

# Smart Zručnosti pre MSP na podporu proti vyhoreniu

## PRACOVNÉ VYHORENIE

1 Vyhorenie je postupný stav pracovného vyčerpania, ktorý znižuje motiváciu, zdravie a pracovný výkon. Rozpoznanie jeho príznakov – únava, odstup od práce a znížená efektivita – pomáha manažérom a zamestnancom predchádzať vážnym dôsledkom. Včasná reakcia a podpora sú kľúčom k udržaniu pohody a produktivity na pracovisku.

Vyhorenie často začína nenápadne a postupne narastá, takže bez sebareflexie ho môže byť ťažké odhaliť.

## 2 PSYCHOSOCIÁLNE RIZIKÁ

Psychosociálne riziká na pracovisku označujú zdroje stresu, ktoré súvisia so spôsobom organizácie práce, medziľudskými vzťahmi alebo podmienkami, v akých pracujeme. Môže ísť napríklad o nejasne stanovené povinnosti, slabú komunikáciu, časový tlak či nedostatok podpory - no to, či sa z týchto faktorov stane skutočné riziko, závisí od reakcie konkrétneho zamestnanca, teda od toho, či mu daná situácia spôsobuje stres.



Stres závisí skôr od toho, ako veci vnímaš, než od toho, čo sa skutočne deje.

## 3 STRES MANAŽMENT

3 Stres je prirodzená reakcia, ktorá môže byť prospešná alebo škodlivá – v závislosti od jej intenzity a trvania. Včasné rozpoznanie príznakov stresu a použitie vhodných techník – napríklad relaxačných metód alebo mindfulness (sprítomnenia) – môže pomôcť predchádzať vyhoreniu a podporiť psychickú odolnosť na pracovisku.

## KOMUNIKÁCIA

5

COR-SA PRE  
(Z) A (M)

4

Efektívna komunikácia posilňuje pohodu v tíme, dôveru a odolnosť – čo sú kľúčové prvky prevencie vyhorenia. Zlepšuje spoluprácu, zvyšuje morálku a spokojnosť v práci, a zároveň znižuje fluktuáciu zamestnancov. Aktívne počúvanie a jasná spätná väzba sú každodenné nástroje, ktoré podporujú zdravšie vzťahy na pracovisku.

Na prevenciu vyhorenia vám odporúčame využiť nástroje COR-SA (Corporate Burnout self-assessment tool). Verzia pre zamestnancov (Z) ponúka komplexné hodnotenie, zatiaľ čo verzia pre manažérov (M) prináša cenné poznatky najmä pri ich spoločnom využití. Porovnanie oboch prístupov pomáha identifikovať kľúčové psychosociálne riziká a zlepšiť pohodu v celom tíme. Poďme spoločne konať pre zdravšie pracovné prostredie!



# Pracovné vyhorenie

## Čo je to vyhorenie?

„Vyhorenie je pretrvávajúci, negatívny stav súvisiaci s prácou, ktorý sa vyskytuje u všeobecne zdravých jednotlivcov. Jeho hlavnou črtou je vyčerpanie, ktoré sprevádza psychický a fyzický diskomfort, pocit zníženej efektivity, oslabená motivácia a nefunkčné postoje a správanie v práci. Tento stav sa vyvíja postupne a je dôsledkom nesúladu medzi profesijnými zámermi a realitou pracovného prostredia. Vyhorenie je často samoposilňujúci proces, ktorý vzniká v dôsledku nedostatočných stratégií zvládania stresu“

(Schaufeli and Enzmann, 1998)

## Fázy pracovného vyhorenia

Fáza medových týždňov – fáza nadšenia

Fáza precitnutia – konfrontácia s realitou

Fáza podráždenosti – zhoršovanie medziľudských vzťahov

Fáza úplného vyhorenia – fyzické a psychické vyčerpanie

Fáza zotavenia – postupné obnovenie vnútorných zdrojov

### PSYCHICKÁ OBLASŤ

Preťaženie, strata vnútornej energie, nízka motivácia a cynizmus voči pracovnému prostrediu.

### FYZICKÁ OBLASŤ

Únava, bolesti hlavy, napätie, problémy so spánkom a trávacie ťažkosti.

### SOCIÁLNA OBLASŤ

Sociálne stiahnutie sa, konflikty, netrepezlivosť a vyhýbanie sa stretnutiam.

