

# DUŠEVNÍ ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ

## Společně za duševní zdraví na pracovišti



### Fakta k zapamatování

- 5 % pracujících má v průměru v jakémkoli daném okamžiku duševní problém.<sup>1</sup>
- 12 miliard pracovních dní je globálně každoročně ztraceno kvůli depresi a úzkostem.<sup>2</sup>
- Deprese hrozí 54 % zaměstnanců pracujících v extrémně náročných podmínkách, zatímco u pracovníků v dobře podpořených pozicích je to jen 9 %.<sup>3</sup>
- Duševní poruchy představují 30–40 % dlouhodobých pracovních neschopností a stojí ekonomiky až 3 % HDP.<sup>4</sup>

## Co je duševní zdraví v pracovním kontextu?

Duševní zdraví zahrnuje schopnost zvládat běžné životní stresory, efektivně pracovat, navazovat pozitivní vztahy a přispívat k chodu komunity nebo týmu. V pracovním prostředí to znamená:

- schopnost soustředit se a zvládat pracovní nároky,
- zdravou komunikaci a spolupráci,
- emocionální stabilitu a odolnost vůči stresu,
- schopnost vyvažovat práci a soukromý život.

## Proč je psychická pohoda důležitá

### Dopady pro organizace

Každá peněžní částka investovaná do prevence deprese a úzkosti přináší výraznou návratnost investice díky vyšší produktivitě a lepšímu zdraví.<sup>5</sup>

### Oblast a přínos pro organizaci



#### Produktivita

Bezpečné a klidné pracovní prostředí podporuje lepší soustředění, snižuje chybovost a umožňuje zaměstnancům rychleji a jistěji se rozhodovat.



#### Inovace

Silná kultura bezpečnosti vytváří prostředí, které podporuje tvořivé myšlení, spolupráci a otevřenou výměnu inovativních podnětů mezi členy týmu.



#### Absence a fluktuace

Stabilní kultura bezpečnosti přispívá ke snížení nemocnosti, omezuje pracovní úrazy a zároveň snižuje fluktuaci i náklady spojené s náborovým procesem.



#### Značka zaměstnavatele

Firmy, které pečují o bezpečí a pohodu svých lidí, jsou vnímány jako atraktivní zaměstnavatelé a společensky odpovědné, což podporuje důvěru veřejnosti i partnerů.

<sup>1</sup> World Health Organization. Guidelines on Mental Health at Work. 2022. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

<sup>2</sup> World Health Organization. Mental health at work: Fact sheet. 2024. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

<sup>3</sup> Eurofound. Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future. 2022. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/working-conditions-time-covid-19-implications-future>

<sup>4</sup> World Health Organization Regional Office for Europe. Mental health – Overview. 2025. <https://www.who.int/europe/health-topics/mental-health>

<sup>5</sup> World Health Organization. Investing in treatment for depression and anxiety leads to fourfold return. 2016. <https://www.who.int/news/item/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return>

## Proč to funguje?

Když zaměstnanci cítí podporu a důvěru, jejich mozek reaguje méně intenzivně na hrozby a více se otevírá příležitostem. Psychologické bezpečí snižuje stres z hodnocení, podporuje otevřenou komunikaci a zvyšuje ochotu spolupracovat. Firmy, které cíleně

budují kulturu důvěry a respektu, vytvářejí prostředí pro lepší soustředění a hlubší zapojení – což vede k vyšší kvalitě práce a nižší fluktuaci. Odchod zaměstnance nepředstavuje jen náklady na nábor, ale i ztrátu know-how a narušení týmové soudržnosti.

