

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Délka pracovní doby a produktivita práce  
Diplomová práce

2023

Bc. Markéta Holečková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Holečková**  
Osobní číslo: **E21081**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Délka pracovní doby a produktivita práce**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza právní úpravy pracovní doby v kontextu rozvoje moderní společnosti. Práce se bude zabývat jak historickým vývojem regulace pracovní doby, tak současnými přístupy k pracovní době (sladování rodinného a pracovního života, práce z domova, snižování délky stanovené pracovní doby, rozvoj zkrácených úvazků apod.) v kontextu růstu produktivity práce. Práce bude obsahovat komparaci s moderními přístupy k regulaci pracovní doby v zahraničí. Na základě zjištěných poznatků bude provedena syntéza a podány návrhy a doporučení de lege ferenda.

Osnova:

- Základní pojmy pracovního práva.
- Pracovní doba.
- Produktivita práce.
- Komparace regulace pracovní doby se zahraničím.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-667-8.

GALVAS, Milan. *Pracovní právo*. 2., doplněné a přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2015. Edice učebnice Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, sv. č. 521. ISBN 978-80-210-8021-8.

HUBBARD, Glenn a Anne GARNETT. *Essentials of Economics*. Pearson Higher Education AU, 2012. ISBN 9781442560864

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠUBRT, Bořivoj. *Pracovní doba v souvislostech s dovolenou, mzdou či platem, překážkami v práci a s dalšími aspekty*. Olomouc: Anag, 2020. ISBN 978-80-7554-294-6.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Martin Šmíd, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

**Prohlašuji:**

Práci s názvem Délka pracovní doby a produktivita práce jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2023

Bc. Markéta Holečková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce JUDr. Martinu Šmídovi, Ph.D. za odbornou pomoc, vstřícnost a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině a přátelům za podporu během celého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku délky pracovní doby a produktivity práce. Práce zahrnuje definování základních pojmů pracovního práva a pracovní doby, přičemž se zabývá jejím historickým vývojem, současně platnou právní úpravou a moderními přístupy k pracovní době užívanými k podpoře sladění rodinného a pracovního života. Součástí práce je komparace pracovní doby a moderních přístupů k pracovní době užívaných v České republice a v zemích Evropské unie v kontextu růstu produktivity práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Pracovní právo, pracovní doba, moderní přístupy k pracovní době, produktivita práce

## **TITLE**

Working time and labour productivity

## **ANNOTATION**

The thesis focuses on the issue of working time and labour productivity. The thesis includes the definition of the basic terms of labour law and working time, while dealing with its historical development, the current legislation and modern approaches to working time used to promote the reconciliation of family and working life. The work includes a comparison of working time and modern approaches to working time used in the Czech Republic and in the European Union countries in the context of labour productivity growth.

## **KEYWORDS**

Labour law, working time, modern approaches to working time, labour productivity

# OBSAH

SEZNAM TABULEK .....	9
SEZNAM GRAFŮ .....	9
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	9
SEZNAM ZKRATEK .....	10
ÚVOD.....	11
1 Základní pojmy pracovního práva.....	12
1.1 Zásady pracovního práva .....	12
1.2 Funkce pracovního práva .....	13
1.3 Prameny pracovního práva.....	14
1.4 Závislá práce .....	15
1.5 Pracovněprávní vztahy .....	16
1.5.1 Druhy pracovněprávních vztahů.....	16
1.5.2 Pracovní poměr .....	17
1.5.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	19
2 Pracovní doba .....	21
2.1 Vývoj regulace pracovní doby .....	21
2.2 Délka pracovní doby .....	25
2.3 Rozvržení pracovní doby .....	27
2.4 Práce přesčas, noční práce, pracovní pohotovost.....	30
2.5 Evidence pracovní doby .....	32
2.6 Doba odpočinku .....	33
2.7 Dovolená .....	36
2.7.1 Druhy dovolené.....	36
2.7.2 Čerpání dovolené .....	38
2.7.3 Krácení dovolené .....	39
2.8 Moderní přístupy k pracovní době .....	39
2.8.1 Podpora forem flexibilního zaměstnávání .....	43
2.8.2 Novela zákoníku práce 2023.....	44
3 Produktivita práce.....	46
3.1 Druhy produktivity práce .....	47
3.2 Měřítka a ukazatele produktivity práce.....	48
3.3 Faktory ovlivňující produktivitu práce.....	49
3.4 Množství práce a pracovní tempo .....	50
3.5 Zvyšování produktivity práce .....	50

4	Komparace pracovní doby a produktivity práce se zahraničím .....	52
4.1	Směrnice Evropské unie o pracovní době .....	52
4.2	Komparace pracovní doby .....	53
4.3	Komparace doby odpočinku .....	61
4.4	Komparace dovolené.....	63
4.5	Směrnice Evropské unie o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem .....	66
4.6	Komparace moderních přístupů k pracovní době .....	67
4.7	Komparace produktivity práce .....	74
4.8	Vztah moderních přístupů k pracovní době a produktivity práce .....	77
4.9	Rozhovor .....	83
5	Shrnutí výsledků a doporučení .....	87
	ZÁVĚR .....	95
	SEZNAM LITERATURY .....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Maximální délka jedné směny včetně přesčasů v zemích EU (v hodinách).....	54
Tabulka 2 – Délka týdenní pracovní doby plného úvazku v zemích EU (v hodinách) .....	55
Tabulka 3 – Počet zaměstnaných na částečný úvazek v zemích EU (v %) .....	56
Tabulka 4 – Délka týdenní pracovní doby částečného úvazku v zemích EU (v hodinách) .....	58
Tabulka 5 – Minimální délka přestávky v práci v zemích EU stanovená zákonem (v minutách).....	62
Tabulka 6 – Země, kde je přestávka v práci součástí pracovní doby .....	63
Tabulka 7 – Zákonem stanovený počet dní placené dovolené za kalendářní rok v zemích EU.....	64
Tabulka 8 – Kolektivně sjednaný počet dní placené dovolené za kalendářní rok 2020 .....	65
Tabulka 9 – Počet státních svátků v zemích EU.....	66
Tabulka 10 – Počet zaměstnaných pracujících na dálku v zemích EU (v %) .....	69
Tabulka 11 – Produktivita práce na odpracovanou hodinu v zemích EU (v %) .....	75
Tabulka 12 – Vyjádření lineární závislosti .....	77
Tabulka 13 – Hodnoty částečných úvazků a produktivity práce za rok 2021 (v %) .....	78
Tabulka 14 – Hodnoty práce na dálku a produktivity práce za rok 2021 (v %).....	80
Tabulka 15 – Hodnoty pružné pracovní doby a produktivity práce za rok 2019 (v %) .....	82

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Počet zaměstnaných na částečný úvazek dle pohlaví v roce 2021 .....	57
Graf 2 – Délka týdenní pracovní doby žen a mužů v roce 2021 .....	59
Graf 3 – Počet zaměstnaných s flexibilní pracovní dobou v zemích EU v roce 2019.....	73
Graf 4 – Závislost mezi částečnými úvazky a produktivitou práce .....	79
Graf 5 – Závislost mezi prací na dálku a produktivitou práce .....	81
Graf 6 – Závislost mezi pružnou pracovní dobou a produktivitou práce .....	83

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Logo společnosti .....	84
------------------------------------	----

## SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
et. al.	a další/kolektiv
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
např.	například
odst.	odstavec
písm.	písmene
příp.	případně
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
tj.	to znamená
tzv.	takzvaně
ZP	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## ÚVOD

V současnosti je délka pracovní doby a produktivita práce velmi diskutovaným tématem, které se dotýká všech pracujících osob. V rámci zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců dochází k neustálému vývoji právní úpravy pracovní doby, doby odpočinku a dovolené. Důraz je kladen také na podporu sladování rodinného a pracovního života, což je zajišťováno zaváděním moderních přístupů k pracovní době. Inspirace vedoucí ke zlepšení pracovních podmínek často přichází ze zahraničí, a proto se práce zabývá komparací pracovní doby a produktivity práce se zeměmi Evropské unie, jejichž právní základ vychází ze společných směrnic.

**Cílem práce je analýza právní úpravy pracovní doby v kontextu rozvoje moderní společnosti. Práce se bude zabývat jak historickým vývojem regulace pracovní doby, tak současnými přístupy k pracovní době (sladování rodinného a pracovního života, práce z domova, snižování délky stanovené pracovní doby, rozvoj zkrácených úvazků apod.) v kontextu růstu produktivity práce. Práce bude obsahovat komparaci s moderními přístupy k regulaci pracovní doby v zahraničí. Na základě zjištěných poznatků bude provedena syntéza a podány návrhy a doporučení de lege ferenda.**

Práce je rozdělena na dvě stěžejní části. První část práce představuje teoretický základ nezbytný pro orientaci v dané problematice a pochopení poznatků zjištěných v empirické části práce. V rámci první kapitoly jsou popsány základní pojmy pracovního práva, mezi které patří jeho zásady, funkce a prameny. Kapitola definuje také závislou práci a pracovněprávní vztahy. Druhá kapitola je zaměřena na pracovní dobu, její historický vývoj a právní úpravu přijatou k 1. 1. 2022. Kapitola se zabývá také dobou odpočinku a dovolenou. V souvislosti s rozvojem moderní společnosti jsou v kapitole popsány také moderní přístupy k pracovní době. Třetí kapitola pojednává o produktivitě práce, pracovním tempu a faktorech, které produktivitu práce zvyšují.

Druhá část práce je zaměřena na komparaci pracovní doby, doby odpočinku a dovolené se zeměmi Evropské unie. Dále je pozornost věnována komparaci moderních přístupů k pracovní době v kontextu růstu produktivity práce. Součástí práce je také rozhovor s personalistou a výrobním manažerem společnosti Ammann Czech Republic a.s. zaměřený na moderní přístupy k pracovní době a produktivitu práce. Na závěr je na základě zjištěných poznatků provedena syntéza a jsou podány návrhy a doporučení.

# **1 Základní pojmy pracovního práva**

Pracovní právo je oborem soukromého práva, nicméně objevuje se v něm velké množství veřejnoprávních prvků. Původně se vyvíjelo v rámci občanského práva, přičemž byly vydávány samostatné právní předpisy upravující pracovní podmínky (např. délka pracovní doby). Cílem právní úpravy bylo a stále je chránit pracovní sílu, poskytnout zaměstnavateli nástroje k organizaci práce zaměstnanců a také zajistit adekvátní pracovní podmínky pro zaměstnance. (Galvas et. al., 2015; Hůrka et. al., 2020)

V současnosti pracovní právo představuje souhrn právních norem, které upravují vztahy vznikající v souvislosti s výkonem práce a je tvořeno třemi oblastmi. Nejstarší a nejdůležitější oblastí je individuální pracovní právo. Tato oblast se zabývá vztahy mezi subjekty nabízejícími práci (zaměstnavatelé) a subjekty, kteří pro ně za odměnu tuto práci vykonávají (zaměstnanci). (Galvas et. al., 2015; Hůrka et. al., 2020)

Druhou oblastí je kolektivní pracovní právo, které se zabývá vztahy mezi zaměstnavateli a subjekty zastupujícími zaměstnance. Jedná se především o rady zaměstnanců a odborové organizace. Třetí oblast pracovního práva se zabývá zaměstnaností, obzvláště pracovní silou na trhu práce a vztahy mezi státními orgány a soukromoprávními subjekty, tj. zaměstnavateli a občany. (Bělina et. al., 2017)

## **1.1 Zásady pracovního práva**

Základní zásady jsou důležitou součástí pracovního práva, neboť slouží jako interpretační pravidla pro aplikaci ustanovení zákoníku práce (dále také „ZP“). (Hůrka et. al., 2020)

Jak již bylo zmíněno, pracovní právo je oborem soukromého práva. Z toho důvodu se na pracovní právo vztahují také základní zásady soukromého práva, mezi které patří zásada autonomie vůle. Na základě této zásady může každá osoba svobodně realizovat a uzavírat právní vztahy. Důležitou zásadou je také princip „co není zakázáno, je dovoleno“, který dává subjektům možnost sjednávat, měnit a rušit svá práva a povinnosti, pokud to zákon výslovně nezakazuje. Dále se jedná o zásadu rovnosti účastníků, zákaz zneužití práva nebo neznalost zákona neomlouvá. (Hůrka et. al., 2020; Štang, 2020)

Do 31. 12. 2011 byly hlavní zásady zakotveny v zákoníku práce. Ovšem jednalo se spíše o souhrn práv zaměstnanců a povinností zaměstnavatelů, a proto s účinností od 1. 1. 2012 byly v zákoníku práce ponechány pouze následující základní zásady pracovního práva. (Štang, 2020)

- Zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance – nejdůležitější zásada pracovního práva, která se zabývá ochranou zaměstnance i zaměstnavatele.
- Uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky – zásada převzata z Listiny základních práv a svobod a týká se pracovní doby, bezpečnosti práce a odměňování.
- Spravedlivé odměňování zaměstnance – zásada převzata z Listiny základních práv a svobod a říká, že za odvedenou práci náleží zaměstnanci peněžitá odměna odpovídající hodnotě vykonané práce.
- Řádný výkon práce zaměstnance v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele – zaměstnanec by měl být při výkonu práce loajální k zaměstnavateli, chovat se v souladu s předpisy, chránit jeho majetek apod.
- Rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace – zásada dává zaměstnavateli povinnost jednat se všemi zaměstnanci stejným způsobem a zakazuje mu přímou i nepřímou diskriminaci. (Štang, 2020)

## **1.2 Funkce pracovního práva**

Funkce pracovního práva představují soubor úkolů a směrů pracovního práva, které působí na vůli a chování subjektů za účelem dosažení sledovaných cílů. (Galvas, 2012)

Pracovní právo rozlišuje 3 typy funkcí, a to funkci ochrannou, organizační a výkonnou.

