

The following ISSA International Sections on Prevention elaborated the brochure. They are also available for further information:



**ISSA Section for  
Iron and Metal**

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



**ISSA Section for  
Electricity**

c/o Berufsgenossenschaft  
Elektro Textil Feinmechanik  
Gustav-Heinemann-Ufer 130  
50968 Köln · Germany  
Fon: +49 (0) 221-3778-6005  
Fax: +49 (0) 221-3778-6009  
E-Mail: [electricity@bgete.de](mailto:electricity@bgete.de)



**ISSA Section for  
Machine and System Safety**

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

## Príručka hodnotenia rizika v malých a stredných podnikoch

# 5

## Psychická záťaž

Identifikácia a zhodnotenie nebezpečenstiev;  
Stanovenie opatrení



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

Click on "Prevention Sections" under "Quick Links"



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION

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

**Príručka  
hodnotenia rizika  
v malých a stredných podnikoch**

# 5

## Psychická zát'až

**Identifikácia a zhodnotenie  
nebezpečenstiev;  
Stanovenie opatrení**



# Predslov

Cieľom predkladanej brožúry je zhrnutie požiadaviek potrebných na identifikáciu a hodnotenie psychickej fyzickej záťaže pri práci.

Obsah brožúry:

1. Základné informácie
2. Identifikácia v podniku
3. Organizácia práce

Príloha 1:  
Hodnotiace formuláre

Príloha 2:  
Informácie k vykonaniu písomného,  
anonymného dotazovania  
zamestnancov v podnikoch

#### Poznámka:

Brožúra slúži k zavedeniu Rámcovej smernice na realizáciu opatrení k zlepšeniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci zamestnancov pri práci (89/391/EHS) a k tomu vydaných jednotlivých nariadení. Pokiaľ k nej existujú iné predpisy na národnej úrovni, tieto musia byť bezpodmienečne zohľadnené.

Dokumentácia týkajúca sa hodnotenia rizika nie je obsahom brožúr z radu tohto vydania z dôvodu odlišností požiadaviek v jednotlivých členských štátoch.

Okrem predkladanej brožúry budú na pomoc k hodnoteniu rizík vydané brožúry k nasledovným témam:

- Hluk
- Ohrozenia pri používaní strojov a iných pracovných prostriedkov
- Chemické ohrozenia
- Riziká pri elektrických zariadeniach
- Riziká požiaru a výbuchu
- Ohrozenia z vibrácií pôsobiacich na celé telo, vibrácie rúk
- Pád a zrútenie
- Fyzická záťaž (napr. namáhavé a opakované práce)

#### Autori:

Autor: Dr. Gabriele Richter  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Nemecko

Dr. Harald Gruber, Dr. Herbert Friesenbichler  
ISSA, Odvetvie Kovo

Anna Uscilowska  
Central Unit for Medical Research and Development Medicover  
Sp. z o.o. Varšava, Poľsko

Laurencia Jancurova  
Národný inšpektorát práce, Košice, Slovenská republika

Darina Konova  
Národný inšpektorát práce, Sofia, Bulharsko

Grafická úprava: Media-Design-Service e.K., Bochum, Nemecko

Konečná úprava: Verlag Technik & Information e.K.,  
Wohlfahrtstrasse 153, 44799 Bochum, Nemecko  
Tel. +49(0)234-94349-0, Fax +49(0)234-94349-21

Vytlačené v Nemecku, október 2008

ISBN 978-3-941441-08-8

# 1. Základné informácie

Práca má byť zdrojom upevňujúcim zdravie v zmysle nárastu motivácie a rozvoja osobnosti.

Práca podporuje zdravý vývoj, pokiaľ uspokojuje základné ľudské potreby. Okrem materiálnych potrieb, zaisťujúcich existenciu sú to potreby ako:

- sebestačnosť (možnosť rozhodovania, možnosť rozvoja záujmov a dosiahnutia vlastných cieľov, spoluúčasť)
- rast kompetencií (zvládanie výziev a možnosť zmysluplného konania)
- príslušnosť a uznanie (byť akceptovaný a rešpektovaný, dostať podporu, zažiť pozitívnu rastovú bilanciu)

Zdravie podporujúca politika v podniku sa musí okrem otázky čo nesmie byť (zabrániť nezdravým podmienkam) zaoberať a zodpovedať tiež otázku čo musí byť (tvorba zdrojov). Zdraví, to znamená motivujúci zamestnanci podávajú vyšší výkon, sú dlhšie pracovne činní a ostávajú verní podniku. Takto sa stávajú pre podnik podstatným hospodárskym faktorom.