## Dopady pro jednotlivce

| Oblast              | Přínos pro zaměstnance                                                                                                                                    |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kognitivní výkon    | Lepší pracovní paměť, pozornost a kreativita <sup>6</sup>                                                                                                 |
| Kariérní růst       | Vyšší angažovanost může vést k častějšímu povýšení a profesnímu rozvoji                                                                                   |
| Fyzické zdraví      | Lidé s lepším mentálním zdravím a vyšší životní spokojeností mají např. výrazně nižší riziko vzniku srdečních onemocnění a předčasného úmrtí <sup>7</sup> |
| Celková spokojenost | Spokojenost v práci je důležitou součástí celkové životní pohody i mimo práci                                                                             |

## Proč to funguje?

Dlouhodobý stres narušuje hormonální rovnováhu, snižuje imunitní reakci a negativně ovlivňuje kvalitu spánku – to vše se promítá do oslabené výkonnosti a větší náchylnosti k onemocněním. Naopak pocit smysluplnosti, uznání a podpory aktivuje centra

odměny v mozku, zlepšuje náladu a zvyšuje vnitřní motivaci. Pokud člověk zažívá psychickou pohodu, jeho kapacita pro koncentraci, rozhodování i empatii narůstá, což mu pomáhá nejen v práci, ale i v osobním životě.

## Hlavní rizikové faktory v pracovním prostředí

- Nadměrná pracovní zátěž a tlak na výkon
- Nízká míra autonomie a kontroly
- Špatná komunikace a konfliktní vztahy
- Nejasné role a požadavky
- Nedostatek uznání a podpory

## Zdravotnictví

Mezi hlavní psychosociální rizikové faktory patří extrémní pracovní zátěž a neustálý časový tlak, práce na směny (včetně nočních) a každodenní kontakt s náročnými či agresivními pacienty.<sup>8</sup> Tyto vlivy vedou k vysoké úrovni pracovního stresu – odvětví zdravotní a sociální péče vykazuje v evropských statistikách největší problémy se stresem při práci a čelí také nejvyššímu riziku násilí nebo hrozby násilí vůči personálu.<sup>9</sup> Psychická zátěž zdravotníků je navíc umocněná emocionální náročností péče o pacienty (často v podmínkách personálního nedostatku), což může vyústit až v syndrom vyhoření a zvýšenou nemocnost.

## Školství

Učitelé a pedagogičtí pracovníci patří k nejvíce zatíženým profesním skupinám – více než polovina českých učitelů uvádí, že jejich práce je pro ně zdrojem dlouhodobého stresu.<sup>10</sup> Podle evropských šetření se školství (spolu s veřejnou správou) řadí hned po zdravotnictví k odvětvím s nejčastějším výskytem pracovního stresu, násilí a obtěžování. Mezi typické stresory patří kázeňské problémy a nevhodné chování žáků, vysoký počet dětí ve třídách, nadměrná administrativní zátěž a tlak na plnění neustále se měnících požadavků ve výuce. Svoji roli hraje i neodpovídající finanční ohodnocení a nedostatečná podpora ze strany rodičů či vedení školy, což přispívá k častému vyčerpání a syndromu vyhoření u učitelů.

<sup>6</sup> OECD. Job Quality, Health and Productivity. 2018. <https://www.oecd.org/employment/job-quality-health-and-productivity-a8c84d91-en.htm>

<sup>7</sup> Kubzansky LD, Huffman JC, Boehm JK, et al. Positive Psychological Well-Being and Cardiovascular Disease: JACC Health Promotion Series. Journal of the American College of Cardiology. 2018;72(12):1382–1396. doi: 10.1016/j.jacc.2018.07.042

<sup>8</sup> <https://www.bozpinfo.cz/tematicke-okruhy?categoryid=32478&id=1208431&action=itemDetail&oid=10568175&nid=21090>

<sup>9</sup> <https://zsbozp.rilsa.cz/rizikove-faktory-ve-zdravotnictvi>

<sup>10</sup> <https://nevypustdusi.cz/2019/09/09/syndrom-vyhoření-u-ucitelu/>

## Informační technologie (IT)

Práce v IT sektoru je často velmi dobře placená, ovšem bývá vykoupená vysokou psychickou zátěží a rozmazanou hranicí mezi prací a volným časem. Mnoho IT profesionálů musí být v permanentní pohotovosti a řešit urgentní úkoly mimo běžnou pracovní dobu. Takový režim výrazně narušuje rovnováhu mezi prací a osobním životem. Typickými psychosociálními faktory v IT jsou trvalý tlak na dodržování termínů, rychlé technologické změny vyžadující neustálé učení a také dlouhé hodiny práce o samotě u počítače – tyto okolnosti mohou vést k vyčerpání a syndromu vyhoření, pokud nejsou aktivně řízené.