### **Ochranná funkce**

Již od vzniku pracovního práva je kladen důraz na ochranu zájmů a zdraví zaměstnanců, a proto je ochranná funkce považována za nejstarší funkci. Projevuje se především posilováním právní pozice zaměstnance a je zaměřena na (Galvas et. al., 2015):

- stanovení pracovních podmínek zajišťujících bezpečnost práce,
- odměňování zaměstnanců, omezení srážek ze mzdy a stanovení minimální mzdy,
- rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem je možné pouze způsoby stanovenými zákonem.

## **Organizační funkce**

Organizační funkce se uplatňuje ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, neboť vymezuje práva a povinnosti, které umožňují zaměstnavateli organizovat a řídit práci zaměstnanců. Dále je zaměřena na vytváření podmínek, za kterých se odehrává pracovní proces. Mezi tyto podmínky patří např. vymezení pravidel pro fungování trhu práce, míry práce a odměny za práci. (Galvas, 2012)

## **Výchovná funkce**

Výchovná funkce bývá často označována jako doplněk funkce ochranné. Dle literatury je dána tím, že pracovní právo ovlivňuje procesy motivace lidí, rozvíjí jejich právní vědomí a vytváří pozitivní vztah k právnímu řádu. (Galvas, 2012)

## **1.3 Prameny pracovního práva**

Obsah pracovního práva je tvořen systémem pramenů, které jsou v obecné rovině děleny na prameny ve formálním a materiálním smyslu. Formální pramen práva umožňuje poznávat jeho obsah, je tedy nositelem a zprostředkovatelem právní normy. Materiální pramen práva je zdroj práva, který ho ovlivňuje. (Galvas et. al., 2015)

Mezi prameny pracovního práva v České republice řadíme normativní právní akty (právní předpisy ČR), normativní akty (kolektivní a vnitropodnikové), dobré mravy, mezinárodní smlouvy, nálezy Ústavního soudu a prameny práva Evropské unie (EU).

### **Normativní právní akty (Právní předpisy ČR)**

Jedná se o nejvýznamnější pramen práva, který představuje vymezená pravidla chování, jež musí být dodržována. Jsou vydávány orgány veřejné moci jako jednostranný akt a mají různou právní sílu, dle které je rozlišujeme na (Galvas et. al., 2015):

- ústavní zákony,
- zákony,
- nařízení vlády,
- vyhlášky ministerstev.

### **Normativní akty**

Normativní akty se dělí na kolektivní smlouvy a vnitropodnikové předpisy. Kolektivní smlouvy musí být v souladu se zákonem a představují ujednání mezi zaměstnavatelem a subjekty zastupujícími zaměstnance (nejčastěji odborové organizace). Dělí se na akty podnikové, které

jsou uzavřené mezi jedním zaměstnavatelem a odborovou organizací u něj působící, a na akty vyššího stupně, které uzavírá více zaměstnavatelů s více odborovými organizacemi. Jejich obsahem bývá např. úprava mezd. (Galvas et. al., 2015, Hůrka et. al., 2020)

Vnitropodnikové předpisy mohou být vydány každým zaměstnavatelem, většinou však po dohodě s odborovými organizacemi u něj působícími. Zaměstnancům nesmí ukládat povinnosti, musí být vydány v písemné podobě a musí být v souladu se zákonem. Zpravidla bývají vydávány ve formě mzdových a platových řádů, organizačních řádů nebo se zabývají otázkami bezpečnosti práce. (Hůrka et. al., 2020)

### **Dobré mravy**

Dobré mravy představují základní pravidla slušného chování lidí ve společnosti. Jedná se o morální normy, které nejsou v právní úpravě definovány, a proto jejich nedodržování nesmí být trestáno. Dobré mravy jsou užívány také při interpretaci norem pracovního práva. (Galvas et. al., 2015)

### **Mezinárodní smlouvy**

Mezinárodní smlouvy představují ujednání, která jsou uzavřena mezi dvěma či více subjekty mezinárodního práva. K jejich ratifikaci je nutný souhlas Parlamentu ČR a mají přednost před zákonem. (Galvas et. al., 2015)

### **Nálezy Ústavního soudu**

Ústavní soud bývá nazýván negativním zákonodárcem, neboť může nálezem zrušit právní předpis nebo jeho část. Nález má stejnou právní sílu jako zákon a bývá podnětem pro nahrazení zrušeného předpisu novým. Za nejvíce důležitý je považován nález č. 116/2008, kterým došlo ke zrušení některých ustanovení zákoníku práce. (Galvas et. al., 2015)

### **Prameny práva EU**

Od okamžiku připojení České republiky k Evropské unii se prameny práva EU staly součástí právního řádu ČR. Ve vztahu českého a unijního práva byly přijaty dvě zásady, a to zásada aplikační přednosti unijního práva před právem národním a zásada přímého účinku unijního práva. (Hůrka et. al., 2020)

## **1.4 Závislá práce**

Závislá práce je považována za nejdůležitější institut pracovního práva. Je vykonávána výhradně v základním pracovněprávním vztahu, a to typicky v pracovním poměru. Dle

ustanovení § 2 odst. 1 ZP je závislá práce definována jako „práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Závislá práce je vykonávána za určitých podmínek, kterými dle ustanovení § 2 odst. 2 ZP jsou:

- zaměstnanec musí za vykonanou práci od zaměstnavatele dostávat mzdu, plat nebo jinou odměnu,
- za výkon práce a náklady za práci je odpovědný zaměstnavatel,
- zaměstnanec práci vykonává v pracovní době,
- práce je vykonávána na pracovišti zaměstnavatele nebo na jiném sjednaném místě (jiné místo v rámci pracovní cesty nebo při práci z domova). (Zákon č. 262/2006 Sb.)

V souvislosti se závislou prací je důležité vysvětlit také pojmy zaměstnanec a zaměstnavatel. Zaměstnanec je fyzická osoba starší 15 let s ukončenou povinnou školní docházkou, která se zavázala k výkonu závislé práce. Zaměstnavatel je fyzická či právnická osoba, pro kterou se jiná fyzická osoba (zaměstnanec) zavázala k výkonu závislé práce. Vedoucí zaměstnanci jsou ti zaměstnanci, kteří mají od zaměstnavatele uděleno oprávnění přidělovat podřízeným zaměstnancům úkoly a řídit, organizovat a kontrolovat jejich práci. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

## **1.5 Pracovněprávní vztahy**

Pracovněprávní vztahy jsou soukromoprávní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi subjekty, které se účastní pracovního procesu. Obsahem těchto vztahů jsou vzájemná práva a povinnosti těchto subjektů. (Štang, 2020)

Dle Galvase (2015) lze pracovněprávní vztahy charakterizovat podle jejich prvků, kterými jsou:

- subjekty – účastníci vztahů, na které se vztahují práva a povinnosti (fyzické osoby, právnické osoby nebo stát),
- obsah – vzájemná práva a povinnosti účastníků vztahů (subjektů),
- objekt (předmět) – účel a cíl chování účastníků vztahů (subjektů).

### **1.5.1 Druhy pracovněprávních vztahů**

Pracovněprávní vztahy se tradičně člení na individuální a kolektivní. Odlišnost spočívá v subjektech, na které se vztahují práva a povinnosti z těchto vztahů. (Hůrka et. al., 2020)



## **Individuální pracovněprávní vztahy**

Individuální pracovněprávní vztahy vznikají nejčastěji mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tradičně se dále člení na základní a vedlejší, a to podle právního důvodu vzniku. Základní vznikají nejčastěji pracovní smlouvou (jedná se o pracovní poměr) nebo dohodou o výkonu práce mimo pracovní poměr. Předmětem těchto vztahů je výkon závislé práce zaměstnancem, za kterou obdrží od zaměstnavatele úplatu. Obsahem jsou práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů. Vedlejší jsou charakteristické tím, že se týkají i jiných subjektů, než právě zaměstnance a zaměstnavatele a důvodem vzniku může být např. protiprávní čin. (Hůrka et. al., 2020)

## **Kolektivní pracovněprávní vztahy**

Pro kolektivní pracovněprávní vztahy je charakteristické, že jsou uzavírány mezi zaměstnavateli a organizacemi zastupujícími zaměstnance. Předmětem těchto vztahů bývají pracovní podmínky a způsob výkonu práce. (Štang, 2020)

### **1.5.2 Pracovní poměr**

Pracovní poměr je základní pracovněprávní vztah uzavíraný mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem za účelem realizace ústavního práva na práci. V rámci tohoto vztahu se zaměstnanec zavazuje k výkonu závislé práce pro zaměstnavatele, za kterou mu náleží úplata. (Galvas et. al., 2015)

Pracovní poměry je možné členit dle několika kritérií.

- Kritérium doby trvání – pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou.
- Kritérium zaměstnavatele – zaměstnavatelem je fyzická nebo právnická osoba.
- Kritérium vzniku – založení pracovního poměru pracovní smlouvou nebo jmenováním.
- Kritérium místa výkonu práce – výkon práce na pracovišti zaměstnavatele nebo na jiném dohodnutém místě mimo pracoviště zaměstnavatele.
- Kritérium souběhu zákonných úprav – pramenem pracovního poměru je pouze zákoník práce nebo zákoník práce společně s jinými právními předpisy.
- Kritérium délky týdenní pracovní doby – pracovní poměr se stanovenou nebo kratší týdenní pracovní dobou. (Pichrt et. al., 2021)

## **Vznik pracovního poměru**

Pracovní poměr může vzniknout pouze na základě svobodné vůle subjektů tohoto vztahu (zaměstnanec a zaměstnavatel). Založen může být dvěma způsoby, a to pracovní smlouvou nebo jmenováním. (Štang, 2020)

Založení pracovní smlouvou je nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva je dvoustranný akt, musí být písemná a její základní náležitosti definuje § 34 odst. 1 ZP:

- druh práce,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Jmenování je jednostranným aktem využívaným zejména pro vedoucí pracovní místa. Podmínkou vzniku je souhlas fyzické osoby – zaměstnance. Jmenovat zaměstnance na vedoucí pozici lze pouze v zákonem stanovených případech nebo pokud to stanoví zvláštní právní předpis. (Štang, 2020)

## **Změna pracovního poměru**

Změnou pracovního poměru se rozumí změna některého prvku právního vztahu, kterými jsou subjekt, obsah a objekt. (Galvas et. al., 2015)

V praxi nejčastěji dochází ke změně obsahu, tedy práv a povinností účastníků vztahu. Tato změna může nastat v případě změny právní úpravy nebo na základě právní skutečnosti, a to dohodou účastníků, jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele při převodu zaměstnance na jiný druh práce nebo úředním rozhodnutím. Pro platnost změny je nutná písemná podoba. (Galvas et. al., 2015)

Změna subjektu se týká pouze strany zaměstnavatele a důvodem může být převod činnosti a úkolů zaměstnavatele nebo jejich části na jiného zaměstnavatele. Na nového zaměstnavatele rovněž přechází všechna práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů. (Štang, 2020)

Změna v objektu není přípustná, protože se jedná o kritérium, na jehož základě je určen druh právního vztahu. (Galvas et. al., 2015)

## **Zánik pracovního poměru**

K zániku pracovního poměru může dojít pouze v případech stanovených zákonem, neboť při něm dochází k zániku práv a povinností zúčastněných stran. Některá práva a povinnosti mohou přetrvat i po skončení pracovního poměru, typicky se jedná o náhradu škody, odměnu za práci, ochranu osobních údajů nebo obchodní tajemství. (Galvas et. al., 2015)

Bělina (2017) uvádí, že zánik pracovního poměru může nastat těmito způsoby:

- právním jednáním účastníků vztahů – dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době,
- právní událostí – smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele, uplynutím doby a dosažením věkové hranice,
- úředním rozhodnutím.

