jako užitečný nástroj, může její dopad na pracovní kulturu i bezpečnost být velmi pozitivní.

Z hlediska metodologie práce byla využita metoda FTA, která umožnila zobrazit vztahy mezi jednotlivými příčinami psychosociální zátěže a výskytem pracovních úrazů. Ačkoli je metoda FTA běžně využívána spíše v oblasti technických systémů, její využití v kontextu lidského chování ukázalo, že i psychosociální faktory mohou být uchopitelné a modelovatelné. Strom poruch umožnil vizuálně zpracovat příčiny, které mají největší vliv na vrcholovou událost – pracovní úraz.

V souvislosti s tímto přístupem je vhodné zmínit metody Human Reliability Analysis (dále jen HRA), které nebyly v rámci této práce využity, ale mohly by být přínosné v budoucím výzkumu. HRA metody slouží k analýze lidských chyb, selhání a chování v zátěžových situacích a jsou využívány zejména v oblasti jaderného průmyslu, letectví nebo zdravotnictví. Jejich zavedení do oblasti BOZP v průmyslových podnicích by mohlo nabídnout hlubší pochopení toho, jak kombinace stresu, rutiny a organizačních podmínek ovlivňuje riziko lidského selhání. V návaznosti na výsledky této práce by bylo možné zkoumat, jak jednotlivé formy stresu ovlivňují rozhodování pracovníků a jak lze tyto vlivy predikovat a ovlivňovat.

Závěrem diskuse lze konstatovat, že výsledky práce odpovídají současným odborným poznatkům v oblasti psychosociálních rizik, avšak zároveň upozorňují na propast mezi teorií a reálnou praxí. Praktická opatření, jako je návrh a distribuce metodické brožury, mohou tuto propast překlenout, ale pouze za předpokladu aktivního zapojení vedení a integrace prevence psychosociální zátěže do kultury organizace. Práce přispívá nejen k identifikaci problémů, ale i k jejich praktickému řešení, a může být inspirací pro další výzkum i pro podniky, které chtějí systematicky pracovat s duševním zdravím svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Téma této diplomové práce jsem si zvolila s přesvědčením, že oblast psychosociálních rizik a zejména jejich souvislost s výkonovými požadavky je v praxi často přehlížena a podceňována. V průběhu zpracování jsem však postupně zjistila, že situace je mnohem komplexnější, než jsem původně očekávala. Zjistila jsem, že i když je spojitost mezi zvyšováním pracovních norem a psychickou zátěží často vnímána a tušena, v praxi chybí konkrétní nástroje, jak tuto souvislost uchopit, vyhodnocovat a účinně na ni reagovat.

Za zásadní moment považuji zjištění uvedené v části 3.3, která se věnuje normám a právní úpravě. Uvědomila jsem si, že právě v oblasti nastavování norem existuje silný prostor pro zneužití zákonného rámce – zákon sice dává zaměstnavatelům možnost upravovat množství práce, avšak mnohdy není zohledněna reálná psychická a fyzická kapacita zaměstnanců. Tato skutečnost si dle mého názoru zasluhuje pozornost odborné veřejnosti i inspekčních orgánů, neboť právě tady vzniká jedna z největších hrozeb pro pracovní pohodu.

V průběhu práce jsem narazila na několik výzev – od sběru dat přes navazování spolupráce s podniky až po konstrukci FTA modelu, který vyžadoval nejen pečlivé kvantifikování, ale i schopnost promítnout subjektivní zkušenosti zaměstnanců do analytického rámce. Přesto jsem se snažila zvolené metody využít tak, aby výsledky přinesly co největší užitek v praxi. Výstupem této práce je nejen analytická zpráva, ale i metodická příručka, která by měla v podobě brožury sloužit jako podpůrný a preventivní nástroj v rámci školení BOZP. Věřím, že přehlednost, srozumitelnost a praktičnost příručky ji činí vhodnou pro využití.