Individuálne príčiny vyhorenia: vysoká miera empatie, neurotizmus, chronický stres, nerovnováha medzi pracovným a osobným životom

Organizačné príčiny vyhorenia: pracovné preťaženie, nedostatok kontroly, slabé odmeňovanie, slabá komunikácia, nespravodlivosť

**Dôsledky syndrómu pracovného vyhorenia pre zamestnanca:** chronická únava, fyzické a psychické zdravotné problémy, znížená spokojnosť v práci

**Dôsledky syndrómu pracovného vyhorenia pre organizáciu:** znížený pracovný výkon, zvýšená absencia, nižšia angažovanosť, finančné náklady



# Psychosociálne riziká na pracovisku



## Čo sú psychosociálne riziká?

**Psychosociálne riziká sa týkajú aspektov organizácie práce, riadenia a pracovného prostredia, ktoré môžu spôsobiť psychickú, sociálnu alebo fyzickú ujmu.**

- ➔ Samy o sebe nemusia byť škodlivé – práve vnímanie zamestnanca premieňa neutrálny faktor na psychosociálne riziko.
- ➔ Vnímanie je ovplyvnené osobnosťou, skúsenosťami, odolnosťou a zvládacími schopnosťami.

## Typy

### Obsahové faktory práce („tvrdé faktory“)

- Prostredie a vybavenie
- Návrh úloh
- Pracovné zaťaženie a tempo práce
- Pracovný rozvrh

### Kontextové faktory práce („mäkké faktory“)

- Organizačná kultúra
- Rola v organizácii
- Kariérny rozvoj
- Rozhodovanie
- Vzťahy
- Prepojenie pracovného a osobného života

Vyhorenie súvisí s problémami v komunikácii, nejasnosťou v roliach, nespravodlivými systémami odmeňovania, neustálym časovým tlakom, nízkou mierou autonómie a konfliktom hodnôt.

## DÔSLEDKY PSYCHOSOCIÁLNYCH RIZÍK

### Pre jednotlivcov:

- Fyzické: bolesti hlavy, únava, napätie
- Emočné: úzkosť, zhoršená nálada, podráždenosť
- Kognitívne: slabá koncentrácia, nízka motivácia
- Behaviorálne: neprítomnosť, stiahnutie sa, rizikové správanie, užívanie návykových látok

### Pre organizácie:

- Vyššia chorobnosť a fluktuácia
- Znížená produktivita a angažovanosť
- Slabá tímová dynamika
- Odpor voči zmenám

## Prevencia – 3 úrovne (Merecz a kol., 2011):

**Primárna:** Predchádzať rizikám skôr, než nastanú, napr. realistické očakávania, podporná firemná kultúra

**Sekundárna:** Pomôcť zamestnancom zvládať stres, napr. tréning zvládania stresu, flexibilné plánovanie

**Terciárna:** Podpora po tom, ako dôjde k ujme, napr. poradenstvo, rehabilitačné programy, flexibilná práca



# Stres - ako funguje a ako si s ním poradiť

## Čo je stres?

Stres je prirodzená reakcia tela – môže zvýšiť energiu a motiváciu (eustres), ale ak trvá príliš dlho, môže byť škodlivý (distres).

CIELOM NIE JE ÚPLNE ODSTRÁNIŤ STRES, ALE LEPŠIE MU POROZUMIEŤ A NAUČIŤ SA HO EFEKTÍVNE ZVLÁDAŤ.

## Stres na nás môže pôsobiť rôznymi spôsobmi:

- Krátkodobo: zvýšená energia a sústredenie – napríklad pred verejným vystúpením
- Dlhodobo: chronická únava, svalové napätie, poruchy spánku, oslabená imunita, znížená schopnosť sústrediť sa

## PRÍZNAKY STRESU:

### Emočné, napr.:

- strach, úzkosť
- podráždenosť, impulzivnosť
- hnev, výbuchy zlosti
- strata kontroly nad emóciami
- pocit zahltenia, zmätku

### Fyziologické, napr.:

- svalové napätie
- rôzne bolesti
- dýchacie ťažkosti
- tráviace poruchy
- psychosomatické ochorenia

### Kognitívne napr.:

- problémy s pamäťou, ťažkosti so sústredením
- ťažkosti so spracovaním a zapamätaním si informácií
- dezorientácia, problémy so zorganizovaním myšlienok

## Techniky zvládania stresu:

### Relaxačné techniky

- Progresívna svalová relaxácia (Jacobsonova metóda) – Spočíva v postupnom napínaní a uvoľňovaní jednotlivých svalových skupín, čím sa rozpoznáva a uvoľňuje napätie. Pomáha zmierniť príznaky stresu, ako je stuhnutosť svalov alebo nespavosť.
- Autogénny tréning (Schultzova metóda) – Pracuje so sebauvedomením a opakovaním formuliek zameraných na telesné pocity (napr. „moja ruka je ťažká“) s cieľom navodiť pokoj a znížiť emočné napätie. Podporuje uvoľnenie a sústredenie.

### Dýchacie techniky – ako fungujú?

Dýchacie techniky spočívajú vo vedomej kontrole rytmu a hĺbky dýchania, čím ovplyvňujú nervový systém a úroveň napätia v tele. Aktivujú parasympatický nervový systém, podporujú uvoľnenie a znižujú stres.

