Neadekvátní pracovní tempo a pracovní zátěž

Administrativní pracovnice ráno otevře seznam úkolů. Několik včerejších zůstalo nedokončených a už přicházejí další. Každý má být hotový přednostně. Sama si může zvolit, čím začne, ale nemůže změnit termíny ani rozsah práce. Odkládá přestávku a zůstává déle. Přesto odchází s pocitem, že zase něco nestihla.

Problém nemusí být v tom, že si neumí práci rozvrhnout. Celkové požadavky mohou převyšovat čas a podmínky, které má k dispozici. Tento materiál pomáhá takový nepoměr rozpoznat, odlišit jej od vnuceného tempa a hledat změny v organizaci práce. Zahrnuje i opačnou situaci, kdy je práce dlouhodobě příliš málo nebo nevyužívá schopnosti zaměstnance.

Vztah k legislativě
Neadekvátní pracovní tempo a pracovní zátěž nejsou samostatně vyjmenovány v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Odlišným, výslovně uvedeným faktorem je vnucené pracovní tempo. Neuvedení tohoto širšího tématu ve výčtu neznamená, že související pracovní podmínky nepodléhají jiným právním požadavkům. Materiál nabízí širší prevenci a nenahrazuje právní povinnosti, včetně pravidel pracovní doby, přestávek a odpočinku.

1 Riziko v kostce

Jde o nepřiměřený vztah mezi objemem, intenzitou nebo rozložením úkolů a dostupným časem, personálem, vybavením, dovednostmi i možnostmi zotavení. Zaměstnanec může mít volnost v pořadí práce, ale celkový požadavek dlouhodobě nezvládne v odpovídající kvalitě a pracovní době.

U vnuceného tempa sledujeme především možnost ovlivnit pracovní rytmus. Zde sledujeme přiměřenost celkových požadavků dostupným podmínkám. Oba faktory se mohou kombinovat. Nepřiměřená zátěž může mít také podobu podtížení: nedostatku práce nebo dlouhodobého nevyužívání schopností.

Klíčová otázka: Odpovídají pracovní požadavky dostupným kapacitám a umožňují bezpečný výkon i přiměřené zotavení?

2 Jak vypadá v praxi

Administrativa a postupné přibývání povinností
Pracovnice zajišťuje běžnou agendu oddělení. Přibude nová evidence, další výkaz a zastupování kolegyně. Žádná původní činnost se neomezí. Jednotlivé požadavky vypadají malé, dohromady ale zaplní čas původně potřebný na kontrolu, komunikaci a běžné komplikace.

Může sama zvolit pořadí práce, ale tím neodstraní její přebytek. Pokud se dokončení pravidelně opírá o přesčasy a odkládání přestávek, je třeba prověřit celou náplň práce, duplicity a kapacitu. Samotný seznam odevzdaných úkolů nemusí ukázat úsilí, které za výsledkem stojí.

Projektová práce a konfliktní priority
Projektový manažer řídí několik zakázek pro různé zadavatele. Každá má vlastní termíny a v průběhu týdne se objeví další naléhavé změny. Nikdo nemá přehled o jejich souběhu. Manažer přesouvá pozornost mezi projekty a večer dokončuje to, na co přes den nezbyl čas.

Každý projekt může být sám o sobě plánovaný přiměřeně, společně však požadavky překračují kapacitu. O konfliktu termínů má rozhodovat úroveň řízení, která může upravit rozsah, zdroje nebo termíny. Přenést volbu mezi neslučitelnými požadavky na jednoho pracovníka problém neřeší.

Zdravotnictví a personální kapacita
Sestra během směny zajišťuje péči, podávání léků, dokumentaci i provozní úkoly. Při absencích některé činnosti přebírají zbývající kolegové. Přestávku odkládá, protože právě není kdo by ji vystřídal. Na konci služby zbývá dokumentace, přestože po celou dobu pracovala intenzivně.

Nestačí posuzovat počet úkonů. Důležitá je také jejich složitost, potřeby pacientů a čas na předání informací. Při nedostatku kapacity je nutné řešit zajištění péče a priority na odpovědné úrovni. Vynechávání bezpečnostních postupů nesmí být způsobem, jak vyrovnávat nedostatek času.

Pracovní podtížení
Po reorganizaci zaměstnanci zůstane malý objem jednoduchých úkolů. Čeká na další zadání a své zkušenosti téměř nevyužívá. Práce může navenek působit nenáročně, ale dlouhodobě může chybět přiměřené zapojení, smysl a možnost rozvoje.