Cíl práce byl naplněn. Podařilo se mi pojmenovat klíčové problémy, kvantifikovat jejich dopady a zároveň nabídnout řešení, které má potenciál být okamžitě uplatnitelné v praxi. Zároveň jsem si však vědoma, že tato problematika si zasluhuje další výzkum. Zejména doporučuji věnovat pozornost otázce dlouhodobých dopadů zvyšování norem na psychické zdraví – s využitím pokročilejších nástrojů jako jsou metody HRA, případně za podpory dlouhodobého sledování vývoje zdravotního stavu pracovníků v čase. Domnívám se, že psychosociální rizika by již neměla být vnímána jako „měkké téma“, ale jako a měřitelný aspekt, který má zásadní dopad na bezpečnost práce i celkovou udržitelnost provozu. Tato práce snad alespoň malou měrou přispěla k otevření tohoto tématu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BRYAN, Craig J. et al. *Optimism Reduces Suicidal Ideation and Weakens the Effect of Hopelessness Among Military Personnel. Cognitive Therapy and Research*. Online. 2013. ISSN 0147-5916. Dostupné z: doi:10.1007/s10608-013-9536-1. [cit. 2025-02-14].

CRDR SPOL. S R.O. *Rizikové faktory pracovního prostředí*. Online. © 2024. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/rizikove-faktory-pracovniho-prostredi/>. [cit. 2024-08-13].

CRDR SPOL. S R.O. *Řízení rizik BOZP*. Online. © 2024. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/rizeni-rizik-bozp/>. [cit. 2024-08-13].

CRDR SPOL. S. R.O. *Analýza a řízení rizik BOZP. Identifikace, hodnocení a management ve firmách a jiných organizacích*. Online. © 2024. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/analyza-rizik-bozp-rizeni-hodnoceni-identifikace-management/>. [cit. 2024-08-13].

CRDR SPOL. S. R.O. *Norma OHSAS 18001*. Online. © 2024. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/norma-ohsas-18001/>. [cit. 2024-08-13].

CRDR SPOL. S. R.O. *Odborně způsobilá osoba (OZO) v BOZP*. Online. © 2024. Dostupné z: [Co je odborně způsobilá osoba \(OZO\) v BOZP? | CRDR](#). [cit. 2024-07-10].

ČESKO. Nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu. In: *Sbírka zákonů*. 2010h, částka 67, s. 2266-2274.

ČESKO. Nařízení vlády č. 452/2023 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2023d, částka 201, s. 6412-6413.

ČESKO. Vyhláška č. 240/2015 Sb., kterou se mění vyhláška č. 432/2003 Sb., 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, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2015g, částka 99, s. 2996.

ČESKO. Vyhláška č. 432/2003 Sb., 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. In: *Sbírka zákonů*. 2003a, částka 142, s. 7210-7232.

ČESKO. Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce. In: *Sbírka zákonů*. 2005e, částka 94, s. 5118-5136.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2006b, částka 84, s. 3146-3272.

ČESKO. Zákon č. 267/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: *Sbírka zákonů*. 2015f, částka 108, s. 3260-3303.

ČESKO. Zákon č. 309/2006 Sb., 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). In: *Sbírka zákonů*. 2006c, částka 96, s. 3789-3797.

DANDOVÁ, Eva. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v otázkách a odpovědích: s podrobným komentářem k 1.3.2018*. 2. opr. vyd. Otázky a odpovědi (ASPI). Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-374-4. [cit. 2024-08-13].

DĚDIČÍK, Petr. *Mentální a emocionální zátěž zaměstnanců v souvislosti s BOZP*. Online. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, fakulta aplikované informatiky, 2012. Diplomová práce, vedoucí doc. Ing. Jiří Gajdošík, CSc. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/25058/d%0c4%9bdi%0c4%8d%0c3%adk_2013_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [cit. 2024-08-13].

