Vysoké emocionální nároky

Sestra právě doprovázela rodinu pacienta v těžké chvíli. Než se stihne zastavit, volá ji další pacient. Je vyděšený a potřebuje klidné vysvětlení i ujištění, že na něj někdo myslí. Sestra se znovu soustředí na druhého člověka, volí slova a hlídá svůj hlas. To, co sama prožívá po předchozí situaci, musí na chvíli odložit.

Podobné nároky může mít učitel při jednání s rodičem nebo pracovnice přepážky sdělující nepříznivé rozhodnutí. Součástí jejich práce je nejen vyřešit věc, ale také zacházet s emocemi druhých a regulovat vlastní projevy. Tento materiál pomáhá rozpoznat, kdy se tyto nároky hromadí a jak pro jejich zvládání vytvořit lepší pracovní podmínky.

Vztah k legislativě
Vysoké emocionální nároky nejsou samostatně vyjmenovány v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Z odborného hlediska jsou však důležitým psychosociálním faktorem, kterému má smysl věnovat pozornost při prevenci. Neuvedení v tomto výčtu neznamená, že související pracovní podmínky nepodléhají jiným právním požadavkům. Materiál nabízí širší preventivní pohled a nenahrazuje právní povinnosti.

1 Riziko v kostce

Jde o zvýšené požadavky na zvládání emocí při pracovním kontaktu s lidmi. Zaměstnanec se setkává například se strachem, zoufalstvím, bolestí či hněvem a současně má jednat klidně, empaticky nebo rozhodně podle své role. Vynakládá úsilí také na regulaci vlastních reakcí.

Tato část výkonu se označuje jako emoční práce. Její součástí může být emoční disonance: nesoulad mezi tím, co člověk prožívá, a tím, co má navenek projevovat. Závažnost zátěže závisí na intenzitě a kumulaci kontaktů, pracovních podmínkách a dostupné podpoře. Samotná práce s lidmi ji neurčuje.

Klíčová otázka: Jak intenzivním emocionálním nárokům jsou zaměstnanci vystaveni a jaké mají možnosti získat podporu a zotavit se?

2 Jak vypadá v praxi

Zdravotnictví a sociální péče
Sestra nebo pracovnice přímé péče se během služby opakovaně setkává s bolestí, obavami a bezmocí. Potřebuje naslouchat, vysvětlovat a zachovat profesionální jednání. Někdy musí sdělit hranice péče nebo čelit situaci, kterou nemůže napravit, přestože by si to přála.

Náročnost se může kumulovat, když po závažné události ihned následuje další kontakt a není možné získat krátké vystřídání nebo podporu. Význam má i reakce týmu. Pokud je žádost o pomoc vnímána jako slabost, zaměstnanec může o zátěži přestat mluvit, aniž se jeho podmínky zlepšily.

Školství
Učitel zvládá napětí ve třídě, reaguje na obtíže dítěte a později jedná s rozrušeným rodičem. Má zůstat klidný, srozumitelný a spravedlivý i ve chvíli, kdy je sám unavený nebo se cítí nespravedlivě obviněný. Nejde pouze o obsah výuky, ale také o průběžnou regulaci reakcí.

Jednorázový náročný rozhovor má jiné podmínky než opakující se situace, které učitel řeší bez podpory vedení. Posuzujte, jak jsou jednání připravována, zda lze přizvat kolegu a kdo převezme problém přesahující pravomoci učitele.

Veřejná správa a klientská pracoviště
Pracovnice Úřadu práce vysvětluje rozhodnutí člověku, který se obává o živobytí. Klient může plakat, být rozzlobený nebo přesvědčený, že mu nechce pomoci. Ona musí vysvětlit možnosti, držet hranice své role a současně jednat s respektem. Poté přichází další klient, který její pozornost potřebuje znovu.

Vysoké emocionální nároky mohou vznikat i při slušném jednání bez agrese. Pokud se objeví vyhrožování, ponižování nebo násilí, jde také o další faktor vyžadující vlastní preventivní a bezpečnostní opatření. Nelze jej považovat za něco, co má zaměstnanec pouze emocionálně zvládnout.

Zákaznické služby
Operátorka přijímá reklamace a opakovaně jedná s nespokojenými zákazníky. Má působit vstřícně i tehdy, kdy problém nezavinila a sama jej nemůže vyřešit. Pokud se další hovory připojují bez prostoru dokončit předchozí případ, může se emocionální nárok spojovat s tlakem pracovního rytmu.

