

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

ANALÝZA SMĚNNÝCH SYSTÉMŮ VE ŠKODA AUTO a.s.

Bakalářská práce

Michaela BIKSADSKÁ

Vedoucí práce: Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Michaela Biksadská**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Analýza směnných systémů ve ŠKODA AUTO**

Cíl: Tématem bakalářské práce je analýza směnných systémů a uplatnění moderních trendů v oblasti pracovní doby, které jsou momentálně využívány v závodech ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je tedy navrhnout vhodné modely pracovní doby, které budou zahrnovat již implementované postupy, ale také moderní trendy v této oblasti. Výsledkem práce bude zjištění efektivity současných modelů pracovní doby v porovnání s vhodnými trendy v této oblasti. Součástí práce bude také doporučení pro optimalizaci pracovní doby vhodné pro společnost ŠKODA AUTO a.s.

Rámcový obsah:

1. Pracovní doba a směnné systémy
2. Pracovní doba ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.
3. Analýza zavedených směnných systémů a moderních trendů pracovní doby
4. Doporučení pro optimalizaci

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ÚZ č. 1307 – Zákoník práce 2019, rejstřík. Sagit, 2019. 144 s. ISBN 978-80-7488-340-8.
2. HŮRKA, P. Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání.: Princip flexibilitoty v českém pracovním právu. 1. vyd. Praha: Auditorium, 2009. ISBN 978-80-903786-04-9.
3. SLÁDEK, V. Pracovní doba v praxi.: Problémy-otázky-odpovědi. Praha: GRADA, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0730-6.
4. SCHMIED, Z. – TRYLČ, L. Zákoník práce 2013.: Stručný komentář s důrazem na poslední změny, převodní můstek k "velké" novele zákoníku práce z roku, shmutí změn v roce 2012 a a k 1. lednu 2013. 9. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-790-4.
5. JAKUBKA, J. Zákoník práce 2011.: Stručný komentář. Změny provedené v souvislosti s úspornými opatřeními. Výhledy na rok 2011. 7. vyd. Olomouc: ANAG, 2010. ISBN 978-80-7263-626-6.
6. SCHMIED, Z. – TRYLČ, L. Zákoník práce. Praha: ANAG, spol. s.r.o., 2017. 167 s.
7. Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s.
8. Práce a mzda

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlicá, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Michaela Biksadská
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 10.12.2019

Děkuji Ing. Jitce Šturmové, Ph.D., MBA za vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad a poznatků. Děkuji Ing. Štěpánovi Lacinovi za odborné vedení v průběhu praxe. Především bych chtěla poděkovat rodině, která mi byla oporou po celou dobu tvorby závěrečné práce.

Obsah

Úvod	7
1 Pracovní doba a směnné systémy	9
1.1 Historie pracovní doby	9
1.2 Pracovní doba v Evropě	10
1.3 Pracovní doba v České republice	12
1.4 Směnné systémy pracovní doby	15
1.5 Moderní trendy pracovní doby	15
2 Pracovní doba ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	24
2.1 Pracovní doba	25
2.2 Přestávky na jídlo a oddech	28
2.3 Směnné systémy	29
3 Analýza zavedených směnných systémů a moderních trendů pracovní doby	33
3.1 Standardní systémy pracovní doby	33
3.2 Atypické směnné systémy	34
3.3 Moderní trendy pracovní doby	36
4 Doporučení pro optimalizaci	40
4.1 Moderní trendy pracovní doby	40
4.2 Kalendáře pracovní doby	44
4.3 Směnné systémy pracovní doby	45
Závěr	47
Seznam literatury	49
Seznam obrázků a tabulek	52
Seznam příloh	53

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
OJ	Organizační jednotka
PD	Pracovní doba
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.

Úvod

Pracovní doba je známý pojem, který se používá ve všech sférách a státech celého světa v rámci výkonu práce.

Práce je nedílnou součástí našich životů a tvoří poměrně velkou část produktivního života. Práci vykonáváme ve vymezeném času, v době, kdy je třeba být zaměstnavateli k dispozici a vykonává pro něj práci. Pracovní doba je jedno z nejdůležitějších témat, jelikož chce každý vědět, kdy bude práce vykonávána, ať už z pohledu zaměstnavatele či z pohledu zaměstnance. Pro zaměstnance znamená pracovní doba dobu, kterou tráví dobrovolně výkonem práce pro zaměstnavatele a může k tomu mít různé důvody, např. možnost seberealizace a učení se, zajištění svých potřeb, zajištění rodiny, zajištění vyplácení starobního důchodu, který bude zaměstnanci vyplácen na základě odpracovaných let a dosažení určitého věku. Pro zaměstnavatele znamená ale pracovní doba takovou dobu, kdy je vykonávána zaměstnanci práce, která přinese užitek např. ve formě zisku tím, že se prodají vyrobené výrobky, které byly vyráběny v rámci pracovní doby. Dále to pro zaměstnavatele může znamenat dobu, na kterou je schopen rozplánovat výrobní kapacity tak, aby se v závěru dostal maximální zisk, protože to je cílem firem, žádná firma nechce tratit na zisku.

Aktuálně je pracovní doba upravována Evropskou unií ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003, která je nadřazena legislativě České republiky, tzn., že se každý členský stát musí řídit platnými směrnici. V České republice se pracovní doba upravuje v platném Zákoníku práce, který je závazný pro všechny společnosti daného státu. Každá společnost musí dodržovat stanovené legislativní podmínky.

V každé společnosti ale může být pracovní doba upravena k potřebám provozu, avšak za podmínky dodržení právě stanovených legislativních podmínek. Mohou tak učinit sami zaměstnavatelé nebo to musí být nejprve projednáno s odborovou organizací.

Cílem bakalářské práce je analýza využívání směnných systémů a moderních trendů pracovní doby, a následné doporučení pro optimalizaci.

Práce je členěna do čtyř kapitol, kde se úvodní kapitola zaměřuje na teoretickou část, kde je popsána historie pracovní doby, pracovní doba v Evropě, pracovní doba

v České republice, směnné systémy pracovní doby a moderní trendy pracovní doby (práce z domova, sdílené pracovní místo – job sharing, zkrácená pracovní doba). Následuje kapitola, kde je popsána pracovní doba ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. včetně aktuálně stanovených podmínek pro rozvrhování pracovní doby v rámci směnných systémů. Ve třetí kapitole je zanalyzován aktuální stav využívání a rozvrhování pracovní doby, která je ve společnosti uplatňována, a zmíněných trendů pracovní doby. V závěrečné kapitole je popsáno doporučení pro optimalizaci v procesech pracovní doby a moderních trendů pracovní doby.

Toto téma bylo vybráno z důvodu téměř dvou leté praxe v oddělení, které se zabývá pracovní dobou ve ŠKODA AUTO a.s., a rozmanitostí řešených problematik.

1 Pracovní doba a směnné systémy

V první kapitole je popsána pracovní doba a směnné systémy, které jsou aktuálně upravovány platnou legislativou. Nejprve bude popsána historie pracovní doby, legislativa Evropské unie (dále jen EU), legislativa České republiky (dále jen ČR) a následně bude zaměřeno na směnné systémy a moderní trendy pracovní doby.

1.1 Historie pracovní doby

Pracovní doba (dále jen PD) nebyla vždy popsána v zákoníku práce či upravena nějakou zákonodárnou formou. Dříve lidé vůbec tento pojem neznali, ale se zvětšující se nadvládou a politikou států bylo třeba vymezit určité hranice. Všichni lidé se pohybují na základě času, na základě hodin strávených s rodinou, v práci nebo zabývající se svými zájmy a povinnostmi či mnohými dalšími úkony. A kolik času je možné trávit v práci, aby to bylo přiměřeně dostačující pro zaměstnance i pro zaměstnavatele?

Pracovní doba se řešila už ve středověku, kdy znamenala pro pracovníka služebnímu pánu takovou dobu, kdy musel být k dispozici svému pánu a to bylo v případě, kdy je především dostatek přirozeného světla (Vznik a vývoj institutu pracovní doby v českých zemích – 2. část, 2018).

Již tehdy ale měli 6hodinové směny, ale pouze horníci, kteří dobývali cenné nerosty. Cenný kov byl tehdy nutný pro realizaci plánů tehdejšího krále. Až taková výhoda pro zaměstnance to nebyla, do 6hodinové směny se nezapočítávalo fárání a lezení dolu i nahoru po žebříku (Vznik a vývoj institutu pracovní doby v českých zemích – 1. část, 2017).

Začátkem 18. století bylo běžné, že zaměstnanci pracovali až 16 hodin denně. Mezi lety 1800 až 1849 byla denní pracovní doba zkrácena na 12 nebo 14 hodin denně. Teprve až v druhé polovině 19. století se začalo bojovat za 8hodinový pracovní den. V Československu v roce 1918 byla týdenní pracovní doba stanovena na 48 hodin týdně. V roce 1956 se týdenní pracovní doba snížila na 46 hodin, která měla účinnost do 90. let 20. století, kdy se týdenní pracovní doba určila na 42,5 hodin (ČTK, 2008). Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004, bylo nutné legislativu upravit dle stanovených norem EU, a tak byla pracovní

doba zkrácena na 40 hodin týdně bez přestávek na jídlo a oddech (Zákoník práce, 2006).

1.2 Pracovní doba v Evropě

Právo Evropské unie je nadřazené legislativám všech členských států v oblasti pracovní doby. EU tak určuje pouze hranice, které nesmí být překročeny. V rámci pracovní doby je stanovena maximální hranice průměrné týdenní PD, která nesmí být překročena.

Průměrná týdenní PD (včetně přesčasů) nesmí překročit 48 hodin v rámci referenčního (vyrovnávacího) období, které činí 4 měsíce (Your Europe, 2019).

Průměrná týdenní PD ve státech EU činí 41,61 hodin (Eurostat, 2019).

Nejvyšší průměrná týdenní PD je v Turecku, kde činí 48,5 hodin (Eurostat, 2019). Je to z důvodu potřeb podniků v rámci potřebné práce a demografického složení obyvatelstva. 25 % obyvatel pracuje sama, 50 % obyvatel pracuje v malých podnicích a zbylých 25 % obyvatel pracuje v oboru zemědělství a stále se tento podíl zvětšuje. Znamená to tedy, že aby zvládali obstarat zemědělskou půdu a hospodářství, musí v práci trávit mnohem více času než Evropané. Navíc celých 73 % zaměstnanců tvoří muži. Ženy tedy většinou nechodí do práce a starají se doma o domácnost, o rodinu a hospodářství. To je v porovnání se středoevropskými zeměmi velký rozdíl, jelikož tam pracuje stejný podíl mužů i žen. Turci tak nemají potřebu, aby byla týdenní PD zkracována (ČTK, 2005).

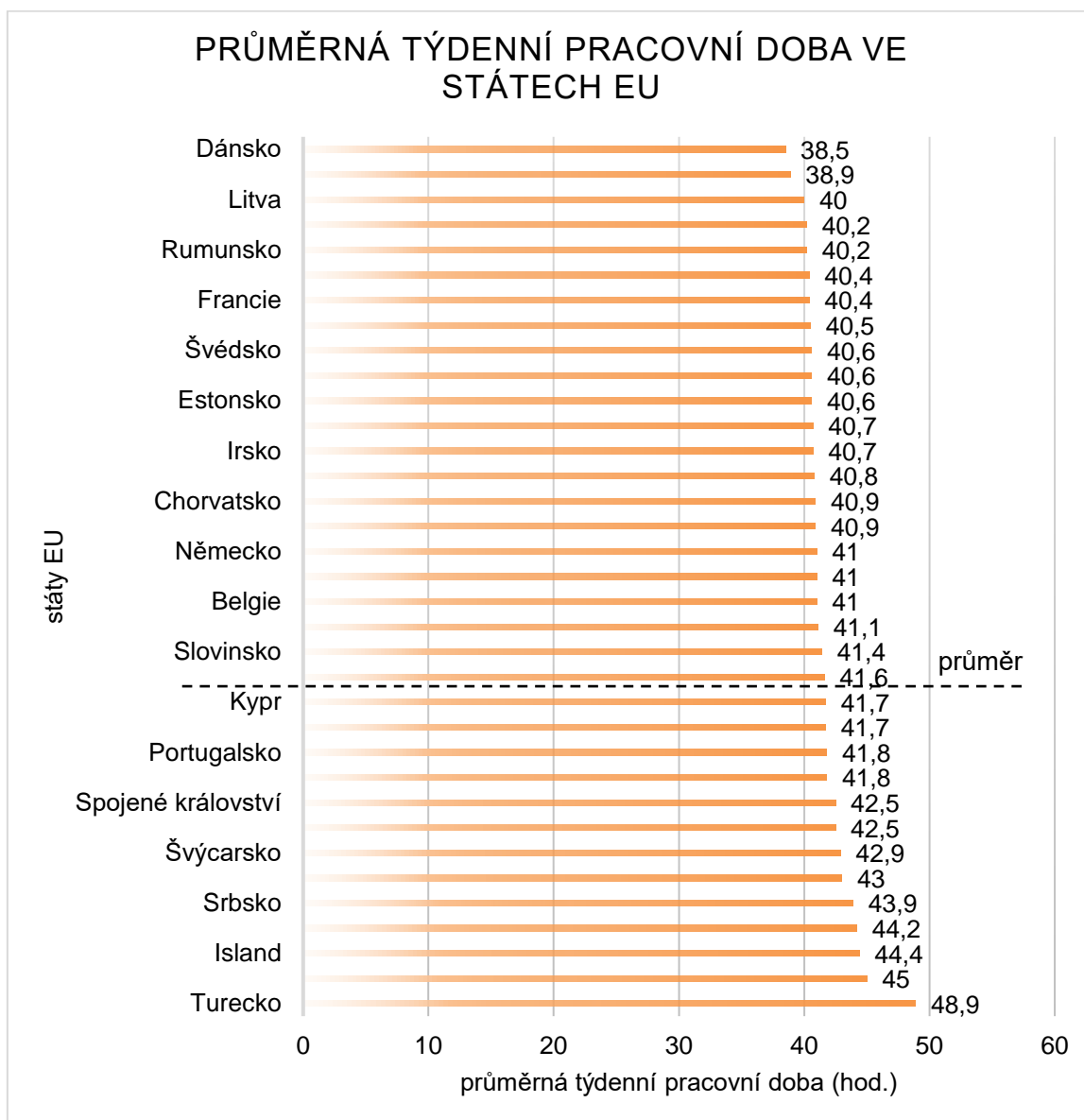
Nejnižší průměrná týdenní PD je v Dánsku, kde činí 37,8 hodin (Eurostat, 2019).