V případě cizince může pracovní vztah skončit také dnem skončení pobytu, vyhoštěním ze země nebo uplynutím doby pracovního povolení. (Štang, 2020)

### **1.5.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**

Do základních pracovních vztahů patří také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, které jsou pouze doplňkovým nástrojem k pracovnímu poměru. Dohody jsou dvoustranným aktem uzavíraným mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a jsou využívány především na pracovní úkoly malého rozsahu nebo nárazové a sezónní práce. Zákoník práce rozlišuje dvě formy dohod, jimiž jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Od pracovního poměru se odlišují vymezením pracovního závazku, vyšší smluvní volností, zaměstnavatel nemá povinnost rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu a je zde menší zákonná ochrana zaměstnance. Dohoda musí být uzavřena písemně a vztahuje se na ní stejná právní úprava jako na výkon práce v pracovním poměru s výjimkou bodů uvedených v § 77 odst. 2 ZP. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022a)

#### **Dohoda o provedení práce**

Dohoda o provedení práce je charakteristická tím, že je u ní stanoven maximální rozsah práce na 300 hodin za kalendářní rok. Obsah dohody není zákonem stanoven, a tak je stranám ponechána smluvní volnost. Zpravidla v ní však bývá vymezena náplň práce, doba, na kterou se dohoda uzavírá, místo výkonu práce, rozsah práce a výše odměny (nesmí být nižší než minimální mzda). V případě, že měsíční výše výdělku překročí 10 000 Kč, odvádí zaměstnanec část příjmu na zdravotní a sociální pojištění. (Štang, 2020)

## **Dohoda o pracovní činnosti**

Dohoda o pracovní činnosti má stejně jako dohoda o provedení práce zákonem stanovený maximální rozsah práce. V tomto případě nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby za období, na které je dohoda uzavřena (nejdéle však na dobu 52 týdnů). Dohoda může být uzavřena také s fyzickou osobou, jejíž rozsah práce nepřekročí 300 hodin za kalendářní rok. Dohody o pracovní činnosti mají zákonem stanovené obsahové náležitosti, kterými jsou náplň sjednané práce, rozsah práce a doba, na kterou je dohoda uzavřena. Obvykle obsahuje také místo výkonu práce a výši odměny (nesmí být nižší než minimální mzda). (Hůrka et. al., 2020)

## 2 Pracovní doba

Hlavní pramen, který se zabývá pracovní dobou, je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Úpravě pracovní doby a doby odpočinku je věnována část čtvrtá, konkrétně § 78 až § 100 ZP.

Dle ustanovení § 78 odst. 1 písm. a) ZP je pracovní doba definována jako „*doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Štefko (in Bělina et. al., 2019) uvádí, že se o pracovní dobu jedná také v případě výkonu práce na jiném dohodnutém místě, než je pracoviště zaměstnavatele. Umožněno je to především díky rozvoji moderních přístupů k pracovní době (viz podkapitola 2.8 Moderní přístupy k pracovní době).

Práva a povinnosti smluvních stran pracovněprávních vztahů (zaměstnanec a zaměstnavatel) se realizují výlučně v rámci pracovní doby. Obecně platí, že právu jedné smluvní strany odpovídá povinnost druhé smluvní strany. Hlavní povinností každého zaměstnance je dle pokynů zaměstnavatele konat práci osobně, kvalitně, v pracovní době, a to společně s dodržáním podmínek vyplývajících z pracovního poměru. Základním právem je obdržet za vykonanou práci úplatu (mzdu, plat či jinou odměnu). Hlavní povinností každého zaměstnavatele tedy je tuto úplatu poskytnout. Zároveň má povinnost vytvářet vhodné podmínky pro výkon práce a zaměstnanci přidělovat práci v souladu s právními předpisy, pracovní či kolektivní smlouvou nebo s vnitřními předpisy organizace. Zaměstnavatel má jednostranné nařizovací právo, které mu umožňuje udělovat zaměstnancům pokyny a vyžadovat jejich splnění. (Pichrt et. al., 2021)

### 2.1 Vývoj regulace pracovní doby

Pojem pracovní doba se na našem území poprvé začal objevovat již před mnoha lety, a to v období středověku. Prvním významným pramenem se stalo Právo horního regálu vydané Václavem II. v roce 1300. Pramen se zabýval především podmínkami pro těžbu a zpracování stříbra, bezpečností práce, mzdovými předpisy a délkou pracovní doby. (Štang, 2020)

Již ve 14. století se kladl důraz na co nejlepší pracovní výkon, a proto byly pro horníky zavedeny 4 směny s šestihodinovou pracovní dobou. Pro havíře a pomocné dělníky byl výkon práce omezen tak, že mohli denně odpracovat pouze jednu směnu. (Jangl, 2010)

V 16. století byla k šestihodinové pracovní době zavedena také úkolová mzda s týdenní výplatou. Nově se zákon zabýval také zákazem organizace horníků a kovářů ve spolcích.

V 17. století se místo šestihodinové pracovní doby začala uplatňovat pracovní doba osmihodinová, někdy i dvanáctihodinová. Za dovolenou v této době byly považovány neděle a církevní svátky. (Štang, 2020)

Na počátku 18. století byla na dělnických pozicích zavedena pracovní doba trvající až 16 hodin denně. Na konci tohoto století začaly být vydávány předpisy zabývající se ochranou zaměstnanců, a to především žen a dětí. K omezení dětské práce však došlo až na konci 19. století. (Lněničková, 1995; Štang, 2020)

První obecnější úpravou pracovních vztahů na území České republiky byl Všeobecný občanský zákoník vydaný v roce 1811. Zákoník zrušil předchozí právní úpravu, odmítal nevolnictví a otroctví a platil pro všechny obyvatele státu. V 19. století byla také zkrácena pracovní doba a nově mohla činit 12 až 14 hodin denně. Dětská práce byla povolena až od 12 let, na povrchu a se souhlasem rodičů. Dětem byla rovněž zakázána noční práce a pracovat směly 8 až 11 hodin denně dle věku dítěte. (Lněničková, 1995; Štang, 2020)

Se vznikem Československé republiky byl přijat zákon č. 91/1918 Sb., o osmihodinové pracovní době a platil až do 31. 12. 1965. Vztahoval se pouze na živnostensky provozované podniky, státní podniky a jejich fondy, hornické podniky a na lesnické a zemědělské podniky. Pro tyto podniky zákon stanovil šestidenní pracovní týden a délku pracovní doby na 8 hodin denně, celkově tedy nejvýše na 48 hodin týdně. Zaměstnavatel měl dle zákona povinnost nejdéle po pěti hodinách zaměstnanci poskytnout přestávku trvající alespoň 15 minut (v případě mladistvého zaměstnance již po čtyřech hodinách). Ustanovena byla také nepřetržitá přestávka trvající každý týden minimálně 32 hodin. Práce přesčas byla chápána jako mimořádná a náležela za ni odměna navíc. V rámci jednoho roku však nesměla překročit 240 hodin. Za noční práci byla považována práce vykonávaná v čase mezi 22. hodinou večerní a 5. hodinou ranní v podnicích s nepřetržitým provozem. Možnost výkonu noční práce dle zákona náležela pouze mužům starším 16 let. (Zákon č. 91/1918 Sb.)

V říjnu 1956 nabyt účinnosti zákon č. 45/1956 Sb., o zkrácení pracovní doby a platil až do 31. 12. 1965. Doposud 48hodinová týdenní pracovní doba byla zkrácena na 46 hodin, aniž by došlo ke zkrácení mzdy. Týdenní pracovní doba byla i nadále rozvržena do šesti pracovních dní, přičemž sobotní směna byla zpravidla kratší (podmínkou bylo, že délka směny musela činit alespoň pět hodin). Týdenní pracovní doba mladistvých zaměstnanců do 16 let byla zákonem stanovena na 36 hodin týdně. O kratší pracovní dobu mohl požádat i zaměstnanec ze

zdravotních či jiných závažných důvodů. Délka přestávky činila 15 minut za směnu a byla započítávána do pracovní doby, tj. náležela za ni odměna. (Zákon č. 45/1956 Sb.)

Za významný zákon v oblasti pracovního práva je považován zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, který nabyl účinnosti v lednu 1966. Dle původního znění byla délka pracovní doby stanovena nejvýše na 46 hodin týdně, v některých případech mohla být zkrácena. Pro mladistvé do 16 let byla stanovena na 36 hodin týdně, s výjimkou mladistvých pracujících v hornictví v podzemí při těžbě nerostů nebo při ražení tunelů a štol, kteří měli stanovenou týdenní pracovní dobu na 40 hodin. Týdenní pracovní doba byla rozvrhována do šesti pracovních dní, kdy každý den mohlo být odpracováno maximálně osm hodin. Zaměstnavatel byl povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby měl zaměstnanec mezi směnami nepřetržitý odpočinek v délce alespoň 12 hodin. Odpočinek bylo možné zkrátit na 8 hodin v případě pracovníků pracujících např. v nepřetržitém provozu, v zemědělství nebo při živelných událostech. Zákon obsahoval také ustanovení platné již z roku 1918, které se zabývalo nepřetržitým odpočinkem trvajícím každý týden minimálně 32 hodin. Práce přesčas byla opět považována za mimořádnou a v rámci jednoho týdne mohla činit maximálně 8 hodin a v součtu za kalendářní rok maximálně 150 hodin. (Zákon č. 65/1965 Sb.)

Za dobu své účinnosti v letech 1966 až 2006 byl zákoník práce téměř čtyřicetkrát novelizován. Několik důležitých novel bylo přijato především v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie.

Mezi významné vyhlášky patří vyhláška Státní plánovací komise č. 62/1966 Sb., o zásadách zkracování pracovní doby a pro úpravu pracovních a provozních režimů. Tato vyhláška umožnila zkrátit pracovní dobu v třisměnných provozech na 42 hodin týdně, ve dvousměnných provozech na 43 hodin týdně a v ostatních organizacích na 44 hodin týdně. (Vyhláška č. 62/1966 Sb.)

Další vyhláška, která se zabývala zkracováním pracovní doby, byla vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí č. 63/1968 Sb., o zásadách pro zkracování pracovní doby a pro zavádění provozních a pracovních režimů s pětidenním pracovním týdnem. Jak již vypovídá název vyhlášky, zabývala se mimo jiné také zkrácením pracovní doby na pět dnů v týdnu. Délka pracovní doby byla v podnicích s nepřetržitým a s třisměnným provozem zkrácena na 40 hodin týdně, ve dvousměnných provozech na 41,5 hodin týdně a v ostatních podnicích na 42,5 hodin týdně. (Vyhláška č. 63/1968 Sb.)

Významnou novelou zákoníku práce se stal zákon č. 155/2000 Sb., kterou byla stanovena týdenní pracovní doba na 40 hodin. (Zákon č. 155/2000 Sb.)

V roce 2006 vešel v platnost zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který nabyl účinnosti 1. 1. 2007. Zákon byl sestaven tak, aby co nejvíce odpovídal požadavkům a směrnícím Evropské unie.