**Práca nesmie spôsobovať chorobu – to je dôležité a na to sa zameriava veľká časť preventívnych opatrení v podnikoch.**

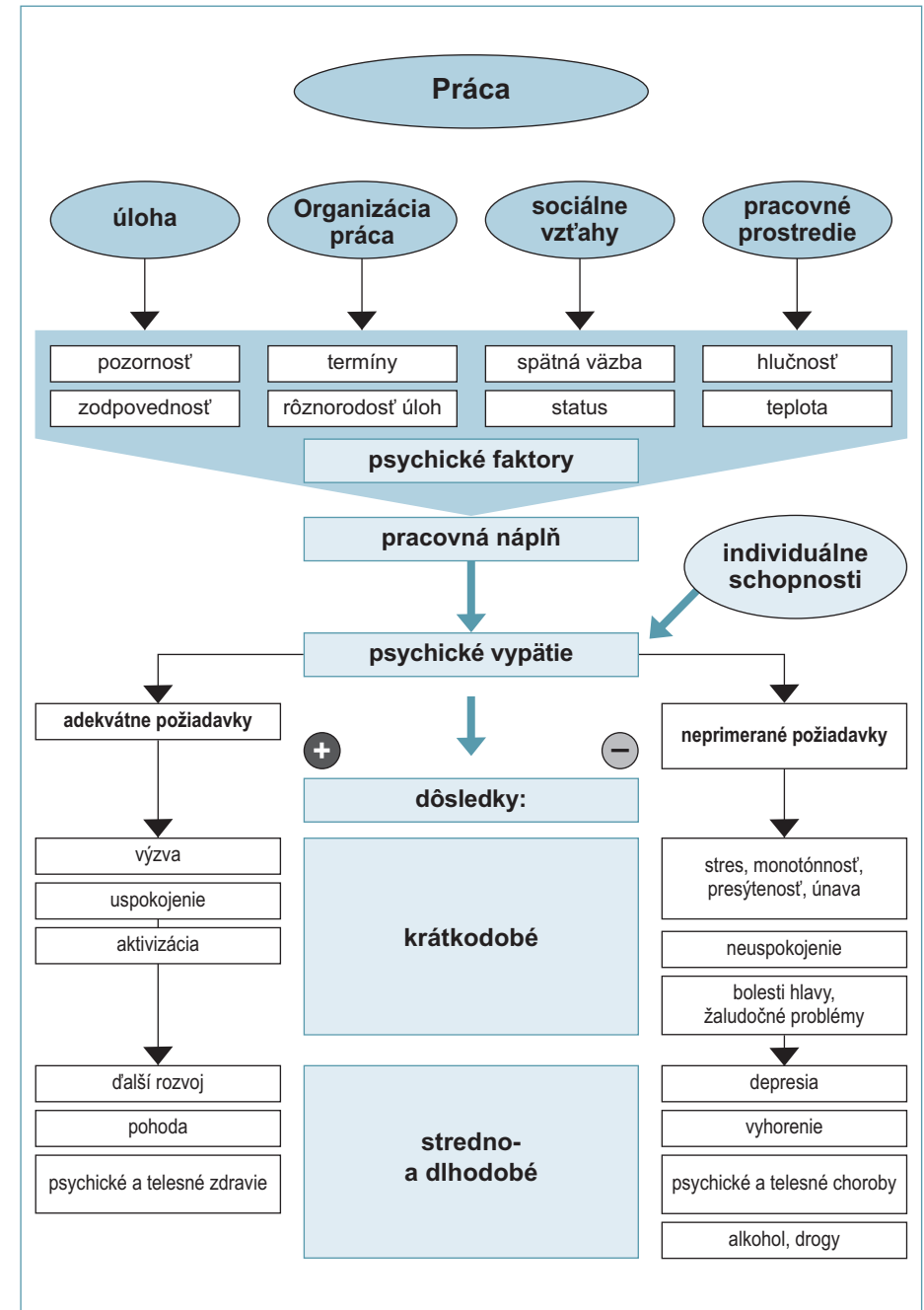
Nesprávne organizovaná a nedostatočne tvorivá práca pôsobí negatívne nielen na výkon zamestnanca, ale pri dlhodobom trvaní môže viesť k trvalému poškodeniu jeho zdravia.

Príznamy, že so záťažou a požiadavkami sa nie je možné naďalej vysporiadať, sú napr.:

- Sťažnosti poškodeného na preťaženie a nadmerná telesná námaha na pracovisku
- klesajúca pracovná motivácia, zlá pracovná klíma, mobbing, podráždenosť
- vnútorné kompetenčné spory, nedostatočná koordinácia, duplicitná práca
- chýbajúca flexibilita a nedostatočná príprava nahradiť poškodených
- výpadky vzhľadom na absentujúcich, zvyšovanie počtu práceneschopných, fluktuácia
- nepodarky, potreba nadčasov, reklamácie
- nedodržanie termínov medzi oddeleniami vnútri podniku ako aj voči zmluvným partnerom a zákazníkom
- neprimerané množstvo nadčasových hodín, dodatočné požiadavky na čas a stúpajúce náklady na materiál
- príliš dlhý čas na zabezpečenie požadovaného výkonu, vysoké režijné náklady

Námaha a požiadavky vyplývajúce z práce sú zamestnancami pociťované a vnímané rôzne. Každý človek má vlastné predpoklady na dosahovanie istého výkonu (napr. schopnosti, zručnosti, skúsenosti, zdravotný stav) a vlastné stratégie na zvládnutie záťaže. Každý zamestnanec je teda aj pri rovnakých podmienkach zaneprázdnený rôzne.

Obrázok č.1: Súvislosť medzi psychickou záťažou a psychickými požiadavkami



Tak môže určitá náročná úloha na niekoho pôsobiť povzbudivo a u iného spôsobovať stres. V závislosti od individuálnych predpokladov a od stratégií na zvládnutie záťaže môže dôjsť pri dosahovaní určitého výkonu k rôznym dôsledkom :

Na jednej strane pozitívnym, tj. takým

- čo podporujú zdravie a osobnostný rast zamestnanca, na druhej strane negatívnym, tj. takým, ktoré
- zhoršujú zdravie a obmedzujú osobnostný rast zamestnanca.

Nasledujúci obrázok ukazuje súvislosť medzi psychickou záťažou a jednotlivými stresormi v práci.

**Pod psychickou záťažou rozumieme súhrn všetkých vplyvov, ktoré doliehajú na človeka zvonka a pôsobia na jeho psychiku** (DIN EN ISO 10 075-1).

V dôsledku neadekvátnych pracovných požiadaviek, buď neprimerane náročných, alebo neprimerane jednoduchých, dochádza ku krátkodobým dôsledkom (stres, monotónnosť, presýtenosť a únava), ktoré však môžu prerásť do závažnejších ochorení tak psychického, ako aj psychosomatického charakteru, keď nepriaznivá pracovná náplň a neadekvátne požiadavky zaťažujú zamestnanca dlhšie časové obdobie.

Cieľom preto musí byť, rozpoznať neprimerané požiadavky a faktory, ktoré vyvolávajú psychickú záťaž, posúdiť ich a zaviesť opatrenia na potlačenie krátkodobých negatívnych dôsledkov.