Důvodem je dánský trh práce, který je tvořen na základě spolupráce mezi odbory, organizacemi a státem. Zaměstnavatelé dokáží pružně reagovat na poptávky po pracovní síle a dokáží svým potenciálním zaměstnancům nabídnout i flexibilní formy práce, která je dána kolektivním vyjednáváním. Tím pádem jsou i pružnější zaměstnanci, kterým průměrná délka hodin strávených v práci vyhovuje (KarieraWeb.cz, 2018).

Česká republika má 41,7 hodinovou týdenní PD (Eurostat, 2019).

Z historie je známo, že v ČR dochází k trendu poklesu průměrné týdenní PD, ten ale není dostatečně rychlý. Důvodem je pomalý technologický pokrok, zaměstnanci nejsou nahrazováni roboty, tím pádem jsou neustále potřeba

a zaměstnavatelé jim nechtějí zkracovat pracovní dobu. Vzhledem ale k zájmu zaměstnanců o flexibilní nebo zkrácené formy pracovní doby je nutné jim vycházet vstříc. Zkrácenou pracovní dobu může nařídít i stát, avšak je zde velké riziko dalšího ekonomického vývoje. Nemusí to být nejlepší volba, pokud ekonomika daného státu je ve fázi poklesu. Pozitivem by ale mohlo být snížení poměru nezaměstnanosti, kdy společnost bude nucena najímat další zaměstnance, aby udržela stávající chod firmy, který byl nastaven před snížením pracovní doby (Měšec.cz, 2018).



Zdroj: (Upraveno dle Eurostat, 2019)

Obr. 1 Průměrná týdenní pracovní doba ve státech EU

1.3 Pracovní doba v České republice

Pracovní doba je v současné době upravena v platném Zákoníku práce, ČÁST ČTVRTÁ, § 78 až § 100, který upravuje pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem (právnícká nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu) a zaměstnancem (fyzická osoba, která je povinna vykonávat práci na základě pracovněprávního vztahu), a říká, že pracovní doba je doba, kdy musí zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele práci, a kdy je zaměstnanec připraven na pracovišti k výkonu práce pro zaměstnavatele. Tuto povinnost má zaměstnavatel na základě pracovní smlouvy, která musí být dvoustraně uzavřena, tzn., že je na jedné straně zaměstnavatel a na straně druhé zaměstnanec, který se o práci ucházel (Zákoník práce, 2019).

Platný zákoník práce stanovuje týdenní pracovní dobu na 40 hodin týdně. Avšak pro určité případy je týdenní pracovní doba zkrácena na:

- a) 37,5 hodin týdně pro zaměstnance pracující v podzemí těžbě, v důlní výstavbě či na báňských pracovištích geologického průzkumu,
- b) 37,5 hodin týdně pro zaměstnance pracující ve třísměnném nebo nepřetržitém pracovním systému,
- c) 38,75 hodin týdně pro zaměstnance ve dvousměnném pracovním systému (Zákoník práce, 2019).

Pracovní dobu, tzn. začátek a konec směny, určuje zaměstnavatel a zaměstnanec musí být s touto skutečností seznámen minimálně 2 týdny před počátkem stanovené PD. V rámci rozvržení pracovní doby je stanoven měsíční fond pracovní doby, který musí zaměstnanec splnit (Zákoník práce, 2019).

Pracovní doba musí být rozvržena tak, aby nerozporovala stanovené podmínky v zákoníku práce a předpisy bezpečnosti a zdraví při práci, jako je délka jedné směny, která nesmí přesáhnout 12 hodin, odpočinky mezi směnami, odpočinky v týdnu, stanovené přestávky na jídlo a oddech a stanovené bezpečnostní přestávky (na základě zvláštních předpisů) (Zákoník práce, 2019).

Dle zákoníku práce existuje několik typů rozvržení pracovní doby – standardní rozvržení, pružné rozvržení, zkrácené rozvržení a kratší rozvržení.

Typy rozvržení pracovní doby:

1. Standardní rozvržení

- Většinou se jedná o pětidenní pracovní týden.
- Rovnoměrné – stanovená týdenní pracovní doba je rozložena rovnoměrně do jednotlivých týdnů.
- Nerovnoměrné – stanovená týdenní pracovní doba není rozložena rovnoměrně do jednotlivých pracovních týdnů s tím, že průměrná týdenní PD nepřekročí stanovenou týdenní PD.

2. Pružné rozvržení

- Volitelný úsek – určuje si sám zaměstnanec
- Povinný úsek – určuje zaměstnavatel

3. Zkrácená pracovní doba

- Stanovená týdenní pracovní doba je menší než 40 hodin.
- Za zkrácenou pracovní dobu přísluší zaměstnanci nezkrácená mzda nebo plat.

4. Kratší pracovní doba

- Zaměstnanci přísluší mzda, která odpovídá sjednané kratší pracovní době (Zákoník práce, 2019).

Další možností rozvržení pracovní doby je uplatnění **konta pracovní doby**, které se smí použít jen, pokud jej upravuje kolektivní smlouva (dohoda s odborovou organizací) nebo vnitřní předpis zaměstnavatele (bez odborové organizace). Používá se v případě, kdy chce zaměstnavatel nerovnoměrně rozvrhnout pracovní dobu. Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance se začátkem a koncem směn minimálně 1 týden před počátkem nově stanovené PD. Vyrovňovací období konta pracovní doby (období, za které je přepočítávána průměrná týdenní PD) nesmí přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích. Toto období je možné prodloužit až na 52 týdnů po sobě jdoucích, pokud jej upravuje kolektivní smlouva. Zaměstnavatel má povinnost evidovat pracovní dobu zaměstnance, jestliže využívá konto pracovní doby, kde musí být uvedena stanovená týdenní pracovní doba, rozvrh pracovní doby se směnami (začátek a konec), odpracovaná pracovní doba (ve dnech a za týden), a mzdy zaměstnance (Zákoník práce, 2019).

Při rozvrhování pracovní doby je důležité také rozvržení poskytnutí **přestávek na jídlo a oddech**. Zákoník práce stanovuje maximální hranici, a to poskytnutí přestávky nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce v rozsahu minimálně 30 minut. Tutu přestávku lze rozdělit, avšak jedna její část musí činit alespoň 15 minut. Poskytnuté přestávky nesmí být na začátku ani na konci směny a nezapočítávají se do pracovní doby (Zákoník práce, 2019).

Druhým typem přestávek je bezpečnostní přestávka při výkonu práce, která se poskytuje jen v souvislosti se zvláštním právním předpisem a zahrnuje se do pracovní doby (Zákoník práce, 2019).

Třetím neméně důležitým faktorem při rozvrhování PD je **odpočinek mezi směny** (mezi koncem jedné směny a začátkem druhé směny), který musí činit v rozsahu minimálně 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Tento odpočinek může být krácen až na 8 hodin s tím, že ale následující odpočinek bude prodloužen o dobu zkrácení daného odpočinku v případech vymezených v Zákoníku práce § 90, c (Zákoník práce, 2019).

Dalším důležitým faktorem při rozvrhování PD je **nepřetržitý odpočinek v týdnu**. Ten musí činit minimálně 35 hodin po sobě jdoucích. V některých případech může být nepřetržitý odpočinek jen 24 hodin, ale za období 2 týdnů musí odpočinek činit v součtu alespoň 70 hodin po sobě jdoucích (Zákoník práce, 2019).

Zákoník práce počítá i s dalšími variantami zaměstnávání, které se používají ve společnostech. Patří mezi ně práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost.

Práce přesčas může být nařízena výjimečně a je nad rámec stanovené týdenní PD. Zaměstnavatel může práci přesčas nařídit v maximální výši 150 hod. v kalendářním roce, max. 8 hodin v jednotlivých týdnech. Nebo může zaměstnavatel se zaměstnancem práci přesčas dohodnout v maximální výši 416 hodin za rok, max. 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích nebo 52 týdnů po sobě jdoucích, pokud jej upravuje kolektivní smlouva (Zákoník práce, 2019).

Noční práce je práce konaná v době mezi 22:00 a 06:00 hod. Nesmí překročit maximální limit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Pokud není možné tento limit z provozních důvodů dodržet, lze noční práci rozvrhnout jinak, avšak průměrná

délka směny nesmí překročit 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích (Zákoník práce, 2019).

Při rozvrhování pracovní doby se zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout na **pracovní pohotovosti**, za kterou náleží odměna podle § 140 ve výši 10 % průměrného výdělku. V případě, že při pracovní pohotovosti k výkonu práce nedojde, tato doba se nezapočítává do pracovní doby (Zákoník práce, 2019).

1.4 Směnné systémy pracovní doby

Pracovní doba je rozvrhována do směnných systémů, které tvoří rozvrh směn daného provozu. Každý směnný systém obsahuje takovou kombinaci směn (směnných modelů), aby splnil požadavky provozu dle výrobního plánu. Zaměstnanci tedy pracují v předem stanovených směnách dle již známého rozvrhu pracovní doby, se kterým musí být seznámeni minimálně 2 týdny předem.

Zákoník práce popisuje v rámci standardního rovnoměrného rozvržení pracovní doby dvousměnný, třisměnný a nepřetržitý systém pracovní doby.

Dvousměnný systém pracovní doby je takový systém, během kterého se v rámci 24 hodin po sobě jdoucích vystřídají dvě směny. Jde tedy o 10směnný provoz v rámci pracovního týdne.

Třisměnný systém pracovní doby je takový systém, během kterého se v rámci 24 hodin po sobě jdoucích vystřídají tři směny. Jde tedy o 15směnný provoz v rámci pracovního týdne.

Nepřetržitý systém pracovní doby je systém, během kterého se v rámci 24 hodin po sobě jdoucích vystřídá tolik směn, aby pokryly celý týden (7 dnů), tzn., že je práce vykonávána 24 hodin, 7 dnů v týdnu. Jde tedy o 21směnný provoz.

(Zákoník práce, 2019)

1.5 Moderní trendy pracovní doby

V dnešní době jsou častěji populárnější flexibilní formy práce, jako je výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele, zkrácená pracovní doba nebo job sharing (sdílené pracovní místo). Je to z důvodu měnící se demografického rozložení obyvatelstva. Momentálně přichází na trh práce poslední část tzv. Generace Y (osoby narozené v letech 1982 – 1996), a zároveň na trh práce vstupuje Generace

Z, do které patří osoby narozené ke konci 90. let minulého století (Forbes, 2015). Vzhledem k tomu, v čem byly tyto osoby vychovávány a co měly k dispozici, se liší od současně pracující Generace X (tzv. Husákovy děti), pro kterou byla jistota práce to nejdůležitější. Pro Generaci Y a Z je ale důležité mít vyrovnaný tzv. work-life balance (vyrovnaný profesní a soukromý život) a mít určitou dávku flexibility a svobody (BusinessInfo, 2019).

Poslední generace nezažila život bez technických prostředků jako je počítač, tablet, mobilní telefon, všude dostupný internet a další. Bez těchto všech prostředků dnešní doby, je obtížné pro Generaci X fungovat. Proč by tito potenciální zaměstnanci měli najednou chtít pracovat bez využití těchto prostředků? Proč by měli jít pracovat do podniku, který se brání i běžně využívající práci z domova? Takto smýšlí velká část populace a společnosti by na to měly pružně reagovat a přizpůsobovat nabídku práce tomu, aby získaly a využily potenciál pracovní kapacity osob. Nabídky zaměstnavatelů musí splňovat to, co chtějí uchazeči o práci a nespokojí se s tím, co už je nastavené a nevyhovuje jim.

Podniky bohužel nejsou na tyto formy připravené nebo nechtějí vidět tento potenciál případně získaných zaměstnanců, kteří by preferovali flexibilní formu práce. Zatím to nevadí, ale je dost možné, že se to zanedlouho změní a firmy, které budou k tomuto tématu odtažité, nezískají nové zaměstnance. Proč by zaměstnanci měli pracovat někde, kde nejsou spokojeni, když u jiné firmy nabízejí mnohem lepší zázemí a možnosti forem práce (Forbes, 2018).

Aktuálně je tato oblast upravována zákonem č. 262/2006 Sb. a Zákoníkem práce, § 317.

1.5.1 Práce z domova

Práce z domova, jinak řečeno mobilní práce, homeoffice, teleworking nebo homeworking, je práce konaná mimo pracoviště zaměstnavatele. Dá se řadit mezi jednu z forem flexibilní práce.

Během výkonu práce z domova je důležitá osobní disciplína zaměstnance a schopnost manažera delegovat a vyhodnocovat práci. Pokud jde kultura společnosti a přemýšlení manažerů tímto směrem, je pravděpodobné, že tento model bude funkční a využije se naplno. Bohužel se ale čeští manažeři bojí změn,

jelikož jsou velmi konzervativní, rádi se drží již funkčních modelů práce a nezajímá je individuální přístup k zaměstnancům (BusinessInfo, 2018).

Avšak obava český manažerů je oprávněná. Pokud zaměstnanec pracuje z domova, je zde mnoho faktorů, které by jej mohly rozptýlit od výkonu práce. Proto je důležitá sebekázeň, cílevědomost a motivace zaměstnance, které jej přivedou na „správnou vlnu“ a budou podávat nejlepší výkon (BusinessInfo, 2018).

Pokud zaměstnavatel svému zaměstnanci povoluje homeoffice, je velmi důležité dohodnutí všech podmínek a zohlednění všech případných překážek. Zaměstnavatel také musí zvážit riziko, zdali je místo výkonu práce (domov zaměstnance) bezpečné. Kdyby se zaměstnanci stal pracovní úraz v místě výkonu práce (domov), je za to zaměstnavatel zodpovědný. Zaměstnavateli může zaměstnanec poskytnout například fotografie svého místa výkonu práce nebo se tam může jet zaměstnavatel přímo podívat a všechna rizika odstranit, pokud to lze. Může je odstranit okamžitě nebo to může být na delší proces, kdy bude zaměstnavatel přizpůsobovat pro svého zaměstnance všechny ergonomické pomůcky, vyhovující prostory apod. Tyto úpravy a vylepšení hradí zaměstnavatel a na zaměstnance nelze tyto náklady přenášet. Dále musí brát v potaz, že jsme jen lidé a téměř každý člověk je společenský tvor, tudíž nesmí být příliš izolován od ostatních kolegů a nadřízených (Práce a mzda, 2019).