Původní verze zákoníku práce z roku 2006 se od té současné odlišovala v několika ustanoveních. Mladistvý zaměstnanec do 18 let směl pracovat denně maximálně 6 hodin, což v týdenním součtu činilo 30 hodin. Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby délka směny nesměla přesáhnout 9 hodin a při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby 12 hodin. Na pracovní přestávku měl nárok každý zaměstnanec, který odpracoval minimálně 6 hodin (v případě mladistvého 4,5 hodiny). Délka přestávky musela činit alespoň 30 minut, avšak mohla být rozdělena na dvě patnáctiminutové přestávky. Nepřetržitý odpočinek mezi směny pro všechny zaměstnance činil 12 hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákonem č. 362/2007 Sb., došlo k úpravě délky pracovní doby mladistvých, kteří nově mohli odpracovat až 8 hodin denně. Dále byl upřesněn paragraf týkající se rovnoměrného rozvržení pracovní doby tak, aby nedocházelo k jeho zaměňování s nerovnoměrným rozvržením pracovní doby. Upravena byla také část týkající se pracovní přestávky, která nově mohla být rozvržena na více částí za podmínky, že alespoň jedna její část činila 15 minut. (Zákon č. 362/2007 Sb.)

Zákonem č. 365/2011 Sb., došlo ke zrušení samostatných paragrafů týkajících se rovnoměrného a nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, které byly přidány k § 78. Maximální délka směny byla určena na 12 hodin denně. (Zákon č. 365/2011 Sb.)

V současnosti, po několika novelizacích, délka týdenní pracovní doby dle zákoníku práce činí 40 hodin. Pro zaměstnance pracující v podzemí při těžbě uhlí a rud, v důlní výstavbě, na pracovištích geologického průzkumu a v nepřetržitém či vícesměnném provozu činí 37,5 hodin týdně. Lidé pracující ve dvousměnném provozu mají týdenní pracovní dobu dle zákona stanovenou na 38,75 hodin týdně. Mladistvý zaměstnanec do 18 let smí pracovat denně maximálně 8 hodin, což v součtu činí 40 hodin týdně. Pracovní doba je obvykle rozvržena do pěti pracovních dní, přičemž začátek a konec každé směny určuje zaměstnavatel. Délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Dle zákona je zaměstnavatel povinen zaměstnanci po 6 hodinách (mladistvému již po 4,5 hodinách) nepřetržitě práce poskytnout přestávku trvající minimálně 30 minut. Každému



zaměstnanci má být mezi jednotlivými směnami poskytnut nepřetržitý odpočinek trvající alespoň 11 hodin, v případě mladistvého 12 hodin. Každý týden má zaměstnanec také nárok na nepřetržitý odpočinek trvající minimálně 35 hodin, u mladistvého 48 hodin. Obvykle se jedná o dny pracovního klidu, kterými jsou sobota a neděle. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Práce přesčas je mimořádná a může být vykonávána maximálně 8 hodin týdně a v maximálním součtu 150 hodin za kalendářní rok. Za noční práci je považována každá práce vykonávaná mezi 22. hodinou večerní a 6. hodinou ranní. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

## **2.2 Délka pracovní doby**

Jedním z nejdůležitějších prvků právní úpravy pracovněprávních vztahů je bezesporu určení maximální přípustné délky pracovní doby. České pracovní právo rozlišuje 3 typy délek, a to stanovenou týdenní pracovní dobu, zkrácenou pracovní dobu a kratší pracovní dobu. (Galvas et. al., 2015)

### **Stanovená týdenní pracovní doba**

Délka stanovené pracovní doby je upravena zejména v § 79 ZP jako týdenní a činí maximálně 40 hodin. Je označována jako čistá pracovní doba, do níž není započítávána přestávka na jídlo a oddech a práce přesčas. Týdenní pracovní doba se rozděluje na směny, přičemž jedna směna nesmí přesáhnout 12 hodin. (Bělina et. al., 2017)

V souvislosti s délkou pracovní doby je rozlišováno několik typů pracovních (směnných) režimů, kterými jsou (Brůha, 2019; Dvořáková et. al., 2012):

- jednosměnný pracovní režim – zaměstnanci pracují pouze v jednom typu směny (např. ranní nebo odpolední), při kterém nedochází k vzájemnému střídání zaměstnanců,
- dvousměnný pracovní režim – zaměstnanci se střídají ve 2 směnách v průběhu 24 po sobě jdoucích hodin,
- vícesměnný pracovní režim – zaměstnanci se střídají ve 3 a více směnách v průběhu 24 po sobě jdoucích hodin,
- nepřetržitý pracovní režim – zaměstnanci se střídají ve směnách tak, aby byl zajištěn nepřetržitý provoz podniku 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

Zákoník práce dále definuje výjimky, na základě kterých může být délka týdenní pracovní doby pro určité skupiny zaměstnanců zkrácena pod hranici 40 hodin. Zkrácení je závislé na druhu práce, na formě pracovního (směnného) režimu nebo na věku. (Bělina et. al., 2017)

Výjimka závislá na druhu práce se týká zaměstnanců pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu, pro které je délka pracovní doby stanovena na 37,5 hodiny týdně. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Výjimka závislá na formě pracovního (směnného) režimu se týká zaměstnanců pracujících:

- ve vícesměnném nebo nepřetržitém režimu, pro které je délka pracovní doby stanovena na 37,5 hodiny týdně,
- ve dvousměnném režimu, pro které je délka pracovní doby stanovena na 38,75 hodin týdně. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Výjimka závislá na věku se týká mladistvých zaměstnanců. V případě zaměstnance mladšího 18 let činí délka týdenní pracovní doby ze všech současně sjednaných pracovněprávních vztahů v souhrnu maximálně 40 hodin týdně, a zároveň délka jedné směny nesmí překročit 8 hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **Zkrácená pracovní doba**

Zákoník práce umožňuje zaměstnavatelům buď kolektivní smlouvou, anebo vnitřním předpisem stanovenou týdenní pracovní dobu zkrátit ještě více než je uvedeno ve výjimkách v § 79. Jedná se o zkrácenou pracovní dobu, jejíž minimální délka není zákonem stanovena, a proto vždy záleží na rozhodnutí zaměstnavatele. Podmínkou pro zkrácení však je, že jej mohou provést pouze zaměstnavatelé provozující podnikatelskou činnost a bez snížení mzdy zaměstnance. Zaměstnavatelé uvedení v § 109 odst. 3 ZP zkracovat týdenní pracovní dobu nemohou, neboť se jedná o nepodnikatelské subjekty, mezi které patří (Bělina et. al., 2017; Galvas et. al., 2015):

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace,
- školská právnická osoba.

### **Kratší pracovní doba**

Délka pracovní doby může být zkrácena pod rozsah stanovený zákonem také individuální dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V tomto případě hovoříme o kratší pracovní době a v praxi se jedná typicky o práci na částečný úvazek. Zpravidla bývá sjednána v pracovní smlouvě a zaměstnanci náleží mzda nebo plat odpovídající kratší pracovní době. Uzavřena

může být na dobu určitou i neurčitou. Zákoník práce v § 241 odst. 2 jmenuje zaměstnance, kteří mají na kratší pracovní dobu nárok a pokud o ni požádají, zaměstnavatel by jim měl vyhovět. (Pichrt et. al., 2021)

### **2.3 Rozvržení pracovní doby**

Důležitým prvkem právní úpravy pracovněprávních vztahů je také rozvržení pracovní doby. Dle zákona má každý zaměstnanec právo předem obdržet informaci o tom, v jakých dnech a hodinách bude pro zaměstnavatele práci vykonávat. (Galvas et. al., 2015)

Právo na rozvržení pracovní doby náleží zaměstnavateli, který nejprve určuje formu rozvržení, jak dlouhý bude pracovní týden a jaký bude pracovní (směnný) režim. Dále má povinnost určit začátek a konec směny každého zaměstnance, nepřetržitý odpočinek a rozsah přestávek na jídlo a oddech. Při rozvrhování musí dbát na to, aby rozvržení bylo v souladu s podmínkami bezpečnosti práce a také, aby délka jedné směny jakéhokoliv typu rozvržení nepřesáhla 12 hodin. Pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace, musí s ní být rozvržení pracovní doby projednáno. (Pichrt et. al., 2021)

Zpravidla se pracovní doba rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne, ovšem není vyloučeno rozvržení do více či méně pracovních dní. Zaměstnanec má povinnost být na začátku směny přítomen na svém pracovišti a opustit jej smí až po skončení směny. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

#### **Rovnoměrné rozvržení pracovní doby**

Za nejjednodušší typ rozvržení pracovní doby je považováno rovnoměrné rozvržení, které je upraveno v ustanovení § 78 odst. 1 písm. l) ZP. Použít lze jak u stanovené týdenní pracovní doby, tak i u kratší pracovní doby. (Galvas et. al., 2015)

V případě rovnoměrného rozvržení je délka pracovní doby v jednotlivých týdnech stejná. Počet pracovních dní a délka směny záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, rozhodující je pouze součet délek konkrétních směn (musí být v jednotlivých týdnech shodný). (Bělina et. al., 2017)

Zaměstnavatel má dle § 84 ZP povinnost vypracovat týdenní rozvrh pracovní doby a nejpozději 2 týdny před začátkem období, na něž má být uplatněn, s ním zaměstnance seznámit. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

#### **Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby**

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby je upraveno v § 78 odst. 1 písm. m) ZP a od rovnoměrného se odlišuje tím, že je délka pracovní doby v jednotlivých týdnech různá. Použít

lze opět jak u stanovené týdenní pracovní doby, tak i u kratší pracovní doby. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnavatel má v tomto případě možnost rozvrhovat práci zaměstnanců v jednotlivých týdnech na nestejný počet hodin, typicky se jedná o systém krátký a dlouhý týden. Systém spočívá v tom, že zaměstnanci mají v jednom kalendářním týdnu 5 pracovních dní a v týdnu následujícím pouze 2 pracovní dny. Podmínkou pro nerovnoměrné rozvržení je, že průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za celé vyrovnávací období, jehož délka činí nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jestliže u zaměstnavatele působí odborová organizace, může být uzavřena kolektivní smlouva, která toto období prodlouží až na 52 týdnů po sobě jdoucích. (Šubrt, 2020)

Také v případě nerovnoměrného rozvržení má zaměstnavatel povinnost vypracovat týdenní rozvrh pracovní doby a nejpozději 2 týdny před začátkem období, na něž má být uplatněn, s ním zaměstnance seznámit. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **Pružné rozvržení pracovní doby**

Pružné rozvržení pracovní doby je považováno za poměrně specifickou formu právní úpravy, kterou nalezneme v § 85 ZP. Na rozdíl od jiných typů rozvržení se v tomto případě zaměstnavatel vzdává části rozhodovací pravomoci, kterou převádí na zaměstnance. (Galvas et. al., 2015)

O zavedení pružného rozvržení pracovní doby rozhoduje zaměstnavatel a lze jej využít jak při rovnoměrném, tak i nerovnoměrném rozvržení pracovní doby. (Pichrt et. al., 2021)

Pružná pracovní doba je tvořena dvěma časovými úseky – základní a volitelnou pracovní dobou, jejichž počátek a konec je určen zaměstnavatelem. V případě základní pracovní doby má zaměstnanec povinnost být na svém pracovním místě a konat práci dle pokynů zaměstnavatele. Volitelná pracovní doba zpravidla předchází a následuje po základní pracovní době a dává zaměstnanci možnost volby začátku a konce své směny. (Galvas et. al., 2015)

Podmínkou pružného rozvržení pracovní doby je, že ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem musí být naplněna průměrná týdenní pracovní doba. Toto období je dlouhé maximálně 26 týdnů (kolektivní smlouvou může být prodlouženo na 52 týdnů). (Hůrka et. al., 2020)

Dle ustanovení § 85 odst. 5 ZP se pružné rozvržení pracovní doby neuplatní v těchto situacích (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- a) „při pracovní cestě zaměstnance,
- b) v době čerpání dovolené,
- c) při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven,
- d) brání-li jejímu uplatnění provozní důvody,
- e) v době důležitých osobních překážek v práci podle § 191 a 191a a
- f) v dalších případech určených zaměstnavatelem.“

### **Konto pracovní doby**

Výjimečným způsobem rozvržení pracovní doby je bezesporu konto pracovní doby upravené v § 86 a § 87 ZP. Zavést ho mohou pouze zaměstnavatelé provozující podnikatelskou činnost, a to buď kolektivní smlouvou (pokud u zaměstnavatele působí odborové organizace) nebo vnitřním předpisem. Stejně jako u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby může zaměstnavatel svým zaměstnancům rozvrhovat na každý týden jinou pracovní dobu odpovídající jeho potřebě. Ve vyrovnávacím období, které je dlouhé maximálně 26 týdnů po sobě jdoucích (kolektivní smlouvou může být prodlouženo na 52 týdnů) však musí dojít k vyrovnání různě dlouhé doby odpracované zaměstnancem. (Hůrka et. al., 2020)

Zaměstnavatel má při uplatnění konta pracovní doby povinnost zavést účet pracovní doby a účet mzdy zaměstnance. Na účtu pracovní doby se dle § 87 odst. 2 ZP vykazuje (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- a) „stanovená týdenní pracovní doba, popřípadě kratší pracovní doba,
- b) rozvrh pracovní doby na jednotlivé pracovní dny včetně začátku a konce směny a
- c) odpracovaná pracovní doba v jednotlivých pracovních dnech a za týden.“

Za jednotlivé kalendářní měsíce zaměstnanci náleží mzda ve stálé výši, která nesmí být nižší než 80 % průměrného výdělku zaměstnance. V případě, že je na konci vyrovnávacího období součet vyplacených stálých mezd nižší než souhrn práva na dosaženou mzdu, má zaměstnavatel povinnost tento rozdíl doplatit. Zaměstnavatel má povinnost rozdíl doplatit i v případě skončení pracovního poměru. Na účtu mzdy se proto vykazuje (Pichrt et. al., 2021):

- a) stálá mzda zaměstnance a
- b) dosažená mzda zaměstnance za kalendářní měsíc.

