Vnucené pracovní tempo

Operátorce montážní linky přichází další výrobek. U předchozího se součástka nepodařila správně usadit a potřebuje ji zkontrolovat. Linka však pokračuje stejným taktem. Pokud se zdrží, začnou se výrobky hromadit a tlak pocítí i kolega na dalším stanovišti. Ví, jak má úkon správně provést; v danou chvíli jí chybí čas a dostupná pomoc.

Podobnou situaci může zažívat pracovnice, které systém připojí další hovor dříve, než dokončí záznam předchozího. V obou případech stojí za pozornost, zda pracovní rytmus dovoluje reagovat na skutečnou náročnost úkolu. Tento materiál pomáhá pochopit zdroj tlaku, posoudit podmínky konkrétní skupiny a vybrat vhodná opatření.

Vztah k legislativě
Práce ve vnuceném pracovním tempu je vymezena v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Jde o práci, při níž si zaměstnanec nemůže volit tempo sám a podřizuje se rytmu strojového mechanismu, úkolu nebo jiného zaměstnance. Tento materiál doplňuje praktické vysvětlení, příklady a doporučení pro prevenci. Nenahrazuje právní vymezení, předepsané hodnocení ani povinná opatření.

1 Riziko v kostce

Podstatou vnuceného tempa je omezená možnost zaměstnance regulovat pracovní rytmus. Ten může určovat výrobní zařízení, návaznost na další osoby nebo způsob přidělování úkolů. Při posouzení sledujeme skutečný průběh práce a prostor pro zpomalení, přerušení nebo přivolání pomoci.

Klíčová otázka: Může zaměstnanec přiměřeně zpomalit, když to vyžaduje složitost úkolu, bezpečnost práce nebo únava?

Rychlá práce a vnucené tempo nejsou totéž. Zaměstnanec může pracovat intenzivně a přitom mít prostor práci rozvrhnout. Naopak i méně rychlá činnost může mít pevně určený rytmus, který zaměstnanec nemůže změnit.

2 Jak vypadá v praxi

Výroba: operátor montážní linky
Takt linky určuje čas na odebrání výrobku, provedení úkonu i jeho kontrolu. V běžném průběhu může pracovník vše zvládat. Jakmile však přijde obtížnější kus nebo drobná technická závada, potřebuje více času. Pokud proces takovou odchylku neumožňuje, zdržení se přenáší na další stanoviště nebo se musí dohánět.

Rozhodující je, co může pracovník při komplikaci skutečně udělat: přivolat posilu, upravit takt nebo bezpečně zastavit proces. Formální oprávnění nemusí stačit, pokud jeho využití v praxi provází výčitky nebo tlak na okamžité pokračování. Pevný rytmus se zde často kombinuje s opakováním stejných úkonů a fyzickou zátěží.

Služby: pracovnice call centra
Pracovnice ukončí rozhovor se zákazníkem, který potřeboval složitější vysvětlení. Ještě musí doplnit záznam a předat požadavek dál, ale systém už nabízí další hovor. Pokud je současně hodnocena podle dostupnosti a délky kontaktu, může mít pocit, že každá minuta potřebná k dokončení práce zhoršuje její výsledek.

Zátěž nevytváří jen počet hovorů. Důležité je, zda má čas zpracovat jejich obsah, dokončit dokumentaci a po mimořádně náročném rozhovoru získat krátký odstup či podporu. Pracovní rytmus se může spojovat s emocionálními nároky a tlakem na způsob komunikace.

Logistika: skladník při expedici
Skladník dostává do terminálu další úkoly v určeném pořadí. U jedné položky zboží chybí, jinde je cesta zablokovaná. Řešení zabere čas, ale systém může dál počítat se stejnou dobou splnění. Pracovník pak musí volit mezi dohledáním problému a snahou udržet požadovaný výkon.

Technologie může práci usnadnit, například srozumitelným určením trasy a priorit. Problém vzniká, pokud nastavení nepočítá s reálnými odchylkami a pracovník nemá cestu, jak je oznámit a upravit požadavek. Posuzujte proto nejen rychlost plnění, ale také možnost ovlivnit přísun úkolů a získat pomoc.

Příklady ilustrují možné zdroje zátěže. Samotné používání digitálního systému, sledování výkonu ani přítomnost fronty zákazníků neznamenají automaticky naplnění právního vymezení vnuceného tempa. Rozhoduje konkrétní organizace a průběh práce.

3 Kdy může představovat problém

Samotná návaznost pracovních činností ještě neurčuje závažnost rizika. Posuzujeme zejména **intenzitu, četnost a délku působení**, možnost přerušení a zotavení i to, co se děje při komplikacích. Důležitý je souběh s dalšími faktory.