Zaměstnanec by si ale měl stanovit denní plán, neboli časový rozvrh a náplň práce. Měl si také uvědomit, že musí být samostatný, jelikož vedle sebe nebude mít kolegu, kterého by se mohl zeptat na radu. Ke kontaktu mezi kolegy se ale může využívat např. videokonference či telekonference, k tomu zaměstnanci potřebují funkční zařízení, aby neztráceli čas tím, že něco nefunguje (BusinessInfo, 2018).

V rámci pracovní doby zaměstnance má homeoffice stejný vliv jako kdyby práci odváděl v místě výkonu práce stanoveného ve smlouvě, jediné co se liší je evidence odpracovaných hodin. Zaměstnanci v pracovním poměru musí splnit fond pracovní doby (počet hodin v měsíci, které musejí být odpracovány), jakým způsobem už je zcela na vzájemné důvěře a domluvě mezi zaměstnavatelem (vedoucím) a zaměstnancem.

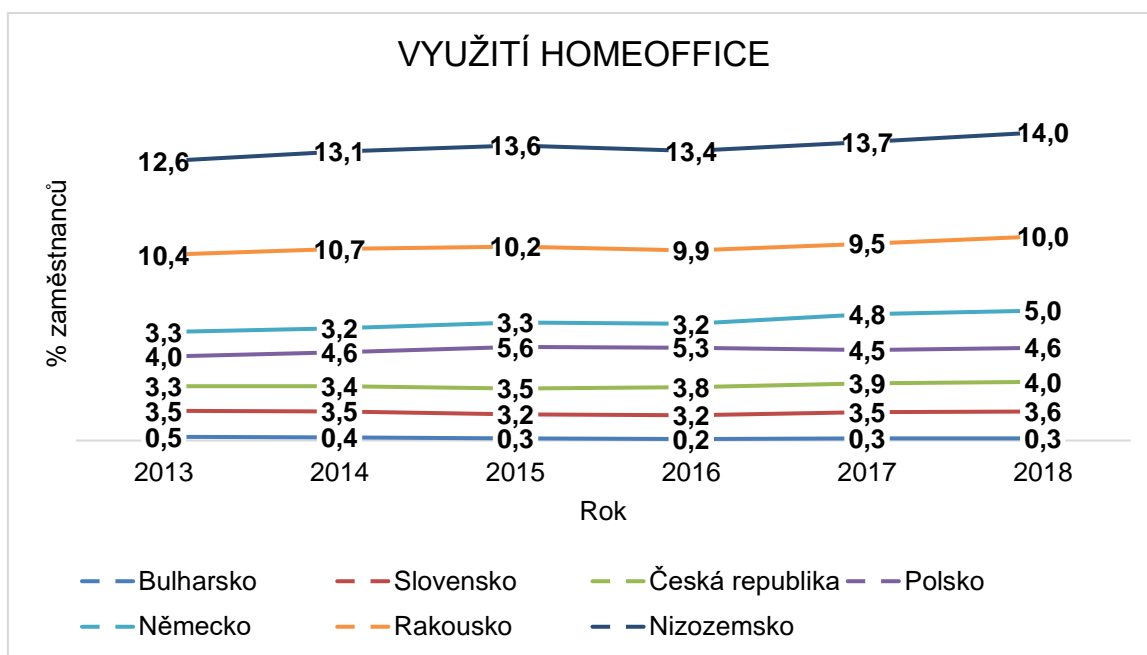
Pro plno mladých lidí (pozdější Generace Y a Generace X), je homeoffice vnímaný jako samozřejmost. Dnešní mladá generace chce využít všechny možné flexibilitní

formy práce, aby tak zvýšila svoji efektivitu a jejich výkonnost byla využita na maximum, zároveň by měli vyvážený jejich soukromý a profesní život (work-life balance). Někteří lidé (potenciální zaměstnanci) mají vyšší produktivitu práce spíše večer nebo v nějakém jiném prostředí než v kancelářském, tím že je ale zaměstnavatel „sváže“ stanovenou pracovní dobou a místem, nedostane se ze zaměstnance plný potenciál.

Na základě zjištěných dat z Eurostatu je zmíněno několik faktů, které byly zjištěny za rok 2017 ve vybraných státech EU.

Největší podíl zaměstnanců využívajících mobilní práci je v Nizozemsku. Může to být z důvodu „vyspělosti“ firem a manažerů, kteří vědí, že homeoffice je pro budoucí zaměstnance samozřejmost a musí trh práce tomuto trendu přizpůsobit.

Nejnižší podíl práce z domova je v Bulharsku. Je to z důvodu ekonomické vyspělosti státu, složení trhu práce a přístupu k zaměstnávání osob.



Zdroj: (Upraveno dle Eurostat, 2018)

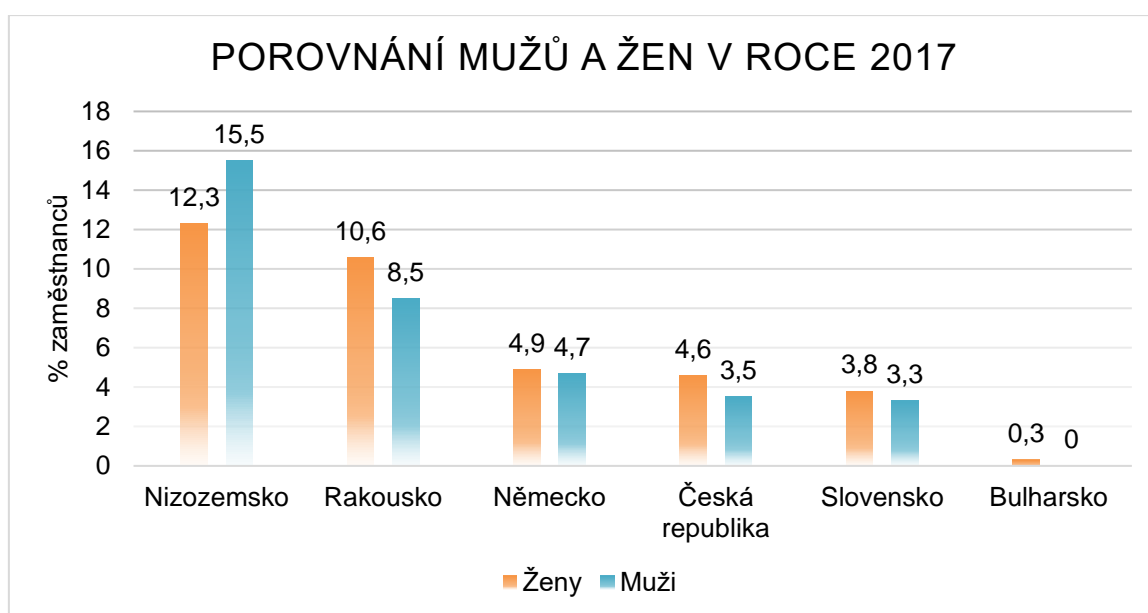
Obr. 2 Využití homeoffice

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že průměrně využívá mobilní práci 5,9 % zaměstnanců. Česká republika je ve využívání tohoto alternativního pracovního úvazku pod průměrem, a to s hodnotou 4 %. Lze tedy usoudit, že společnosti v České republice naplno nevyužívají mobilní práci a částečně tak společnosti

přicházejí o zisk, který by jim přinesli potenciální zaměstnanci využívající flexibilní formu práce.

Důvodem nízkého využívání homeoffice je nepřipravenost a „neotevřenost“ zaměstnavatelů vůči moderním alternativám práce. Dá se říci, že východní státy Evropy jsou ve využívání homeoffice na nižší úrovni oproti západní části Evropy, kde zaměstnavatelé vědí, že zaměstnanci pracují efektivněji a lépe, pokud jim vyjdou vstříc.

Na následujícím grafu můžeme vidět poměr žen a mužů, kteří využívají homeoffice, ve vybraných zemích EU za rok 2017.



Zdroj: (Upraveno dle Eurostat, 2018)

Obr. 3 Porovnání mužů a žen v roce 2017

Ve většině porovnávaných zemí je zřejmé, že práci z domova využívají častěji ženy než muži. Některé ženy mají touhu či potřebu pracovat i během mateřské nebo rodičovské dovolené. Je to skvělý způsob jak zapojit talentované zaměstnance, kteří přinesou potřebný užitek firmě. Homeoffice je i pro muže, kteří mohou tak svůj čas strávený v práci či soukromými aktivitami vyvážit podle svého (po předchozí domluvě s vedoucím). Např. pokud dojíždí delší vzdálenost do práce a z nějakého důvodu si vezme půldenní dovolenou, není efektivní vzhledem k cestování do zaměstnání na zbylou část dne již jezdit, avšak může pracovat z domova. Odvede stejnou práci, kterou by odvedl jako v místě výkonu práce a náklady spojené s dopravou by byly nižší.

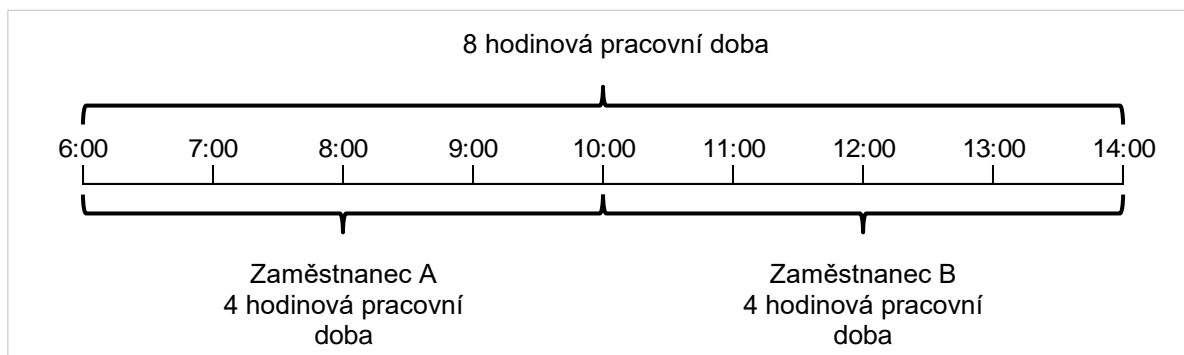
Závěrem lze tedy říci, že homeoffice je výborný způsob alternativní formy práce a budoucnost všech podniků na trhu. Je jasné, že se práce z domova nehodí pro každého zaměstnance a pro každou povahu práce. Rozhodnutí o poskytnutí homeoffice je na každém vedoucím a jeho přístupu k danému tématu (BusinessInfo, 2018).

1.5.2 Job sharing

Job sharing neboli sdílené pracovní místo, je jedna z dalších možností alternativní formy práce, která zatím není v České republice příliš uplatňována. Stejně tak jako při homeoffice si zaměstnanec se zaměstnavatelem rozvrhuje pracovní dobu tak, aby to vyhovovalo oběma stranám a zaměstnanec tak měl více volného času, který může trávit např. se svojí rodinou či jinými aktivitami k doplnění sil a snížení pracovního stresu.

Jak vlastně job sharing funguje? Dva nebo více zaměstnanců pracují na jednom pracovním místě a dělí se o pracovní činnosti a za odpracovanou část (odvedenou práci) případně zaměstnanci poměrná část odměny.

Na následující časové ose je zobrazen příklad pracovní doby dvou zaměstnanců na sdíleném pracovním místě.



Obr. 4 časová osa – job sharing

Job sharing je jednou z výhod generace Y a Z, která chce pracovat co nejméně efektivněji a zároveň mít co nejvíce volného času, který mohou např. trávit s rodinou. Chtějí mít vyrovnaný tzv. work-life balance – vyvážený čas mezi profesním a osobním životem. V případě, že je spokojený zaměstnanec, je méně ve stresu, pracuje efektivněji a nechce ze společnosti odcházet, a tím pádem je spokojený i zaměstnavatel, protože zaměstnanec pracuje tak jak má a jeho výkon společnosti přináší zisk např. formou vyrobených produktů, které se následně prodají. Nejvyšší

podíl zájemců o job sharing je především ze strany rodičů na rodičovské dovolené nebo ze strany starších osob, jejichž zdravotní stav neumožňuje pracovat plnou pracovní dobu. Kratší pracovní doba je tak pro ně skvělá možnost a pro zaměstnavatele je seskládání několika kratších pracovních úvazků na jedno pracovní místo ideální řešení. Kapacita pracovního místa je využita na 100 %, o kterou se mohou dělit minimálně dva zaměstnanci.

Tato alternativní forma práce má však i svoje nevýhody. Je komplikované najít minimálně dvě osoby, které by měly podobné schopnosti a dovednosti, a které by chtěly pracovat v této formě určitý počet hodin, aby se mohly navzájem zastupovat v případě nepřítomnosti kolegy, a které by mohly dorovnat 100 % úvazku. Dále musí zaměstnavatel zvážit náročnost a rozdělení úkolů. V případě, že pracovní náplň jedné pozice po dobu 8 hodin je částečně obsažena prací v kanceláři a fyzickou prací. Nemělo by se stát, že by jeden zaměstnanec pracoval jen v jedné z částí, jelikož jsou obě části jinak náročné, pokud se sami tak nedohodnou. Rozvrhnutí práce musí být rovnoměrné a nejlépe stejné pro oba zaměstnance, aby nedocházelo ke konfliktům (Management News, 2019).

Barbora Procházková ve svém článku uvádí, že většina firem v České republice, se job sharingu brání. Důvodu k nezavedení sdíleného pracovního místa je prý, že by museli platit dvoje vybavení, že by manažeři strávili více času koordinováním. Avšak se záleží na povaze práce (Respekt, 2010).

Další skupinou, která by mohla být zaměstnána v rámci job sharingu, je skupina osob, které jsou ve složité životní situaci a pečují o své blízké (např. osoba v produktivním věku musí pečovat o svého prarodiče). K září 2018 bylo odhadnuto 300 000 osob, které jsou v roli pečovatele. Důsledkem jejich péče bohužel tyto lidé nebyli schopni chodit standardně do práce, tím pádem jsou nuceni práci a dobu v ní strávenou omezit nebo úplně opustit. Nejčastěji se o osoby blízké starají ženy, které jsou v tzv. produktivním věku (HR profi, 2018).

