Nedostatek kontroly nad vykonávanou prací

Pracovnice zákaznického centra vysvětluje klientovi, proč jeho požadavek nelze vyřídit běžným postupem. Předepsaný scénář na tuto situaci nestačí. Sama nemůže schválit jiné řešení a vedoucí je nedostupný. Hovor se prodlužuje, klient je stále nespokojenější a při hodnocení se pracovnici započítává překročená doba. Odpovídá za vyřízení případu, ale nemá potřebnou pravomoc ani funkční cestu, jak jej předat.

Taková situace ukazuje, co znamená mít malý vliv na vlastní práci. Nejde jen o volbu pracovního tempa. Důležité je také to, zda člověk může použít své znalosti, reagovat na komplikaci a získat rozhodnutí, které sám učinit nesmí. Materiál pomáhá tyto možnosti posoudit a hledat přiměřené změny.

Vztah k legislativě
Nedostatek kontroly nad vykonávanou prací není samostatně vyjmenován v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Z odborného hlediska je však důležitým psychosociálním faktorem, kterému má smysl věnovat pozornost při prevenci. Jeho neuvedení v tomto výčtu neznamená, že se na související pracovní podmínky nevztahují jiné právní požadavky. Tento materiál nabízí širší preventivní pohled a nenahrazuje právní povinnosti.

1 Riziko v kostce

Kontrolou nad prací rozumíme přiměřenou možnost ovlivnit její průběh: například pořadí úkolů, způsob řešení, rozložení činností nebo reakci na problém. Patří sem také možnost podílet se na změnách, které práci ovlivňují. Nejde o kontrolování zaměstnance vedoucím, ale o vliv zaměstnance na vlastní práci.

Prostor pro rozhodování se podle profese liší. Podstatný je jeho vztah k nárokům a odpovědnosti. Zvlášť zatěžující může být situace, kdy má člověk splnit vysoké požadavky, ale nemůže ovlivnit potřebné podmínky ani získat podporu.

Klíčová otázka: Co od zaměstnanců požadujeme a jaké mají skutečné možnosti ovlivnit způsob splnění nebo zajistit řešení problému?

2 Jak vypadá v praxi

Výroba a standardizované postupy
Operátor dodržuje přesný postup montáže. Pořadí některých kroků nelze měnit kvůli bezpečnosti a kvalitě. Když se však opakovaně objeví vadná součástka, nemá oprávnění proces upravit ani jasný postup, koho přivolat. Musí pokračovat a současně odpovídá za počet správně dokončených výrobků.

Pevný technologický postup může být nezbytný. Vedle něj však lze posoudit možnost oznámit odchylku, získat pomoc nebo bezpečně přerušit proces. Rozdíl vytváří i to, zda se podněty operátorů používají při úpravách práce, nebo se opakující problémy pokaždé ponechávají na nich.

Sklad řízený digitálním systémem
Terminál vede skladníka od jedné položky ke druhé. Když je ulička neprůjezdná nebo zboží chybí, potřebuje změnit pořadí nebo zaznamenat komplikaci. Systém to ale neumožňuje a odchylku vykáže jako horší výkon. Pracovník zná příčinu, nemá však možnost ovlivnit postup ani vysvětlit výsledek.

Digitální řízení může práci zpřehlednit a usnadnit. Při posouzení sledujte, zda umí zohlednit skutečné podmínky a zda je dostupný člověk, který může nastavení nebo požadavek změnit. Samotná přítomnost terminálu či měření času neprokazuje nedostatek kontroly.

Zákaznické služby
Pracovnice má stanovený scénář rozhovoru i rozsah toho, co může zákazníkovi nabídnout. Standardní případy vyřeší snadno. U neobvyklého požadavku však potřebuje souhlas nadřízeného, který opakovaně nepřichází včas. Klient čeká a nespokojenost směřuje vůči ní.

Pomoci může jasně vymezená možnost přizpůsobit komunikaci, rozhodnout v určitém rozsahu nebo předat případ dostupné odpovědné osobě. Nízká kontrola se zde může spojovat s emocionálními nároky i vnuceným tempem.

Zdravotnictví a odborná odpovědnost
Sestra může samostatně provádět odborné úkony, ale nemůže sama doplnit chybějící personál nebo změnit počet pacientů. Když se požadavky nahromadí, potřebuje jasné priority a možnost získat podporu. Odborná kvalifikace sama nezaručuje vliv na podmínky výkonu práce.