Podtížení není totéž co monotonie, která se týká jednotvárnosti činností. Mohou se však překrývat. Dlouhý klid při dohledu nad provozem zase nemusí znamenat podtížení, pokud vyžaduje trvalou bdělost. Příklady proto posuzujte podle skutečné náplně a podmínek konkrétní skupiny.

3 Kdy může představovat problém

Rozlišujte krátkodobou špičku, její opakování a stav, který se stal běžným režimem. Zohledněte intenzitu i dostupnost zotavení. Pozornost vyžadují zejména situace, kdy

- běžnou práci lze dokončit jen při pravidelných přesčasech nebo odkládání přestávek;
- nové úkoly přibývají bez úpravy ostatních požadavků a kapacit;
- termíny se překrývají a není jasné, kdo rozhodne o prioritách;
- roste objem nedokončené práce a opakovaně chybí čas na potřebnou kontrolu;
- lidé mají dlouhodobě příliš málo smysluplných úkolů nebo nevyužívají své schopnosti.

Hodnoťte konkrétní skupinu s obdobnou prací a podmínkami. Ani krátké období mimořádné intenzity nelze přehlížet, pokud ohrožuje bezpečnost. Chyby, únava nebo nedokončené úkoly jsou podnětem k prověření, samy neurčují jejich příčinu.

4 Proč se mu věnovat

Pokud požadavky opakovaně převyšují možnosti, člověk si pomáhá zrychlením, omezením rezerv nebo prodloužením práce. Krátkodobě může úkol dokončit. Pokud se tento způsob stane pravidlem, zbývá méně prostoru na kontrolu, řešení odchylek a zotavení a může narůstat napětí i únava.

Pocit, že práce nikdy nekončí, může přetrvávat i po směně. Zaměstnanec zvažuje, co odložil a co ho čeká další den. Přitom nemusí mít možnost ovlivnit množství nových požadavků. Zvlášť zatěžující může být souběh s nízkou kontrolou, emocionálními nároky nebo nespolehlivým vybavením.

U podtížení je mechanismus jiný: dlouhodobě může chybět přiměřené zapojení a využití dovedností. Prevence proto nemá pouze snižovat požadavky. Potřebuje sladit náplň práce s dostupnými možnostmi a zachovat její smysl.

5 Časté omyly

„Kdo nestíhá, musí se lépe zorganizovat.“

Plánování pomáhá, ale nevytvoří chybějící čas ani personál. Nejdříve ověřte rozsah práce a podmínky; podle zjištění doplňte také zaučení nebo plánovací dovednosti.

„Když je práce hotová, kapacita stačí.“

Výsledek může skrývat přesčasy, vynechané přestávky nebo odkládání jiných povinností. Zjišťujte, jak se ho dosáhlo a zda je takový režim dlouhodobě zvládnutelný.

„Kdo má málo práce, nemůže být zatížený.“

Dlouhodobé podtížení a nevyužívání schopností mohou být problematické. Řešením je smysluplná úprava náplně a rozvoje, nikoli přidávání samoúčelných úkolů.

6 Na co se při posouzení ptát

Otázky rozvíjejí orientační checklist. Projděte je se zaměstnanci a vedoucím hodnocené skupiny. Přizvěte lidi, kteří zadávají práci a rozhodují o termínech či kapacitách. Mapujte běžný provoz i špičky a vycházejte z více zdrojů informací.

1. Co všechno práce skutečně zahrnuje?
Počítá plán s dokumentací, komunikací, kontrolou, přesuny a řešením odchylek?

Co ověřit: Porovnejte zadání a časové předpoklady s reálným průběhem práce.

2. Odpovídá objem práce dostupné kapacitě?
Jaká je složitost úkolů a skutečné personální obsazení? Co přebírají lidé při absencích?

Co ověřit: Zaznamenejte požadavky i dostupné hodiny a zohledněte rozdíly v nárocích.

3. Kdo rozhoduje o střetu priorit?
Koordinují zadavatelé požadavky? Co se při novém naléhavém úkolu odloží?

Co ověřit: Projděte konkrétní souběh termínů a reakci odpovědného vedení.

4. Jak se práce dokončuje?
Jsou potřebné přesčasy, práce ve volnu nebo vynechané přestávky? Co zůstává nehotové?

Co ověřit: Spojte evidenci pracovní doby s údaji o nedokončených úkolech a zkušenostmi skupiny.