Pozornost vyžadují zejména tyto situace

- Pevné tempo platí i při složitějším úkolu, poruše nebo narůstající únavě.
- Přestávky jsou naplánované, ale chybí vystřídání a v praxi je nelze čerpat.
- Zdržení se musí dohánět zrychlením nebo vynecháním potřebných úkonů.
- Krátký výpadek pracovníka okamžitě přenáší tlak na ostatní.
- Zaměstnanci opakovaně upozorňují, že při daném tempu nelze dodržet bezpečný postup.

Rozdíl může být i mezi směnami stejného provozu. Hodnoťte proto konkrétní skupinu zaměstnanců s obdobnou prací a podmínkami. Zjištění za celou firmu by mohla rozdíly zakrýt.

4 Proč se mu věnovat

Pracovní nároky se mění i při dobře zavedeném postupu. Jeden výrobek vyžaduje opravu, jeden zákazník delší vysvětlení a jedna zásilka dohledání. Možnost přizpůsobit rytmus těmto rozdílům pomáhá práci bezpečně dokončit. Když tento prostor chybí, běžná komplikace se může rychle změnit v časový tlak.

Zaměstnanec pak může pracovat s trvalou obavou, že zdrží kolegy, nesplní ukazatel nebo vytvoří frontu. Pokud nemá dostupnou pomoc, může omezovat kontrolu, odkládat přestávku nebo vynechávat části postupu. Postupně může narůstat psychické napětí i únava. Chyby a incidenty jsou důvodem k prověření, samy však nedokazují, že je způsobilo právě tempo.

S čím se může kombinovat

Ve výrobě s monotonií a fyzickou zátěží, v call centru s emocionálními nároky, v logistice s vysokým objemem práce a nedostatkem personálu. Omezená kontrola nad prací může působit napříč těmito situacemi.

Vnucené tempo popisuje především omezenou možnost ovlivnit rytmus. Neadekvátní pracovní zátěž se týká nepoměru mezi celkovými požadavky a dostupnými kapacitami. Oba faktory mohou působit současně.

5 Časté omyly

„Každá rychlá práce je prací ve vnuceném tempu.“

Rozhodující je možnost ovlivnit pracovní rytmus, nikoli samotná rychlost. Člověk může pracovat intenzivně a přitom si rozvrhnout jednotlivé kroky nebo věnovat složitější části více času. Naopak i pomalejší činnost může mít pevný rytmus, kterému se musí bez možnosti úpravy podřizovat.

„Stačí, aby zaměstnanci lépe zvládali stres.“

Podpora zvládání zátěže může pomoci zaměstnanci lépe reagovat na náročné situace. Jestliže však tlak vytváří rytmus práce, potřebuje prevence zasáhnout také do její organizace. Školení samo nezajistí vystřídání ani čas na bezpečné dokončení úkolu.

„Když jsou přestávky v rozpisu, je problém vyřešen.“

Přestávka je využitelná tehdy, když je dostupné potřebné vystřídání a zaměstnanec může práci skutečně přerušit. Pokud se mu mezitím nahromadí úkoly, které musí po návratu dohnat, může se tlak pouze odložit. Je proto třeba řešit přestávky společně s přísunem práce a kapacitami.

6 Na co se při posouzení ptát

Otázky rozvíjejí orientační checklist. Projděte je se zaměstnanci a vedoucím dané skupiny; podle potřeby zapojte BOZP a člověka odpovědného za plánování nebo nastavení systému. Odpovědi ověřujte při skutečné práci, včetně špiček a běžných komplikací. Podle § 32 se při hodnocení zjišťuje zdroj psychické zátěže a hodnotí se i další okolnosti a vlivy jejího vzniku. Následující otázky jsou praktickou pomůckou pro tento postup.

1. Kdo nebo co určuje tempo?
Určuje je takt zařízení, sled úkolů, kolega, fronta zákazníků nebo digitální systém? Co přesně zaměstnanec může změnit?

Co ověřit: Sledujte přidělování a návaznost úkolů; porovnejte pracovní postup s praxí.

2. Lze při náročnějším úkolu zpomalit?
Co se stane, když úkon vyžaduje více času? Může zaměstnanec požadovat úpravu tempa bez postihu?

Co ověřit: Projděte konkrétní nedávnou situaci a zjistěte, jak se řešila.

3. Jsou přestávky skutečně dostupné?
Kdo pracovníka zastoupí? Musí po přestávce dohánět práci?

Co ověřit: Ověřte skutečné čerpání, možnosti zastupování a rozdíly mezi směnami.

4. Jak dlouho práce v pevném rytmu trvá?
Jde o krátké úseky, nebo většinu směny? Mění střídání činností skutečně charakter zátěže?

Co ověřit: Zmapujte průběh směny, délku souvislých úseků a přestávky.