Smyslem prevence není přenést rozhodování o kapacitách na sestru. Je třeba určit, kdo při nedostatku zdrojů rozhodne o organizaci péče a jak bude dostupný. Příklady se vztahují ke konkrétním situacím, nikoli automaticky ke všem zaměstnancům uvedených profesí.

3 Kdy může představovat problém

Nízká možnost volby sama neurčuje závažnost rizika. Posuzujte její důvody, délku působení a souběh s pracovními nároky. Pozornost vyžadují zejména situace, kdy

- zaměstnanci nemohou přizpůsobit postup ani tam, kde to bezpečnost a charakter práce umožňují;
- při komplikaci nemohou rozhodnout sami a nemají dostupnou osobu, která rozhodne;
- odpovídají za výsledek, ale chybějí jim potřebné pravomoci, informace nebo zdroje;
- změny postupů vznikají bez možnosti upozornit na jejich praktické důsledky;
- odchylky se hodnotí bez možnosti vysvětlit okolnosti a podněty zůstávají bez reakce.

Hodnoťte konkrétní skupinu s obdobnou prací a podmínkami. Zjistěte, zda je možnost rozhodovat pouze uvedena v pravidlech, nebo ji lidé skutečně využívají. Rozdíly mohou být i mezi týmy se stejnou pracovní náplní.

4 Proč se mu věnovat

Skutečná práce se nevejde do všech předem připravených scénářů. Zaměstnanec potřebuje reagovat na odlišnou náročnost úkolu, závadu nebo neobvyklý požadavek. Pokud má přiměřený prostor a potřebné dovednosti, může své zkušenosti použít. Když musí jen čekat na nedostupné rozhodnutí, problém trvá a nároky se mohou hromadit.

Zvlášť zatěžující je nepoměr mezi odpovědností a možnostmi. Člověk ví, co by bylo potřeba, ale nemůže to zajistit a přesto nese kritiku za výsledek. Může narůstat napětí, frustrace nebo pocit bezmoci. Kombinace vysokých nároků a malého vlivu na práci je dlouhodobě popisovaným mechanismem pracovní psychické zátěže.

Vnucené tempo se týká především pracovního rytmu. Nedostatek kontroly je širší: může se týkat způsobu řešení, priorit, používání odborného úsudku nebo zapojení do změn. Oba faktory mohou působit současně; jeden nenahrazuje posouzení druhého.

5 Časté omyly

„Tady žádný prostor pro rozhodování být nemůže.“

Některá omezení jsou nutná. I tak lze prověřit možnost získat pomoc, hlásit odchylku nebo navrhnout změnu. Smyslem je hledat konkrétní bezpečný prostor, ne rušit odborné standardy.

„Když má odbornou odpovědnost, má i dostatečnou kontrolu.“

Odpovědnost a pravomoc nejsou totéž. Zaměstnanec může rozhodovat o jednotlivém úkonu, ale nemít prostředky k zvládnutí celkového objemu práce. Potřebuje dostupnou podporu a rozhodnutí o podmínkách.

„Dáme lidem volnost a problém je vyřešen.“

Samostatnost potřebuje jasné hranice, informace, zaučení a dostupnou konzultaci. Přenést složitá rozhodnutí bez zdrojů může zátěž zvýšit. Odpovědnost vedení za podmínky práce zůstává.

6 Na co se při posouzení ptát

Otázky rozvíjejí orientační checklist. Projděte je se zaměstnanci a vedoucím hodnocené skupiny. Přizvěte také lidi, kteří mohou změnit postupy, pravomoci nebo nastavení systému. Vycházejte z konkrétních situací, pozorování práce a zkušeností zaměstnanců.

1. Co zaměstnanci mohou skutečně ovlivnit?
Mohou volit pořadí nebo způsob řešení, přizpůsobit rytmus či rozložení činností?

Co ověřit: Porovnejte pravidla s běžnou praxí; pojmenujte konkrétní možnosti, nikoli jen obecnou samostatnost.

2. Která omezení jsou nezbytná a proč?
Chrání bezpečnost, kvalitu nebo návaznost práce? Nezůstala některá pouze ze zvyku?

Co ověřit: Projděte důvody omezení s lidmi odpovědnými za postup a s jeho uživateli.

3. Co se děje v nestandardní situaci?
Kdo může rozhodnout a jak rychle je dostupný? Co má pracovník dělat do té doby?

Co ověřit: Projděte nedávný případ a ověřte, zda předání skutečně vedlo k řešení.

4. Odpovídají pravomoci pracovní odpovědnosti?
Má zaměstnanec potřebné informace, zdroje a podporu pro očekávaný výsledek?

