Třísměnný a nepřetržitý pracovní režim

Sestře ráno končí noční služba. Potřebuje se vyspat, ale nejdříve se musí dopravit domů, najíst a zařídit nezbytné věci. Když si lehne, venku už je světlo a okolí žije běžným denním provozem. Odpoledne vstává a chystá se na další službu. V rozpisu má mezi směnami volno; jeho celá délka však nebyla dostupná pro spánek.

Podobnou zkušenost může mít operátor výroby nebo pracovník dispečinku. Provoz potřebuje jejich přítomnost v různých částech dne i noci. Organismus se přitom musí opakovaně přizpůsobovat změně doby aktivity a odpočinku. Právě tento nesoulad pomáhá pochopit, proč může být směnný režim zatěžující i tehdy, když zaměstnanec svou práci dobře zná.

Vztah k legislativě
Tento faktor je uveden v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Materiál doplňuje praktické vysvětlení a doporučení pro prevenci; nenahrazuje právní vymezení, hodnocení ani povinná opatření. Zákoník práce používá pojem vícesměnný režim pro pravidelné střídání zaměstnanců ve třech nebo více směnách během 24 hodin.

1 Riziko v kostce

Ve třísměnném režimu se zaměstnanci střídají ve třech směnách, obvykle ranní, odpolední a noční. Nepřetržitý pracovní režim zajišťuje střídáním zaměstnanců chod provozu 24 hodin denně po sedm dnů v týdnu; může být organizován i jinak než třemi osmihodinovými směnami. Doba aktivity a odpočinku se tak může opakovaně měnit.

Z hlediska psychické zátěže je důležitý celý rozvrh: délka a pořadí směn, jejich návaznost, noční práce, přesčasy a skutečné možnosti zotavení. Samotné označení režimu neurčuje závažnost rizika.

Klíčová otázka: Umožňuje skutečný sled směn dostatek času pro spánek a zotavení při zachování bezpečného výkonu práce?

2 Jak vypadá v praxi

Výroba
Operátor výrobní linky jeden týden vstává velmi brzy, jindy se vrací domů pozdě večer a po nočních směnách se snaží spát přes den. Pracovní postup dobře zná, ale pokaždé ho vykonává v jiné části svého denního rytmu. Pokud se kvůli absencím přidají záskoky a prodloužené směny, mizí i původně naplánovaný čas pro odpočinek.

Zátěž nevzniká tím, že zaměstnanec neumí svou práci nebo nechce pracovat na směny. Vzniká souběhem měnícího se času odpočinku, případných záskoků a nároků samotné práce. Ve výrobě se k tomu mohou přidávat monotonie a vnucené tempo.

Zdravotnictví a sociální služby
Sestra na lůžkovém oddělení střídá denní a noční služby. V noci podává léky, kontroluje stav pacientů a reaguje na změny, přestože by její organismus za běžných okolností směřoval ke spánku. Po službě se pokouší odpočívat ve dne. Pokud do volna vstoupí další záskok, nemusí mít před následující službou dostatečnou možnost zotavení.

Nároky péče přetrvávají i v době snížené bdělosti. Pomáhá proto posuzovat rozvrh společně s personálním zajištěním, dostupností podpory a skutečným průběhem přestávek. Stejný princip platí v nepřetržitých sociálních službách.

Energetika a dohled nad provozem
Pracovník energetického dispečinku sleduje v noci stabilní proces. Někdy se dlouho nic mimořádného neděje, ale stále musí být připraven zachytit odchylku a rychle rozhodnout. Klidnější provoz proto nemusí znamenat menší nároky na bdělost. Zvlášť důležité je, zda může čerpat přestávku, kdo jej zastoupí a jak rychle získá podporu při komplikaci.

Zátěž zde může spočívat právě ve spojení noční práce, málo proměnlivých podnětů a odpovědnosti za zásah. Pouhý počet provedených úkonů tuto situaci nevystihuje.

Příklady nejsou hodnocením celých profesí. Stabilní práce pouze v noci je samostatným tématem dalšího materiálu. Dobrovolná večerní či noční práce při flexibilním rozvrhu sama neznamená třísměnný nebo nepřetržitý režim.

3 Kdy může představovat problém

Směnný režim je v řadě činností nezbytný. Jeho dopady se však liší podle organizace práce a možností zotavení. Posuzujte konkrétní skupinu zaměstnanců s obdobným rozvrhem a náplní práce, nikoli celou firmu nebo pouze provozní dobu pracoviště.

Pozornost vyžadují zejména situace, kdy

- návaznost směn, záskoky nebo přesčasy opakovaně omezují čas pro odpočinek;
- zaměstnanci dostávají změny rozpisu na poslední chvíli a obtížně plánují spánek či soukromé povinnosti;
- delší nebo kumulované noční směny provázejí vysoké nároky na přesnost a rozhodování;
- během směny není zajištěna reálná možnost přestávky či vystřídání;
- zaměstnanci opakovaně uvádějí ospalost a pokles pozornosti nebo se objevují incidenty, u nichž mohla působit únava.