Dotčené osoby se tak potýkají s velmi těžkou situací. Musí se rozhodnout, jakým směrem se bude jejich pracovní život ubírat. Mohou oslovit své zaměstnavatele a požádat je o převedení na pracovní pozici s kratší pracovní dobou (na jednom pracovním místě je jeden zaměstnanec) nebo o převedení na job sharing s kratší pracovní dobou (minimálně dva zaměstnanci se dělí o jedno pracovní místo). V této

chvíli mají zaměstnavatelé dvě možnosti, buď zaměstnanci vyhovět a dát ho na nově vytvořené nebo stávající místo, které vyhovuje požadavkům zaměstnance, či rozvázat se zaměstnancem pracovní poměr, avšak poté se zvýší číslo odcházejících zaměstnanců z podniku. Zaměstnavatel může přijít o potřebného a talentovaného zaměstnance jen proto, že nebyl schopen nabídnout alternativní formy práce a svému zaměstnanci vyhovět (Forbes, 2019).

Aktuálně tvoří ženy s částečnými pracovními úvazky, z kterých může být vytvořeno sdílené pracovní místo v Nizozemsku celých 60,7 % ve formách pracovních poměrů. V České republice tento podíl tvoří pouze 7,2 %. Je tedy zřejmé, že v Nizozemsku většina osob nebude chodit do práce jen proto, že musí, ale chtějí chodit do práce, protože jim zaměstnavatel vyjde vstříc. To v České republice zatím nefunguje, v příštích letech by se to ale mělo změnit, jinak firmy začnou ztrácet stávající zaměstnance nebo nebudou získávat nové zaměstnance a talenty (BusinessInfo,2019).

Třetí skupinou jsou osoby ve věkové kategorii 55+ let, kdy tyto osoby z osobních či zdravotních důvodů nezvládají chodit na klasické osmihodinové směny, avšak by se rády udržely pracovní poměr s kratší týdenní PD. V EU i v ČR bylo v roce 2017 45 % nezaměstnaných osob. Což je velká skupina potenciálních zaměstnanců, kteří mohou být mnohdy i velmi přínosní v rámci inspirace dalších lidí (HR profi, 2017).

Sociolog Pavel Kuchař z Karlovy univerzity tvrdí, že: „Dnes zaměstnance už nenadchnete, když mu nabídnete pětistovku k platu navíc, stále důležitější je ale spojení soukromého a pracovního života“ (Respekt, 2010).

1.5.3 Zkrácená pracovní doba

Zkrácenou pracovní dobu definuje Zákoník práce a ve stanovených případech je pracovní doba zkrácena až na 37,5 hodiny týdně. V ostatních případech, které nejsou vymezeny v Zákoníku práce, může také zaměstnavatel dohodnout s odborovou organizací zkrácenou pracovní dobu pro své zaměstnance (Zákoník práce, 2019).

Zkrácená pracovní doba není u všech zaměstnavatelů samozřejmostí. V některých společnostech mají zaměstnanci stanoveno 8 hodin práce + 30 minut přestávky na jídlo a oddech. Zaměstnanec tak standardně tráví 8,5 hodiny denně v práci.

Výhoda ve zkrácené pracovní době je, že zaměstnanci netráví maximální možný limit v práci. Zaměstnanci nejsou ani schopni pracovat celých 8 hodin na 100 %, proto zaměstnavatel zkracuje PD, tím zaměstnancům uleví a mohou tak být dříve doma a věnovat se soukromým aktivitám. Žádná nevýhoda pro zaměstnance není. Někdo si může myslet, že pokud se pracuje méně hodin, dostanu menší odměnu, odpovídající počtu odpracovaných hodin. Takto to ale není, za zkrácenou pracovní dobu dostávají zaměstnanci nekrácenou odměnu.

V rámci výzkumu jedné zahraniční společnosti zjistili, že zaměstnanci využívají efektivně pouze 45 % času v práci a zbytek věnují ostatním „nepracovním“ činnostem. Tak na základě zjištěných výsledků zavedli v rámci experimentu pěti hodinové směny v pracovním dnu, avšak výše jejich odměny se nezměnila. Výsledkem bylo zjištění, že zaměstnanci pracovali zcela koncentrovaně a celou pracovní dobu využívali k plnění pracovních činností.

Zkrácená pracovní doba je jednou z dalších budoucích flexibilních forem práce, které budou brány u mnohých osob za samozřejmost. Zaměstnanci tak budou hledat takového zaměstnavatele, který jim za zkrácenou pracovní dobu zaplatí stejnou odměnu.

(Práce a mzda, 2018)

2 Pracovní doba ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. je přední výrobce českých automobilů, který započal výrobu již před 120 lety. Zakladateli byli Václav Laurin a Václav Klement, kteří nezačínali s automobily ale s bicykly. Následně pokračovali s výrobou motocyklů, automobilů a po spojení se ŠKODA Plzeň slavili první úspěchy v automobilovém průmyslu.

V roce 1991 se stal ryze český podnik součástí koncernu Volkswagen, v němž funguje dodnes.

Momentálně má ŠA závody v rámci České republiky, a to v Mladé Boleslavi, Kvasinách a ve Vrchlabí. Další závody má i na Slovensku, v Indii, v Rusku a v Číně.

Aktuálně se vyrábí modely Citigo iV, Citigo, Fabia, Scala, Kamiq, Rapid, Octavia, Karoq, Kodiaq a Superb.

(ŠKODA AUTO a.s., 2019)

Celý podnik funguje na sedmi odděleních, kde má každé oddělení svojí úlohu a jedno bez druhého by se neobešlo. Jsou zde oddělení Finance a IT, Technický vývoj, Předseda představenstva, Řízení lidských zdrojů, Nákup, Prodej a marketing, Výroba a logistika.

Aby podnik mohl vyrábět dané produkty, musí se řídit výrobní kapacity jednotlivých provozů. Na každém provozu jsou jiné činnosti, které jsou spojeny s výrobou automobilů. Tyto činnosti jsou vykonávány v takové četnosti, aby splnily plán výroby a určené kapacity. K tomu je potřeba správné rozvržení pracovní doby, kdy budou zaměstnanci zmíněné činnosti vykonávat. Některé provozy mohou vyžadovat nepřetržitý provoz a některé provozy jen jednosměnný provoz (1 směna za 24 hodin, 5 směn v týdnu), tzn., že každý zaměstnanec je zařazen v nějakém směnném systému ať už rovnoměrně rozloženém nebo nerovnoměrně rozvrženém.

Rozvržení pracovní doby se musí řídit legislativními podmínkami ale i podmínkami, které jsou dohodnuté v platné kolektivní smlouvě, dodatcích a dohodách uzavřené s odborovou organizací.

2.1 Pracovní doba

Pracovní doba je upravena kolektivní smlouvou, která je uzavřena aktuálně na 4 roky (její platnost končí 31.03.2022) a dalšími souvisejícími dodatky, dohodami a dokumenty. Celá kolektivní smlouva je rozvržena do 7 kapitol:

- A. Všeobecná ustanovení
- B. Pracovněprávní vztahy
- C. Pracovní doba
 - Dohoda o roční pracovní době
- D. Pravidla odměňování
 - Dohoda o mzdách
 - Dohoda o variabilním bonusu
 - Dohoda o zaručeném bonusu
- E. Sociální politika
 - Dohoda o rozpočtu sociálních výdajů
 - Dohoda o rehabilitačních pobytech
- F. BOZP
- G. Odbory a zaměstnavatel

V rámci kapitoly C, se upravuje pracovní doba a její rozvržení, přestávky v práci, práce přesčas, v noci, v sobotu, v neděli a ve svátek, pracovní pohotovost, dovolená a pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci. Dále ještě existují další dohody s odborovou organizací, které upravují část v rámci pracovní doby směnné systémy, která jsou ve společnosti využívány (Kolektivní smlouva, 2018).

Dohoda o roční pracovní době se uzavírá s odborovou organizací na základě stanovených požadavků z jednotlivých provozů.

ŠKODA AUTO a.s. využívá tzv. **konto pracovní doby**. Podnik má tak větší pružnost rozvržení pracovní doby a přidělování práce. Důležité je při rozvrhování pracovní doby dodržet všechny podmínky a limity. Díky kontu pracovní doby je delší vyrovnávací období (až 52 týdnů), které slouží k vyrovnávání rozdílu mezi stanovenou týdenní PD a odpracovanou PD. Podnik tak může přidělovat práci v rozsahu, které bude vyhovovat jejich potřebě. K tomu se aktuálně využívá tzv. flexikonto (viz kapitola 2.1.1 Flexikonto). Zaměstnavateli vzniká také povinnost

svým zaměstnancům zpracovat písemně rozvrh týdenní pracovní doby (Kolektivní smlouva, 2018).

2.1.1 Flexikonto

Dále se ve společnosti využívá tzv. flexikonto, které je upraveno v „Dohodě o flexikontu ve ŠKODA AUTO 1.1.2019- 31.3.2020“ s odborovou organizací.

Flexikonto je nástroj pracovní doby, který slouží k flexibilnějšímu a efektivnějšímu využívání výrobních kapacit bez důsledku rušení pracovních míst. To znamená, že zaměstnavatel vyhlašuje na každý rok flexikonta, která by měla být odpracována. Jedná se o směny začínající v pátek ve 22:00 hod. a končící v sobotu ve 22:00 hod. Pokud je výkyv výrobních kapacit (např. sníží se výrobní program), flexikontová směna se ruší a zaměstnanci jsou na „mínusovém“ flexikontu, tzn., že nejdou do práce. Pokud je potřeba vyrábět, zaměstnanci jdou na flexikontovou směnu a mají odpracované „plusové“ flexikonto.

Vyrovňovací období činí 12 měsíců po sobě jdoucích a časové saldo může být v rozmezí + 22,5 hodin nebo – 120 hodin.

Za každou odpracovanou směnu náleží zaměstnanci další odměna k jeho standardní mzdě (Dohoda o flexikontu ve ŠKODA AUTO a.s., 2019).

2.1.2 Týdenní pracovní doba a její rozvržení

Týdenní pracovní doba je rozvrhována v rámci konta pracovní doby a jde o zkrácenou pracovní dobu, která činí u každého zaměstnance maximálně 37,5 hodin za týden. Rozvrhuje se tak, aby byla v souladu s legislativou ČR a vnitřními předpisy zaměstnavatele (Kolektivní smlouva a další platné dodatky a dohody). Rozvržení pracovní doby je u každého zaměstnance rozdílné, protože každý zaměstnanec pracuje v určitém směnném systému, kde se rozvržení PD liší.

Týdenní PD je uvedena u každého směnného systému rozdílně a je spočítána v katalozích pracovní doby, které jsou přílohou platné kolektivní smlouvy.

Rozvržení týdenní PD může být pevné nebo pružné. V rámci pevného rozvržení mohou být zaměstnanci v jedno, dvou a třisměnných systémech nebo v jiném režimu, který upravuje kolektivní smlouva a je povolen zákoníkem práce. V pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec volí začátek a konec směny, avšak povinný

úsek určuje zaměstnavatel a ten je mezi 9:00 až 14:00 hod. Vyrovňovací období u pružné pracovní doby činí jeden měsíc.

Pracovní týden je pro každý směnný systém definován jinak, respektive je definován odlišně pro 7,5hodinové a 11hodinové směny, které jsou v daném směnném systému. Pro 7,5hodinové směny začíná pracovní týden v neděli ve 22:00 hod. a končí následující neděli ve 22:00 hod., tzn., že začíná týden noční směnou z neděle na pondělí, poté následuje odpolední směna a ranní směna. Cyklus se pro jednoho zaměstnance uzavře v případě 15směnného systému po 3 týdnech. V systémech s 11 hodinovými směny začíná pracovní týden v pondělí v 6:00 hod. a končí následující pondělí v 6:00 hod. Cyklus se pro jednoho zaměstnance uzavře v případě nepřetržitého směnného systému po více než 3 týdnech v závislosti na konkrétním směnném systému a konkrétním rozložení směn.

Pracovní doba může být rozvrhována i na dny víkendu a na dny svátku, kterou jsou definovány následovně:

- sobota
 - 7,5hodinové směny, od pátku 22:00 hod. do soboty 22:00 hod.,
 - 11hodinové směny, od soboty 6:00 hod. do neděle 6:00 hod.,
- neděle
 - 7,5hodinové směny, od soboty 22:00 hod. do neděle 22:00 hod.,
 - 11hodinové směny, od neděle 6:00 hod. do pondělí 6:00 hod.,
- svátek
 - 7,5hodinové směny, den předcházející svátku od 22:00 hod. do 22:00 hod. v den svátku,
 - 11hodinové směny, od 6:00 hod. v den svátku do 6:00 hod. v den následující po dni svátku.

Dovolená

Jedním z faktorů, které ovlivňují rozvrhování pracovní doby je dovolená.

Kolektivní smlouva stanovuje výměru dovolené na 5 týdnů, což je o jeden týden více než upravuje zákoník práce a je to jedna z výhod pro zaměstnance. Z toho jsou dva týdny dovolené čerpány v kuse v rámci tzv. celozávodní dovolené v období letních měsíců. Dovolená se určuje na nevýrobní dny, které jsou předem určeny

pro každý provoz (kalendář provozu) jinak. Tyto dny se dohadují s odborovou organizací na každý rok dopředu.

2.2 Přestávky na jídlo a oddech

Další proměnná ovlivňující rozvrhování pracovní doby je určování přestávek na jídlo a oddech. Přestávky jsou nedílnou součástí PD zaměstnanců a zaměstnavatel je musí poskytnout po určitém množství odpracovaných hodin v rámci směny. Ve ŠA jsou přestávky upraveny v platné kolektivní smlouvě.

Aktuálně jsou přestávky stanovené na jídlo a oddech zpravidla po 3,5 hodinách výkonu práce.

Jestliže se jedná o 11hodinovou směnu, musí být poskytnuty dvě 30 minutové přestávky. První přestávka musí být poskytnuta po 3,5 hodinách práce a nejpozději po 6 hodinách práce. Druhá přestávka musí být poskytnuta nejpozději po 6 hodinách od konce přestávky předchozí a nejpozději po 10 hodinách od začátku práce.

Přestávky jsou v každém směnném systému určeny jinak a rozlišují se 7,5hodinové a 11hodinové směny.

V následující tabulce jsou uvedeny aktuálně stanovené pauzy na jídlo a oddech.

Tab. 1 Přestávky v pevné pracovní době ve ŠKODA AUTO a.s.