DITTRICHOVÁ, Milada a JUROVÁ, Marie. *Bezpečnost práce*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2019. ISBN 978-80-7623-019-4.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. *Psychosocial issues*. Online. 2. aktualizované vydání. EU-OSHA. 2022. Dostupné z: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-issues>. [cit. 2024-08-20].

EUROPEAN UNION. *Council Directive of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work*. Online. 2008. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1989/391/2008-12-11>. [cit. 2024-08-13].

EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. Pochopení řízení bezpečnosti a ochrany zdraví, psychosociálních rizik a účasti pracovníků na pracovištích pomocí průzkumu ESENER. Online. *Evropská agentura pro bezpečnost*

a ochranu zdraví při práci. 2012. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/sites/default/files/TEAM11001CSC.pdf>. [cit. 2024-08-22].

EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *Psychosociální rizika a duševní zdraví při práci*. Online. EU-OSHA. © 2024. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>. [cit. 2024-08-20].

FOLKE, Carl. Resilience. Online. *Ecology and Society*, JSTOR, 2016. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/26269991>. [cit. 2025-02-14].

GLENDON, A. Ian a CLARKE, Sharon. *Human Safety and Risk Management: A Psychological Perspective*. 3. vyd. In: CRC Press, 2015. ISBN 9781482220544.

HASALOVÁ, Jana. *Pracovní výkon a jeho normování*. Online. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2022. Bakalářská práce, vedoucí Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/fm82k/BP_Hasalova.pdf. [cit. 2025-02-05].

HASSARD, Juliet; TEOH, Kevin RH; VISOCKAIT, Gintare; DEWE, Philip a COX, Tom. The cost of work-related stress to society: A systematic review. Online. *Journal of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association. © 2018. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/ocp0000069>. [cit. 2024-08-20].

HIKICHI Hiroyuki; AIDA Jun; TSUBOYA Toru; KONDO Katsunori; KAWACHI Ichiro. Can Community Social Cohesion Prevent Posttraumatic Stress Disorder in the Aftermath of a Disaster? A Natural Experiment From the 2011 Tohoku Earthquake and Tsunami. Online. *American Journal of Epidemiology*. 2016, vol. 183, issue 10, s. 902–910. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/aje/kwv335>. [cit. 2025-02-14].

HOFMAN, Vít. *Definice pojmů BOZP a PO*. Online. In: SAW UH. 25. 5. 2017. Dostupné z: <https://www.sawuh.cz/definice-pojmu-bozp-a-po/>. [cit. 2024-08-13].

HOGAN, Lillie-Marie; BJÖRKLUND CARLSTEDT, Anita a WAGMAN, Petra. Occupational therapy and stress-related exhaustion – a scoping review.

Online. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*. 2023, roč. 30, č. 7, s. 1047-1063. ISSN 1103-8128. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/11038128.2023.2207802>. [cit. 2024-09-10].

HUGHES, Phil a FERRETT, Ed. *Mezinárodní bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. Online. 2. vydání. Routledge, 2013. ISBN 9781136217692. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ClmhZPINvAC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2024-08-22].

HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.3.2018*. 4. aktualizované vydání. Práce, mzdy, pojištění. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-132-1. [cit. 2024-08-13].

CHUDOBOVÁ, Dana. *Duševní zdraví obyvatelstva zasaženého tornádem*. Online. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati, fakulta logistiky a krizového řízení, 2023. Bakalářská práce, vedoucí Mgr. Anna Soukupová. Dostupné z: https://stag.utb.cz/StagPortletsJSR168/PagesDispatcherServlet?pp_destElement=%23ssSouboryStudentuDivId_2270&pp_locale=cs&pp_reqType=render&pp_portlet=souboryStudentuPagesPortlet&pp_page=souboryStudentuDownloadPage&pp_nameSpace=G13888&soubidno=179999. [cit. 2024-09-10].