Doba mezi směnami není totožná s dobou spánku. Zahrnuje také cestu domů, stravování a další nezbytné činnosti. Zkušenosti zaměstnanců proto doplňujte údaji o skutečně odpracované době. Chyby ani subjektivní únava samy neurčují jejich příčinu.

4 Proč se mu věnovat

Spánek se neřídí pouze tím, kolik hodin člověk právě nepracuje. Podílejí se na něm také biologické hodiny, které pomáhají sladit bdělost a spánek se střídáním dne a noci. Při noční službě člověk pracuje v době, kdy jeho organismus obvykle směřuje k odpočinku. Po návratu domů naopak potřebuje usnout v době, kdy denní světlo a okolní dění podporují aktivitu.

Při střídání směn se mění doba, kdy je možné spát, jíst, být s rodinou nebo řešit běžné záležitosti. Než se člověk přizpůsobí jednomu režimu, může přijít další změna. Pokud se spánek opakovaně zkracuje nebo se zaměstnanec nevyspí dostatečně kvalitně, může si únavu přenášet do dalších směn. To může ovlivnit pozornost, rychlost reakcí i rozhodování.

Proto může pomoci i úprava, která na první pohled nevypadá jako zdravotní opatření: předvídatelný rozpis, spolehlivé zastupování nebo odstranění zbytečných zásahů do volna. Význam má také to, zda se směny kombinují s vysokým tempem, emocionálními nároky či rozhodováním se závažnými důsledky.

5 Časté omyly

„Kdo je na směny zvyklý, už není ohrožen únavou.“
Zkušený zaměstnanec může znát své reakce a mít osvědčený režim odpočinku. To mu pomáhá, ale neodstraňuje biologickou potřebu spánku. Ani člověk, který směny snáší subjektivně dobře, nemusí být při opakovaných záskocích nebo náročné sérii služeb dostatečně zotavený.

„Když dodržíme zákonný odpočinek, další posouzení není potřeba.“
Zákonné požadavky je nutné dodržet. Doba od skončení práce do dalšího nástupu však zahrnuje i cestu a běžné životní potřeby, nikoli jen spánek. Proto má smysl zkoumat celý sled směn, nároky práce a skutečnou možnost odpočinku, nikoli pouze jednotlivé mezery v rozpisu.

„Stačí poučit zaměstnance, jak mají správně spát.“
Informace o spánku a zotavení mohou být užitečné. Jestliže však člověk předem neví, kdy bude pracovat, opakovaně zaskakuje nebo nemůže během směny čerpat přestávku, jeho vlastní snaha problém sama nevyřeší. Organizace musí vytvořit podmínky, ve kterých lze doporučení také uskutečnit.

6 Na co se při posouzení ptát

Zapojte zaměstnance hodnocené skupiny, jejich vedoucího a člověka odpovědného za plánování směn. Podle potřeby přizvěte BOZP, personalistu a poskytovatele pracovnělékařských služeb. Zdravotní obtíže jednotlivce patří do důvěrné odborné konzultace; společně hodnotíte pracovní podmínky.

1. Jaký režim zaměstnanci skutečně odpracují?
Odpovídá realita plánu? Přidávají se záskoky, přesčasy nebo pracovní telefonáty ve volnu?

Co ověřit: Porovnejte rozpis s evidencí pracovní doby a zkušenostmi zaměstnanců.

2. Jak na sebe směny navazují?
Kolik času zbývá mezi koncem jedné práce a začátkem další? Kdy se poskytuje náhrada za zkrácený odpočinek, je-li přípustný?

Co ověřit: Projděte celé pracovní cykly, nejen jednotlivé směny.

3. Jak se kumuluje náročná práce a noční služby?
Jak dlouhé jsou směny a jaké činnosti se vykonávají v jejich závěru?

Co ověřit: Zaznamenejte délku směn, sled nočních služeb a nároky na pozornost.

4. Jak předvídatelný je rozvrh?
Jak často se mění a s jakým předstihem se o změně zaměstnanci dozvědí?

Co ověřit: Projděte změny rozpisu a jejich příčiny v běžném provozu i při absencích.

5. Jsou přestávky a podpora dostupné i v noci?
Kdo zaměstnance zastoupí? Je při komplikaci možné přivolat pomoc?

Co ověřit: Ověřte skutečné čerpání přestávek, noční obsazení a dosažitelnost podpory.

6. Kdy se objevují známky únavy?
Vracejí se podněty zaměstnanců nebo chyby při určitých směnách či přechodech mezi nimi?

Co ověřit: Porovnejte zkušenosti a provozní údaje; zohledněte množství práce a jiné příčiny.