Počet hodin	Směna	Pauza na jídlo a oddech
8 hodin	06:00 – 14:00	10:00 – 10:30
	14:00 – 22:00	18:00 – 18:30
	22:00 – 06:00	02:00 – 02:30
	06:30 – 14:30	10:30 – 11:00
	07:00 – 15:00	11:30 – 12:00
	07:30 – 15:30	11:30 – 12:00
	08:00 – 16:00	12:30 – 13:00
	05:00 – 13:00	09:30 – 10:00
12 hodin	06:00 – 18:00	10:00 – 10:30 a 14:00 – 14:30
	18:00 – 06:00	22:00 – 22:30 a 02:00 – 02:30

2.3 Směnné systémy

Jak již bylo zmíněno, každý zaměstnanec je zařazen v nějakém směnném systému, který odpovídá požadavkům výrobní kapacity. Směnný systém je stanovený rozvrh pracovní doby, který může obsahovat několik směnných modelů, které se střídají v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Směnný model je konkrétní rozvržení pracovní doby jednotlivého zaměstnance ve směnném systému na daném provozu.

Na základě výrobních plánů si provozy určují, v jakých směnných systémech bude potřeba pracovat, aby se splnily výrobní kapacity.

Pokud nějaký provoz na základě výrobního plánu potřebuje změnit směnný systém, ať už z důvodu přebývajících nebo nedostačujícího personálu, tzn. zavedení nebo zrušení směnného systému. Musí být tato změna projednána s odborovou organizací minimálně dva měsíce před zavedením daného systému.

Ve ŠKODA AUTO a.s. jsou aktuálně vytvořeny dva katalogy systémů pracovní doby, které obsahují celkem 109 směnných systémů, z kterých je 18 směnných systémů neobsazeno, tzn., že byly vytvořeny v minulosti a v současnosti není provoz, který by je využíval.

Pokud je nutné vytvoření nového směnného systému, který není v uvedených katalozích. Je třeba se obrátit na odborný útvar, který navrhne vyhovující směnný systém. Tvorba nového směnného systému je ale složitá. Pokud požádá vedoucí odborný útvar, že potřebuje nový směnný systém, který by pokryl určité části týdne a že má k dispozici jen určitý počet zaměstnanců, musí se navrhnout takový směnný systém, aby vyhovoval požadavkům. Ručně či v Excelu je načrtnut v tabulce počet zaměstnanců a počet dnů v týdnu. Do tabulky je následně namodelován směnný systém tak, aby u každého zaměstnance byly splněny legislativní podmínky a podmínky stanovené kolektivní smlouvou, jako je např. délka týdenní pracovní doby, odpočinky v týdnu nebo odpočinky mezi směny. Po navržení směnného systému je kontaktován vedoucí, zdali mu návrh vyhovuje, v případě kladné odpovědi je zavedení standardního směnného systému projednáno s odborovou organizací minimálně dva měsíce předem před plánovaným zavedením.

Zavedení atypického systému (nerovnoměrné rozvržení směn) na pracovišti má odlišný postup od zavedení standardního směnného systému. Např. vedoucí organizační jednotky (dále jen OJ), který má pod sebou útvar působící ve skladu, zjistil na základě vyhodnocení výrobního plánu vs. skutečnosti, že pracovní kapacita směnného systému je nedostatečná k pokrytí stanovených úkolů a potřebují tak změnit pracovní rozvrh. Vedoucí musí kontaktovat odborný útvar s žádostí o zavedení směnného systému ze stanoveného výběru dle požadavků. Odborný útvar musí s odbory dohodnout „Podmínky pro zavedení atypického systému“, které musí obsahovat:

- výčet pracovišť, kterých se to dotkne,
- konkrétně stanovený směnný systém,
- termín zavedení,
- plánovaná doba zavedení,
- podmínky pro zrušení a opětovné zavedení,
- harmonogram nábory a zapracování zaměstnanců
- harmonogram pro zajištění odpovídajících pracovních a sociálních podmínek,

na úrovni kolektivní smlouvy (tj. uzavření Dohody o atypických směnných systémech). Podmínky pro zavedení směnného systému v konkrétní OJ musí být dohodnuty minimálně 4 kalendářní měsíce před plánovaným termínem zavedení. Zaměstnanec je nutné informovat nejpozději 2 měsíce před plánovaným termínem zavedení směnného systému. 4 týdny před plánovaným zavedením je nutné zaměstnanci předat písemný rozvrh pracovní doby. V případě již fungujícího atypického směnného systému je nutné novému zaměstnanci předat písemný rozvrh PD 2 týdny předem.

V případě předčasného ukončení zavedeného směnného systému je nutné zahájit s odbory jednání nejpozději 4 kalendářní měsíce před plánovaným termínem ukončení. Dotčení zaměstnanci musí být informováni o ukončení nejpozději 2 měsíce před plánovaným termínem ukončení.

2.3.1 Kalendáře pracovní doby

Ve ŠKODA AUTO a.s. je v roce 2019 použito 19 kalendářů pracovní doby. Tyto kalendáře jsou nedílnou součástí přílohy Dohody o roční pracovní době,

kteřá je kařdý rok uzavírána s odborovou organizací. Dle těchto kalendářů se řídí výrobní kapacita a zobrazují se výrobní a nevýrobní dny. Na nevýrobní dny je zaměstnancům určena dovolená včetně tzv. celozávodní dovolené, kdy téměř všichni zaměstnanci čerpají hromadně dovolenou v období letních měsíců v rozmezí minimálně dvou týdnů. Ke kařdému kalendáři se také pojí směnný systém (rozvrhy pracovní doby zaměstnanců).

Podle kalendářů pracovní doby se řídí všechny směnné systémy, které jsou jednotlivě rozděleny dle typu směnnosti. Např. 15směnný systém (3 směny v rámci 24 hodin, 15 směn v rámci pracovního týdne) se bude řídit kalendářem pro provoz MBI (výrobní část pro určité modely vozů), protože bylo vyhodnoceno, že výrobní kapacita daného provozu bude splněna, jen pokud se bude vyrábět v tomto směnném systému. Provoz MBI má určené nevýrobní dny např. jeden den v lednu z důvodu plánované odstávky, a 20směnný systém se bude řídit kalendářem pro provoz Lisovny, kde v lednu budou mít klasické výrobní dny a do práce půjdou. Kařdý směnný systém s typem kalendáře si tedy dovolenou (nevýrobní dny) vybírá jinak, avšak v závěru součet dnů plánované dovolené je u kařdého zaměstnance téměř stejný.

Pro rok 2019 je ve ŠA 19 kalendářů. 9 kalendářů je pro 15směnný systém, 1 kalendář je pro 18směnný systém, 1 kalendář je pro 17 směnný systém, 6 kalendářů je pro 20směnný systém, 1 kalendář je pro 10směnný systém a 1 obecný kalendář, dle kterého se se řídí zbylé směnné systémy.

Než je kalendář zveřejněn, je nezbytné vyjednávání s odborovou organizací. Tomu ještě ale přechází několika týdenní přípravy, kdy se návrhy kalendářů od zástupců výrobních provozů zasílají odbornému útvaru ke kontrole, zdali splňuje podmínky jak legislativní tak i sjednané v kolektivní smlouvě. Kařdý z 19 kalendářů je tvořen jiným útvarem a to pouze v Excelu, kde je náročná kontrola při definování výrobních a nevýrobních dnů na další kalendářní rok. Vzhledem k tomu, že kařdý kalendář tvoří jiná osoba, tak se ani formát zasílaných materiálů neshoduje. Zasílané materiály jsou kontrolovány odborným útvarem a kařdý kalendář musí být zkontrolován a rozšířen o typický směnný systém, v kterém je konkrétně vidět, v jakých směnách se dny bez výrobního programu zobrazí a bude nutné si vybrat dovolenou.

2.3.2 Zobrazení rozvrhu pracovní doby

Každý zaměstnanec zná svůj rozvrh pracovní doby na celý rok. V rozvrhu jsou zobrazovány dny bez výrobního programu (zaměstnanci nepracují) a je nutné si vybrat dovolenou a dny s výrobním programem (zaměstnanci pracují).

Zaměstnanci, kteří pracují ve směnných systémech (15směnné a složitější systémy) dostávají kartičku se svým rozvrhem směn, který primárně slouží k seznamování zaměstnance s jeho pracovní dobou. Seznamování s pracovní dobou je povinnost každého zaměstnavatele dle Zákoníku práce. Převzetím kartičky a podpisem archu potvrzuje, že byl seznámen s rozvržením pracovní doby a je povinen být k dispozici zaměstnavateli v předem určené dny a hodiny. Rozvrh není individuální, ale je shodný s každým zaměstnancem, který pracuje ve stejném směnném modelu a provoz je dle stejného kalendáře.

V roce 2019 vydala ŠA dvě mobilní aplikace pro zobrazování rozvrhu pracovní doby. Jedná se o personifikovanou aplikaci Moje směny a nepersonifikovanou aplikaci eSměny.

Moje směny je webová aplikace, která zobrazuje po přihlášení zaměstnance rozvrh pracovní doby včetně schválených přítomností (např. plánované školení) a nepřítomností (např. plánovaná dovolená, pracovní volno). Při rozkliknutí určitého dne v kalendáři zaměstnanec vidí, jestli má na ten den naplánovanou směnu, volno, dovolenou, školení nebo jiné.

eSměny je klasická mobilní aplikace, která je k dispozici z App Store či Google Play. Aplikace si může stáhnout kdokoli z evropských států. Rozvrh směn je nepersonifikovaný tzn., že se nezobrazují plánované přítomnosti a nepřítomnosti jako u předchozí aplikace. Avšak pokud uživatel zná správnou kombinaci kalendáře provozu a směnného modelu, vidí rozvrh stejně jako na kartičce. Kalendáře si může v mobilním zařízení každý pojmenovat, jak uzná za vhodné a např. děti mohou sledovat rozvrh směn svých rodičů. Aplikace také může sloužit jako vstup na interní portál společnosti, odkud se po přihlášení může využívat právě aplikaci Moje směny.

3 Analýza zavedených směnných systémů a moderních trendů pracovní doby

V následující kapitole je porovnány zavedené směnné systémy (standardní rozvržení pracovní doby a atypické směnné systémy) a využití moderních trendů pracovní doby ve ŠKODA AUTO a.s.

3.1 Standardní systémy pracovní doby

Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně a může být v jednosměnném, dvousměnném, třisměnném systému, či v nepřetržitém nebo přetržitém systému v pracovním týdnu.

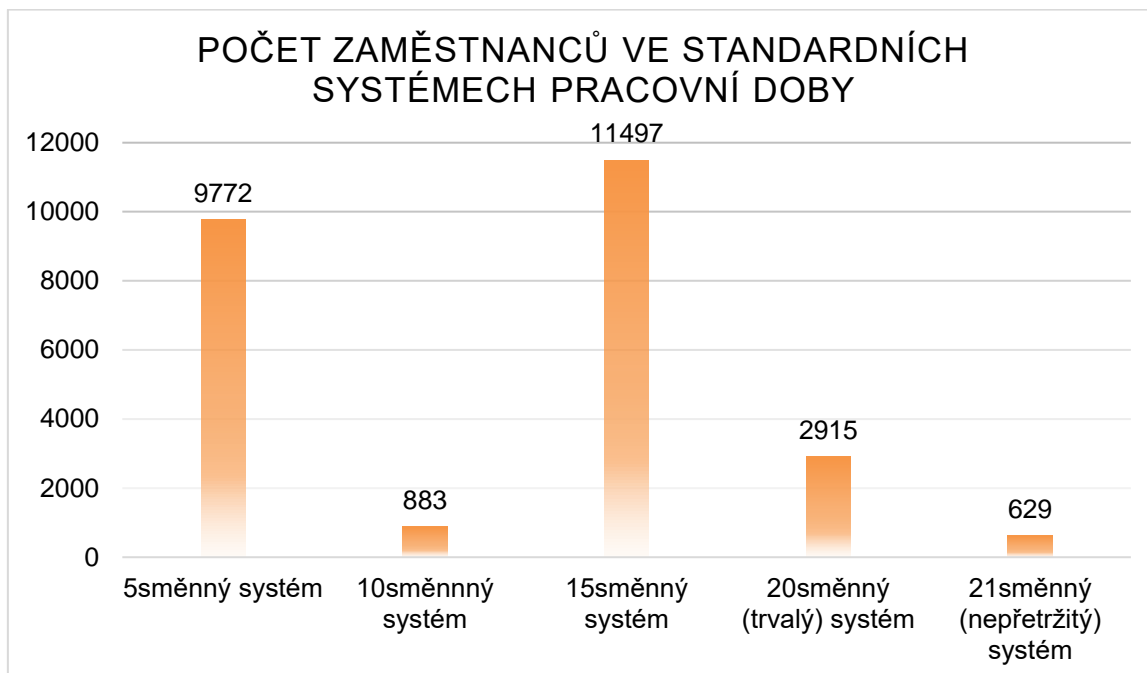
Pracovní doba ve směnných systémech se označuje různě v závislosti na tom, zdali se hovoří o počtu směn za 24 hodin o počtu směn za vyrovnávací období.

ŠA pracuje s následujícími konkrétními směnnými systémy:

- 5směnný systém – zahrnuje 5 směn ve vyrovnávacím období = 1 směna v rámci 24 hodin,
- 10směnný systém – zahrnuje 10 směn ve vyrovnávacím období = 2 směny v rámci 24 hodin,
- 15směnný systém – zahrnuje 15 směn ve vyrovnávacím období, střídání 8hodinových směn v pořadí ranní, odpolední, noční (viz příloha 1) = 3 směny v rámci 24 hodin,
- 20směnný systém – systém k zajištění trvalého provozu v týdnu, který je přerušovaný jednou směnou
- 21směnný systém – systém k zajištění nepřetržitého provozu, který vyžaduje výkon práce 24 hodin, 7 dní v týdnu

V uvedeném katalogu existuje několik variant směnných systémů s rozdílným začátkem a koncem pracovní doby. Jednosměnných systémů je 13, dvousměnných systémů je 7, třisměnných systémů je 11, vícesměnných systémů je 29, rozšířených zmíněných systémů je 6 a pružných systémů je 3. Celkem je tedy v Katalogu I 63 směnných systémů a z toho je 27 % neaktivních, tzn., že v těchto systémech nejsou zařazeni žádní zaměstnanci. Důvodem může být nepotřebnost daných systémů v aktuálním provozu na základě výrobního plánu a výrobní kapacity (Přehled o směnných systémech k 31.10.2019, 2019).

Ve standardních systémech uvedených v tomto katalogu pracuje k 31.10.2019 25 807 zaměstnanců.