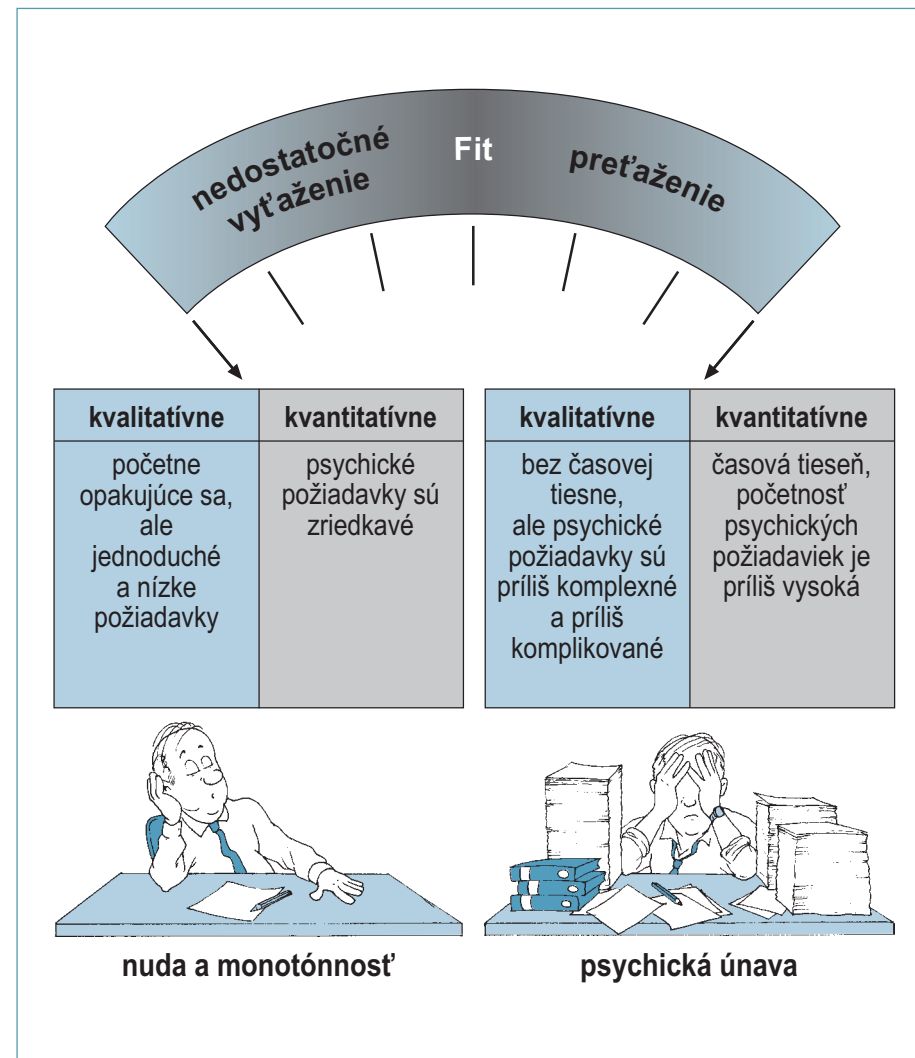
V nasledujúcom texte sú tieto možné krátkodobé dôsledky bližšie rozobrané, vrátane pomôcok na odhalenie a posúdenie rizikových faktorov a zavedenie možných opatrení.

## 1.1 | Krátkodobé dôsledky vyplývajúce z neprimeraných pracovných požiadaviek

Možný nesúlad medzi objektívnymi pracovnými požiadavkami a individuálnymi predpokladmi toho – ktorého jedinca dosahovať určitý výkon vedú k psychickej

neuspokojenosti, a to v dôsledku buď neprimerane jednoduchých, alebo neprimerane náročných požiadaviek.

Obrázok č. 2: Nízke požiadavky a vysoké požiadavky



- **Neuspokojenosť v dôsledku neprimerane náročných požiadaviek**

Individuálne predpoklady podať určitý výkon sú nižšie ako pracovné požiadavky, ktoré sú pracovníkovi uložené. Kvalitatívna psychická preťaženosť vzniká, keď stupeň kvalifikácie je pre pracovnú činnosť nepostačujúci, alebo dosiahnutá kvalifikácia tejto činnosti vôbec nezodpovedá. Ďalším prípadom je, ak zamestnanec nedisponuje komunikačnou alebo sociálnou kompetenciou.

Kvantitatívna psychická preťaženosť vzniká napríklad vtedy, keď treba vykonať príliš veľa úloh naraz, keď sa pracuje v časovom strese, alebo chýba personál.

Negatívne krátkodobé dôsledky psychickej preťažnosti spočívajú v prežívaní stresu alebo psychickej únavy.

Prežívanie stresu sa vyznačuje tým, že napríklad zažívame stavy strachu, osoby sú rozrušené a nervózne. Typický príklad takejto situácie, ktorý každý pozná a určite pociťoval ako niečo nepríjemné, sú pocity krátko pred skúškou.

O psychickú únavu sa jedná, keď sa pocit únavy dostaví ešte pred samotným ukončením práce. Vzniká vtedy, keď je potrebné urobiť príliš veľa, alebo treba zvládnuť veľa navzájom sa nepodporujúcich úloh. Môže byť ale vyvolaná aj telesnou námahou pri práci, napríklad pri niekoľkohodinovom dvíhaní alebo prenášaní ťažkých predmetov.

- **Neuspokojenosť v dôsledku neprimerane jednoduchých požiadaviek**

V tomto prípade sú individuálne predpoklady podať určitý výkon vyššie ako objektívne požiadavky.

Po kvalitatívnej stránke vzniká táto neuspokojenosť vtedy, keď je zamestnanec pre danú činnosť nadmieru kvalifikovaný. K takýmto situáciám dochádza napríklad po racionalizácii, rušení pracovných miest alebo fúziách. Vzniká aj vtedy, keď individuálne ciele alebo hodnotové predstavy nemôžu byť v práci naplnené.

Po kvalitatívnej stránke vzniká táto neuspokojenosť vtedy, keď sa na určitý časový úsek naplánuje príliš málo úloh. Typickými príkladmi sú kontrolné a daňové činnosti. Vzniká aj vtedy, keď sú činnosti veľmi jednotvárne alebo sa opakujú stále tým istým spôsobom.

K negatívnym krátkodobým dôsledkom patrí prežívanie monotónnosti a presýtenosti.

Prežívanie monotónnosti je vyvolané dlho pretrvávajúcimi, jednotvárnymi alebo sa opakujúcimi pracovnými úlohami. Pocity sa približujú driemaniu a civeniu. Po zmene činnosti však tieto pocity rýchlo pominú.

Psychická presýtenosť sa vzťahuje na stav prežívania, ktorý charakterizuje spravidla nervozita a nepokoj. Môže vzniknúť pri odmietnutí vykonávať činnosti, ktoré sa opakujú, alebo kde si odporujú výsledné požiadavky s podmienkami realizácie. Teda činnosti, kde ide takpovediac buď o prešľapovanie na mieste, alebo o bezvýchodiskosť.

## 2. Identifikácia v podniku

Identifikácia psychických problémov v podnikoch a ich príčin nie je bežná záležitosť. Vo väčšine podnikov s tým nemajú takmer žiadne skúsenosti. Okrem toho sa u dotazovaných, alebo sledovaných môže objaviť skepsa alebo odmietanie, keď nepochopia zmysel a účel takehoto skúmania, hlavne ak sa jedná o dosť osobné záležitosti.

Z tohto dôvodu, v nasledujúcej stati sú uvedené odporúčania pre malé a stredné podniky, na čo by mali brať zreteľ pri plánovaní a vykonávaní identifikácie psychických problémov v svojom podniku.

Písomné anonymné dotazníky pripadajú do úvahy len vtedy, ak je počet dotazovaných osôb aspoň 10.