7. Mohou zaměstnanci upozornit na nevhodný rozvrh?
Je jasné, kdo může plán upravit a jak se řeší únava ohrožující bezpečnost?

Co ověřit: Prověřte konkrétní podněty, reakci vedení a dostupnost pracovnělékařské konzultace.

Podle § 32 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. se hodnotí zdroj psychické zátěže i další okolnosti a vlivy. Výsledkem má být popis zatěžujících částí rozvrhu a možností změny. Při nejasnostech nebo přetrvávajících problémech zvažte podrobnější hodnocení.

7 Co lze změnit

Právní požadavky
Vedle vymezení faktoru v § 31 se uplatňují pravidla zákoníku práce pro délku a rozvržení pracovní doby, přestávky, denní a týdenní odpočinek, přesčasy a evidenci (§ 79 až 96). Pro vícesměnný a nepřetržitý režim stanoví § 79 obecně týdenní pracovní dobu 37,5 hodiny. Konkrétní odchylky a zvláštní úpravy je nutné posoudit podle druhu práce.

Při noční práci se uplatní také příslušné požadavky § 94 na délku směny zaměstnance pracujícího v noci, pracovnělékařské vyšetření, sociální zajištění a vybavení pro první pomoc. Přesné podmínky a zákonné výjimky ověřujte v aktuálních předpisech.

Důležité rozlišení: Režim bezpečnostních přestávek podle § 33 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. se nevztahuje na směnný režim pouze z důvodu směnnosti. Uplatní se při souběhu s monotonií nebo vnuceným tempem. Tím nejsou dotčeny jiné povinnosti poskytovat přestávky a odpočinek.

Další možnosti prevence
Začněte otázkou, co v konkrétním provozu zotavení nejvíce narušuje. Pokud je příčinou nedostatek lidí, samotné přeskupení směn problém nemusí odstranit. Jestliže se plán často mění, mohou pomoci pravidla zastupování a včasné plánování. Rozvrh proto posuzujte společně s náplní práce a personálním zajištěním. Neexistuje jeden optimální rozvrh pro všechna pracoviště.

Zjištěný problém	Možné opatření
Časté záskoky a prodlužování směn.	Prověřit personální kapacity, zastupování a rozdělení práce; omezit systémové spoléhání na přesčasy.
Návaznost směn ztěžuje zotavení.	Upravit pracovní cyklus a přechody mezi směnami. Zohlednit délku práce i nároky činností; účinek změny ověřit.
Nepředvídatelné změny rozvrhu.	Plánovat s předstihem, stanovit pravidla změn a řešit opakující se příčiny záskoků.
V noci chybí vystřídání nebo podpora.	Zajistit dostupné přestávky, zastoupení, konzultaci a jasný postup přivolání pomoci.
Dlouhý noční dohled a náročné úkoly.	Prověřit délku souvislé činnosti, vhodné střídání a technickou podporu. Plánovatelné náročné úkoly přesunout do vhodnější doby.
Únava se řeší jen individuálně.	Zavést bezpečný způsob hlášení únavy, možnost úpravy práce a informace o spánku; zachovat odpovědnost organizace za podmínky.

8 Jak ověřit účinnost opatření

Před změnou zaznamenejte výchozí rozvrh a hlavní problémy. Určete odpovědnou osobu a termín hodnocení po dostatečném počtu pracovních cyklů. Společně se zaměstnanci sledujte zejména

- zda se snížil počet neplánovaných záskoků a prodloužených směn;
- zda se skutečný odpočinek a možnosti čerpání přestávek zlepšily;
- zda je rozvrh předvídatelnější a zaměstnanci mohou lépe plánovat zotavení;
- jak zaměstnanci hodnotí únavu a schopnost udržet pozornost;
- zda se mění chyby či incidenty v souvislosti s rozvrhem, s přihlédnutím k objemu práce;
- zda se zatížení pouze nepřesunulo na jinou skupinu nebo směnu.

Porovnávejte obdobné podmínky. Pokles hlášené únavy nebo incidentů není sám důkazem zlepšení; ověřte i ochotu problémy hlásit. Při nedostatečném účinku upravte rozvrh, personální zajištění nebo další podmínky. Zdravotní obtíže jednotlivců řešte prostřednictvím pracovnělékařských služeb, nikoli sběrem diagnóz v týmu.

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

30. 10. 2026 | Verze 2 k připomínkám | Právní ustanovení ověřena k tomuto datu

Právní souvislosti: nařízení vlády č. 361/2007 Sb., § 31 až 33; zákoník práce, zejména § 78 až 96. Úplná znění jsou dostupná v e-Sbírce. Odborné podklady budou soustředěny v samostatné části webu spolu s návodem k řízení rizik a přehledem metod hodnocení.