Další povinností zaměstnavatele je dle § 84 ZP vypracovat týdenní rozvrh pracovní doby a nejpozději 1 týden před začátkem období, na něž má být uplatněn, s ním zaměstnance seznámit. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Práce přesčas, která bude ve vyrovnávacím období odpracována nad rámec stanovené týdenní pracovní doby, může být převedena do následujícího vyrovnávacího období pouze v případě, že je to ujednáno v kolektivní smlouvě. Zároveň nesmí přesáhnout 120 hodin v rámci jednoho vyrovnávacího období. (Pichrt et. al., 2021)

## **2.4 Práce přesčas, noční práce, pracovní pohotovost**

Důležitými pojmy, které zákoník práce v souvislosti s pracovní dobou definuje jsou:

- práce přesčas, upravená v § 78 a § 93 ZP,
- noční práce, upravená zejména v § 78 a § 94 ZP a
- pracovní pohotovost, upravená v § 78 a § 95 ZP. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **Práce přesčas**

Práce přesčas je dle § 78 odst. 1 písm. i) ZP definována jako práce, která je vykonávána zaměstnancem nad rámec stanovené týdenní pracovní doby na příkaz zaměstnavatele (nařízená) nebo s jeho souhlasem (dohodnutá). Práce přesčas je prací mimořádnou, kterou zaměstnanec vykonává mimo pracovní dobu, dochází tedy ke krácení jeho doby odpočinku. Zaměstnanci za ni náleží dosažená mzda či plat včetně příplatků za práci přesčas nebo náhradní volno. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnavatel může zaměstnanci nařídit práci přesčas z vážných provozních důvodů také v době nepřetržitého odpočinku a ve dnech pracovního klidu. Doba nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny však nesmí být kratší než 8 hodin. Nařízená práce přesčas může činit maximálně 8 hodin týdně a roční limit je stanoven na 150 hodin. Zaměstnanec je povinen nařízenou práci vykonat, v opačném případě může dojít k ukončení pracovního poměru. Práci nad stanovené limity nařízené práce přesčas (nad 8 hodin týdně a 150 hodin ročně) není zaměstnanec povinen konat, a proto ji zaměstnavatel po zaměstnanci může požadovat pouze na základě vzájemné dohody. (Hůrka et. al., 2020)

Zákoník práce stanovuje limity také pro celkový rozsah práce přesčas. Součet nařízené a dohodnuté práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v rámci vyrovnávacího období, které je dlouhé nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích (kolektivní smlouvou může být prodlouženo na 52 týdnů). Roční limit pro celkový rozsah práce přesčas tedy činí 208 hodin

pro vyrovnávací období dlouhé 26 týdnů a 416 hodin pro vyrovnávací období dlouhé 52 týdnů. Do limitů práce přesčas není započítávána ta práce nad rámec stanovené týdenní pracovní doby, kdy si zaměstnanec nahrazuje pracovní volno, které mu na jeho žádost zaměstnavatel poskytl. (Hůrka et. al., 2020; Pichrt et. al., 2021)

Zaměstnancům, kteří mají ujednanou kratší pracovní dobu a také zaměstnancům pečujícím o dítě do jednoho roku věku nelze práci přesčas nařídit, tj. mohou ji vykonávat pouze na základě vzájemné dohody. Výkon práce přesčas je zcela zakázán mladistvým do 16 let a těhotným ženám. (Pichrt et. al., 2021)

### **Noční práce**

Za noční práci se dle § 78 odst. 1 písm. j) ZP považuje ta práce, která je vykonávána mezi 22. hodinou večerní a 6. hodinou ranní. Zákoník práce v § 78 odst. 1 písm. k) také definuje pojem zaměstnanec pracující v noci. Tímto zaměstnancem je každý zaměstnanec, který splňuje 2 základní podmínky.

- 1) Zaměstnanec musí ze své pracovní doby odpracovat během noční doby alespoň 3 hodiny v průběhu 24 hodin po sobě jdoucích.
- 2) Zaměstnanec musí v noční době odpracovat alespoň jednu směnu týdně za vyrovnávací období, které činí 26 týdnů. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Maximální doba, kterou zaměstnanec může v noci odpracovat je zákonem stanovena na 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Z provozních důvodů může být tato doba prodloužena či zkrácena za podmínky, že ve vyrovnávacím období dlouhém 26 týdnů po sobě jdoucích průměrná délka noční směny nepřekročí 8 hodin. Za výkon noční práce zaměstnanci náleží dosažená mzda či plat včetně příplatků. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Každý zaměstnavatel má povinnost pro zaměstnance pracující v noci zajistit lékařskou prohlídku (hradí zaměstnavatel) před zařazením na noční práci a poté v pravidelných intervalech dle potřeby, minimálně však jednou ročně. Dále je zaměstnavatel povinen zaměstnancům poskytnout prostředky první pomoci, prostředky pro zavolání lékařské pomoci, sociální zajištění, a především přístup k občerstvení. (Zákon č. 262/2006)

Noční práce mladistvých zaměstnanců je zakázána. Výjimku mají zaměstnanci starší 16 let z důvodu výchovy k povolání, a to pod dohledem osoby starší 18 let v maximální délce 1 hodiny za směnu. (Pichrt et. al., 2021)

## **Pracovní pohotovost**

Pracovní pohotovost dle § 78 odst. 1 písm. h) ZP umožňuje zaměstnavateli požadovat po zaměstnanci výkon práce nad rámec jeho pracovních směn, tj. mimo pracovní dobu. Zaměstnanec není povinen pracovní pohotovost vykonávat, a proto mu jí zaměstnavatel nesmí nařídit. Probíhat může pouze na jiném dohodnutém místě, než je pracoviště zaměstnavatele. Pokud by se tedy zaměstnanec zdržoval na svém obvyklém pracovišti, nejednalo by se o pracovní pohotovost, ale o pracovní dobu. (Pichrt et. al., 2021; Zákon č. 262/2006 Sb.)

Jestliže při pracovní pohotovosti dojde k výkonu práce a zároveň bude překročena stanovená týdenní pracovní doba, náleží zaměstnanci mzda nebo plat, včetně možných příplatků za práci přesčas. V opačném případě, nedojde-li k výkonu práce, se pohotovost do pracovní doby nezapočítává. I přesto má zaměstnanec dle § 140 ZP nárok na odměnu ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku za držení pracovní pohotovosti. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

## **2.5 Evidence pracovní doby**

Zákoník práce v § 96 ukládá zaměstnavatelům povinnost vést evidenci pracovní doby každého zaměstnance. Bez této povinnosti by limity a principy v oblasti pracovní doby postrádaly smysl, neboť by nebyla možná jejich kontrola. V této evidenci proto musí být vyznačen začátek a konec každé směny, práce přesčas, noční práce, doba v době pracovní pohotovosti a také doba, po kterou zaměstnanec pracovní pohotovost držel. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Na základě evidence pracovní doby je zaměstnavatel schopen správně a přesně vypočítat mzdu zaměstnance včetně příplatků. Dále umožňuje zaměstnavateli kontrolovat splnění povinností zaměstnanců, kterými jsou např. dodržení délky směn, kontrola limitů u práce přesčas nebo dodržení doby odpočinku mezi směnami. Z těchto důvodů je důležité evidenci pracovní doby odlišovat od evidence docházky, která slouží pouze pro zjištění, zda zaměstnanec daný den pracoval či nikoliv. Zákon zaměstnavatelům nestanovuje způsob, jakým má být evidence pracovní doby vedena. Důležité je nicméně dodržet průkaznost evidence, tj. aby z ní zřetelně vyplývaly všechny povinně evidované skutečnosti a také, aby odpovídala organizačním požadavkům. (Hůrka et. al., 2020)

Zaměstnavatel má povinnost vyhovět žádosti zaměstnance týkající se přístupu do jejich evidence pracovní doby a účtu mzdy a pořizovat si z nich výpisy. (Zákon č. 262/2006 Sb.)



## 2.6 Doba odpočinku

Doba odpočinku je dle § 78 odst. 1 písm. b) ZP definována jako doba, která není pracovní dobou. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Denní časový fond zaměstnance je tedy zákonem rozdělen na pracovní dobu, kdy zaměstnanec vykonává práci pro zaměstnavatele a na dobu odpočinku, kdy zaměstnanec nakládá s časem dle vlastního uvážení.

Právní úprava doby odpočinku je dle Pichrta (2021) převážně kogentní, neboť ani po dohodě se zaměstnancem nelze dobu odpočinku neposkytovat či zkracovat. Na druhé straně dispozitivní právní úprava umožňuje dobu odpočinku prodlužovat, a to např. v případě dovolené či přestávky na jídlo.

Zákoník práce dobu odpočinku rozděluje na (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami,
- nepřetržitý odpočinek v týdnu,
- dny pracovního klidu,
- přestávku v práci,
- bezpečnostní přestávku,
- přestávku ke kojení.

### **Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami**

Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami je upraven v § 90 ZP a právo na něj náleží každému zaměstnanci. Smyslem tohoto práva je poskytnout zaměstnanci dostatek času na odpočinek a regeneraci svých sil potřebných pro výkon práce. (Galvas et. al., 2015)

Povinností každého zaměstnavatele je rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu tak, aby délka nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami činila u zaměstnanců starších 18 let alespoň 11 hodin a u mladistvých zaměstnanců alespoň 12 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnancům starším 18 let může být doba nepřetržitého odpočinku v zákonem uvedených případech zkrácena na 8 hodin. Podmínkou pro zkrácení je, že následující odpočinek zaměstnance musí být prodloužen o dobu odpovídající tomuto zkrácení. Výjimku mají zaměstnanci vykonávající sezónní práce v zemědělství, u kterých je lhůta pro nahrazení doby odpočinku stanovena na 3 týdny od jeho zkrácení. (Galvas et. al., 2015)

Podle výčtu obsaženém v § 90 odst. 2 ZP lze na 8 hodin zkrátit dobu odpočinku (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- a) *„v nepřetržitých provozech, při nerovnoměrně rozvržené pracovní době a při práci přesčas,*
- b) *v zemědělství,*
- c) *při poskytování služeb obyvatelstvu, zejména:*
  - 1. *ve veřejném stravování,*
  - 2. *v kulturních zařízeních,*
  - 3. *v telekomunikacích a poštovních službách,*
  - 4. *ve zdravotnických zařízeních,*
  - 5. *v zařízeních sociálních služeb,*
- d) *u naléhavých opravných pracích, jde-li o odvrácení nebezpečí pro život nebo zdraví zaměstnanců,*
- e) *při živelních událostech a v jiných obdobných mimořádných případech.“*