Podstatná je možnost upravit komunikaci, poradit se a po zvlášť náročném kontaktu získat odstup. Příklady nejsou hodnocením celých profesí. Posuzujte konkrétní skupinu s obdobnými kontakty, organizací práce a podporou.

3 Kdy může představovat problém

Sledujte intenzitu, četnost a délku kontaktů, jejich návaznost a možnosti zotavení. Pozornost vyžadují zejména situace, kdy

- silné emoce druhých a regulace vlastních reakcí tvoří významnou část práce;
- náročné kontakty následují bez možnosti vystřídání či změny činnosti;
- zaměstnanec nemá dostupnou konzultaci ani jasnou možnost předat situaci;
- pracovní požadavky nutí udržovat určitý projev bez ohledu na závažnost situace;
- zaměstnanci se obávají přiznat náročnost práce nebo požádat o pomoc.

Hodnoťte podmínky konkrétní skupiny, nikoli odolnost jednotlivců. Jedna událost nepopisuje dlouhodobou expozici celé skupiny, ale i jednotlivá závažná situace může vyžadovat okamžitou podporu a bezpečnostní zásah.

4 Proč se mu věnovat

Klidný hlas a vstřícné jednání nemusí znamenat, že situace zaměstnance nestála úsilí. Může vnímat smutek, strach či podráždění a současně potřebovat naslouchat druhému a jednat podle profesních pravidel. Tato část práce bývá méně viditelná než počet ošetřených pacientů nebo vyřízených požadavků.

Pokud náročné kontakty dlouhodobě převažují a chybí podpora či zotavení, mohou přispívat k napětí a emocionálnímu vyčerpání. Výzkum také popisuje souvislosti vysokých emocionálních nároků s nepříznivými ukazateli duševního zdraví. Neznamená to, že každý takto pracující člověk onemocní; důležité jsou pracovní podmínky a další okolnosti.

Emocionální nároky mohou být neoddělitelnou součástí smysluplné práce. Ovlivnit lze jejich rozložení, souběh s nedostatkem času, dostupnost podpory a způsob vedení. Ve zdravotnictví se mohou spojovat s noční prací, ve službách s vnuceným tempem a napříč profesemi s malou možností ovlivnit situaci.

5 Časté omyly

„Kdo na to nemá, neměl by tu práci dělat.“

Odborná příprava je důležitá, ale neznamená neomezenou výdrž. Opakovaná expozice bez podpory může zatěžovat i zkušeného zaměstnance. Výběr odolnějších lidí nenahradí úpravu práce.

„Když nikdo nekřičí ani nevyhrožuje, emocionální zátěž není.“

Náročný může být také kontakt s bolestí, ztrátou nebo zoufalstvím. Agrese představuje související, ale odlišný problém. Její nepřítomnost nevylučuje vysoké emocionální nároky.

„Stačí školení komunikace nebo supervize.“

Dovednosti a odborná podpora mohou pomoci. Potřebují však také čas, dostupné vystřídání a vedení, které řeší pracovní příčiny. Podpora může probíhat současně s úpravou podmínek; nemá ji nahrazovat.

6 Na co se při posouzení ptát

Otázky rozvíjejí orientační checklist. Projděte je se zaměstnanci a vedoucím hodnocené skupiny. Podle potřeby přizvěte BOZP, personalistu či odborníka znalého daného provozu. Zaměřte se na situace a podmínky; nevyžadujte osobní sdílení prožitků ani údaje o klientech.

1. Jaké emocionální nároky práce vytváří?
S jakými situacemi se lidé setkávají a jaké vystupování se od nich očekává?

Co ověřit: Popište typické kontakty a požadavky na regulaci reakcí; nesledujte jen počet konfliktů.

2. Jak často a v jakém sledu kontakty přicházejí?
Kumulují se zvlášť náročné případy nebo služby? Lze je střídat s jinou činností?

Co ověřit: Zmapujte průběh práce v běžném provozu i ve špičce.

3. Co následuje po mimořádně náročné situaci?
Lze na chvíli přerušit kontaktní práci nebo získat vystřídání bez přetížení kolegy?

Co ověřit: Ověřte konkrétní nedávnou situaci a skutečnou dostupnost přestávky či podpory.

4. Jsou hranice role a předání případu jasné?
Kdy lze přivolat vedoucího, přizvat kolegu nebo jednání ukončit?

Co ověřit: Projděte pravidla, dostupnost odpovědné osoby a reakci při komplikaci.