## Výroba a zpracovatelský průmysl

I v továrnách a výrobních provozech se vyskytují psychosociální rizika, ačkoli nemusí být na první pohled tak zřejmá jako v jiných sektorech. Pracovní tempo je často určované přísnými termíny a normami, což může vytvářet prostředí permanentního časového tlaku – ten může přispívat k chronickému stresu, úzkostí až depresivním stavům u zaměstnanců.<sup>11</sup> Běžná je také práce ve směnném provozu včetně nočních směn; nepravidelná pracovní doba narušuje spánkový režim, způsobuje únavu a snižuje schopnost regenerace sil. Rutinní, opakující se úkoly navíc vedou k pocitu monotónnosti a ztrátě motivace, zejména pokud vedení nevěnuje pozornost střídání práce, zapojení zaměstnanců do rozhodování a ergonomii pracovních podmínek.

## Veřejná správa

Ve státní a veřejné správě pramení psychosociální rizika zejména z kontaktu s občany a klienty úřadů. Průzkumy ukazují, že nejčastěji hlášeným problémem v této sféře je násilí a nevhodné jednání ze strany veřejnosti.<sup>12</sup> Úředníci v první linii se mohou setkat s verbálními útoky, vyhrožováním či agresivitou nespokojených klientů, což vytváří trvalý psychický tlak na zaměstnance. K vysoké míře stresu přispívají i časté organizační změny – v uplynulých letech prochází veřejná správa rozsáhlými restrukturalizacemi, které zvyšují nejistotu pracovníků a nároky na adaptabilitu. Kombinace těchto faktorů může vést k vyčerpání, poklesu pracovního výkonu a vyšší fluktuaci zaměstnanců i ve veřejných institucích, pokud nejsou rizika systematicky řešená.

## Doporučené kroky pro zaměstnavatele

| Co udělat                                                      | Proč?                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zavedte pravidelnou zpětnou vazbu a kontrolu zátěže            | Zaměstnanci často nehlásí přetížení sami – aktivní zájem ze strany vedoucích pomáhá včas odhalit problémy                                                                    |
| Nabídněte možnosti duševní podpory                             | I když pomoc existuje, bez viditelné podpory vedení ji mnoho lidí nevyužije. Interní kampaně a anonymní služby mohou být klíčové                                             |
| Zaměřte se na kvalitní zaškolení a adaptační programy          | První měsíce v novém zaměstnání zásadně ovlivňují budoucí loajalitu i duševní pohodu. Dobře nastavený adaptační proces pomáhá snížit stres z neznámého prostředí a nejistoty |
| Školte manažery v oblasti empatie a psychosociální bezpečnosti | Přímý nadřízený má zásadní vliv na to, zda se zaměstnanec cítí bezpečně a otevřeně komunikuje                                                                                |
| Mapujte psychosociální rizika pomocí dotazníků a rozhovorů     | Získáte data, podle kterých lze cíleně měnit pracovní podmínky, a zároveň dáváte zaměstnancům hlas                                                                           |

<sup>11</sup> Vala, J. (2025). Zpracovatelský průmysl a agenturní zaměstnávání. Bezpečnost a hygiena práce 4/2025. Dostupné z <https://www.bhp.cz/clanky/18889/zpracovatelsky-prumysl-a-agenturni-zamestnavani>