### **Nepřetržitý odpočinek v týdnu**

Dalším prvkem v rámci ochrany zaměstnance je nepřetržitý odpočinek v týdnu upravený v § 92 ZP. Právní úprava zaměstnavateli ukládá povinnost rozvrhnout práci zaměstnance tak, aby každý týden délka nepřetržitého odpočinku činila alespoň 35 hodin (u mladistvého zaměstnance alespoň 48 hodin). Tento druh odpočinku se musí opakovat každých 7 dní, tj. nelze jej kumulovat. Je-li to možné, měl by zaměstnavatel stanovit zaměstnanci nepřetržitý odpočinek v týdnu tak, aby do něj vždy spadala neděle. (Bělina et. al., 2017)

Doba nepřetržitého odpočinku v týdnu může být zaměstnancům starším 18 let v případech uvedených v § 90 odst. 2 ZP a u technologických procesů, které nemohou být přerušeny, zkrácena pod zákonem stanovenou hranici 35 hodin. Nicméně minimálně musí činit 24 hodin týdně, přičemž následující odpočinek musí být prodloužen tak, aby délka nepřetržitého odpočinku za období 2 týdnů činila celkem alespoň 70 hodin. Zaměstnanci pracující v zemědělství mohou mít nepřetržitý odpočinek rozvržený tak, že za období 3 týdnů bude činit v součtu alespoň 105 hodin a při sezónních pracích za období 6 týdnů bude činit v součtu alespoň 210 hodin. (Galvas et. al., 2015)

## **Dny pracovního klidu**

Dny pracovního klidu jsou upraveny v § 91 ZP a vztahují se na dny nepřetržitého odpočinku v týdnu a svátky. Za svátky jsou považovány dny, které jsou obsaženy v zákoně č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu. (Galvas et. al., 2015)

Ve dnech pracovního klidu by zaměstnavatel neměl zaměstnanci práci nařizovat. Výjimečně v odůvodněných a zákonem uvedených případech lze toto pravidlo porušit. Ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu lze zaměstnanci naříditi práci pouze pokud se jedná o práce, které nelze provést v pracovních dnech, jimiž jsou např. naléhavé opravné práce, nakládací a vykládací práce, práce při živelných událostech nebo krmení a ošetřování zvířat. O svátcích lze navíc naříditi práci zaměstnanci i tehdy, jedná-li se o práci v nepřetržitém provozu a o práce potřebné při střežení objektu zaměstnavatele. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Jestliže svátek vychází na pracovní den, měsíční mzda či plat náleží zaměstnanci v plné výši, a to i v případě, že zaměstnanec daný den nepracoval. Zaměstnanec, který vykonával práci o svátku, má nárok na dosaženou mzdu a náhradní volno nebo (po vzájemné dohodě obou stran) na příplatek ve výši průměrného výdělku. (Pichrt et. al., 2021)

## **Přestávka v práci**

Přestávka v práci neboli přestávka na jídlo a oddech rozděluje směnu zaměstnance na několik částí nepřetržité práce. Je upravena v § 88 ZP, dle kterého má zaměstnavatel povinnost poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech (mladistvému zaměstnanci již po 4,5 hodinách nepřetržité práce). Přestávka na jídlo a oddech musí činit nejméně 30 minut, horní hranice stanovena není. Zákon umožňuje přestávku rozdělit na více částí, podmínkou ale je, že alespoň jedna část musí být poskytnuta v délce minimálně 15 minut. (Galvas et. al., 2015)

Dobu přestávky zpravidla určuje zaměstnavatel, přičemž musí dbát na to, aby nebyla rozvržena na začátek či konec pracovní doby zaměstnance. Přestávka na jídlo a oddech není pracovní dobou, a proto za ní zaměstnanci nenáleží mzda či jiná odměna. (Bělina et. al., 2017)

## **Bezpečnostní přestávka**

Bezpečnostní přestávka je zvláštním typem přestávky a není zákoníkem práce přímo upravena. V § 89 ZP je stanoven pouze postup v případě, že se kryje s přestávkou na jídlo a oddech.

Jestliže se kryjí, bude se na přestávku hledět jako na bezpečnostní, která se započítává do pracovní doby a náleží za ni náhrada mzdy či platu. (Galvas et. al., 2015)

Mezi zvláštní předpisy, které upravují poskytování bezpečností přestávky, patří například (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022b):

- a) nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany při práci, ve znění pozdějších předpisů,
- b) vyhláška Ministerstva dopravy č. 466/2006 Sb., o bezpečnostní letové normě, ve znění pozdějších předpisů.

### **Přestávka ke kojení**

V § 242 ZP je upravena speciální přestávka v práci týkající se kojících zaměstnankyň. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnankyni kojící dítě do 1 roku věku navíc dvě 30minutové přestávky a v dalších třech měsících jednu 30minutovou přestávku. Tato přestávka je součástí pracovní doby, a proto za ni náleží zaměstnankyni náhrada mzdy nebo platu. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

## **2.7 Dovolená**

Nejvýznamnější dobou odpočinku je dovolená, která je upravena v části deváté zákoníku práce, a to konkrétně v § 211 až § 223. Na dovolenou má nárok každý zaměstnanec vykonávající práci v pracovním poměru. Od jiných typů doby odpočinku se odlišuje tím, že není čerpána mezi směnami, ale místo nich a zaměstnanci za ni náleží náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Dovolená slouží zaměstnanci k soukromým mimopracovním aktivitám a k delší regeneraci pracovních sil. Hlavním účelem dovolené tedy je poskytnout zaměstnanci pracovní volno v delším a celistvějším časovém úseku. (Galvas et. al., 2015)

Délka dovolené je stanovena zákonem a v kalendářním roce činí (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- minimálně 4 týdny pro organizace provozující podnikatelskou činnost,
- 5 týdnů pro organizace neprovozující podnikatelskou činnost,
- 8 týdnů pro pedagogické a akademické pracovníky.

### **2.7.1 Druhy dovolené**

Od 1. ledna 2021 došlo ke zjednodušení právní úpravy dovolené, která je nově rozlišována pouze na (Košnar, Schmied, 2022):

- dovolenou za kalendářní rok,

- poměrnou část dovolené za kalendářní rok,
- dodatkovou dovolenou.

### **Dovolená za kalendářní rok**

Za základní typ dovolené je považována dovolená za kalendářní rok a zaměstnanci na ni vznikne nárok v případě splnění 2 základních podmínek.

- 1) Nepřetržitý pracovní poměr zaměstnance trval u daného zaměstnavatele v rámci příslušného kalendářního roku 52 týdnů.
- 2) V rámci příslušného kalendářního roku zaměstnanec u daného zaměstnavatele odpracoval 52násobek stanové týdenní pracovní doby, příp. kratší týdenní pracovní doby. (Košnar, Schmied, 2022)

Délka dovolené za kalendářní rok se vypočítá jako odpracovaná stanovená týdenní pracovní doba vynásobená výměrou dovolené, na kterou má zaměstnanec právo. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **Poměrná část dovolené za kalendářní rok**

Nesplnil-li zaměstnanec podmínky pro dovolenou za kalendářní rok, ale konal u daného zaměstnavatele práci v nepřetržitém pracovním poměru v příslušném kalendářním roce alespoň po dobu 4 týdnů v rámci stanovené týdenní pracovní doby, příp. kratší týdenní pracovní doby, má dle zákona nárok na poměrnou část dovolené. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Výše poměrné části dovolené činí za odpracování celé týdenní pracovní doby jednu dvaapadesátinu z celkové roční dovolené, na kterou má zaměstnanec právo. (Košnar, Schmied, 2022)

### **Dodatková dovolená**

Zákoník práce upravuje také dodatkovou dovolenou, která je považována za specifický druh dovolené, neboť na ni mají nárok pouze někteří zaměstnanci. (Košnar, Schmied, 2022) Týká se těch zaměstnanců, kteří pracují celý kalendářní rok pod zemí při těžbě nerostů a budování štol a zaměstnanců konajících zvlášť obtížné práce. Výčet prací, jež jsou považovány za zvlášť obtížné, je obsažen v § 215 odst. 4 ZP. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Jestliže zaměstnanec tyto práce koná pro zaměstnavatele po celý kalendářní rok, vzniká mu nárok na dodatkovou dovolenou v délce stanovené týdenní pracovní doby, příp. kratší týdenní pracovní doby. V případě, že je

koná pouze část kalendářního roku, má za každou odpracovanou stanovenou týdenní pracovní dobu nárok na jednu dvaapadesátinu stanovené týdenní pracovní doby. (Hůrka et. al., 2020)

Dodatková dovolená má vždy přednost před dovolenou za kalendářní rok, neboť musí být vždy vyčerpána. (Hůrka et. al., 2020)

### **2.7.2 Čerpání dovolené**

Od 1. ledna 2021 došlo ke změně v čerpání dovolené, která se již nepočítá ve dnech, ale v hodinách. Zaměstnanec tak má nárok na 160 hodin dovolené za kalendářní rok. Vezme-li si tedy zaměstnanec jeden den dovolené, odečte se mu tolik hodin, kolik připadá na konkrétní směnu. (Preuss, 2022)

Základní povinností zaměstnavatele je určit zaměstnanci dobu čerpání dovolené, na kterou mu vzniklo právo. Doba, kdy má být dovolená čerpána se určuje podle rozvrhu čerpání dovolené vydaného zaměstnavatelem, příp. schváleném odborovou organizací působící u daného zaměstnavatele. Při sestavování rozvrhu je důležité brát zřetel na provozní potřeby zaměstnavatele a zároveň na oprávněné zájmy zaměstnance. (Bělina et. al., 2017)

Dovolená by měla být zpravidla rozvržena tak, aby byla vyčerpána vcelku v kalendářním roce, ve kterém na ni zaměstnanci vzniklo právo. Je-li poskytována po částech, musí alespoň jedna část činit 2 týdny. Výjimka nastane v případě, že se zaměstnavatel dohodne se zaměstnancem na jiné délce trvání dovolené. Zaměstnanec má také možnost podat individuální žádost týkající se doby čerpání dovolené. Vždy však záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, zda mu ji v požadovaný termín poskytne či nikoliv. Jestliže žádost o čerpání podá zaměstnankyně či zaměstnanec tak, aby navazovala na konec mateřské či rodičovské dovolené, má zaměstnavatel povinnost žádosti vyhovět. Právo určit dobu čerpání své dovolené má zaměstnanec v případě, že zaměstnavatel tuto dobu neurčil ve stanovené lhůtě, a to nejpozději do 30. června následujícího kalendářního roku. (Hůrka et. al., 2020)

Dobu, kdy bude zaměstnanec dovolenou čerpat musí zaměstnavatel oznámit písemnou formou alespoň 14 dní předem. Nastane-li v rozhodnutí zaměstnavatele změna, je povinen nahradit zaměstnanci vzniklé náklady. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Existují také situace, kdy zaměstnavatel čerpání dovolené nařídit nesmí. Těmi dle § 217 odst. 4 ZP jsou (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- výkon vojenského cvičení,
- služba v operačním nasazení,

- mateřská a rodičovská dovolená,
- ostatní překážky na straně zaměstnance.

Nemá-li zaměstnanec možnost na základě výše uvedených případů v daném kalendářním roce dovolenou vyčerpat, musí zaměstnavatel zajistit, aby byla vyčerpána nejpozději do konce následujícího kalendářního roku. Převést část dovolené lze také na základě individuální žádosti zaměstnance a také pokud vzniklé právo na dovolenou přesahuje 4 týdny (6 týdnů u pedagogických a akademických pracovníků). (Hůrka et. al., 2020)

### **Hromadné čerpání dovolené**

Zaměstnavatel rozvrhuje dobu čerpání dovolené individuálně každému zaměstnanci. Nicméně v situacích, kdy je to nezbytné z provozních důvodů, může zaměstnavatel po dohodě s odborovou organizací určit hromadné čerpání dovolené. Hromadnou dovolenou je možno nařídit nejdéle na dobu 2 týdnů (u uměleckých souborů na dobu 4 týdnů). (Zákon č. 262/2006 Sb.)