CHUNDELA, Lubor. *Ergonomie*. 3. vydání. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2013. ISBN 978-80-01-05173-3.

JIROVSKÁ, Tereza. *Metody normování práce v teorii a praxi*. Online. Liberec: Technická univerzita, fakulta textilní, 2019. Diplomová práce, vedoucí: Ing. Daniela Veselá, Ph.D. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/768a1516-1422-47e5-b5a4-771d8201116f/content>

KADLUBIEC, Vojtěch. *Zákoník práce s podrobným praktickým výkladem pro širokou veřejnost*. In: Stránský, J. a kol. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. Praha: Soudy, 2021, s. 399. [cit. 2024-08-13].

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Hlavní koncepce psychické odolnosti. Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*. 2008. ISSN 0009-062X.

KELLOWAY, E. Kevin. Mental health in the workplace: Towards evidence-based practice. Online. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. 2017, 58(1), s. 1-6. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/cap0000084>. [cit. 2024-09-10].

KELLOWAY, E. Kevin; DIMOFF, Jennifer K. a GILBERT, Stephanie. Mental Health in the Workplace. Online. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. © 2023, s. 363-387. ISSN 2327-0608. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>. [cit. 2024-09-10].

LANDA, Václav. *Základy normování: praktická příručka pro normovače, technology a mistry výroby*. Rytmus - Václav Landa, 2019. ISBN 978-80-270-5483-1.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *E-Sbírka*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/>. [cit. 2024-08-13].

MRÁZ, Jaroslav a DUŠKOVÁ, Šárka. *Biologické monitorování a biologické expoziční testy*. Online. Státní zdravotní ústav, 2024 Dostupné z: <https://szu.cz/odborna-centra-a-pracoviste/centrum-hygieny-prace-a-pracovniho-lekarstvi/oddeleni-pro-hodnoceni-expozice-chemickym-latkam-na-pracovisti/biologicke-monitorovani-a-biologicke-expozicni-testy/>. [cit. 2024-09-27].

NÁVRAT, Filip. *Odpovědnost za zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Online. Brno: Masarykova univerzita, právnická fakulta, 2024. Diplomová práce, vedoucí Mgr. Michal Blažek, Ph.D. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/do60u/Diplomova_prace_official_.docx. [cit. 2024-08-13].

NEUGEBAUER, Tomáš. *O bezpečnosti a ochraně zdraví při práci*. Online. ©2023. Dostupné z: http://bozppo-neu.cz/?page_id=688. [cit. 2024-07-10].

NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, ekonomicko-správní fakulta, 2003. ISBN 80-210-3090-9.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

PICHRT, J. a STÁDNÍK, J. Zákoník práce. In: Bělina, M. a kol. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. Praha: C. H. Beck, 2023, s. 604. [cit. 2024-08-13].

POKORNÝ, Adam. *Psychosociální aspekty práce ve vybrané organizaci*. Online. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati, fakulta logistiky a krizového řízení, 2024. Diplomová práce, vedoucí Ing. Slavomíra Vargová, Ph.D. Dostupné

z: https://stag.utb.cz/StagPortletsJSR168/PagesDispatcherServlet?pp_destElement=%23ssSouboryStudentuDivId_7115&pp_locale=cs&pp_reqType=render&pp_portlet=souboryStudentuPagesPortlet&pp_page=souboryStudentuDownloadPage&pp_nameSpace=G14082&soubidno=200924. [cit. 2024-08-23].

PRATT LI a BARLING J. Differentiating between daily events, acute, and chronic stressors: a framework and its implications. *Occupational Stress: Issues and Developments in Research*. London: Taylor & Francis, 1987, s. 41–53. [cit. 2024-09-10].

SIKORSKA, Iwona M. *Resilience in the light of positive psychology – adventure education and adventure therapy*. Psychoterapia, 2017. ISSN 0239-4170.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SNIDERMAN, Debbie. *Frederick Winslow Taylor*. Online. In: The American Society of Mechanical Engineers, 2012. Dostupné z: <https://www.asme.org/topics-resources/content/frederick-winslow-taylor>. [cit. 2025-03-09].

