Rozhodování v nejistotě

Vedoucí směny zaznamená neobvyklý chod zařízení. Technik zatím není na místě a dostupné údaje nevysvětlují, co se děje. Pokračování může přinést problém, přerušení výroby znamená zpoždění zakázky. Není jasné, kdo má o dalším postupu rozhodnout, a odpovědná osoba nezvedá telefon. Vedoucí ví, že rozhodnutí nepočká, ale nemá dostatečnou oporu pro jeho přijetí.

Podobné napětí může zažívat lékař při volbě dalšího postupu nebo pracovník IT při podezření na bezpečnostní incident. Nejistotu nelze z každého rozhodnutí odstranit. Lze však ovlivnit informace, pravomoci, přípravu a podporu, které má člověk k dispozici. Právě na tyto pracovní podmínky se materiál zaměřuje.

Vztah k legislativě
Rozhodování v nejistotě není samostatně vyjmenováno v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Z odborného hlediska je však důležitou oblastí psychosociálních nároků. Neuvedení v tomto výčtu neznamená, že se na související pracovní podmínky nevztahují jiné právní požadavky. Materiál nabízí širší preventivní pohled a nenahrazuje právní povinnosti ani oborové bezpečnostní a odborné postupy.

1 Riziko v kostce

Jde o situace, kdy zaměstnanec musí zvolit postup, přestože informace jsou neúplné či rozporné, vývoj nelze spolehlivě předvídat nebo nejsou jasné pravomoci a dostupná podpora. Význam mají možné důsledky, čas na rozhodnutí, četnost situací i možnost poradit se nebo rozhodnutí předat.

Část nejistoty vyplývá z povahy práce, například z vývoje zdravotního stavu pacienta. Další část vzniká zbytečně: neaktuálními podklady, nejasnými kompetencemi nebo nedostupností konzultace. I u neodstranitelné nejistoty má organizace vytvářet podmínky pro její bezpečné zvládání.

Klíčová otázka: Má zaměstnanec informace, pravomoci, čas a podporu odpovídající rozhodnutí, které od něj práce vyžaduje?

2 Jak vypadá v praxi

Zdravotnictví a neúplné informace
Lékař na urgentním příjmu musí zvolit další postup dříve, než jsou známé všechny výsledky. Určitá nejistota je součástí medicíny. Zátěž však může narůstat, pokud nejsou dostupné již existující údaje, podklady si odporují nebo nelze včas konzultovat zkušenějšího kolegu.

Zvlášť důležité je, zda nároky odpovídají odborné zkušenosti pracovníka a zda je podpora dostupná v potřebném čase, také v noci. Preventivní opatření nemůže zaručit správný výsledek každého rozhodnutí, může však odstranit zbytečné překážky a zajistit odbornou oporu.

Výroba a nejasné pravomoci
Vedoucí směny řeší technickou odchylku, u které potřebuje rychle určit bezpečný další postup. Má odpovědnost za chod směny, ale pravidla pro přerušení provozu a přivolání rozhodující osoby nejsou srozumitelná. Obává se jak následků pokračování, tak kritiky za výpadek výroby.

Při podezření na ohrožení je nutné postupovat podle bezpečnostních pravidel; ekonomický tlak nesmí nahrazovat jejich uplatnění. Pro prevenci psychické zátěže je podstatné předem vyjasnit pravomoci, dostupnost technické podpory a postup při nejasné situaci.

IT a kybernetická bezpečnost
Pracovník zaznamená podezřelou aktivitu. Omezení systému by narušilo chod organizace, odklad zásahu může zvětšit rozsah incidentu. Z dostupných informací zatím není jasné, co se děje. Potřebuje rychlou konzultaci a vědět, kdo schvaluje opatření s dopadem na provoz.

Když chybí pravidla předání, aktuální kontakty nebo zastoupení, přenáší se rozhodovací tlak na jednotlivce. Pomoci může použitelný postup pro různé úrovně incidentu, nácvik a skutečně dostupná odpovědná osoba. Samotné další technické školení tuto organizační mezeru nevyřeší.

Sociální služby a výjimečné situace
Pracovnice řeší naléhavou potřebu klienta, kterou běžný postup nepokrývá. Musí zvažovat jeho bezpečnost, možnosti služby a hranice vlastní role. Vedoucí není dostupný a není určeno, kdo jej zastupuje. Situace se nedá jednoduše odložit na další poradu.

Nejde o požadavek připravit pravidlo pro každý jednotlivý případ. Důležité je mít rámec pro výjimečné situace, jasné hranice kompetencí a možnost včasné odborné podpory. Příklady popisují možné pracovní podmínky, nikoli automaticky celé profese.