### 2.1 | Identifikácia a hodnotenie psychickej záťaže v prevádzkach do 10 zamestnancov

Vzhľadom na rozdielne príčiny a dôsledky psychickej záťaže sa pre každý aspekt psychickej záťaže – teda stres, psychická únava, monotónnosť a psychická presýtenosť, použije samostatný hodnotiaci formulár. Každý z hodnotiacich formulárov má obsahovať otázky z týchto častkových oblastí – aktivity podniku, pracovné podmienky, pracovné výkony a správanie.

#### Práca s hodnotiacimi formulármi

Základnou podmienkou, aby sme vôbec použili hodnotiace formuláre, je súhlas všetkých, ktorí sa majú zúčastniť.

V podnikoch s menej ako 10 zamestnancami využijeme metódu pozorovania priebehu pracovného procesu a skupinovú diskusiu.

Odpovede, s ktorými dotazovaní súhlasia, sa zakrúžkujú. Odpovede, s ktorými

nesúhlasia, zostanú prázdne. Doterajšie skúsenosti ukázali, že veľmi užitočné je ešte pred vyplňovaním v krátkosti povedať o cieľoch, zmysle a výsledkoch dotazníka. Túto krátku prednášku možno urobiť individuálne, alebo spoločne pred celou skupinou.

- **Návod k pozorovacej metóde**

Pozorujte pracovnú činnosť počas viacerých dní (každý deň istú kratšiu dobu, pričom dokopy asi 3 až 4 hodiny).

Prečítajte si stať o strese, námahe, monotónnosti a presýtenosti. Pri každom čiastkovom probléme zväzte, či sa týka vášho pracoviska a ak áno, zakrúžkujte to v hodnotiacom formulári.

#### Poznámka:

Pozor na to, že pozorovatelia z vonku nemôžu objektívne ohodnotiť oblasti pracovný výkon a správanie.

• **Návod k skupinovej diskusii**




Pripravte skupinu na rozhovor a poučte ju o výsledkoch analýzy. Rozoberajte jednotlivé body po jednom a diskutujte o tom, či sa daný problém vyskytuje, alebo nevyskytuje vo vašom podniku. Potom výsledky z diskusie zakrúžkujte do hodnotiaceho formulára. Aj skupinová diskusia sa musí riadiť princípom anonymity v tom zmysle, že žiadne podrobnosti nesmú byť prezradené osobám mimo skupiny, ktorá sa diskusie zúčastnila.

**Poznámka:**

Odporúča sa, aby moderátor diskusie prešiel zaškolením.

**Zhodnotenie výsledkov v prevádzkach do 10 zamestnancov**

V každom hodnotiacom formulári spočítame počet označených odpovedí (v hodnotiacich formulároch sa vyskytuje vždy po 10 otázok, ako ukazuje príloha 1). Spôsob vyhodnotenia ukazuje tabuľka:

žiadne riziko	zvýšené riziko	vysoké riziko
budeme sa zaoberať len označenými odpoveďami	odporúča sa úprava	úprava nevyhnutná
		
1 až 3 označené odpovede	4 až 6 označených odpovedí	7 až 10 označených odpovedí

**2.2 | Identifikácia a hodnotenie psychickej záťaže v prevádzkach nad 10 zamestnancov**

Vzhľadom na rozdielne príčiny a dôsledky psychickej záťaže sa pre každý aspekt psychickej záťaže – teda stres, psychická únava, monotónnosť a psychická presýtenosť, použije samostatný hodnotiaci formulár. Každý z hodnotiacich formulárov má obsahovať otázky z týchto čiastkových oblastí – aktivity podniku, pracovné podmienky, pracovné výkony a správanie.

**Práca s hodnotiacimi formulármi**

Základnou podmienkou, aby sme vôbec použili hodnotiace formuláre, je súhlas všetkých, ktorí sa majú zúčastniť. V podnikoch s viac ako 10 zamestnancami je vhodné použiť aj metódu pozorovania

priebehu pracovného procesu a skupinovú diskusiu.

Pri činnostiach, ktoré sú vykonávané viacerými zamestnancami súčasne, by mohla prebehnúť aj skupinová diskusia v rámci školení bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Odpovede, s ktorými dotazovaní súhlasia, sa zakrúžkujú. Odpovede, s ktorými nesúhlasia, zostanú prázdne. Doterajšie skúsenosti ukázali, že veľmi užitočné je ešte pred vyplňovaním v krátkosti povedať o cieľoch, zmysle a výsledkoch dotazníka. Túto krátku prednášku možno urobiť individuálne, alebo spoločne pred celou skupinou.

• **Návod k pozorovacej metóde**

Pozorujte pracovnú činnosť počas viacerých dní (každý deň istú kratšiu dobu, pričom dokopy asi 3 až 4 hodiny). Prečítajte si stať o strese, námahe, monotónnosti a presýtenosti. Pri každom čiastkovom probléme zväzte, či sa týka vášho pracoviska a ak áno, zakrúžkujte to v hodnotiacom formulári.

**Poznámka:**

Pozor na to, že pozorovatelia z vonku nemôžu objektívne ohodnotiť oblasti pracovný výkon a správanie.

• **Návod k metóde dopytovania**

Prečítajte si stať o strese, námahe, monotónnosti a presýtenosti. Pri každom čiastkovom probléme zväzte, či sa týka vášho pracoviska a ak áno, zakrúžkujte to v hodnotiacom formulári.

• **Návod k skupinovej diskusii**

Pripravte skupinu na rozhovor a poučte ju o výsledkoch analýzy. Rozoberajte jednotlivé body po jednom, a diskutujte o tom, či sa daný problém vyskytuje, alebo nevyskytuje vo vašom podniku. Potom výsledky z diskusie zakrúžkujte do hodnotiaceho formulára. Aj skupinová diskusia sa musí riadiť princípom anonymity v tom zmysle, že žiadne podrobnosti nesmú byť prezradené osobám

mimo skupiny, ktorá sa diskusie zúčastnila.

**Poznámka:**

Odporúča sa, aby moderátor diskusie prešiel školením.




**Zhodnotenie výsledkov v prevádzkach nad 10 zamestnancov**

Vyhodnotenie výsledkov prebieha kvantitatívne zistením, koľko % zúčastnených označilo tú-ktorú odpoveď. Čím viac zamestnancov, ktorí vykonávajú rovnakú alebo podobnú činnosť, označilo danú odpoveď, tým väčšia pravdepodobnosť, že sa daný problém nášho podniku skutočne týka a treba ho riešiť.

Čím viac odpovedí je vyznačených v jednom type odpoveďového háčku, tým skôr je nutné zaoberať sa nápravou.