5. Jak probíhají špičky a zotavení?
Jsou předvídatelné, jak dlouho trvají a co následuje po jejich skončení?

Co ověřit: Projděte delší pracovní cyklus, nikoli pouze jeden klidný nebo mimořádný den.

6. Nevzniká také podtížení?
Mají lidé smysluplnou práci a možnost využívat či rozvíjet dovednosti? Co znamená případné čekání?

Co ověřit: Ověřte náplň a nároky na bdělost; neztotožňujte nízký počet úkonů s nízkou zátěží.

7. Jaké překážky a důsledky popisují zaměstnanci?
Kde vzniká opakování, zdržení, napětí nebo tlak na omezení bezpečného postupu?

Co ověřit: Porovnejte podněty s pozorováním a provozními údaji; prověřujte i jiné příčiny.

Výsledkem má být popis nepoměru mezi požadavky a možnostmi, jeho příčin a dopadů. Pokud podklady nestačí nebo se rozcházejí, využijte podrobnější hodnocení. Zřejmá přetížení řešte i během jeho přípravy.

7 Co lze změnit

Sladit požadavky s kapacitou
Při přetížení určete, co lze omezit, odložit, zjednodušit nebo zajistit jinak. Pokud kapacitu nelze doplnit, je třeba na odpovědné úrovni přehodnotit rozsah a způsob zajištění práce při zachování bezpečnosti a právních či odborných požadavků. Samotný tlak na rychlejší výkon nepoměr neodstraní.

Zaměstnanci pomohou odhalit skutečnou časovou náročnost a zbytečné kroky. Rozhodnutí o prioritách a zdrojích však potřebuje příslušnou pravomoc. Následující přehled uvádí možnosti prevence, nikoli zvláštní právní režim tohoto faktoru.

Zjištěný problém	Možné opatření
Úkoly přibývají bez úpravy kapacity.	Provést společnou revizi náplně; omezit duplicity a při novém úkolu určit potřebný čas a zdroje.
Více zadavatelů požaduje souběžné termíny.	Koordinovat zadávání práce a stanovit, kdo rozhodne o prioritách, odkladu nebo doplnění kapacity.
Absence se trvale hradí výkonem ostatních.	Upravit zastupování a personální zajištění; přehodnotit požadavky, které nelze bezpečně zvládnout.
Přestávky a odpočinek se pravidelně omezují.	Zajistit reálné vystřídání, upravit objem a rozložení práce a ověřit dodržování příslušných pravidel.
Špičky se opakují bez přípravy.	Plánovat kapacitní rezervu, rozložit úkoly a určit postup pro neočekávaný nárůst požadavků.
Dlouhodobě chybí přiměřené pracovní zapojení.	Upravit náplň, pestrost a využití dovedností; rozvoj či rozšíření úkolů doplnit potřebnou přípravou.

Při hodnocení výkonu sledujte vedle množství také kvalitu, bezpečnost a podmínky dosažení výsledku. Zjednodušení nesmí odstranit potřebné kontroly a rozšíření náplně nemá jen přidat nové povinnosti k nezměněnému objemu starých.

8 Jak ověřit účinnost opatření

Před změnou zaznamenejte požadavky, dostupné kapacity a hlavní problémy. Určete odpovědnou osobu a termín ověření po dostatečně dlouhém pracovním cyklu, včetně typické špičky. Sledujte zejména

- zda lze běžné úkoly zvládnout v pracovní době a odpovídající kvalitě;
- zda ubylo pravidelných přesčasů, nedokončené práce a konfliktů termínů;
- zda se přestávky a možnosti zotavení skutečně zlepšily;
- zda jsou priority srozumitelné a vedení řeší nesoulad požadavků;
- u podtížení, zda práce přináší přiměřené zapojení a využití dovedností;
- zda se tlak nepřesunul na jinou skupinu, směnu nebo do práce ve volnu.

Porovnávejte obdobné podmínky, objem a složitost úkolů. Nižší počet přesčasů nemusí znamenat úlevu, pokud se část práce jen přestala evidovat nebo zůstává nedokončená. Pokles chyb posuzujte také podle počtu a náročnosti zpracovaných případů.

Zkušenosti zaměstnanců propojte s pozorováním a provozními údaji. Pokud opatření nestačí, vraťte se k požadavkům, kapacitám a způsobu zadávání práce. Individuální zdravotní obtíže řešte důvěrně prostřednictvím odborné pomoci, 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: neadekvátní pracovní tempo a pracovní zátěž nejsou samostatně uvedeny 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.