Kdy a jak na podrobnější hodnocení psychosociálních rizik

Řízení psychosociálních rizik začíná poznáním skutečné práce a hledáním možností, jak zlepšit její podmínky. Řadu problémů může pracovní tým rozpoznat a začít řešit vlastními silami. Pokud však přijatá opatření nepřinesla dostatečné zlepšení, příčiny obtíží zůstávají nejasné nebo tým nedokáže situaci spolehlivě posoudit, je třeba pokračovat podrobnějším hodnocením a podle potřeby přizvat odbornou pomoc.

Na mnoha pracovištích už tato práce probíhá

Vedoucí upravují rozdělení úkolů, plánovači řeší návaznost směn a zastupování, personalisté sledují odchody zaměstnanců, pracovníci BOZP rozebírají příčiny incidentů a zaměstnanci upozorňují na překážky při každodenní práci. Těmito činnostmi mohou ovlivňovat také zdroje psychické zátěže, i když je tak výslovně neoznačují.

Jednotlivé informace a opatření však mohou zůstávat oddělené mezi různými lidmi a útvary. Chybí společný pohled: koho se problém týká, co jej vytváří, jaké změny už proběhly a zda pomohly. Strukturovaný přístup umožňuje tyto činnosti propojit, určit odpovědnosti a průběžně sledovat výsledek. Lze tedy navázat na to, co organizace již dělá.

Kdy vlastní postup nestačí

Podrobnější hodnocení je potřebné zejména tehdy, když:

- tým zavedl opatření, ale pracovní podmínky se dostatečně nezlepšily;
- není jasné, co obtíže způsobuje nebo které faktory mají hlavní význam;
- informace z provozu, zkušenosti zaměstnanců a pohled vedení se výrazně rozcházejí;
- problém zasahuje více skupin nebo útvarů a dosavadní postup jej nedokáže postihnout;
- tým nemá znalosti nebo prostředky potřebné k dalšímu posouzení.

U závažné nebo složité situace může být vhodné přizvat odborníka již na začátku. Zřejmá ochranná opatření se přitom nemají odkládat do dokončení hodnocení.

Nejprve si ujasněte otázku

Podrobnější hodnocení má odpovědět na konkrétní potřebu pracoviště. Před výběrem metody si tým společně vyjasní:

• kterou skupinu a jaké pracovní podmínky potřebuje posoudit;

• co již ví a v čem přetrvává nejistota;

• jaká opatření byla vyzkoušena a s jakým výsledkem;

• co potřebuje zjistit, aby mohl rozhodnout o dalším postupu.

Obecné zadání „změřte nám psychickou zátěž“ bývá příliš široké. Užitečnější je například zjistit, proč určité skupině opakovaně nestačí čas na dokončení práce, přestože již došlo k úpravě rozdělení úkolů.

Co může přinést odborné hodnocení

Odborník může pomoci upřesnit otázky, zvolit vhodné metody, rozlišit související faktory a interpretovat výsledky. Podle účelu lze propojit standardizované dotazníky, rozhovory, skupinové metody, pozorování práce a dostupné provozní údaje.

Samotné podrobnější hodnocení nemusí vždy znamenat rozsáhlé dotazníkové šetření. Rozsah a způsob zjišťování mají odpovídat problému. Důležitá je také příprava: vysvětlit zaměstnancům účel, zajistit důvěrné zacházení s informacemi a předem stanovit, jak se bude s výsledky pracovat.

Odborník potřebuje spolupráci pracoviště

Je omylem očekávat, že přizváním odborníka organizace předá celý problém k vyřešení. Odborné hodnocení je jedním z podkladů pro rozhodování. Znalost každodenní práce přinášejí zaměstnanci a vedoucí; pravomoci a prostředky ke změnám zajišťuje vedení organizace.

Odborník může navrhnout možnosti řešení a pomoci posoudit jejich vhodnost. Jejich uskutečnění však vyžaduje společnou práci, konkrétní odpovědnosti a dostupné kapacity. Ani kvalitní zpráva sama nezmění rozvrh směn, rozdělení práce nebo dostupnost podpory.

Výsledky mají vést k dalšímu kroku

Po hodnocení tým projde zjištění, stanoví priority a připraví opatření. U každého určí, kdo jej zavede, do kdy a podle čeho se pozná zlepšení. Zaměstnanci mají dostat srozumitelnou informaci o výsledcích i navazujících krocích.

V dohodnutém termínu se účinek znovu posoudí. Podle problému lze zopakovat příslušnou část měření, rozhovory nebo sledování vybraných provozních ukazatelů. Pokud změna nepomohla, tým se vrátí k příčinám a postup upraví. Podrobnější hodnocení tak zůstává součástí průběžného řízení rizik, nikoli jeho konečným výsledkem.

Autorka: PhDr. Ivana Líbalová, Ph.D.
Centrum hygieny práce a pracovního lékařství, SZÚ
3. 11. 2026