Kvalitatívna analýza môže prebiehať nezávisle od kvantitatívnej, v tom zmysle, že niektoré body môžu byť zamestnancami, napríklad po diskusii počas školení bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci považované za dôležitejšie, ako iné, a preto aj odpovediam na nich treba prikladať väčšiu váhu pri hodnotení.

Spôsob celkového zhodnotenia ukazuje tabuľka:

žiadne riziko	zvýšené riziko	vysoké riziko
budeme sa zaoberať len označenými odpoveďami	odporúča sa úprava	úprava nevyhnutná
		
0 až 33 %	34 až 66 %	67 až 100 %

Potreba akcie sa zvyšuje, keď externí poradcovia dospeli k podobným výsledkom, ako dopytovatelia zamestnanci.

#### Poznámka:

Pre čo najpresnejšiu analýzu a pre čo najoptimálnejší návrh zmien na zlepšenie s cieľom zabrániť neuspokojenosti v dôsledku neprímerane jednoduchých, alebo náročných požiadaviek v práci, sa odporúča spolupráca s lekármi pracovnej zdravotnej služby a psychológmi.

Na pracovnom liste (pozri 5. prílohu) môže prebehnúť porovnanie výsledkov, ku

ktorým dospeli odpovede zamestnancov, s tými, ku ktorým dospeli externí poradcovia. Na odpovedových hárkoch externých pozorovateľov sa začiernia políčka výkon skúsenosti, lebo na tieto body nie je možné vyjadriť sa na základe externého pozorovania.

Príklad vyhodnotenia ukazuje nasledujúce zobrazenie. Body, ktoré vedú k prežívaniu stresu, sú v tomto prípade body 2, 3 a 4. Boli označené tak zamestnancami, ako aj externými pozorovateľmi.

## 2.3 | Diskusia k získaným výsledkom v organizácii

Neexistujú presne stanovené kritériá spätnej väzby ohľadom zistených výsledkov v organizácii, osvedčili sa však nasledovné kroky:

1. Zvolanie pracovnej rady, ktorá umožní diskutovať, alebo diskusia k výsledkom v malých skupinách, v ojedinelých prípadoch je možné uviesť písomné stanovisko

2. Zvolanie separátnej rady s manažmentom a vedením organizácie

3. V prípade oboch týchto rád je potrebné okrem diskusie o ťažiskových problémoch a ťažkostiach vyčleniť aj podnikové zdroje na zvládnutie problémov a určenie, či ich má podnik k dispozícii dostatok, alebo či musia byť znovu vyčlenené.

#### Príklad: Zhodnotenie – Hodnotiaci formulár

Pracovné odvetvie/Pracovná skupina:\*) **Pásový dopravník**

Pracovná činnosť:\*) **Balenie**

#### Hodnotiaci formulár 1: Stres

Bod	zamestnanci		externí pozorovatelia	
	počet	%	počet	%
1	2	13,3	–	–
2	11	73,3	2	66,7
3	10	66,7	2	66,7
4	15	100,0	3	100,0
5	–	–	–	–
6	–	–	–	–
7	8	53,3	1	33,3
8	5	33,3	1	33,3
9	2	13,3	–	–
10	6	40,0	–	–
11	3	20,0	<b>tieto body môžu ohodnotiť len zamestnanci</b>	
12	2	13,3		
13	–	–		
14	–	–		
15	5	33,3		
16	4	26,7		

#### Počet hodnotiacich formulárov

Zamestnanci: 15

Externí pozorovatelia: 3

\*) Uviest' údaje podľa potreby



## 3. Organizácia práce

### 3.1 | Postup hodnotenia v podniku

Pri plánovaní a uskutočňovaní opatrení ako z psychologického hľadiska zorganizovať prácu je potrebné, aby zamestnanci, ktorých sa to bude týkať, boli zainteresovaní do procesu. V rámci školení bezpečnosti a ochrany zdravia môžu byť tieto opatrenia diskutované a rozpracované v rámci moderovaných spoločných diskusií.

Odporúča sa nasledovný postup:

V skupine treba posúdiť dôležitosť jednotlivých opatrení a zamyslieť sa nad očakávanými výsledkami, ktoré z nich môžu vyplývať. Potom treba spoločne posúdiť, ktoré zmeny sú na základe toho skutočne

želané a ktoré sú vôbec splniteľné. Plánujme zásadne len realizovateľné zmeny.

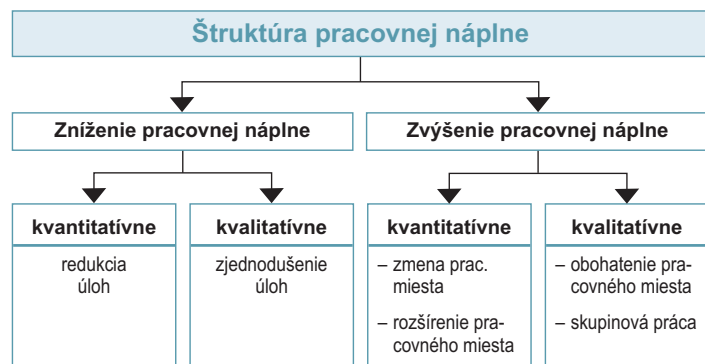
Manažment by sa mal so všetkými opatreniami, ktoré boli ohodnotené ako želané, konštruktívne zaoberať. Mal by byť stanovený plán termínov plnenia a majú byť určené zodpovední. K uskutočneniu opatrení je potrebné vyčleniť podnikové a finančné zdroje.

Účinnosť uskutočnených opatrení je potrebné vyhodnocovať. Vzhľadom na rýchle zmeny, ktoré prináša súčasný svet práce, sa odporúča zisťovať stav psychickej záťaže v pravidelných časových intervaloch.

### 3.2 | Jednotlivé spôsoby

Pri riziku **psychickej neuspokojenosti** v dôsledku **neprimerane náročných** požiadaviek je potrebné vykonať opatrenia, ktorých výsledkom bude zníženie pracovnej náplne. Budú kombinované s opatreniami ako ďalšie vzdelávanie či odbúra-

vanie zdrojov, ktoré má k dispozícii jeden zamestnanec. Pri riziku psychickej neuspokojenosti v dôsledku neprimerane jednoduchých požiadaviek sa odporúčajú opatrenia, ktorých výsledkom bude rozšírenie pracovnej náplne.