Co ověřit: Zmapujte nesoulad mezi požadavkem a možnostmi; určete, kdo může podmínky změnit.

5. Mají podněty zaměstnanců odezvu?
Mohou ovlivnit změny postupů, technologií nebo organizace práce? Dozvědí se výsledek?

Co ověřit: Vyberte konkrétní podněty a dohledávejte reakci, rozhodnutí a jeho vysvětlení.

6. Jak systém pracuje s odchylkami?
Lze vysvětlit zdržení nebo upravit chybně přidělený úkol? Nehodnotí se výkon bez kontextu?

Co ověřit: Prověřte možnosti uživatele, dostupnost opravy a způsob používání údajů při hodnocení.

7. Jaké důsledky mají omezení v provozu?
Kdy vedou k čekání, opakování práce, napětí nebo obcházení postupu?

Co ověřit: Spojte rozhovory s pozorováním a provozními údaji; prověřujte i jiné příčiny problémů.

Výsledkem má být popis konkrétních omezení, jejich důvodů a dopadů i dostupných možností řešení. Při nejasnostech nebo přetrvávajících problémech využijte podrobnější hodnocení a odbornou pomoc.

7 Co lze změnit

Vymezit bezpečný prostor pro rozhodování
Rozlište, co musí zůstat pevně stanoveno, co může zaměstnanec rozhodnout sám a co má řešit s vedoucím či týmem. Změny přizpůsobte odborným kompetencím, bezpečnosti a návaznosti práce. Nejde o odstranění řízení, ale o srozumitelné rozdělení pravomocí a dostupnou podporu.

Pokud vlastní rozhodování rozšířit nelze, zaměřte se na rychlou dostupnost pomoci, předvídatelná pravidla a možnost ovlivnit budoucí úpravy postupu. Následující přehled uvádí doporučení pro prevenci, nikoli zvláštní právní režim pro tento faktor.

Zjištěný problém	Možné opatření
Každá drobná odchylka vyžaduje souhlas.	Vymezit situace, které lze řešit samostatně; zajistit zaučení, informace a možnost konzultace.
Pracovník nemůže rozhodnout ani případ předat.	Určit dostupnou odpovědnou osobu, její zastoupení a postup do doby rozhodnutí.
Odpovědnost převyšuje dostupné možnosti.	Upravit pravomoci, zdroje nebo požadavky. Rozhodování o kapacitách ponechat příslušnému vedení.
Pořadí úkolů je pevné bez provozního důvodu.	Umožnit volbu v dohodnutých hranicích a ověřit návaznost na ostatní pracoviště.
Systém neumí zaznamenat skutečnou komplikaci.	Umožnit hlášení a opravu odchylky i přezkoumání výsledku člověkem; vysvětlit, jak se údaje používají.
Podněty zaměstnanců se ztrácejí.	Stanovit způsob předání, odpovědnost za reakci a zpětnou vazbu. Zapojovat zaměstnance před zavedením změn.

8 Jak ověřit účinnost opatření

Před změnou zaznamenejte výchozí omezení a příklady jejich dopadů. Určete odpovědnou osobu a termín společného hodnocení po ověření v běžném provozu. Sledujte zejména

- zda zaměstnanci rozumějí tomu, co smějí rozhodnout sami a kdy potřebují pomoc;
- zda mohou dohodnuté pravomoci skutečně používat bez neodůvodněných překážek;
- zda je rozhodující osoba dostupná a problémy se řeší včas;
- zda ubylo zbytečného čekání, opakovaného schvalování nebo neřešených odchylek;
- jak zaměstnanci hodnotí možnost použít své zkušenosti a ovlivnit práci;
- zda změna nezvýšila nejistotu, chybovost nebo zatížení jiné skupiny.

Porovnávejte obdobné situace a více zdrojů informací. Nižší počet žádostí o pomoc sám nemusí znamenat zlepšení: zaměstnanci se mohou také přestat ptát. Ověřte, zda samostatnost odpovídá jejich znalostem a zda podpora zůstává dostupná.

Pokud se nic nezměnilo, vraťte se ke konkrétní překážce. Může jít o nejasné pravomoci, nedostatek informací, kapacit nebo o praxi, která nové pravidlo nepodporuje. Užitečná změna se pozná podle skutečného průběhu práce, nejen podle upraveného dokumentu.

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

30. 10. 2026 | Verze 1 k připomínkám

Právní souvislost: faktor není samostatně uveden 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.