SPRINGINSFELDOVÁ, Nelly. *Normování práce – pracovněprávní hledisko*. Online. Brno: Masarykova univerzita, právnická fakulta, 2012. Diplomová práce, vedoucí doc. JUDr. Milan Galvas, CSc. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ht0xq/Text_DP.pdf. [cit. 2025-02-05].

ŠIMEK, Martin. *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy*. Online. In: CRDR spol. s r. o. 26. 6. 2015. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>. [cit. 2024-07-10].

ŠIŠKA, Michal. *Historie bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Online. In: Enviweb. 7. 2. 2014. Dostupné z: <https://www.enviweb.cz/98262>. [cit. 2024-08-09].

ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2947-3.

ŠPLÍCHALOVÁ, Anna. Psychická zátěž. Online. *BOZPprofi.cz*. 2016. Dostupné z: https://www.bozpprofi.cz/33/psychicka-zatez-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvdJyjbX4KfZ2nmzjXBKyqsMO6VlftQMFg/?uri_view_type=44&uid=1wSwsYIGGFemW-qp9Qd5LPw&e=1RNYj-aUk1ZnoNGoTqv72yjdHhVgLRlLq. [cit. 2024-08-23].

ŠTĚPÁNKOVÁ, Barbora. *Prevence a řízení rizik z hlediska BOZP*. Online. Brno: Vysoké učení technické v Brně, ústav soudního inženýrství, 2024. Diplomová práce, vedoucí Ing. et Ing. Kristýna Hrabová, Ph.D. Dostupné z: https://theses.cz/id/0u3px5/Diplomova_prace_Stepankova.pdf. [cit. 2024-08-15].

TABIBNIA, Golnaz a Dan RADECKI. Resilience training that can change the brain. Online. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2018, 70(1), s. 59–88. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/cpb0000110>. [cit. 2025-02-14].

TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, © 2025. *HPZ (Meisterův dotazník)*. Online. In: Technická univerzita Ostrava. Dostupné z: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b18d0d060771c7bf644dedbfd277151d20c11e361f111eaa1595de451242a3f4JmltdHM9MTc0NDE1NjgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=1cf35e72-93f2-6750-3b82-4a9c92b066a9&psq=meister%0c5%afv+dotazn%0c3%adk&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuZmJpLnZzYi5jei9leHBvcnQvc2l0ZXMvZmJpLzA0MC8uY29udGVudC9nYWxlcmlLLXNvdWJvcnUvQXBsaWtvdmFuYUVyZ29ub2lpZS9NZWlzdGVydXZEB3Rhem5pay5wZGY&ntb=1>. [cit. 2025-03-10].

TÜV SÜD CZECH. ISO 45003 - Psychické zdraví a bezpečnost při práci. Online. © 2025. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iso-45003>. [cit. 2025-02-05].

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ [ÚNMZ]. ČSN ISO 45001:2018, *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem na použití*. Česká agentura pro standardizaci, 2018.

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ [ÚNMZ]. ČSN ISO 45003:2021, *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Psychické zdraví a bezpečnost při práci – Směrnice pro řízení psychosociálních rizik*. Česká agentura pro standardizaci, 2024.

VALA, Jiří. *Pracovní tempo a množství práce*. Online. Výzkumný institut práce a sociálních věcí, v. v. i. 2024. Dostupné z: <https://vubp.cz/pracovni-tempo-a-mnozstvi-prace/>. [cit. 2024-08-15].

VARGOVÁ, Slavomíra. *Inženýrství rizik*. Online. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2018. Dostupné z: <https://moodle.utb.cz/mod/resource/view.php?id=685911>. [cit. 2024-08-10].