Obrázok č. 3: Štruktúra pracovného poľa

#### • Zníženie pracovnej náplne

Pri psychickej záťaži vyvolanej veľkým množstvom úloh alebo časovým tlakom sa odporúča kvantitatívne zníženie pracovnej náplne. To znamená, že množstvo úloh na pracovných pozíciách, ktorých sa táto záťaž týka, sa redukuje alebo sa časť úloh prerozdelená na iné pracovné miesta s rovnakou alebo podobnou náplňou.

Proti psychickej záťaži, vyvolanej vysokou komplexnosťou úloh alebo nedostatkami kompetenciami zamestnanca, možno bojovať nástrojmi kvalitatívneho zníženia pracovnej náplne. Pri použití tohto spôsobu určíme, kto sa na danú úlohu hodí viac, resp. kto by mohol prebrať na seba aspoň časť úloh, aby bol odbremený doterajší zamestnanec.

#### • Zvýšenie pracovnej náplne

Pri psychickej neuspokojenosti, spôsobenej prácou, kde je príliš málo aktivity zamestnanca, napr. pri kontrole technických či chemických procesov, alebo prácou, kde sa neustále opakuje zopár tých istých pohybov rúk, napr. práca pri páse, pomáha zmena činnosti alebo obohatenie doterajšej činnosti o ďalšie pohyby, čím sa zvýši frekvencia pohybov rúk.

Psychická neuspokojenosť spôsobená tým, že kvalifikácia zamestnancov je vyššia ako požiadavky na nich kladené, sa môže potlačiť, keď okrem doterajších úloh sa musia splniť aj náročnejšie úlohy, napríklad organizácia a kontrola vlastnej práce.

### 3.3 | Opatrenia

Aby sme predišli riziku psychickej neuspokojenosti, možno vykonať opatrenia, ktoré pomáhajú potlačiť negatívne krátkodobé dôsledky.

Niektoré príklady:

#### ■ na zabránenie stresu

1. redukcia potenciálnych stresorov, napr.
  - zavedením určitých stupňov voľnosti (napr. čo sa týka termínov alebo obsahu práce)
  - podpora zo strany kolegov alebo predstavených
  - vytvorenie detailnej a prehľadnej štruktúry úloh

2. nárast personálnych zdrojov
  - cieľavedomé odborné vzdelávanie a ďalšie vzdelávanie
  - self – manažment (manažment času, techniky zvládania stresu)
  - zmena postojov (nesnažiť sa o perfekcionizmus a súťaživosť za každú cenu)
  - iné: zdravá výživa a šport

#### ■ na zabránenie psychickej únavy

1. systematické prestávky
  - odporúčanie: viac krátkych prestávok
  - zavedenie systému krátkych prestávok
  - zotavujúca náplň prestávok

2. nárast personálnych zdrojov
- tréning duševných a telesných výkonových predpokladov
  - vybudovanie optimálnej reprezentácie dosiahnuté cieľavedomým vzdelávaním

Zavedením systému krátkych prestávok možno nielen zabrániť psychickej únave, ale zamestnanci sa budú dopúšťať menšieho počtu omylov a celkový výkon tak stúpne.

#### ■ na zabránenie monotónnosti

- plánovitá zmena činností
- ponuka zmiešaných činností
- zavedenie skupinovej práce

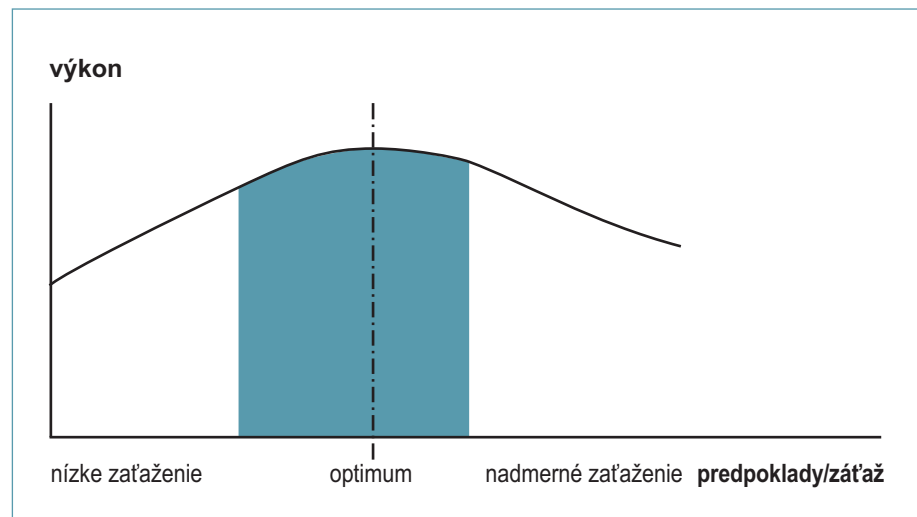
Prežívanie monotónnosti zmizne po zmene činnosti veľmi rýchlo. Preto sa odporúča zavedenie plánovitých zmien pracovných miest (tzv. rotácia pracovných pozícií).

#### ■ na odstránenie psychickej presýtenosti

- zmena organizačnej štruktúry
- odbúravanie časového tlaku
- dosiahnutie transparentnosti
- naučiť zamestnancov byť si vedomý dôsledkov, ktoré vstúdu z chýb
- priama a skorá spätná väzba o priebehu a výsledkoch práce
- zapojenie zamestnancov do dôležitých rozhodovaní a do návrhov reorganizácie
- prenesenie časti zodpovednosti na zamestnancov
- nasadenie zamestnancov do úloh zodpovedajúcich ich kvalifikácii a schopnostiam

**Cieľom je dosiahnutie optimálneho vyťaženia a optimálnych požiadaviek na zamestnancov. Predpokladom je optimálny pomer medzi výkonovými predpokladmi, ako napr. kvalifikácia, schopnosti a zručnosti a mierou a druhom psychickej námahy (pozri nasledujúci obrázok).**

Obrázok č. 4: Pracovný výkon a zaťaženie



## Hodnotiaci formulár 1: Stres

Oblasť práce/Skupina zamestnania:\*) \_\_\_\_\_

Pracovná činnosť:\*) \_\_\_\_\_

V zozname sú uvedené body, ktoré sa zaoberajú prežívaním stresu pri práci. Hodia sa tieto tvrdenia na prácu, ktorú vyhodnocujete?

Ak áno, daný bod zakrúžkujte. Ak nie, nechajte prázdne miesto.