3 Kdy může představovat problém

Posuzujte konkrétní skupinu s obdobnými rozhodovacími úkoly. Zohledněte závažnost možných důsledků, četnost, časový tlak a dostupné zdroje. Pozornost vyžadují zejména situace, kdy

- zaměstnanci opakovaně rozhodují bez podkladů, které by mohly být dostupné;
- není jasné, kdo má pravomoc rozhodnout a kdo jej zastupuje;
- postupy jsou rozporné, zastaralé nebo nepoužitelné při běžných komplikacích;
- konzultace přichází pozdě vzhledem k času, ve kterém je nutné jednat;
- rozhodnutí se zpětně hodnotí bez ohledu na tehdy dostupné informace a podmínky.

Opakované žádosti o potvrzení nebo odkládání rozhodnutí mohou upozornit na nejasnou organizaci, ale také na potřebu zaučení. Neurčují příčinu samy. I jediná situace se závažným bezpečnostním dopadem může vyžadovat okamžité řešení.

4 Proč se mu věnovat

Rozhodování v nejistotě vyžaduje zvažovat možnosti, jejich důsledky a spolehlivost informací. Člověk přitom může vědět, že odklad sám něco změní. Náročnost proto nespočívá jen ve složitosti úkolu, ale také v nutnosti jednat dříve, než lze získat úplnou jistotu.

Pokud chybí použitelná opora a podobné situace se opakují, mohou narůstat obavy z chyb, napětí a únava. Zvlášť zatěžující je odpovědnost za výsledek, jehož podmínky zaměstnanec nemůže ovlivnit. Zpětná kritika bez zohlednění okolností může dále zvyšovat nejistotu a bránit včasné žádosti o pomoc.

S nedostatkem kontroly se tento faktor překrývá, ale důraz je jiný: zde sledujeme podmínky konkrétního rozhodnutí a jeho nejistotu. Nedostatek kontroly se týká širší možnosti ovlivnit práci. Rozhodovací nároky se mohou spojovat také s časovým tlakem, noční prací a emocionálně náročnými situacemi.

5 Časté omyly

„Za rozhodnutí přece odpovídá zaměstnanec.“

Odpovědnost vyžaduje odpovídající kompetence a pracovní podmínky. Organizace má vyjasnit, o čem člověk rozhoduje sám a kde získá podporu. Odkaz na osobní odpovědnost chybějící podklady nenahradí.

„Zkušený člověk si musí poradit bez konzultace.“

Zkušenost pomáhá, ale neodstraní všechny neznámé ani potřebu spolupráce. Včasná konzultace může být součástí odborně správného postupu. Důležité je, aby byla dostupná v době rozhodování.

„Stačí napsat podrobný postup pro všechno.“

Všechny situace nelze předvídat. Příliš složité nebo neaktuální instrukce mohou orientaci ztížit. Potřebný je srozumitelný rámec, hranice pravomocí a cesta k řešení výjimky.

6 Na co se při posouzení ptát

Otázky rozvíjejí orientační checklist. Projděte je se zaměstnanci, vedoucím a osobou odpovědnou za daný rozhodovací proces. Podle potřeby zapojte BOZP a oborového odborníka. Vycházejte z konkrétních případů bez zpřístupňování citlivých údajů o klientech či pacientech.

1. Jaká rozhodnutí práce vyžaduje?
Jaké mohou mít důsledky a kolik času je na ně k dispozici? Které nelze odložit?

Co ověřit: Popište typické i závažné situace a jejich četnost.

2. Co přesně vytváří nejistotu?
Chybějí informace, jsou rozporné, nebo nelze předvídat samotný vývoj?

Co ověřit: Oddělte neodstranitelnou nejistotu od chybějících podkladů, komunikace či pravidel.

3. Jsou pravomoci a odpovědnost srozumitelné?
Co rozhoduje zaměstnanec sám a co předává dál? Kdo rozhodne při souběhu více rolí?

Co ověřit: Porovnejte popisy rolí se skutečným postupem při poslední komplikaci.

4. Je podpora dostupná v potřebném čase?
Koho lze konzultovat, kdo jej zastupuje a co dělat, když nereaguje?

Co ověřit: Ověřte dostupnost také v noci, o víkendu a při absencích.

5. Jsou podklady a postupy použitelné?
Jsou aktuální, vzájemně slučitelné a dostupné při práci? Je určen postup při výjimce?

Co ověřit: Projděte případ se zaměstnancem a ověřte, jaké podklady tehdy skutečně měl.