5. Co se děje při výpadku nebo špičce?
Počítá plán s běžnou poruchou, zaučováním či absencí? Kdo rozhodne o změně priorit?

Co ověřit: Porovnejte personální obsazení, objem práce a postup při odchylkách.

6. Co podporuje hodnocení výkonu?
Oceňuje systém pouze rychlost, nebo také kvalitu, bezpečnost a spolupráci? Nevede k odkládání přestávek?

Co ověřit: Projděte výkonové ukazatele i to, jak jejich působení popisují zaměstnanci.

7. Jaké signály přicházejí z provozu?
Objevují se opakované stížnosti na tempo, chyby nebo obcházení postupů? Jak na ně vedení reaguje?

Co ověřit: Spojte podněty zaměstnanců s pozorováním a provozními údaji; hledejte více možných příčin.

Výsledkem má být popis konkrétního zdroje zátěže, podmínek jeho působení a fungujících či chybějících ochranných opatření. Pokud informace nestačí nebo se rozcházejí, zvažte podrobnější hodnocení a odbornou pomoc.

7 Co lze změnit

Při volbě opatření vycházejte z právních požadavků a z podmínek konkrétní práce. Níže oddělujeme povinné minimum od dalších možností prevence.

Povinná opatření podle § 33

U práce ve vnuceném pracovním tempu stanoví § 33 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. bezpečnostní přestávky v délce 5 až 10 minut, zařazené nejpozději po každých 2 hodinách od zahájení práce, nebo zajištění střídání činností či zaměstnanců. Poslední bezpečnostní přestávka musí začít nejpozději hodinu před koncem směny.

Při střídání činností nesmí být zaměstnanec vystaven faktoru v rizikové kategorii, kvůli němuž se střídání zajišťuje. Konkrétní uspořádání je nutné posoudit podle úplného aktuálního znění předpisu.

Další možnosti prevence

Začněte otázkou, co pracovní rytmus vytváří a kdo může jeho nastavení změnit. U linky může pomoci úprava taktu a rozdělení úkonů, v call centru prostor na dokončení hovoru, ve skladu způsob přidělování úkolů. Zapojte lidi, kteří mohou rozhodnout o kapacitách, technologii nebo pravidlech hodnocení výkonu. Následující příklady navazují na právní požadavky; nejde o samostatný seznam povinností.

Zjištěný problém	Možné opatření
Pevný takt neumožňuje bezpečně zvládnout složitější úkon.	Upravit takt nebo rozdělení úkonů; zajistit pomoc a jasný postup pro zpomalení či zastavení práce při komplikaci.
Přestávky nelze reálně čerpat.	Zajistit vystřídání a kapacitu pro přestávky; upravit přísun úkolů tak, aby po návratu nevznikal tlak na dohánění.
Systém přiděluje další úkol bez potřebného času na dokončení předchozího.	Upravit přidělování úkolů a započítat dokumentaci, přesuny i řešení odchylek; umožnit přiměřené pozastavení přísunu.
Při špičce nebo absenci se tlak přenáší na zbytek týmu.	Nastavit zastupování, priority a postup pro omezení či rozložení požadavků; plánovat dostupné kapacity.
Výkon se posuzuje převážně podle rychlosti.	Zahrnout kvalitu a bezpečný postup; prověřit, zda cíle a odměny nepodporují vynechávání přestávek či kontrol.
Vedoucí rozpozná problém, ale nemůže zasáhnout.	Vymezit pravomoci upravit práci, přivolat posilu nebo předat problém osobě, která může rozhodnout.

8 Jak ověřit účinnost opatření

Před zavedením změny zaznamenejte výchozí stav a určete, co se má zlepšit, kdo změnu zajistí a kdy ji společně zhodnotíte. Sledujte zejména:

- zda lze při komplikaci skutečně upravit tempo;
- zda zaměstnanci čerpají přestávky bez následného dohánění;
- zda klesá počet situací, kdy tempo brání bezpečnému postupu;
- jak změnu hodnotí zaměstnanci a vedoucí;
- zda se tlak pouze nepřesunul na jinou směnu nebo skupinu.

Porovnávejte obdobné provozní podmínky. Pokles chyb nebo stížností posuzujte spolu s dalšími zjištěními; jediný ukazatel nestačí. Pokud změna nepomohla, vraťte se k příčinám a upravte opatření.

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

30. 10. 2026 | Verze 4 k připomínkám | Právní souvislosti ověřeny k tomuto datu

Odborné podklady budou soustředěny v samostatné části webu spolu s návodem k řízení psychosociálních rizik a přehledem metod hodnocení. Právní souvislosti tohoto materiálu: nařízení vlády č. 361/2007 Sb., § 31 až 33; úplné znění je dostupné v e-Sbírce.