#### **2.7.3 Krácení dovolené**

Zaměstnavatel je oprávněn zkrátit zaměstnanci dovolenou pod zákonem stanovenou úroveň 4 týdnů (příp. 6 týdnů) pouze za neomluvené zameškání směny. Jestliže zaměstnanec zamešká více kratších částí jednotlivých směn, lze tyto části sečíst. Doba, o kterou může zaměstnavatel dovolenou zkrátit se tedy rovná počtu neomluveně zameškaných hodin zaměstnance. Ke krácení dovolené musí dojít vždy v příslušném kalendářním roce, kdy byl dán důvod k jejímu zkrácení. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **2.8 Moderní přístupy k pracovní době**

V současné době se čím dál více pozornosti věnuje sladování rodinného a pracovního života, což je považováno za jeden z moderních trendů v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento trend je označován jako work-life balance a je charakterizován jako rovnováha mezi pracovním a osobním životem jednotlivce. (Kunz, 2012)

Hill et. al. (2001, s. 49) definuje work-life balance jako „*míru, do které je jedinec schopen současně vyvážit časové, emocionální a behaviorální požadavky jak placené práce, tak rodinných povinností.*“

Správné nastavení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem s sebou přináší celou řadu výhod, do kterých můžeme zařadit (Armstrong, 2007):

- zlepšení produktivity práce,
- zlepšení kvality práce,
- zlepšení morálky zaměstnanců,
- snížení fluktuace, tj. vyšší loajalita a spokojenost zaměstnanců,
- snížení absence zaměstnanců,
- lepší využívání nových zaměstnanců.

Vedle výhod s sebou trend work-life balance přináší také nevýhody, jimiž jsou (Gillernová et. al., 2011):

- vyšší finanční náklady firmy,
- náročná kontrola pracovního výkonu zaměstnanců,
- problematická komunikace zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- složitější řízení práce zaměstnanců,
- izolace zaměstnanců od dění ve firmě, tj. neinformovanost a nižší loajalita zaměstnance,
- administrativní zátěž.

Podle Gillernové et. al. (2011) existují 3 hlavní důvody, které dostávají problematiku work-life balance do popředí.

- 1) Demografické změny – nižší porodnost je příčinou snižujícího se množství kvalifikovaných osob na trhu práce.
- 2) Rozvoj technologií – požadavek vysoké flexibility zaměstnanců a důraz na rychlost a kvalitu vede k nárůstu pracovní zátěže a stresu u zaměstnanců a tím ke snížení spokojenosti.
- 3) Změna v hodnotách – v rozvinutých zemích s vysokou mírou zaměstnanosti dávají lidé přednost rodinnému životu a vlastním potřebám.

S trendem work-life balance úzce souvisí moderní přístupy k pracovní době, které zaměstnancům umožňují lépe sladit pracovní a rodinný život. Mezi užívané moderní přístupy k pracovní době se v České republice řadí:

- práce z domova,
- stlačený pracovní týden,
- částečné úvazky,



- sdílení pracovního místa,
- pružná pracovní doba,
- konto pracovní doby.

### **Práce z domova**

Mezi nejčastější a nejžádanější benefity v současnosti patří především možnost práce z domova. Zákoníkem práce je upravena pouze částečně v § 317, kde je definována jako práce, která je vykonávána zaměstnancem na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele v pracovní době, kterou si za předem stanovených podmínek zaměstnanec sám zvolí. K rozmachu tohoto typu práce dochází především díky rozvoji komunikačních a informačních technologií. Práce z domova se dělí na home office, homeworking a teleworking. (Štang, 2020)

U home office se jedná o částečnou práci z domova, při které zaměstnanec několik dní pracuje z domu a několik dní z kanceláře v sídle zaměstnavatele. Za homeworking je považována ta práce, která je vykonávána pouze z domu, zaměstnanec tedy do sídla zaměstnavatele nedochází. (Valentová et. al., 2018)

Teleworking neboli mobilní práce je nejčastěji využívána v oborech telekomunikace či informačních technologií a může být vykonávána na jiném dohodnutém místě, než je pracoviště zaměstnavatele nebo bydliště zaměstnance. (Gillernová et. al., 2011)

Mezi výhody práce z domova se řadí především snížení provozních nákladů zaměstnavatele a efektivita. Pro zaměstnance je hlavní výhodou možnost volby pracovního režimu dle vlastních potřeb a snížení nákladů na dopravu. Na druhé straně má práce z domova i své nevýhody. U zaměstnavatele se jedná o omezenou možnost kontroly pracovního výkonu a náročnou administrativu. U zaměstnanců se mezi nevýhody řadí např. snížení odměn, vyčlenění z pracovního kolektivu nebo nedostatečné vybavení pro práci. (Štang, 2020)

### **Stlačený pracovní týden**

Stlačený pracovní týden je forma alternativního pracovního úvazku, která není zákoníkem práce přímo upravena. Tento typ úvazku bývá dohodnut buď individuálně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v pracovní smlouvě nebo je stanoven vnitřním předpisem společnosti. Jedná se o situaci, kdy je týdenní pracovní doba rozložena do méně pracovních dní. Zaměstnanec má například možnost pracovat čtyři dny v týdnu po 10 hodinách, namísto klasických pěti dnů po 8 hodinách. Podmínkou u této formy úvazku je, že zaměstnanec nesmí pracovat déle než 12 hodin za směnu. (Hobzová, 2020)

## **Částečné úvazky**

Mezi nejčastěji využívané formy alternativních pracovních úvazků patří bezesporu také zkrácený neboli částečný úvazek. Částečný úvazek je obecně upraven v § 80 ZP jako kratší pracovní doba. Tento typ úvazku může být uzavřen pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, přičemž mzda či plat odpovídá sjednané pracovní době, která je kratší než běžných 40 hodin týdně. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Částečné úvazky mohou mít jakýkoliv rozsah v rozmezí 0,1 až 0,9 úvazku. Nejčastěji je však uzavírán poloviční (0,5) úvazek. Zaměstnancům, kteří pracují na částečný úvazek, nesmí být nařízena práce přesčas. (Hobzová, 2020)

Dle Koubka (2015) se částečné úvazky dělí na pravidelné a nepravidelné. V případě pravidelného částečného úvazku zaměstnanec odpracuje stanovený počet hodin denně. Při nepravidelném částečném úvazku je stanoven počet hodin na určité období a zaměstnanec jej odpracuje v případě potřeby zaměstnavatele nebo dle vzájemné dohody.

Částečné úvazky jsou využívány především studenty, osobami se zdravotním postižením nebo ženami vracejícími se po mateřské dovolené do práce.

## **Sdílení pracovního místa**

Sdílení pracovního místa neboli job sharing je další forma alternativního pracovního úvazku, která je upravena v § 317a ZP. Úvazek je charakteristický tím, že jedno pracovní místo a pracovní náplň sdílí dvě a více osob, které spolu vzájemně komunikují a sami si rozvrhují pracovní dobu do směn tak, aby splnili průměrnou týdenní pracovní dobu. Při této formě úvazku dochází také k dělení mzdy a zaměstnaneckých benefitů v závislosti na počtu odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

Zaměstnavatel musí písemně uzavřít dohodu o sdílení pracovního místa individuálně s každým zainteresovaným zaměstnancem. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

## **Pružná pracovní doba**

Pružné rozvržení pracovní doby je upraveno v § 85 ZP, na jehož základě má zaměstnavatel povinnost určit začátek a konec základní a volitelné pracovní doby. Základní pracovní doba vymezuje čas, kdy zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti zaměstnavatele. V případě volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám v předem daných časových úsecích volí příchod a odchod z práce za dodržení předpokladu, že jedna směna nepřesáhne 12 hodin. V některých,

zákonem uvedených případech pružná pracovní doba nelze využít. Jedná se například o pracovní cestu, v době dovolené nebo z provozních důvodů. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Tato forma úvazku je využívána především rodiči, kteří potřebují dopravovat své děti do školských zařízení. Mezi hlavní výhody patří minimalizace pozdních příchodů zaměstnanců do práce a nedochází při ní ke krácení mzdy či platu.

### **Konto pracovní doby**

Konto pracovní doby je upraveno v § 86 a § 87 ZP a smí být uzavřeno pouze kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem organizace (pokud ve firmě nepůsobí odbory). Využívá se především v profesích, kde jsou nárazové pracovní zakázky nebo je výkon práce závislý na ročním období. Zaměstnancům, u kterých je uplatněno konto pracovní doby, musí zaměstnavatel vést účet pracovní doby a účet mzdy. Účet pracovní doby obsahuje stanovenou týdenní pracovní dobu, rozvrh pracovní doby a odpracovanou dobu v jednotlivých dnech. Účet mzdy obsahuje dosaženou mzdu zaměstnance. Zároveň konto pracovní doby nesmí přesáhnout 26 po sobě jdoucích týdnů. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

#### **2.8.1 Podpora forem flexibilního zaměstnávání**

Úřad práce ČR v období od 1. 1. 2021 až do 30. 6. 2023 realizuje projekt na podporu forem flexibilního zaměstnávání, zkráceně nazývaným FLEXI. Projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR. (Úřad práce ČR, 2021)

Úřad práce ČR se v rámci tohoto projektu snaží podpořit sladování pracovního a rodinného života, čemuž je, jak již bylo uvedeno, v současnosti věnováno čím dál více pozornosti. Dalším bodem, kterým se projekt zabývá, je jednodušší vstup a udržení se na trhu práce. Pozornost věnuje také osobám, které nemohou pracovat na plný úvazek. (Úřad práce ČR, 2021)

Mezi formy podpory patří (Úřad práce ČR, 2021):

- poradenství v oblasti vstupu a udržení se na trhu práce,
- generační tandem – předávání pracovních zkušeností mezi generacemi,
- podpora zkrácených úvazků – poskytnutí příspěvků zaměstnavatelům, kteří přijímají do zaměstnání na zkrácený úvazek osoby se zdravotním postižením, osoby starší 60 let či osoby pečující o dítě do 10 let věku,
- příspěvek na zapracování,

- podpora sdílených pracovních míst – příspěvky zaměstnavatelům, kteří přijímají do zaměstnání na sdílené pracovní místo osoby se zdravotním postižením, osoby starší 60 let, osoby pečující o dítě do 10 let věku či osoby do 30 let,
- doprovodná opatření – účastníci projektu mají hrazeny vstupní prohlídky či náklady na rekvalifikaci.

Projekt je určen např. zájemcům o zaměstnání, osobám vracejícím se po mateřské či rodičovské dovolené na trh práce nebo osobám znevýhodněným na trhu práce. (Úřad práce ČR, 2021)

### **2.8.2 Novela zákoníku práce 2023**

Cílem chystané novely zákoníku práce, která se týká jak moderních přístupů k pracovní době, tak pracovních podmínek zaměstnanců, je transpozice dvou směrnic EU, jimiž jsou:

- „*Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob,*
- *Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1152 o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii.*“ (Jouza, 2022)

Změny obsažené v novele reagují na ekonomickou situaci a praxi a týkají se např. práce na dálku, pracovních podmínek pro rodiče nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Dle novely bude muset zaměstnanec požadující výkon práce na dálku uzavřít se zaměstnavatelem písemnou dohodu, kde bude nutno uvádět místo výkonu práce, způsob komunikace mezi stranami dohody, rozsah konané práce, způsob náhrady nákladů, délku trvání dohody a způsob zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jednou z novinek pro zaměstnance tedy bude proplácení nákladů zaměstnavatelem, které novela stanoví paušální částkou 2,80 Kč za každou započatou hodinu práce či možnost vlastního rozvržení pracovní doby. (Jouza, 2022)

Novela upravuje také pracovní podmínky pro rodiče. Změny se týkají např. možnosti požádat o pružnou pracovní dobu v případě péče o dítě do nejméně 8 let věku dítěte, délky pečovatelské dovolené (dle novely 5 dní za rok), pobírání příspěvků na péči o nemocné dítě nebo nutnosti nahlásit odchod na rodičovskou dovolenou minimálně 14 dní předem. (Paseková, 2022)

V případě dohod mimo pracovní poměr bude mít zaměstnavatel povinnost vypracovat zaměstnanci písemný rozvrh pracovní doby a vést evidenci odpracované doby. Nově, při splnění zákonem stanovených podmínek, budou mít zaměstnanci pracující na dohodu nárok na dovolenou. Povinností zaměstnance pro získání nároku na dovolenou bude odpracovat

u zaměstnavatele v rámci kalendářního roku alespoň 28 dní a zároveň odpracovat alespoň 40 hodin za příslušný kalendářní rok. (Jouza, 2022)

### **3 Produktivita práce**

Jedním z nejnámějších a nejdůležitějších indikátorů měření výkonnosti je v současnosti produktivita práce, která ovlivňuje konkurenceschopnost podniků a jejich produktů. Pro porozumění daného pojmu je důležité nejprve uvést význam produktivity obecně.