5. Jak reagují vedoucí a tým?
Mohou lidé říci, že potřebují pomoc, bez zpochybnění své profesionality?

Co ověřit: Zjistěte zkušenosti s žádostmi o podporu a následnými úpravami práce.

6. Odpovídají kapacity a hodnocení skutečným nárokům?
Počítá se s časem na náročný rozhovor, dokumentaci a konzultaci?

Co ověřit: Porovnejte personální zajištění a požadavky na výkon s reálným průběhem kontaktů.

7. Jaká příprava a odborná podpora jsou dostupné?
Existuje nácvik, supervize či intervize a pomoc po závažné události? Mohou je lidé využít?

Co ověřit: Ověřte čas, dostupnost a podmínky využití, nikoli jen nabídku v interních materiálech.

Výsledkem má být popis hlavních nároků, jejich kumulace a dostupných možností regulace i podpory. Podněty spojujte s pozorováním a provozními údaji. Pokud podklady nestačí nebo problémy přetrvávají, využijte podrobnější hodnocení.

7 Co lze změnit

Upravit rozložení nároků a zajistit podporu
Začněte tím, co vytváří zbytečnou kumulaci náročných kontaktů nebo brání zotavení. Zajistěte odpovídající kapacity, jasné hranice role a dostupné rozhodování. U neodstranitelných emocionálních nároků současně nabídněte přípravu a podporu zaměstnancům. Následující příklady jsou doporučením pro prevenci, nikoli zvláštním právním režimem tohoto faktoru.

Zjištěný problém	Možné opatření
Náročné kontakty následují bez změny.	Upravit rozložení případů a směn, střídat kontaktní a jinou práci tam, kde to provoz umožňuje.
Po závažné situaci nelze získat odstup.	Zajistit reálné vystřídání a možnost krátce přerušit kontaktní práci; potřebnou kapacitu plánovat.
Pracovník neví, kdy případ předat.	Vymezit hranice role, postup předání a dostupnou odpovědnou osobu včetně zastoupení.
Výkon se hodnotí jen počtem kontaktů.	Zohlednit jejich složitost, potřebnou dokumentaci, kvalitu jednání a čas na konzultaci.
Žádost o pomoc je vnímána jako selhání.	Připravit vedoucí na rozpoznání zátěže a reakci; podněty využívat k úpravám práce.
Chybí příprava a pravidelná odborná podpora.	Zajistit praktický nácvik, vhodnou supervizi či intervizi a čas na jejich využití během práce.

Po mimořádné události nabídněte citlivou podporu podle potřeb člověka a možnost kontaktovat odbornou pomoc. Nenuťte zaměstnance ke sdílení osobních prožitků před týmem. Výhrůžky a násilí řešte také samostatnými bezpečnostními opatřeními, ne pouze nácvikem komunikace.

8 Jak ověřit účinnost opatření

Před změnou popište hlavní situace a překážky pro podporu a zotavení. Určete odpovědnou osobu a termín společného ověření po vyzkoušení v běžném provozu. Sledujte zejména

- zda se omezila kumulace zvlášť náročných kontaktů a služeb;
- zda je vystřídání nebo krátký odstup po náročné situaci skutečně dostupný;
- zda je jasné, kdy a komu předat případ, a podpora přichází včas;
- zda zaměstnanci mohou bez obav požádat o pomoc a vedení na podněty reaguje;
- zda lze využít nabídnutou odbornou podporu v pracovních podmínkách;
- jak skupina hodnotí zvládnutelnost nároků a zda se zátěž nepřenesla jinam.

Porovnávejte obdobné podmínky a více zdrojů informací. Více žádostí o podporu může znamenat, že je pomoc dostupnější a lidé se méně obávají ji využít. Pokles podnětů naopak nemusí prokazovat úlevu. Ověřujte proto také skutečný průběh práce a reakci vedení.

Společně hodnoťte pracovní podmínky. Osobní zdravotní obtíže řešte důvěrně prostřednictvím pracovnělékařských služeb nebo další odborné pomoci; v týmu nesbírejte diagnózy. Pokud opatření nepomohla, vraťte se k rozložení kontaktů, kapacitám, hranicím role a dostupnosti podpory.

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

30. 10. 2026 | Verze 1 k připomínkám

Právní souvislost: vysoké emocionální nároky 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.