Pri práci	
1	<input type="radio"/> je vysoká zodpovednosť.
2	<input type="radio"/> sa často vyskytuje časový stres.
3	<input type="radio"/> sme často prerušovaní a vyrušovaní.
4	<input type="radio"/> máme k dispozícii len úzky priestor na vlastné rozhodovanie.
5	<input type="radio"/> sa musia rozhodnutia prijímať bez postačujúcich informácií a bez pomôcok na rozhodovanie.
6	<input type="radio"/> sa vyskytujú navzájom si odporujúce požiadavky (napr. konflikt medzi dodržaním termínov a zabezpečením primeranej kvality).
7	<input type="radio"/> chýba podpora kolegov a predstavených.
Vyskytujú sa aj iné problémy, napr.:	
8	<input type="radio"/> sociálne napätie.
9	<input type="radio"/> nedostatok personálu.
10	<input type="radio"/> budúcnosť oddelenia alebo celého podniku je neistá.
Otázky k oblastiam výkon a správanie	
Pri práci	
11	<input type="radio"/> často prehliadnem veľa informácií.
12	<input type="radio"/> mám pocit, že strácam prehľad.
13	<input type="radio"/> robím často chyby.
14	<input type="radio"/> som si neistý, či robím správne.
15	<input type="radio"/> som nepokojný a nervózny.
16	<input type="radio"/> mám strach, že prácu nestihnem.
Body 11 až 16 vyplňajú len zamestnanci.	

\*) Uviest' údaje podľa potreby

## Hodnotiaci formulár 2: Psychická únava

Oblasť práce/Skupina zamestnania:\*) \_\_\_\_\_

Pracovná činnosť:\*) \_\_\_\_\_

V zozname sú uvedené body, ktoré sa zaoberajú psychickou únavou. Hodia sa tieto tvrdenia na prácu, ktorú vyhodnocujete?

Ak áno, daný bod zakrúžkujte. Ak nie, nechajte prázdne miesto.

Pri práci		
1	<input type="radio"/>	sa vykonávajú len rutinné činnosti.
2	<input type="radio"/>	sa nemusí nič pripraviť alebo organizovať, postup alebo výsledky nie je potrebné kontrolovať zamestnancami.
3	<input type="radio"/>	sa nevyskytuje spätná väzba o výsledkoch práce.
4	<input type="radio"/>	sú žiadne alebo len obmedzené možnosti spolupracovať alebo komunikovať s kolegami.
5	<input type="radio"/>	je potrebné neprirodzené držanie tela.
6	<input type="radio"/>	je obmedzená možnosť pohybu.
7	<input type="radio"/>	je problém urobiť si prestávku.
Vyskytujú sa aj iné problémy, napr.:		
8	<input type="radio"/>	zlé podmienky vnímania (napr. spôsobené nedostatočným osvetlením, prachom, parou a i.).
9	<input type="radio"/>	nevhodne usporiadané pracovné prostriedky
10	<input type="radio"/>	rušivé podmienky pracovného prostredia (napr. hluk).
Otázky k oblastiam výkon a správanie		
Pri práci		
11	<input type="radio"/>	potrebujem stále viac a viac času na vykonanie tej istej činnosti.
12	<input type="radio"/>	som oboznámený s vlastnými chybami až oneskorene.
13	<input type="radio"/>	cítim sa vyčerpaný a unavený.
14	<input type="radio"/>	moja koncentrácia slabne.
15	<input type="radio"/>	pociťujem silnú potrebu odpočinúť si.
16	<input type="radio"/>	czuję wielką potrzebę odpoczynku i regeneracji
Body 11 až 16 vyplňajú len zamestnanci.		

\*) Uviesť údaje podľa potreby

## Hodnotiaci formulár 3: Monotónnosť

Oblasť práce/Skupina zamestnania:\*) \_\_\_\_\_

Pracovná činnosť:\*) \_\_\_\_\_

V zozname sú uvedené body, ktoré sa zaoberajú monotónnosťou pri práci. Hodia sa tieto tvrdenia na prácu, ktorú vyhodnocujete?

Ak áno, daný bod zakrúžkujte. Ak nie, nechajte prázdne miesto.

Pri práci		
1	<input type="radio"/>	jedná sa o rutinnú, monotónnu činnosť (napr. kontrola priebehu).
2	<input type="radio"/>	je činnosť málo podnetná.
3	<input type="radio"/>	sa činnosti neustále opakujú.
4	<input type="radio"/>	je neustále potrebná pozornosť, bez toho, aby sa mohol človek sústrediť aj na niečo iné.
5	<input type="radio"/>	nemusíme s nikým spolupracovať.
6	<input type="radio"/>	sa nemôžeme s nikým rozprávať.
7	<input type="radio"/>	sú skúsenosti a vedomosti zamestnanca málo využité.
Vyskytujú sa aj iné problémy, napr.:		
8	<input type="radio"/>	teplota prostredia je vysoká.
9	<input type="radio"/>	pracovné prostredie je tmavé.
10	<input type="radio"/>	neustále počujeme tie isté zvuky.
Otázky k oblastiam výkon a správanie		
Pri práci		
11	<input type="radio"/>	cítim, že nie je využitý môj potenciál.
12	<input type="radio"/>	môj výkon klesá.
13	<input type="radio"/>	potrebujem dlhší reakčný čas.
14	<input type="radio"/>	sa zaoberám inými vecami, alebo myslím na iné veci, hoci sa odomňa vyžaduje permanentná pozornosť.
15	<input type="radio"/>	sa nudím.
16	<input type="radio"/>	driemem, alebo sa oddávam fantáziám.
Body 11 až 16 vyplňajú len zamestnanci.		

\*) Uviesť údaje podľa potreby

## Hodnotiaci formulár 4: Psychická presýtenosť

Oblasť práce/Skupina zamestnania:\*) \_\_\_\_\_

Pracovná činnosť:\*) \_\_\_\_\_

V zozname sú uvedené body, ktoré sa zaoberajú psychickou presýtenosťou pri práci. Hodia sa tieto tvrdenia na prácu, ktorú vyhodnocujete?

Ak áno, daný bod zakrúžkujte. Ak nie, nechajte prázdne miesto.