### Mindfulness (sprítomnenie)

Mindfulness je technika založená na vedomom bytí v prítomnom okamihu bez posudzovania. Zahŕňa sústredenie sa na prítomnosť – na dych, telesné pocity, zvuky, emócie – a ich pozorovanie bez snahy niečo meniť alebo hodnotiť.



# Komunikácia a vzťahy



PREČO JE KOMUNIKÁCIA  
DÔLEŽITÁ?

- ✓ ·BUDUJE DÔVERU A ODOLNOSŤ
- ✓ ·PREDCHÁDZA VYHORENIU
- ✓ ·PODPORUJE TÍMOVÚ SPOLUPRÁCU A MOTIVÁCIU

ČO JE PODPORNÁ KOMUNIKÁCIA?

- ✓ ·AKTÍVNE POČÚVANIE, EMPATIA, ZROZUMITELNOSŤ
- ✓ ·ZVYŠUJE ZAPOJENIE A PODPORUJE INOVÁCIE
- ✓ ·ZNIŽUJE NEDOROZUMENIA

## AKO POSKYTOVAŤ LEPŠIU SPÄTNÚ VÄZBU

BUĎTE KONKRÉTNY

- ✓ ·POPISUJTE ČINY, NIE VLASTNOSTI
- ✓ ·UKÁŽTE DOPAD
- ✓ ·NAVRHUJTE ZLEPŠENIA, NIE PRÍKAZY

- ✗ „TY SA NIKDY NESNAŽIŠ“ →
- ✓ ·„POĎME SPOLU NÁJSŤ LEPŠÍ SPÔSOB.“

## AKO ZMENIŤ STRESUJÚCE ODKAZY?

- ✗ STRESUJÚCE: „TY STÁLE MEŠKÁŠ.“
- ✓ PODPORNÉ: „VŠIMOL(A) SOM SI, ŽE CHODIEVAŠ NESKORO – MÔŽEME SA O TOM POROZPRÁVAŤ?“



NA TÓNE ZÁLEŽÍ.  
HOVORME S NIEKÝM, NIE  
NA NIEKOHO.

## ČO MÔŽETE UROBIŤ HNEĎ TERAZ?

- ✓ ·TRÉNUJTE AKTÍVNE POČÚVANIE
- ✓ ·DÁVAJTE PRAVIDELNÚ SPÄTNÚ VÄZBU
- ✓ ·NAVRHNITE EŠTE DNES JEDNU MALÚ ZMENU V TÍME
- ✓ ·BUDUJTE ZDRAVŠÍ A SILNEJŠÍ TÍM



# COR-SA pre (Z) a (M)

COR-SA (Z) –  
Verzia pre  
zamestnancov



Tieto dva nástroje  
spoločne poskytujú  
komplexnú podporu  
pri hodnotení  
rizikových faktorov  
vyhorenia.



COR-SA (M) –  
Verzia pre  
manažérov

*Hodnotia 9 psychosociálnych oblastí rizika:*

Nespravodlivé zaobchádzanie a odmeňovanie

Nejasné pracovné úlohy

Nedostatok kontroly nad vlastnou prácou

Slabá komunikácia a chýbajúca podpora

Neodôvodnený tlak

Nezhoda v hodnotách

Diskriminácia

Konflikt medzi pracovným a súkromným životom

Technologický stres

## 5 KLÚČOVÝCH FÁZ RIADENIA PSYCHOSOCIÁLNYCH RIZÍK:

### 1. Hodnotenie rizík

- Zbieraj informácie priamo od zamestnancov
- Využi nástroje ako COR-SA (zamestnanci/manažéri), dotazníky, tímové stretnutia či pozorovanie
- Pýtaj sa: Čo funguje dobre? Čo nám bráni v práci?

### 2. Plánovanie opatrení

- Vytvor realistické a cieleňé plány zlepšení
- Zohľadni naliehavosť, dostupné zdroje a určí zodpovedné osoby

### 3. Implementácia

- Zaved' praktické zmeny (napr. jasnejšia komunikácia, rovnomernejšie rozdelenie práce)
- Zameraj sa na kroky, ktoré skutočne zodpovedajú potrebám tímu

### 4. Hodnotenie

- Znovu posúď situáciu pomocou dotazníkov alebo spätnej väzby
- Pýtaj sa: Znížil sa stres? Sú zamestnanci viac zapojení?

### 5. Organizačné vzdelávanie

- Zachovaj to, čo funguje, a začleň to do firemnej kultúry
- Zdieľaj úspešné príklady a pokračuj v pravidelných hodnoteniach

✓ Nečakaj, kým sa problémy prehĺbia - konaj včas

✓ Používaj nástroje COR-SA na plánovanie reálnych krokov založených na údajoch

✓ Zameraj sa na malé, zmysluplné kroky - tie budujú dôveru a pohodu

✓ Prevencia je dlhodobý proces, nie jednorazové riešenie

*Riadenie psychosociálnych rizík nie je len o riešení problémov - je to investícia do zdravšej a podpornejšej pracovnej kultúry.*