6. Odpovídají nároky zkušenosti a kapacitě?
Má člověk potřebnou přípravu, čas a možnost přizvat dalšího odborníka?

Co ověřit: Prověřte zaučení, obsazení směn a souběh úkolů v době rozhodování.

7. Jak se obtížná rozhodnutí zpětně hodnotí?
Zohledňuje se tehdejší situace a vznikají konkrétní změny? Mohou lidé oznámit nejistotu či chybu?

Co ověřit: Projděte reakci vedení, přijatá opatření a jejich uvedení do praxe.

Výsledkem má být popis rozhodovacích situací, zdrojů nejistoty a chybějící opory. Pokud jsou podklady nejasné nebo důsledky mohou být závažné, zapojte příslušného odborníka a využijte podrobnější hodnocení.

7 Co lze změnit

Vytvořit použitelnou oporu pro rozhodování
Začněte opakujícími se mezerami v informacích, pravomocích a podpoře. Pro neodstranitelnou nejistotu zajistěte přípravu, konzultaci a rámec bezpečného postupu. Doporučení se uplatňují v mezích oborových pravidel; nenahrazují bezpečnostní, klinické ani jiné odborné postupy.

Určete, kdo může změnu provést. Pracovník nemá sám vyřešit nejasnost mezi útvary nebo chybějící službu odborné podpory. Úpravu je vhodné vyzkoušet na konkrétní situaci, včetně nedostupnosti hlavní odpovědné osoby.

Zjištěný problém	Možné opatření
Informace jsou neúplné nebo si odporují.	Zajistit aktuální podklady, jejich ověření a předávání; vymezit postup při chybějící nebo rozporné informaci.
Není jasné, kdo rozhoduje.	Vymezit pravomoci, odpovědnost a zastupování; sladit je mezi dotčenými rolemi a útvary.
Konzultace není včas dostupná.	Zajistit dosažitelnou odbornou podporu a pravidla předání; určit další postup, pokud kontakt selže.
Běžná výjimka se pokaždé řeší improvizací.	Připravit stručný postup pro opakující se situace a kritéria pro přivolání další odpovědné osoby.
Nároky převyšují zkušenost nebo dostupný čas.	Upravit rozdělení úkolů, zajistit zaučení, nácvik a dohled odpovídající kompetencím pracovníka.
Hodnocení se soustředí jen na konečný výsledek.	Posuzovat také tehdy dostupné informace a možnosti; zjištění převádět do konkrétních úprav procesu.

Při vyhodnocení oddělujte nepříznivý výsledek od kvality rozhodovacího postupu. Ani dobrý postup nezaručí příznivý vývoj v každém případě. Současně prověřujte dodržení odborných pravidel a možnost systém zlepšit.

8 Jak ověřit účinnost opatření

Před změnou zaznamenejte hlavní rozhodovací situace a nedostatky v dostupné opoře. Určete odpovědnou osobu a termín ověření v reálném provozu nebo vhodném nácviku. Sledujte zejména

- zda zaměstnanci vědí, co mohou rozhodnout a kdy mají situaci předat;
- zda jsou aktuální podklady a postupy dostupné v potřebném čase;
- zda konzultace a zastupování fungují také při absencích a mimo běžnou pracovní dobu;
- zda ubylo zbytečného čekání a nejasností mezi odpovědnými osobami;
- jak zaměstnanci hodnotí oporu při obtížném rozhodování;
- zda změny nevytvořily nadbytečné schvalování nebo pouze nepřenesly zátěž jinam.

Porovnávejte obdobné situace a více zdrojů informací. Nižší počet konzultací sám neprokazuje zlepšení: může znamenat větší samostatnost, ale i obavu požádat o pomoc. Samotný počet nepříznivých výsledků zase nemusí vystihovat kvalitu postupu.

Pokud potíže přetrvávají, vraťte se ke konkrétnímu rozhodnutí a zjistěte, co pracovník v dané chvíli potřeboval a neměl. Upravte dostupnost podpory, informace, pravomoci nebo kapacity a účinek znovu ověřte. Osobní zdravotní obtíže řešte důvěrně, nikoli sběrem diagnóz v týmu.

Autorka: MUDr. Jana Murza | Centrum hygieny práce a pracovního lékařství, SZÚ

30. 10. 2026 | Verze 1 k připomínkám

Právní souvislost: rozhodování v nejistotě není samostatně uvedeno v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.; ověřeno k datu zpracování. Odborné podklady budou soustředěny v samostatné části webu spolu s návodem k řízení psychosociálních rizik a přehledem metod hodnocení.