Zdroj: (Upraveno dle Přehledu o směnných systémech k 31.10.2019, 2019)

Obr. 5 Počet zaměstnanců ve standardních systémech pracovní doby – Katalog I

Nejvíce zaměstnanců je v 15směnném a 5směnném systému z důvodu výrobních kapacit jednotlivých provozů. Na těchto provozech je třeba dané kapacity splnit, na základě předem určeného výrobního plánu, který byl stanoven na bázi nabídky a poptávky konečného produktu vznikajícího na provozech závodu. Jednoduše řečeno, výrobní plán je dostatečně plněn, tudíž aktuální kombinace směnných systémů a kalendářů (provozů) je v tom nejlepším souladu (Přehled o směnných systémech k 31.10.2019, 2019).

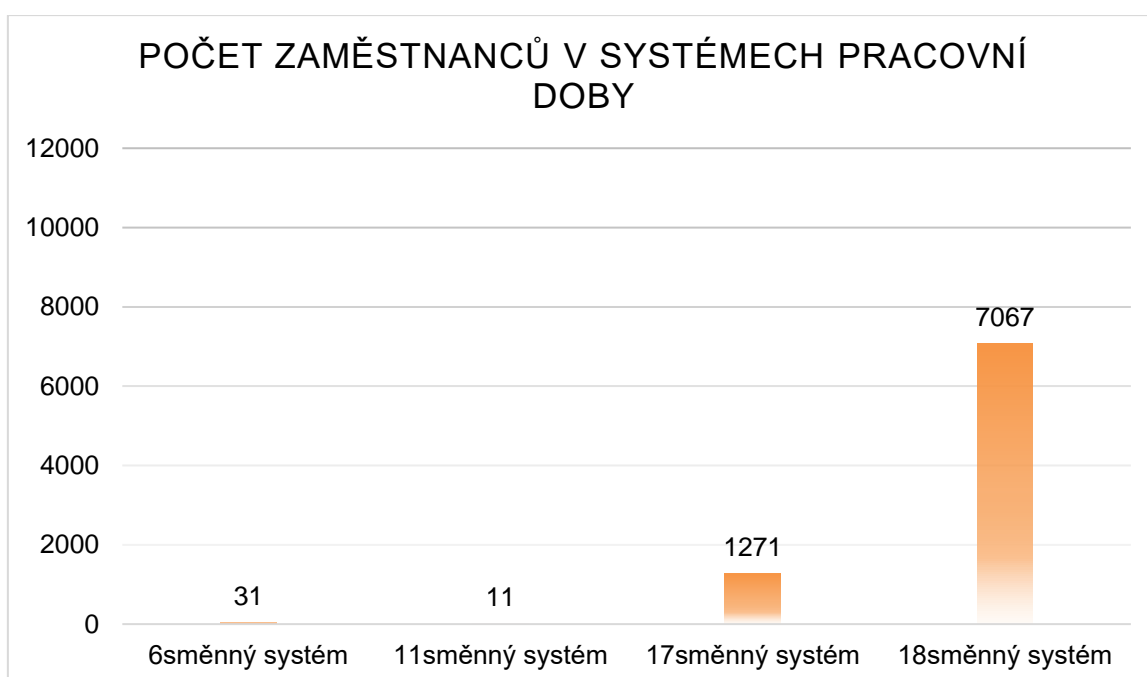
3.2 Atypické směnné systémy

V Katalogu II jsou uvedeny atypické směnné systémy, které jsou schválené odborovou organizací na dobu určitou. V atypických směnných systémech je rozvržení pracovní doby nerovnoměrné a vyrovnávací období může být až 12 měsíců po sobě jdoucích, avšak průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovený limit. Atypické směnné systémy mají nerovnoměrné rozvržení směn, kdy mohou směny zasahovat i na dny víkendu a celý ten cyklus rozvržených směn se uzavře mnohdy až po několika týdnech. Tzn., že zaměstnanci

v tomto období nemají každý týden stejné rozvržení směn jako u jiných směnných systémů.

Celkem je ve ŠKODA AUTO dohodnuto 37 směnných systémů a z toho je momentálně využíváno pouze 43 %, tzn. že zbývající část schválených odborovou organizací směnných systémů není využívána opět z důvodu vyhovujícího aktuálního stavu, kdy výrobní plán nevyžaduje navýšení nebo snížení personálu (Přehled o směnných systémech k 31.10.2019, 2019).

K 31.10.2019 pracuje ve výše zmíněných směnných systémech celkem 8 380 zaměstnanců.



Zdroj: (Upraveno dle Přehledu o směnných systémech k 31.10.2019, 2019)

Obr. 6 Počet zaměstnanců v systémech pracovní doby – Katalog II

Nejvíce je využíván 18směnný systém (18 směn ve vyrovnávacím období), který je uplatňován ve výrobním závodu v Kvasinách. 17směnný systém (17 směn ve vyrovnávacím období) je uplatňován ve výrobním závodu Mladá Boleslav, konkrétně na provozu lakovny (Přehled o směnných systémech k 31.10.2019, 2019).

3.3 Moderní trendy pracovní doby

Ve ŠA se využívá hned několik moderních pracovních alternativ. Nejvíce se využívá zkrácená pracovní doba, která je stanovena kolektivní smlouvou a je platná pro všechny zaměstnance. Dále se využívá mobilní práce a nově i job sharing.

ŠKODA AUTO a.s. zmíněné trendy využívá, jakou formou a v jaké míře je popsáno v kapitolách níže. Většinou se jedná o maminky na mateřské dovolené, které mají chuť pracovat, ale z rodinných důvodů třeba nezvládnout chodit na plnou pracovní dobu. Možná by jim stačilo chodit do práce jen na pár hodin, kdy se může o dítě postarat partner, který se vrátí z práce.

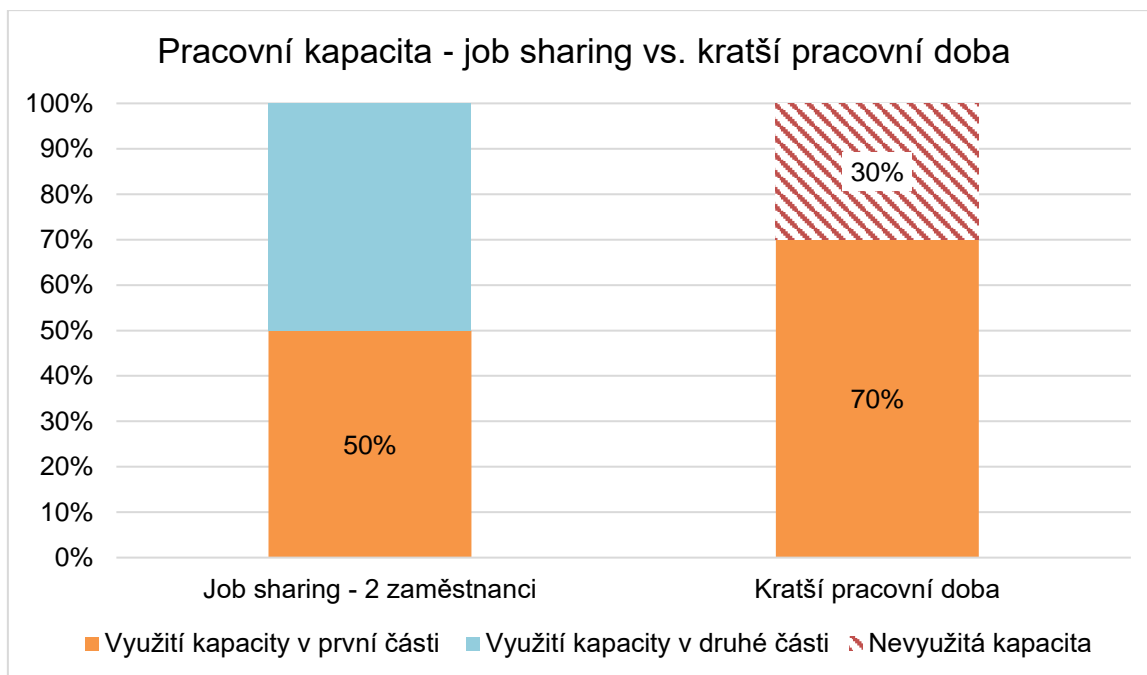
3.3.1 Job sharing

V rámci kratší pracovní doby existuje ve ŠA směnný systém pro job sharing, který momentálně využívá 17 zaměstnanců. Tato alternativní forma práce je využívána na takových pozicích, kde náročnost práce je adekvátní k předávání práce mezi zaměstnanci.

Poprvé se ve ŠA začalo o job sharingu hovořit v polovině roku 2016. Podnik si uvědomuje měnící se demografické složení obyvatelstva a pomalu se připravuje na generaci potenciálních zaměstnanců, které budou hledat takovéto formy práce. Dále ŠA vyhovuje, že je pracovní místo využito ze 100 %. V případě kratší pracovní doby na jedné pracovní pozici je místo z části nevyužité.

Cíleně se do tohoto směnného systému začalo nabírat až 01.04.2019. Na směnný systém pro job sharing se ale aktuálně nenabírají nově nastupující zaměstnanci, nabízí se to zaměstnancům stávajícím, kteří mají zájem o job sharing a chtějí být součástí počáteční fáze zavedení. Tito zaměstnanci již mají pracovní poměr na dobu neurčitou a pouze se jim mění pracovní doba pomocí zaslané žádosti o kratší pracovní dobu. Při rozvrhování pracovní doby je nutné dodržení podmínky, že začátek a konec směn musí být vždy v celé hodiny.

Proč job sharing lepší než kratší pracovní doba? V job sharingu je využito 100 % (v určitém poměru závisícím na počtu zaměstnanců, min. 2 zaměstnanci), avšak u kratší pracovní doby je využito např. jen 70 % pracovní kapacity a 30 % je nevyužito, viz obrázek níže. Pracovní místo, které se využívá pouze z části a zbytek je nevyužitý (zaměstnanec má kratší pracovní dobu), může být pracovní místo zrušeno právě z tohoto důvodu.



Obr. 7 Pracovní kapacita - job sharing vs. kratší pracovní doba

Podnik tak bude mít raději ze 100 % obsazené pracovní pozice, jelikož pozice využita jen z části, by mohla být zrušena či nahrazena jinou pozicí.

V současné době je job sharing využíván především v dělnických profesích spíše ženami, kterým právě vyhovuje kratší pracovní doba, kterou si předem domluvily se zaměstnavatelem, jelikož mohou zkombinovat jejich soukromý život a pracovní život.

Ne na každém pracovním místě se dá job sharing uplatnit, avšak záleží na vedoucím daného pracoviště, zdali na tuto alternativu přistoupí a umožní tak svým zaměstnancům pracovat jinak a pro ně i lépe.

Než se ŠA pro job sharing rozhodla, nejprve si zanalyzovala situaci, aby zjistila, zdali je k dispozici vhodné pracovní místo a zdali vůbec mezi pracujícími či mezi potenciálními zaměstnanci o job sharing je nějaký zájem.

V následujících krocích je popsán návrh řešení při zavádění job sharingu. Nejprve je třeba zanalyzovat pracovní místa, kde podle kompetenčního profilu pozice může být zjištěno, zdali jsou dané pracovní úkony vhodné k této formě úvazku. Např. pokud jde o administrativní činnost, kde je třeba každý den komunikovat se zákazníky, bylo by složité předávání informací mezi zaměstnanci, kteří by po sobě tuto práci přebírali v rámci svojí směny. Avšak pokud by se jednalo o dělnickou profesi, kde se zakládají např. díly do regálů, není nutné obsáhlé předávání

informací, ale stačí minimum k tomu, aby mohli pracovat samostatně a pokračovali v „rozjeté“ práci. Dále je vhodné uspořádat rozhovor s vedoucím útvaru či oblasti, kde se daná pozice nachází. Je důležité mít podporu, mít někoho, kdo bude chtít tuto pozici poskytnout svým zaměstnancům a bude ochotný tuto zatím neobvyklou formu práce svým zaměstnancům nabídnout. Současně je nutná analýza mezi zaměstnanci, například formou dotazníků či rozhovorů. Pokud je výsledek analýz uspokojivý, může být upraveno stávající nebo vytvořeno nové pracovní místo.

Určí se pracovní doba, v rámci které bude naplněna pracovní kapacita dvou či více osob, které se budou střídát v daném směnném systému. Vzhledem k tomu, že jde o tvorbu prvních pozic, je nutné upozornit dotčené zaměstnance, že se jedná o pilotní projekt, během kterého budou zjištěné nedostatky odstraněny.

3.3.2 Práce z domova

Práce z domova, v ŠA pojmenováno jako mobilní práce, mělo dohodnuto 2 361 zaměstnanců (k 31.10.2019). Mobilní práci mohou využívat jen ti zaměstnanci, kteří to mají schválené svým vedoucím a náplní jejich práce je taková činnost, která dovoluje dočasnou nepřítomnost na pracovišti zaměstnavatele bez narušení pracovního výsledku, interních procesů a kontaktu se zaměstnavatelem a ostatními zaměstnanci. Např. zaměstnanec zabývající se statistikami a tvorbou grafů pracuje jen na počítači v místě výkonu práce, tuto činnost ale může i vykonávat z domova. K možnosti mobilní práce zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům prostředky k výkonu práce, tzn., že má zaměstnanec přidělený notebook a zpravidla mobilní telefon. ŠA má základní zásady práce z domova, které musí být dodrženy a tj. dvojitá dobrovolnost, vhodný pracovní úkol, technické vybavení, bezpečnost informací a kontakt se zaměstnavatelem.

Každý vedoucí musí poskytnout určitý stupeň důvěry vůči svému podřízenému a sami si mezi sebou nastaví, jak bude práce kontrolována apod. Pro efektivitu a možnosti výkonu práce z domova je vytvořeno školení se specialistou, které je nedílnou součástí dohodnuté práce přesčas.

Aktuálně je ve ŠA mobilní práce využívána ve všech oblastech. Nejvíce je mobilní práce využívána ve Financích a IT, což je pochopitelné vzhledem k náplni jejich

práce, stejně tak v dalších oblastech. Poměrně málo zaměstnanců je ale v oblasti Prodeje a marketingu a ve Výrobě a logistice. Každá oblast má takové úkoly, které by splňovaly charakteristiku úkolu vhodného k mobilní práci, záleží však na rozhodnutí manažera, zdali práci z domova povolí či nikoliv.

V dnešní době je mobilní práce brána jako standard, především pro mladší generace. Avšak v mnohých firmách tomu tak ještě není a mají to spíše jako benefit, který používají na přilákání nových zaměstnanců nebo mitovaci již stávajících pracovníků.