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, V. V. I. *Systémy řízení bezpečnosti: Mezinárodní norma ISO 45001:2018 pro systémy řízení BOZP nahrazuje OHSAS 18001*. Online. Znalostní systém prevence rizik v BOZP, © 2016-2025. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/mezinarodni-norma-iso-45001-2018-pro-systemy-rizeni-bozp-nahrazuje-ohsas-18001#>. [cit. 2025-02-05].

WATERSCHOOT, J.; MORBÉE, S.; VERMOTE, B. et al. Emotion regulation in times of COVID-19: A person-centered approach based on self-determination theory. Online. *Curr Psychol*. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02623-5>. [cit. 2025-02-14].

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Health and Well-Being. Online. © 2025. [cit. 2025-01-16]. Dostupné z: <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma dělení pracovních norem	37
Obrázek 2 Graf vnímání psychické zátěže v závislosti na pohlaví.....	51
Obrázek 3 Graf vnímání psychické zátěže v závislosti na věku	52
Obrázek 4 Graf vnímání fyzických příznaků stresu v závislosti na věku.....	53
Obrázek 5 Graf vnímání psychické zátěže v závislosti na délce praxe	54
Obrázek 6 Graf nárůstu úrazů ve vztahu ke zvýšeným normám	57
Obrázek 7 Graf závislosti vnímání psychické zátěže na chybovosti	58
Obrázek 8 Graf závislosti psychické zátěže na možnosti komunikovat s vedením.....	59
Obrázek 9 FTA s pravděpodobnostmi příčin.....	69
Obrázek 10 FTA s vypočtenými pravděpodobnostmi	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Škála hodnocení míry rizika	18
Tabulka 2 Zákonné a podzákonné právní předpisy	23
Tabulka 3 Doporučené tematické oblasti školení BOZP	31
Tabulka 4 Přehled psychosociálních rizikových faktorů	42
Tabulka 5 Symbolika stromu poruchových stavů	49
Tabulka 6 Pracovní úrazy před a po zvýšení norem	56
Tabulka 8 Meisterův dotazník.....	61
Tabulka 9 Vyhodnocení Meisterova dotazníku	63
Tabulka 10 Pravděpodobnosti příčin	68

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FTA	Analýza stromu poruchových stavů
HRA	Analýza lidské spolehlivosti
HS	Hrubý skór
ISO	Mezinárodní organizace pro normy
OHSAS	Mezinárodně uznávaná certifikace pro systém managementu v oblasti BOZP
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
OZO	Osoba odborně způsobilá
PTSD	Posttraumatická stresová porucha
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
WHO	Světová zdravotnická organizace
ZP	Zákoník práce

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníková baterie

Příloha P II: Oslovení e-mailem

Příloha P III: Metodická příručka – brožura

Příloha P IV: Metodická příručka – plakát

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÁ BATERIE

Psychosociální aspekty v rámci BOZP

Dobrý den, jmenuji se Dana Chudobová a studuji obor Rizikové inženýrství na Fakultě logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tento dotazník slouží jako podklad pro mou diplomovou práci na téma: **Psychosociální aspekty v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**.

Dotazník je **zcela anonymní**, výsledky budou využity pouze pro akademické účely. Vaše odpovědi mi pomohou lépe pochopit reálné dopady zvyšování pracovních norem a pomohou vytvořit návrhy na zlepšení pracovních podmínek do budoucna.

Dotazník se skládá ze dvou částí. První Vás čekají obecné otázky, následuje standardizovaný Meisterův dotazník, který slouží k orientačnímu hodnocení psychické zátěže při práci a zaměřuje se na přetížení, monotonii a stresovou odezvu pracovníků.

Dotazník můžete kdykoliv ukončit.

Děkuji za Váš čas a upřímnost při vyplňování.