Pri práci	
1	<input type="radio"/> sa prísne dbá na časové plány.
2	<input type="radio"/> sa prísne dbá na dodržiavanie inštrukcií.
3	<input type="radio"/> neexistuje žiadna možnosť vyhnúť sa alebo odmietnuť úlohy.
4	<input type="radio"/> nie sú zamestnanci dostatočne informovaní.
5	<input type="radio"/> sa nevyskytuje spštná väzba.
6	<input type="radio"/> zodpovednosť je nízka.
7	<input type="radio"/> sú zamestnanci nasadzovaní do úloh, na ktoré nemajú zodpovedajúcu kvalifikáciu.
Existujú dodatočne iné vplyvy, napr.:	
8	<input type="radio"/> nemá nás kto viesť, poradiť nám.
9	<input type="radio"/> zlá sociálna klíma, mobbing.
10	<input type="radio"/> zlé pracovné podmienky (napr. pracovná miestnosť, pracovné pomôcky, zariadenia, materiál, ...).
Otázky k oblastiam výkon a správanie	
Pri práci	
11	<input type="radio"/> pracujem podľa „predpisu“.
12	<input type="radio"/> môžem sa len málo seberealizovať.
13	<input type="radio"/> mi je zmysel a podiel mojej konkrétnej práce na celkovom výsledku nejasný.
14	<input type="radio"/> zostal som uviaznutý na mieste a nemám sa ako posunúť kariérne ďalej.
15	<input type="radio"/> som náladový, nahnevaný a rozrušený.
16	<input type="radio"/> som nespokojný.
Body 11 až 16 vyplňajú len zamestnanci.	

\*) Uviesť údaje podľa potreby

## Hodnotiaci formulár

Tento formulár môže byť použitý pre hodnotiace formuláre 1 až 4.

Oblasť práce/Skupina zamestnania:\*) \_\_\_\_\_

Pracovná činnosť:\*) \_\_\_\_\_

Vpíšte pri jednotlivých bodoch, ako často boli zakrúžkované a taktiež porovnajte výsledky zamestnaneckého hodnotenia s hodnotením externých poradcov.

Body	Ohodnotenie			
	zamestnanecké		externí pozorovatelia	
	počet	%	počet	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
<b>tieto body môžu ohodnotiť len zamestnanci</b>				
<b>Počet vyhodnocovaných hodnotiacich formulárov</b>				
Zamestnanci:				
Externí pozorovatelia:				

\*) Uviesť údaje podľa potreby

Vo väčších podnikoch a pracovných skupinách je zmysluplné vykonať písomné, anonymné dotazníky, aby mohli byť všetci spolupracovníci a spolupracovníčky vtiahnutí do procesu potrebných zmien.

K tomuto sú v nasledujúcom odstavci uvedené odporúčania, na čo by ste mali pri plánovaní a realizácii takéhoto dotazovania brať zreteľ.

### **1. Navodíte pocit dôvery**

Len keď majú zamestnanci možnosť dobrovoľne a otvorene vyjadriť svoju mienku, prináša dotazovanie použiteľné výsledky.

- Informujte osadenstvo o plánovanom zisťovaní psychickej záťaže a jej zdrojov. Pokiaľ majú zamestnanci svojich zástupcov, informujte ich v dostatočnom predstihu.
- Zaručte anonymitu a ochranu údajov. Tak počas zisťovania, ako aj vyhodnocovania dotazníkov, nesmie dôjsť k riziku zneužitia údajov.
- Naplánujte, ako a akým spôsobom oboznámite osadenstvo s výsledkami dotazovania.

### **2. Investujte do plánovania a prípravy**

- Dotazník len kvôli tomu, aby sme niečo vyplnili, nemá zmysel. Premyslite si už dopredu, ako využijete získané výsledky v praxi a kto bude zapojený do presadzovania prípadných zmien a nových riešení.
- Premyslite si dopredu, ktoré skupiny zamestnancov budú dotazované separátne od ostatných (napr. osoby vykonávajúce tú istú alebo podobnú činnosť). Dotazníky musia byť kódované.

### **3. Priebeh a vyhodnotenie**

- Zabezpečte čo najvyššiu účasť.

K tomuto treba premyslieť:

- Kedy je vhodný časový okamih na vykonanie dotazovania
  - Ako zabezpečiť účasť zamestnancov v teréne a zamestnancov na čiastočný úväzok
  - Ako sa zorganizuje rozdanie a odovzdanie dotazníkov
  - Ovládajú všetci jazyk, v ktorom je dotazník napísaný?
  - Treba zohľadniť aj špecifika vyplývajúce z rôznosti pohlaví?
  - Nie je potrebné zohľadniť aj iné špecifika, ako napríklad náboženstvo a etnická príslušnosť?
- Uistite sa, že vyhodnotenie písomnosti prebehne na neutrálnej pôde a že jednotlivé menšie skupinky sa budú vyhodnocovať len vtedy, keď bude zabezpečená anonymita

### **4. Spätná väzba**

- Spätná väzba je každopádne nevyhnutná, naplánujte ju a premyslite si formu a prostriedky, ktoré na to budú určené.
- Vo všeobecnosti je veľmi nápomocné využiť spoločnú diskusiu.
- Zapojte do procesu zástupcov zamestnancov, zapojenosť ide ruka v ruku s pocitom identifikácie sa s podnikom.
- Keď nejaká zmena, ktorej potreba vyplynula z dotazovania nemôže prebehnúť hneď, ale musí byť presunutá na neskoršie obdobie, zdôvodnite to.
- Zhodnoťte po určitom čase, či sa uskutočnené zmeny naozaj osvedčili a viedli k zlepšeniu, napríklad formou nového dotazovania.

### **5. Etablovanie kultúry komunikácie**

- Každé dotazovanie alebo pozorovanie je istý druh komunikácie. Nemala by to byť jednorázová záležitosť. Umožnite, aby zamestnanci, napr. v rámci návrhov alebo skupinovej diskusie, mali možnosť pravidelne vznášať svoje nápady, návrhy a sťažnosti týkajúce sa oblasti pracovných podmienok a aby tieto boli akceptované.
- Jednou z možností, ako sa vysporiadať so všetkými otázkami bezpečnosti a zdravia zamestnancov, je zriadenie manažmentu bezpečnosti a zdravia na pracovisku.

Zamestnávateľa majú zákonnú povinnosť vykonávať pravidelné hodnotenie rizík na pracovisku. Povinnosť ukladá § 6 ods. 1 písm. c) Zákona 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Povinnosťou zamestnávateľov je venovať sa pracovnému stresu ako každému inému riziku v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia na pracovisku.

**Poznámky:**

Zamestnávateľ je zodpovedný za identifikáciu, evidenciu a riešenie psychickej záťaže. V každej fáze, predovšetkým počas implementácie, môže ku riešeniu týchto problémov prizvať externých expertov.

V prípade záujmu o ďalšie informácie sa môžete obrátiť na:

Národný inšpektorát práce  
Odbor riadenia inšpekcie práce  
Masarykova 10  
040 01 Košice  
Ing. Laurencia Jančurová  
053-7979927  
[laurencia.jancurova@ip.gov.sk](mailto:laurencia.jancurova@ip.gov.sk)