3.3.3 Zkrácená pracovní doba

Jak již bylo zmíněno v jedné z přechozích kapitol. Ve ŠA je standardní pracovní doba 37,5 hodiny / týden (7,5 hodiny / den), což je z hlediska zákoníku práce zkrácená pracovní doba. Za tuto zkrácenou pracovní dobu ale zaměstnanci přísluší nezkrácená mzda. Mnoho zaměstnanců si neuvědomuje, jakou výhodu společnost zaměstnancům poskytuje. V jiných společnost bývá denní pracovní doba stanovena na 8 hodin práce bez 30 minutové přestávky na jídlo a oddech, to následně činí 40 hodin za týden. Pokud by zaměstnanci neměli zkrácenou pracovní dobu a byli by zařazeni v 1směnném systému, museli by na ranní směnu přijít v 06:00 hodin, ale odcházeli by až v 14:30, tzn., že by se jim směna protáhla o 30 minut.

Zkrácená pracovní doba je uplatněna ve všech směnných systémech bez ohledu na provozy (kalendáře provozů).

4 Doporučení pro optimalizaci

V této kapitole je popsáno moje osobní doporučení k optimalizaci k tématům moderní trendy pracovní doby (mobilní práce, job sharing) a směnné systémy a jejich tvorba, využití.

4.1 Moderní trendy pracovní doby

Jak bylo již zmíněno, ŠA využívá několik moderních alternativních pracovních úvazků. Na základě měnící se základny potenciálních zaměstnanců je nutná příprava na flexibilní formy práce, kterou budou nedílnou součástí profesních životů zaměstnanců.

Zkrácená pracovní doba

Zkrácená pracovní doba již ve ŠA funguje skvěle. Podnik tak může ještě uvažovat o ještě menší zkrácené pracovní době, např. zavedení 4 denního pracovního týdne. Pracovní doba by tak činila místo 37,5 hodiny pouze 30 hodin. Na základě výsledků výzkumů, které byly zmíněny v teoretické části, je zřejmé, že produktivita zaměstnanců, by tak zůstala stejná, motivace zaměstnanců by se mohla zvýšit, a aby stihli přiřazené úkoly a činnosti, pracovali by na 100 % a neměli by čas řešit např. soukromé činnosti v pracovní době.

Toto zavedení zkrácené PD ale není bohužel reálné. Vzhledem k rozmanitosti a velikosti společnosti není možné zavedení takto krátkého pracovního týdne. Výrobní plán by tak nemusel být splněn, tím pádem se vyrobí méně produktů, které po prodeji přinesou oproti původnímu plánu menší zisk. 4denní pracovní týden by ale mohl být uplatněn jen v některých oblastech, např. v oblasti administrativy, kde by se důsledek nedotýkal přímo výrobního plánu podniku.

Práce z domova

Pokud je porovnáno využívání práce z domova v podnicích v ČR s EU, jsme pod průměrem v počtu využívání ve srovnání s jinými členskými státy. V rámci šetření bylo zjištěno, že se mobilní práce nevyužívá běžně ve všech oblastech podniku. V porovnání s jinými podniky v ČR je na tom ŠA podobně. Nejvíce je práce

z domova využívána spíše v menších a ve start-up společnostech, kde dokáží pružněji reagovat na poptávku po flexibilních formách práce. Dle již zmíněných odborných článků v teoretické části je zřejmé, že práce z domova je pro zaměstnance jedna z forem motivací, která je tak vybízí k vyšším výkonům a ochoty pracovat.

Práci z domova lze poskytovat pouze na základě stanovených podmínek v rámci funkčního modelu. Velkou roli zde hrají i samotní manažeři, kteří se musí s touto flexibilní formou práce naučit fungovat a rozhodnout, kdo a jaká práce je na homeoffice vhodná. S tím souvisí i důvěra vedoucích vůči podřízeným.

ŠKODA AUTO a.s. se neustále vyvíjí a snaží se pružně reagovat na změny v oblastech pracovní doby a flexibilních forem práce, i na změny v demografickém složení obyvatelstva.

V rámci příkladu je popsáno využití mobilní práce, které by mohlo dotčeným zaměstnancům pomoci. Pokud má zaměstnanec úraz, např. zlomenou nohu, je pro něj poté nemožné se následující měsíc dopravit do práce, pokud dojížděl autem 70 km a přímá veřejná doprava není k místu výkonu práce k dispozici. Zaměstnanec chce i nadále pracovat alespoň z domova. Standardně pracuje ze 70 % v kanceláři a vyřizuje administrativu. Pokud by neměl možnost mobilní práce, byl by doma v pracovní neschopnosti a jeho pracovní činnosti by si museli rozdělit kolegové, museli by si rozdělit 100 % jeho práce. Pokud by ale vedoucí práci z domova povolil, mohl by zaměstnanec alespoň část odpracovat z domova a zbytek nedokončené práce (30 %) by se rozdělila mezi kolegy. Toto rozdělení je efektivnější, jelikož zaměstnanci přebírající práci navíc by nebyly v takovém stresu a shonu, a zaměstnanec pracující z domova by pokračoval alespoň na části svých činností a nevypadl by tak z běžného pracovního života.

Job sharing

Jak již bylo zmíněno, ve státech EU je částečný úvazek využíván ženami až z 60 % pracovních poměrů, v ČR to je pouhých 7 %. Proč u nás ženy nevyužívají částečné úvazky? Čeští zaměstnavatelé tuto možnost alternativní formy práce nechtějí podporovat, jsou z převážné většiny konzervativní a neradi mění již zažitě

a fungující postupy a modely výkonu práce. Ženy si tak musejí hledat novou práci, která by vyhovovala jejím požadavkům, jako je flexibilita či kratší pracovní doba.

V job sharingu je velká budoucnost, díky jinému rozvržení PD pro rozsáhlou skupinu osob na rodičovské dovolené či osob, které nejsou schopny chodit do práce na klasické osmihodinové směny, existuje možnost a pro firmu se tak sníží fluktuace zaměstnanců a zvýší se počet zaměstnanců, tím se i zvýší produktivita daného pracovního místa. Existuje mnoho matek, které jsou momentálně doma, avšak ze soukromých důvodů nezvládnou po skončení rodičovské dovolené chodit do práce na 8 hodin denně. Raději dají v práci výpověď a budou hledat práci u jiných zaměstnavatelů, kteří nabízejí kratší pracovní dobu. Díky job sharingu mohou osoby chodit například jen na 4 hodiny denně nebo chodit jen odpoledne, záleží na předchozí domluvě. Má to výhody pro obě strany: zaměstnavatel nepřijde o zaměstnance, tím pádem se fluktuace zaměstnanců nezvýší, produktivita daného pracovního místa zůstane stejná nebo se zvýší. Zaměstnanec může pokračovat v budování kariéry tam, kde skončil, pracuje nižší počet hodin a rozvrh pracovní doby je dohodnut předem (může pracovat pouze večer či odpoledne) dostává pravidelnou odměnu. Dle výzkumů zmíněných v teoretické části práci je patrné, že o job sharing mají osoby na rodičovské dovolené obrovský zájem, avšak české firmy se toho bojí. Bojí se zodpovědnosti, náročnosti řízení a kontroly odvedené práce.

V rámci job sharignu (sdíleného pracovního místa) je zatím zaměstnáno ve ŠA 17 zaměstnanců a mohlo by být i více. Job sharing lze aplikovat na jakýkoliv směnný systém, záleží pouze na konkrétních činnostech, které by byly vykonávány, a na preferencích žádajících zaměstnanců. Pokud budeme mít nepřetržitý směnný systém, mohou se osoby střídat například po dnech. Někomu se to více hodí o víkendu někomu třeba jen ve středu a ve čtvrtek a dalšímu to může být jedno a je bez preferencí a chodil by ostatní dny. Tím pádem by jedno pracovní místo bylo obsazeno na 100 % třemi zaměstnanci, kteří by byli bývali odešli ze společnosti, jelikož jim třeba nevyhovovalo rozvržení směn.

Je velmi důležité se této formě alternativní práce nebránit a dát možnost všem znevýhodněným osobám plnohodnotně pracovat.

V této části je popsán vytvořený nový směnný model v porovnání se stávajícím směnným systémem pro nepřetržitý provoz (12hodinové směny). Zaměstnavatel se nebrání k zavedení job sharingu a má k dispozici 8 zaměstnanců, kteří by chtěli pracovat na sdíleném pracovním místě. Každý zaměstnanec si na základě dotazníku k pracovní době stanovil možnosti PD, kdy je schopen práci vykonávat. 4 zaměstnanci odpověděli, že by chtěli pracovat vždy první polovinu směny a zbylí 4 zaměstnanci by chtěli jen druhou polovinu směny. Níže je zobrazen návrh nového směnného systému. Detailnější schéma včetně zobrazení původního směnného systému, ze kterého bylo vycházeno, se nachází v Příloze 2 Návrh směnného systému v rámci job sharingu.

Návrh																
Pracovní místo	Zaměstnanec	1. týden							2. týden							
		Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	
1	1	R6a	R6a			N6a	N6a	N6a			R6a	R6a				
	2	R6b	R6b			N6b	N6b	N6b			R6b	R6b				
2	3	N6a	N6a			R6a	R6a	R6a			N6a	N6a				
	4	N6b	N6b			R6b	R6b	R6b			N6b	N6b				
3	5			R6a	R6a				N6a	N6a			R6a	R6a	R6a	
	6			R6b	R6b				N6b	N6b			R6b	R6b	R6b	
4	7			N6a	N6a				R6a	R6a			N6a	N6a	N6a	
	8			N6b	N6b				R6b	R6b			N6b	N6b	N6b	

Pracovní místo	Zaměstnanec	3. týden							4. týden							
		Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	
1	1	N6a	N6a			R6a	R6a	R6a			N6a	N6a				
	2	N6b	N6b			R6b	R6b	R6b			N6b	N6b				
2	3	R6a	R6a			N6a	N6a	N6a			R6a	R6a				
	4	R6b	R6b			N6b	N6b	N6b			R6b	R6b				
3	5			N6a	N6a				R6a	R6a			N6a	N6a	N6a	
	6			N6b	N6b				R6b	R6b			N6b	N6b	N6b	
4	7			R6a	R6a				N6a	N6a			R6a	R6a	R6a	
	8			R6b	R6b				N6b	N6b			R6b	R6b	R6b	

Průměrná stanovená týdenní PD = 21 hod.

Označení směny	Čas směny	Popis
R6a	06:00 - 12:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba
R6b	12:00 - 18:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba
N6a	18:00 - 00:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba
N6b	00:00 - 06:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba

Obr. 8 Návrh nového směnného systému v rámci job sharingu

Závěr: Všech 8 zaměstnanců má stejné nerovnoměrné rozvržení PD a stejnou délku průměrné týdenní PD. Jedno pracovní místo je obsazeno dvěma zaměstnanci v poměru 50:50. Tímto způsobem je zajištěn nepřetržitý provoz 8 zaměstnanci na 4 pracovních místech.

4.2 Kalendáře pracovní doby

Jak již bylo zmíněno, v kalendářích jednotlivých provozů se zobrazují výrobní a nevýrobní dny, začátky a konce výroby, dle kterých se řídí směnné systémy a všichni zaměstnanci. Každý kalendář (provoz) má zobrazování daných dnů jiné. Kalendáře jsou pro jednotlivé provozy tvořeny zástupci provozů a tvoří se v Excelu. Pokud by byly porovnány kalendáře pro 15směnný systém a pro 20 směnný systém, nenajdeme téměř žádný rozdíl ve vizualizaci dne. Např. pondělí bude bez výrobního programu a v obou kalendářích bude pondělí žluté (dle legendy), avšak pro 15směnný systém to znamená, že nepůjde do práce již noční směna začínající předchozí den ve 22:00 a v pondělí ve 22:00 již do práce půjdou, pro 20směnný systém to znamená, že ten den v pondělí v 06:00 nepůjdou do práce, ani následující směna začínající v 18:00 nepůjde do práce, do práce půjdou až následující den v úterý v 6:00. Pokud by odborný útvar, jemuž se zasílají kalendáře, které jsou důležité k rozvrhování roční pracovní doby a seznamování zaměstnanců s rozvržením pracovní doby, neznal tato pravidla, jednotlivé směnné systémy by mohli mít špatně zobrazeny výrobní a nevýrobní dny. Nehledě na to, že se může stát chyba v přepočítávání proměnných jako je počet pracovní dnů, počet víkendových dnů počet dnů bez výrobního programu a další. Následně je nutné jednání s odborovou organizací na úrovni kolektivní smlouvy.

Návrhem je vytvoření či zakoupení aplikace, kam by se zadaly výrobní a nevýrobní dny, jako se aktuálně zadává do Excelu, a přepočítávalo to všechny proměnné, které se ke kalendáři zobrazují. Tvorba kalendáře by byla rychlejší, pro další útvary by to bylo přehlednější a dalo by se to aktuálně upravovat na základě přiřazených rolí.

Vytvoření aplikace: Aktuálně na trhu existuje několik společností, které vytvoří software na základě požadavků zákazníka. Výhodou tvorby nového softwaru mohou být vlastnická práva, program by se tedy mohl následně prodávat dalším společnostem.

Existující software: Bylo nalezeno několik softwarů, které dokáží plánovat výrobní kapacity. Avšak nebyl nalezen takový program, který by byl schopný umožnit takový způsob plánování, který zrovna v této fázi podnik potřebuje.

4.3 Směnné systémy pracovní doby

Aktuálně jsou systémy využívány tak, aby zaměstnanci zvládali plnit jejich pracovní činnosti, a tím i plán výroby. Jakmile by byl plán výroby navýšen, bude se muset navýšit personál či by zaměstnanci pracovali v jiných směnných systémech, tak aby byl výrobní plán splněn.

Pokud neexistuje žádný směnný systém, který již je schválen odborovou organizací, je nutné navržení nového směnného systému, který by vyhovoval požadavkům daného provozu. O návrh a celý postup schválení směnného systému se stará odborný útvar. Ten si musí vyžádat od daného provozu odůvodnění, proč chtějí směnný systém, jaké směny se bude vyrábět (kolik hodin), kolik zaměstnanců má být v jedné směně, a kolik mají aktuálně k dispozici zaměstnanců, aby splnili výrobní plán. Dále je nutné si uvědomit, jaké máme legislativní podmínky a podmínky stanovené kolektivní smlouvou, které je nutné dodržet.