<sup>12</sup> Ochrana zdraví a bezpečnost při práci (BOZP) v ústředních orgánech státní správy: řešení psychosociálních rizik na pracovišti - PRŮVODCE 2017 (CZ). Dostupné z <https://mv.gov.cz/sluzba/soubor/ochrana-zdravi-a-bezpecnost-pri-praci-bozp-v-ustrednich-organech-statni-spravy-reseni-psychosocialnich-rizik-na-pracovisti-pruvodce-2017-cz.aspx>

### Jak na to:

- Zahrňte dotazy na duševní zdraví do pravidelných zaměstnaneckých průzkumů.
- Zajistěte důvěryhodného interního či externího partnera pro zaměstnaneckou psychologickou podporu.
- Využijte existující příručky (viz Praktické zdroje pomoci) pro audit a zlepšování pracovní pohody.
- Školení v oblasti duševního zdraví zahrňte do rozvoje vedoucích pracovníků – nejen jako jednorázové akce, ale jako součást vzdělávacích programů.
- Vytvořte jasný akční plán na základě výsledků průzkumů a seznamte s ním zaměstnance – transparentnost zvyšuje důvěru a zapojení.

## Doporučené kroky pro zaměstnance

| Co udělat                       | Proč?                                                                     |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Mikropauzu každých 90 minut     | Krátké přerušení práce obnovuje pozornost a snižuje únavu                 |
| Krátké zamyšlení na začátku dne | Vědomé pojmenování emocí zvyšuje sebeuvědomění a reguluje stres           |
| Pohyb po 30 minutách sezení     | Krátká chůze či protažení podporuje cirkulaci krve a zlepšuje náladu      |
| Digitální hygienu               | Vypnutí upozornění v určené části dne snižuje riziko narušení soustředění |
| Vyhledání pomoci včas           | Čím dříve zasáhnete, tím kratší je návrat do kondice                      |

### Jak na to:

- Nastavte si připomínky v telefonu nebo kalendáři na pravidelné pauzy.
- Každé ráno si napište krátkou poznámku o tom, jak se cítíte a co vás čeká – posílíte tak vědomé vnímání vlastního stavu.
- Myslete na pravidelný pohyb nebo si nastavte upozornění, že je potřeba vstát a projít se.
- Vyčleňte si denně 30 minut času, kdy deaktivujete notifikace a soustředíte se pouze na sebe.
- Pokud cítíte, že stres trvá déle než dva týdny nebo se zhoršuje, využijte anonymní poradnu na webu [nudz.cz](https://nudz.cz) nebo se objednejte ke klinickému psychologovi. Služby jsou dostupné i online.

## Praktické zdroje pomoci

**BOZPinfo.cz** – informační portál Výzkumného institutu práce a sociálních věcí, v. v. i. (RILSA), s články, poradnou a aktualitami ze světa bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

**Státní úřad inspekce práce** – dozorový orgán pro oblast BOZP, který zveřejňuje metodiky a tiskové zprávy k prevenci rizik; na SÚIP se lze obrátit i s podněty při výskytu šikany, obtěžování nebo jiných problémů na pracovišti.

**Národní ústav duševního zdraví** – výzkumné a klinické pracoviště pro duševní zdraví; poskytuje informace o stresu, prevenci vyhoření a realizuje programy na podporu duševní pohody (např. osvětové kampaně, výzkumy pracovní psychologie).

**Ministerstvo práce a sociálních věcí** – na webu MPSV a podřízených organizací lze najít příručky, výzkumné zprávy i doporučení k řízení psychosociálních rizik (např. výsledky projektů ve spolupráci s EU-OSHA či metodiky pro zaměstnavatele).

**Evropská agentura pro BOZP** – nabízí v češtině množství studií, statistik a praktických nástrojů pro zlepšení bezpečnosti a zdraví při práci. K dispozici jsou například příručky k prevenci stresu, případové studie z různých odvětví nebo interaktivní nástroje pro hodnocení rizik krok za krokem.



**rilsa**