V případě potřeby mě neváhejte kontaktovat prostřednictvím e-mailu: d_chudobova@utb.cz

Bc. Dana Chudobová

Obecný dotazník

1. Pohlaví *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ Žena
☐ Muž

2. Věk *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ 18-30
☐ 31-50
☐ 51-70

3. Délka pracovního poměru na aktuální pracovní pozici *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ 0-2 roky
☐ 3-5 let
☐ 6 a více let

4. Vnímáte tlak na Váš psychický stav? (nervozita, podrážděnost, stres, ...) *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ vůbec ne
☐ mírně

* povinné

- ☐ středně
- ☐ silně
- ☐ extrémně

5. Stal se Vám pracovní úraz před zvýšením norem? *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ nestal
- ☐ jednou
- ☐ vícekrát

6. Stal se Vám pracovní úraz po zvýšení norem? *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ nestal
- ☐ jednou
- ☐ vícekrát

7. Vnímáte nárůst pracovních úrazů na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ ano
- ☐ ne

8. Domníváte se, že vyšší normy jsou příčinou pracovního úrazu? *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

9. Zažíváte při práci fyzické příznaky stresu? (např. bolesti hlavy, napětí svalstva, bušení srdce) *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ často
- ☐ občas
- ☐ nikdy

10. Zvýšila se dle Vás po zvýšení norem také chybovost? *

Označte jen jednu možnost.

- ☐ ano

* povinné

☐ ne

11. Máte možnost otevřeně komunikovat se svými nadřízenými o zvýšené zátěži? *

Označte jen jednu možnost.

☐ ano

☐ ne

Meisterův dotazník

Vyberte, jak moc souhlasíte s následujícími výroky.

1 - ne, vůbec nesouhlasím

2 - spíše nesouhlasím

3 - nevím, někdy ano, někdy ne

4 - spíše ano

5 - ne, vůbec nesouhlasím.

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

* povinné

Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost.	☐	☐	☐	☐	☐
Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností.	☐	☐	☐	☐	☐

* povinné

PŘÍLOHA P II: OSLOVENÍ E-MAILEM

Dobrý den,

jmenuji se Dana Chudobová a studuji obor Rizikové inženýrství na Fakultě logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V rámci své diplomové práce se zabývám **vlivem zvyšování pracovních norem na psychický stav zaměstnanců a souvisejícími dopady na pracovní úrazovost a nemocnost**.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci při vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který slouží ke zmapování pracovních podmínek a pracovního zatížení. Vyplnění zabere přibližně 5–7 minut a je naprosto anonymní.

Dotazník je určen Vaším zaměstnancům a bude použit výhradně pro akademické účely.

 **Odkaz na dotazník:** <https://forms.gle/tMrWVNVCa4TUUmYv8>

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat na e-mail: **d_chudobova@utb.cz**

S přáním pěkného dne,

Bc. Dana Chudobová
Studentka UTB ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

NORMY VS. PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ

Praktický průvodce pro zaměstnance i vedení jak zvládat pracovní nároky, předcházet přetížení a udržet si duševní pohodu v každodenním provozu.





Co jsou psychosociální rizika?

Psychosociální rizika jsou vlivy pracovního prostředí, které mohou nepříznivě ovlivnit psychické zdraví zaměstnanců. Vznikají například při dlouhodobém tlaku na výkon, zvyšování pracovních norem, nedostatku odpočinku, špatné komunikaci nebo nejistotě v práci.

Dlouhodobé působení těchto faktorů může vést k poklesu soustředění, vyšší chybovosti, nespavosti, podrážděnosti, nebo i k syndromu vyhoření. Tyto projevy nelze podceňovat - jsou plnohodnotným rizikem, které ovlivňuje jak člověka, tak bezpečnost celého pracoviště.



Doporučení pro zaměstnance

- Věnujte pozornost signálům svého těla i psychiky (únava, stres, bolesti hlavy, podrážděnost).
- Nebojte se včas mluvit o problémech – se svým nadřízeným, důvěrníkem nebo HR.
- Dodržujte pauzy, přestávky a pravidelný denní režim.
- Nenechávejte věci „vyhnít“ – čím dříve se zátěž řeší, tím méně škod napáchá.
- Nepodceňujte sami sebe – psychická zátěž není slabost, ale signál, že je třeba změna.