Po sloučení těchto všech informací je ručně či v Excelu načrtnuta tabulka se zaměstnanci a dny v týdnu, následně je namodelován směnný systém dle již poskytnutých požadavků. Úskalím je samotné modelování směnné systému, jelikož je zaměstnanec odborného útvaru nucen dávat pozor, aby každý zaměstnanec v rámci směnného modelu, nepřekročil stanovené limity pro odpočinky mezi směnami a v týdnu, průměrnou týdenní pracovní dobu. Při tomto modelování je obtížné „nakreslit“ směnný systém, aby vyhovoval oběma stranám. Je nutné neustálé přepočítávání, přemýšlení v souvislostech a logické uvažování.

Návrhem je tvorba nebo koupě programu, který by po zadání počtu zaměstnanců a vymezení dnů a časů, kdy je třeba pokrýt výrobu, navrhl takový směnný systém, který by již počítal s předem zadanými legislativními podmínkami a podmínkami z kolektivní smlouvy. Sám by si tedy hlídal odpočinky mezi směnami a odpočinky v týdnu, délku průměrné týdenní PD nebo další zadané parametry. V ideálním případě by tak měl program navrhnout takový směnný systém, který pokryje výrobní plán včetně využití všech stávajících zaměstnanců. Pokud by kombinace počtu zaměstnanců, požadovaných dnů výroby a podmínek nebyla možná, mělo by to navrhnout řešení, že je např. doporučeno navýšit počet zaměstnanců.

Některé zdarma přístupné softwary byly otestovány, avšak fungovaly na stejném principu jako aktuálně využívaný Excel. Sám zaměstnanec z odborného útvaru by si navrhoval systém a hlídal si podmínky, stejně jako v Excelu.

Software, který by měl toto umět, si podnik může opět nechat vytvořit na míru a dále by jej mohl prodávat, anebo koupit již existující. Z existujících je možné využít Automatický plánovač směn, který nabízí společnost Dayswaps. Jak sama popisuje, systém dokáže automaticky plánovat směny pomocí tvorby plánu směn dle požadavků podniku a ohlídá si to Zákoník práce. Navíc to nabízí funkci pro samotné provozy a dokáže tak výměnu směn, za kterými je vždy „vidět“ daný zaměstnanec a i u něho to pohlídá, zdali se neporušují podmínky tím, že jeho směnu přesuneme na jiný čas (Dayswaps, 2019).

Závěr

Pracovní doba je náročné a velmi obsáhlé téma. Na základě demografického složení obyvatelstva, které se neustále vyvíjí, můžeme pozorovat několik pracujících generací. Generace X, která se nazývá tzv. Generace Husákových dětí, Generace Y (osoby narozené v letech 1982 – 1996) a Generace Z (osoby narozené po roce 1996), která aktuálně vstupuje na trh práce, a ovlivňuje aktuální vývoj oblasti pracovní doby. Na základě měnících se potřeb potenciálních zaměstnanců je nutné pracovní dobu neustále formovat, počínaje rozvrhováním pracovní doby až po využití sdíleného pracovního místa (job sharingu). Přístup k těmto tématům je u většiny českých podniků konzervativní a není tomu jinak i ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. si uvědomuje, že je třeba změnit přístup k flexibilním formám práce, které úzce souvisí s pracovní dobou, proto již se změnou začala a je fází změny pohledu na moderní trendy pracovní doby. Je to jistě těžké změnit vzhledem k rozmanitosti a velikosti podniku. Každý manažer si musí najít cestu k těmto změnám, uvědomit si výhody a nevýhody, a být aktivní v procesu změn. Pro někoho to je samozřejmě snazší a pro někoho těžší. Existuje zde ale i možnost, která by mohla nastat již za pár let, kdy skutečně v rámci tohoto podniku bude nabídka práce vyšší než poptávka, bude nedostatek nových zaměstnanců. Ti si budou svého zaměstnavatele vybírat podle možností alternativních flexibilních forem práce a přístupu k zaměstnancům. Nebudou chtít být nuceni pracovat pouze v místě výkonu práce, budou chtít určitou formu svobody (např. běžně využívat homeoffice).

Využívání směnných systémů ve ŠKODA AUTO a.s. je optimální. Směnné systémy jsou dostatečně využívány, tak jak potřebují jednotlivé provozny na základě výrobního plánu a výrobních kapacit. Nedostatečné jsou ale postupy a procesy při změnách v oblastech pracovní doby, např. tvorba nového směnného systému. V této oblasti byly navrženy programy pro urychlení procesů týkajících se pracovní doby, včetně konkrétních návrhů. Např. software pro tvorbu nového směnného systému by tak mohl výrazně snížit čas, který by zaměstnanec odborného útvaru trávil přemýšlením, jak to všechno nejlépe vymyslet, někdy může jít i o několik dnů. Zároveň by se tím usnadnilo hlídání legislativních podmínek a podmínek kolektivní smlouvy, které musí být splněny při rozvrhování pracovní doby. Tím pádem by byla

snížena i chybovost při samotné tvorbě fyzickou osobu. V této oblasti by byla vhodná další elektronizace, která by usnadnila práci a zároveň by splňovala zákonné požadavky na směnné systémy pracovní doby.

Cílem práce bylo navržení vhodného modelu pracovní doby pomocí implementovaných postupů a procesů, které byly v práci analyzovány, a uplatnění moderních trendů pracovní doby. Vypracováním analýz a zpracováním doporučení došlo k naplnění cíle práce.

Seznam literatury

BusinessInfo [online]. 22.06.2018 [2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prace-z-domova-neni-pro-kazdeho-nekteri-zamestnanci-homeoffice-nezvladaji-113541.html>.

BussinessInfo [online]. 09.04.2019 [2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/konecne-vice-castecnych-uvazku-ministerstvo-chysta-sdilene-misto-120011.html>.

BusinessInfo [online]. Hospodářská komora ČR, 07.06.2019 [2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/milenialove-na-trhu-prace-generace-y-bori-tradicni-pojeti-zamestnance-na-plny-uvazek-122547.html>.

Dayswaps [online]. [2019-12-05]. Dostupné z: <https://dayswaps.com/>.

Zákony pro lidi [online]. 31.12.2006 [2019-11-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1965-65>.

Déhora [online]. 30.01.2017 [2019-12-01]. Dostupné z: <https://dehora.cz/blog/vznik-vyvoj-pracovni-doby/>.

Déhora [online]. 03.02.2018 [2019-12-01]. Dostupné z: <https://dehora.cz/blog/vyvoj-pracovni-doby-2-cast/>.

Dohoda o flexikontu ve ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2019.

Dohoda o uplatnění atypických směnných systémů pracovní doby ve ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018.

epravo.cz [online]. 13.08.2018 [2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/flexibilni-formy-zamestnavani-108016.html>.

Forbes [online]. 06.11.2015 [2019-10-26]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/#1b1522f3fad7>.

Forbes [online]. 10.07.2018 [2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/07/10/what-employees-really-want-at-work/#7bece7cd5ad3>.

Forbes [online] 12.01.2019 [20-12-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/12/why-millennial-and-gen-z-employees-are-really-leaving-you/#44465acf134c>.

HLOUŠKOVÁ, Pavla, Eva Hoffmannová, Pavel Knebl a Dana Roučková. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1.1.2019..* Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2019. ISBN 978-80-7554-190-1.

KarieraWeb.cz [online]. 09.05.2018 [2019-12-01]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66132010-danove-jsou-ve-flexibilite-trhu-prace-vzorem-cele-evropy-je-jejich-model-prenositelny-k-nam>.

Kolektivní smlouva, 3. vydání. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s, 2017.

Management News [online]. 02.07.2019 [2019-09-28]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/sdilene-pracovni-misto-prinasi-vyhody-firmam-i-zamestnancum-id-3769139>.

Měšec.cz [online]. 14.08.2018 [2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/chcete-kratsi-pracovni-dobu-s-tim-ze-budete-efektivnejsi-ne-vzdy-se-osvedcilo/>.

Novinky [online]. Praha – ČTK: 17.12.2008 [2019-08-09]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/osmihodinova-pracovni-doba-byla-uzakonena-teprve-pred-90-lety-40215030>.

Práce a mzda [online]. 26.1.2018 [2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>.

Práce a mzda [online]. 11.01.2019 [2019-08-09]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/homeworking-trend-dnesni-doby>.

Přehled o směnných systémech k 31.10.2019. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018.

Respekt [online] 24.10.2010 [2019-10-13]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2010/43/dudlik-a-e-mail>.

ŠKODA AUTO Česká republika. [online]. Mladá Boleslav [2019-07-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

TOMŠOVSKÁ, Barbora. Velké téma: Nezaměstnanost osob 50+. *HR profi*. 2017, září, 31.

Your Europe [online]. 22.08.2019 [2019-09-09]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/working-hours-holiday-leave/working-hours/index_en.htm.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Průměrná týdenní pracovní doba ve státech EU	11
Obr. 2 Využití homeoffice	18
Obr. 3 Porovnání mužů a žen v roce 2017	19
Obr. 4 časová osa – job sharing.....	20
Obr. 5 Počet zaměstnanců ve standardních systémech pracovní doby – Katalog I 34	
Obr. 6 Počet zaměstnanců v systémech pracovní doby – Katalog II.....	35
Obr. 7 Pracovní kapacita - job sharing vs. kratší pracovní doba	37
Obr. 8 Návrh nového směnného systému v rámci job sharingu	43

Seznam tabulek

Tab. 1 Přestávky v pevné pracovní době ve ŠKODA AUTO a.s.	28
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Zobrazení rozvržení 15směnného systému	54
Příloha 2 Návrh směnného systému v rámci job sharingu	55

Příloha 1 Zobrazení rozvržení 15směnného systému

	1. týden							2. týden							3. týden						
	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
Zaměstnanec 1	R	R	R	R	R		N	N	N	N	N				O	O	O	O	O		
Zaměstnanec 2	O	O	O	O	O			R	R	R	R	R		N	N	N	N	N			
Zaměstnanec 3	N	N	N	N				O	O	O	O	O			R	R	R	R	R		N

R = ranní směna

O = odpolední směna

N = noční směna

Zdroj: (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2018)

Příloha 2 Návrh směnného systému v rámci job sharingu

Původní																
Pracovní místo	Zaměstnanec	1. týden						2. týden								
		Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	
1	1	R12	R12			N12	N +	N12			R12	R12				
2	2	N12	N12					R +	R12			N12	N12			
3	3			R12	R12					N12	N12			R12	R +	R12
4	4			N12	N12					R12	R12			N12	N +	N12

Pracovní místo	Zaměstnanec	3. týden						4. týden								
		Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	
1	1	N12	N12			R12	R +	R12			N12	N12				
2	2	R12	R12			N12	N +	N12			R12	R12				
3	3			N12	N12				R12	R12			N12	N +	N12	
4	4			R12	R12				N12	N12			R12	R +	R12	

Průměrná stanovená týdenní PD = 36,75 hod.

Označení směny	Čas směny	Popis
R12	06:00 - 18:00	12 hodin přítomnosti, 11 hod. pracovní doba
N12	18:00 - 06:00	12 hodin přítomnosti, 11 hod. pracovní doba
R +	06:00 - 18:00	12 hodin přítomnosti, ranní 7,5 hodinová směna (06:00 - 14:00)
N +	18:00 - 06:00	12 hodin přítomnosti, noční 7,5 hodinová směna (22:00 - 06:00)

Zdroj: (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2018)

Návrh																
Pracovní místo	Zaměstnanec	1. týden						2. týden								
		Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	
1	1	R6a	R6a			N6a	N6a	N6a			R6a	R6a				
	2	R6b	R6b			N6b	N6b	N6b			R6b	R6b				
2	3	N6a	N6a			R6a	R6a	R6a			N6a	N6a				
	4	N6b	N6b			R6b	R6b	R6b			N6b	N6b				
3	5			R6a	R6a				N6a	N6a			R6a	R6a	R6a	
	6			R6b	R6b				N6b	N6b			R6b	R6b	R6b	
4	7			N6a	N6a				R6a	R6a			N6a	N6a	N6a	
	8			N6b	N6b				R6b	R6b			N6b	N6b	N6b	

Pracovní místo	Zaměstnanec	3. týden						4. týden								
		Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	
1	1	N6a	N6a			R6a	R6a	R6a			N6a	N6a				
	2	N6b	N6b			R6b	R6b	R6b			N6b	N6b				
2	3	R6a	R6a			N6a	N6a	N6a			R6a	R6a				
	4	R6b	R6b			N6b	N6b	N6b			R6b	R6b				
3	5			N6a	N6a				R6a	R6a			N6a	N6a	N6a	
	6			N6b	N6b				R6b	R6b			N6b	N6b	N6b	
4	7			R6a	R6a				N6a	N6a			R6a	R6a	R6a	
	8			R6b	R6b				N6b	N6b			R6b	R6b	R6b	

Průměrná stanovená týdenní PD = 21 hod.

Označení směny	Čas směny	Popis
R6a	06:00 - 12:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba
R6b	12:00 - 18:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba
N6a	18:00 - 00:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba
N6b	00:00 - 06:00	6 hodin přítomnosti, 5,5 hod. pracovní doba

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Michaela Biksadská		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	B0413P050002 Ekonomika a management/specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Analýza směnných systémů ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	54		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Závěrečná práce je zaměřena na pracovní dobu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., využití směnných systémů a moderních trendů pracovní doby.</p> <p>Analýza byla prováděna na základě dat a informací. Zjištěná data a informace podniku byla porovnávána se zjištěnými teoretickými hledisky z dostupných zdrojů.</p> <p>Cílem práce bylo doporučení optimalizací dotčených problematik, které jsou popsány v závěrečné kapitole číslo 4.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Pracovní doba, směnný systém, směnné systémy, rozvrhování pracovní doby, moderní trendy pracovní doby, job sharing, sdílené pracovní místo, homeoffice, práce z domova, zkrácená pracovní doba		

ANNOTATION

AUTHOR	Michaela Biksadská		
FIELD	B0413P050006 Business administration/specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Analysis of shift systems at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES			
	54		
NUMBER OF PICTURES			
	7		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY			
	<p>The thesis was focused on working hours at ŠKODA AUTO a.s., using shift systems and modern working time trends.</p> <p>The analysis was carried out in the form of observations and personal interviews of the employees concerned. The obtained data and information of the company were compared with the established theoretical aspects from available sources.</p> <p>The aim of the work was to recommend optimization of the issues, which are described in the final chapter 4.</p>		
KEY WORDS			
	Working hours, shift system, shift systems, working time scheduling, modern working time trends, job sharing, shared job, homeoffice, working from home, reduced working hour.		