Doporučení pro vedení

- Sledujte změny v chování zaměstnanců – ztráta motivace, výkonnosti nebo nárůst chyb mohou být varovným signálem.
- Vytvářejte prostor pro otevřený rozhovor a aktivně vyzývejte ke zpětné vazbě.
- Při zvyšování norem postupujte obezřetně – to, co se na první pohled jeví jako posun k vyšší efektivitě, může vést k přetížení, úrazům a fluktuaci.
- Zvažujte dopady nových požadavků nejen na výkon, ale i na zdraví a dlouhodobou udržitelnost týmu.
- Otevřená komunikace a přiměřené očekávání nejsou známkou slabosti řízení, ale odpovědného vedení.





Jak rozpoznat psychickou zátěž?

Psychická zátěž se často hromadí nenápadně a její projevy si člověk uvědomí až ve chvíli, kdy začínají ovlivňovat každodenní fungování. Včasné rozpoznání příznaků je klíčové pro prevenci vyhoření, zhoršení výkonu i celkového zdravotního stavu. Následující metoda Vám pomůže rychle zhodnotit vlastní stav a případně včas reagovat.

ŠKÁLA SEBEHODNOCENÍ

Zvolte ANO/NE u následujících tvrzení dle toho, nakolik s daným tvrzením souhlasíte

- | | | |
|--|-----|----|
| • Cítím se neustále ve stresu. | ANO | NE |
| • Nestíhám ani běžné úkoly. | ANO | NE |
| • Dělán častěji chyby než dříve. | ANO | NE |
| • Cítím únavu i po víkendu. | ANO | NE |
| • Obávám se dalšího navýšení pracovních norem. | ANO | NE |
| • Práce mě přestává naplňovat. | ANO | NE |
| • Mám potíže se spánkem nebo se soustředěním. | ANO | NE |

VYHODNOCENÍ

0–2 ANO → zátěž pod kontrolou

3–5 ANO → zvažte konzultaci s vedením nebo důvěrníkem

6+ ANO → doporučeno řešit aktivně, případně i s odbornou pomocí



Kontakty a zdroje pomoci

INTERNÍ KONTAKTY

Vedoucí směny:

Personalista/HR:

Školitel BOZP:

Důvěrník/důvěrná
osoba:

EXTERNÍ POMOC

Linka první psychické pomoci: 116 123

Národní ústav duševního zdraví:
www.nudz.cz

Online poradny a anonymní chaty (např.
Nevypust' duši)

 QR kód: Pro
přístup k online
verzi brožury a
možnosti
anonymního
sdílení zpětné
vazby.

PŘÍLOHA P IV: METODICKÁ PŘÍRUČKA – PLAKÁT

**Cítíte se pod
TLAKEM?**

Víte, co jsou
psychosociální
rizika?



Psychosociální rizika jsou vlivy pracovního prostředí, které mohou nepříznivě ovlivnit psychické zdraví zaměstnanců. Vznikají například při dlouhodobém tlaku na výkon, zvyšování pracovních norem, nedostatku odpočinku, špatné komunikaci nebo nejistotě v práci.

Psychická zátěž se může hromadit nenápadně. Čím dříve ji rozpoznáte, tím snáz ji zvládnete. Pomůže vám jednoduchá škála sebehodnocení.

Dlouhodobé působení těchto faktorů může vést k poklesu soustředění, vyšší chybovosti, nespavosti, podrážděnosti, nebo i k syndromu vyhoření. Tyto projevy nelze podceňovat – jsou plnohodnotným rizikem, které ovlivňuje jak člověka, tak bezpečnost celého pracoviště.



→  QR kód: Pro přístup k online verzi brožury se škálou sebehodnocení.