#### **Produktivita**

Produktivitou se rozumí účinnost neboli efektivnost využívání vstupů a jejich transformace na užitečné výstupy, kterými jsou výrobky a služby. Užívána je jak u výrobních, tak u nevýrobních podniků. Úroveň produktivity se zvyšuje, jestliže jsme schopni vyrobit více výstupů s odpovídající kvalitou za použití méně vstupů. Výsledkem vyšší produktivity je možnost snížit cenu svých výrobků a tím zvýšit jejich konkurenceschopnost. Další pozitiva, která s sebou přináší jsou např. vyšší zisk nebo vyšší platy a mzdy zaměstnanců. (Synek, 2011)

Produktivitu lze členit dle několika kritérií, kterými jsou (Klečka, 2008):

- hodnotový rozměr,
- stupeň agregace,
- rozsah uvažovaných vstupů.

Dle hodnotového rozměru se produktivita člení na technickou, kde se relace výstupu a vstupu měří pouze v naturálních jednotkách a na technicko-ekonomickou, kde se tato relace měří v naturálních jednotkách v peněžním ocenění. Stupeň agregace produktivity rozděluje na mikroekonomickou týkající se určitého podniku a na makroekonomickou týkající se národní ekonomiky. Podle rozsahu uvažovaných vstupů se dělí na parciální, která se zabývá určitým výrobním faktorem (např. prací nebo kapitálem) a na celkovou, která zahrnuje všechny výrobní faktory. (Klečka, 2008)

Produktivita v obecnějším smyslu je přímo i nepřímo ovlivňována faktory působícími v podniku i mimo něj. Tyto faktory se dělí na fyzikální, do kterých můžeme zařadit technologii, dopravu, logistiku apod. a na psychologické, jež představují chování zaměstnanců, kvalitu jejich vzdělání, motivaci apod. (Hučka et. al., 2011)

#### **Produktivita práce**

Jak již bylo zmíněno, produktivita práce patří mezi nejdůležitější složky pro hodnocení výkonnosti a slouží pro vyjádření ekonomické situace státu. Obecně je definována jako výstup

na jednotku vstupu práce. Nejčastěji je však vysvětlována jako množství výstupů (přidaných hodnot) vyprodukovaných jedním pracovníkem v daném čase. (Synek, 2011)

Národní produktivita práce je vyjadřována pomocí ukazatele hrubý domácí produkt (HDP), který představuje souhrnný výsledek produktivity práce všech odvětví dané země. Používán je především pro mezinárodní srovnávání. (Rievajová et.al., 2009)

### **3.1 Druhy produktivity práce**

Na produktivitu práce je nahlíženo několika různými způsoby, které se odlišují podle definování vstupů a výstupů. Dvěma hlavními ukazateli jsou produktivita práce založená na produkci a produktivita práce založená na přidané hodnotě.

#### **Produktivita práce založená na produkci (hrubém výstupu)**

Jedná se o ukazatel vyjadřující efektivnost využívání práce k dosažení požadované produkce podniku. Na růst produktivity práce má v tomto případě vliv několik faktorů, kterými jsou (Novotná, Volek, 2008):

- změna kapitálu,
- stupeň využití výrobních kapacit,
- technologické změny,
- organizační změny,
- změny v efektivitě podniku,
- změny v pracovním výkonu pracovníků.

Produktivita práce založená na produkci se dle Novotné a Volka (2008) vypočítá pomocí následujícího vzorce, který je charakteristický svou jednoduchostí. Na druhou stranu neumožňuje zjistit, jaký vliv mají na výslednou produkci změny jednotlivých faktorů. Hodnotu ukazatele je poté nutno srovnávat s odvětvovým průměrem, neboť jednotlivé sektory nabývají odlišných hodnot.

$$\text{produktivita práce založená na produkci} = \frac{\text{index produkce (hrubý výstup)}}{\text{index spotřeby práce}} \quad (1)$$

#### **Produktivita práce založená na přidané hodnotě**

Jedná se o ukazatel vyjadřující efektivnost využívání práce při vytváření přidané hodnoty. Na rozdíl od předchozího ukazatele, v tomto případě při růstu produktivity práce příliš nezáleží na změnách poměru práce a ostatních faktorů (např. kapitálu). (Novotná, Volek, 2008)

Pro výpočet je využíván opět vzorec, který je charakteristický svou jednoduchostí. Ovšem není zde zřejmý vliv ostatních faktorů ovlivňujících produkci. (Novotná, Volek, 2008)

$$\text{produktivita práce založená na přidané hodnotě} = \frac{\text{index přidané hodnoty}}{\text{index spotřeby práce}} \quad (2)$$

### 3.2 Měřítka a ukazatele produktivity práce

Produktivitu práce je možné měřit několika způsoby, přičemž jednotlivé ukazatele členíme na:

- jednofaktorovou analýzu, která porovnává určitou veličinu výstupu s jedním faktorem (např. hodina práce nebo čistý zisk na pracovníka),
- vícefaktorovou analýzu, která porovnává určitou veličinu výstupu s více faktory (ukazuje celkovou hodnotu produktivity práce, ale je obtížné zjistit, jaký z faktorů se na produktivitě více podílel). (Novotná, Volek, 2008)

Měřit lze v naturálních, pracovních a peněžních jednotkách v různě dlouhém časovém období, které je hodinové, denní, měsíční nebo roční.

Obecný vzorec produktivity práce, ze kterého můžeme odvodit další ukazatele, vypadá následovně (Synek, 2011):

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}. \quad (3)$$

Odvozenými a nejčastěji užívanými ukazateli v podniku jsou (Synek, 2011):

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}}, \quad (4)$$

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{čistá produkce (přidaná hodnota bez odpisu)}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}}. \quad (5)$$

Pro mezinárodní srovnávání se však nejvíce používá ukazatel HDP vyjadřující ekonomickou situaci daného státu. Pro vyjádření produktivity práce se dále dělí na HDP na pracovníka a HDP na odpracovanou hodinu. Druhému zmíněnému ukazateli se dává přednost, neboť se při něm bere v úvahu různě dlouhá pracovní doba v jednotlivých zemích.

#### HDP na pracovníka

HDP na pracovníka je základním mezinárodním ukazatelem produktivity práce, který se určuje jako podíl celkového HDP dané země a ekonomicky aktivního obyvatelstva.



Za ekonomicky aktivní obyvatele jsou považováni lidé starší 15 let, kteří splňují kritéria na zařazení mezi zaměstnané. Do těchto kritérií patří (Český statistický úřad, 2014):

- zaměstnané osoby,
- samostatně činné osoby,
- nezaměstnané osoby, které si aktivně hledají zaměstnání,
- pracující důchodci, studenti a učni,
- osoby na mateřské dovolené,
- osoby zdržené od povolání (např. vojáci v základní službě).

### **HDP na odpracovanou hodinu**

Jak již bylo zmíněno, HDP na odpracovanou hodinu je častěji využívaným ukazatelem, protože při jeho výpočtu zohledňujeme rozdílnost v délkách odpracované doby zaměstnanců (odstraňuje rozdíly mezi plným a částečným úvazkem). Ukazatel udává, jakou přidanou hodnotu dokáže v průměru za jednu odpracovanou hodinu přinést jeden pracovník. (Hubbard, 2012)

### **3.3 Faktory ovlivňující produktivitu práce**

Produktivita práce je jednou z klíčových složek ekonomického výkonu státu a je ovlivňována několika faktory. Mezi základní faktory patří především fyzický a lidský kapitál. (Weil, 2009)

#### **Fyzický kapitál**

Fyzický kapitál představuje veškeré nástroje, které mají pracovníci k dispozici k výkonu své práce. Těmito nástroji jsou dlouhodobé statky, kam se řadí stroje, vozidla, budovy a další části zařízení využívané za účelem zvýšení výstupu vedoucímu k vyšší produktivitě. Proces pořízení a vytváření fyzického kapitálu se nazývá investování, jež je spojeno s vynaložením určitých finančních prostředků a primárních výrobních faktorů. (Weil, 2009)

Při jeho zavádění je nutno brát v potaz náklady na jeho pořízení a jeho budoucí přínosy (aby bylo zavedení efektivní, musí budoucí přínosy převyšovat pořizovací náklady). Zároveň v průběhu let dochází k opotřebení kapitálu, a proto velká část investic míří také do jeho výměny. (Weil, 2009)

#### **Lidský kapitál**

Lidský kapitál představuje schopnost pracovníků užívat nástroje fyzického kapitálu. Složkami lidského kapitálu jsou tedy znalosti, zkušenosti, vzdělání a kvalifikace, které pracovník získává

prostřednictvím školských zařízení či vzdělávacích programů v rámci zaměstnání. Stejně jako podniky investují do kapitálu fyzického, je nutno investovat i do kapitálu lidského. Pracovníci s lepší kvalifikací a znalostmi dokáží vykonávat práci efektivněji, což vede k vyšší produktivitě práce. (Weil, 2009)

### 3.4 Množství práce a pracovní tempo

S produktivitou práce souvisí také pojmy množství práce a pracovní tempo, jež jsou upraveny v § 300 ZP. Množství práce a pracovní tempo, případně normu spotřeby práce určuje zaměstnavatel vnitřním předpisem (lze stanovit také kolektivní smlouvou) ještě před zahájením výkonu práce zaměstnancem. Při jeho určování je povinností zaměstnavatele brát zřetel na fyzické a psychické možnosti zaměstnanců a také na předpisy k bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Při dlouhodobě vynuceném pracovním tempu je nutná pravidelná a dostatečná regenerace organismu zaměstnance. S tím se pojí také povinnost zaměstnavatele poskytovat zaměstnanci čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. (Belina et. al., 2019)

Přirozeným zájmem každého zaměstnavatele je dosahovat takové produktivity práce, aby byl konkurenceschopný na trhu zboží a služeb. K dosažení daného cíle využívají výkonové normy, normativy obsluhy a normy spotřeby práce a zároveň najímají takové množství zaměstnanců, které dokáže vyprodukovat požadované množství výstupů v daném čase a kvalitě. (Bělina et. al., 2019)

Při výkonu práce má zaměstnanec několik základních povinností, kterými dle § 301 ZP jsou:

- a) *„pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,*
- b) *využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,*
- c) *dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,*
- d) *řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)*

### 3.5 Zvyšování produktivity práce

V současnosti je vlivem globalizace kladen velký důraz na zvyšování produktivity práce. Pro podniky, které si chtějí udržet konkurenceschopnost je nutností reagovat na prudký růst

produktivity vůdčích světových podniků. (Synek, 2011) Růst podnikové produktivity je také úzce spojen s moderními přístupy k pracovní době (viz podkapitola 2.8 Moderní přístupy k pracovní době), které motivují zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

Produktivita práce roste v případě, kdy dojde k:

- zvýšení výstupu při nezměněném množství vstupů,
- snížení vstupů při nezměněném množství výstupu,
- zvýšení výstupu současně se snížením vstupů. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Růst produktivity práce je také ovlivňován velkým množstvím faktorů. Dle Kucharčíkové (2011) produktivitu práce pozitivně ovlivňují:

- technologické inovace,
- design,
- konkurenceschopnost,
- kvalita výrobků,
- motivace pracovníků (především pomocí benefitů a možností lépe sladit pracovní a rodinný život),
- management práce,
- výzkum a vývoj.

Hučka et. al., (2011, s. 124) předchozí výčet faktorů doplňuje a uvádí, že je růst produktivity práce ovlivňován také faktory, mezi které patří například:

- *„pracovní postupy a metody, organizace práce,*
- *kvalita strojního zařízení,*
- *využívání kapitálu,*
- *úroveň schopností pracovní síly,*
- *system hodnocení a odměňování,*
- *úroveň metod průmyslového inženýrství,*
- *stav infrastruktury,*
- *stav celého národního hospodářství a ekonomiky.“*

## **4 Komparace pracovní doby a produktivity práce se zahraničím**

V současnosti je pracovní doba a produktivita práce velmi diskutovaným tématem, které se dotýká pracujících osob všech zemí světa. Moderní přístupy k pracovní době umožňující zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život se dostávají čím dál více do popředí a spousta firem je zahrnuje do svých personálních a podnikových politik (organizace výroby, řízení lidských zdrojů, finance apod.).

V rámci zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců často dochází k inspiraci ze zahraničí, a proto se praktická část práce zabývá komparací pracovní doby se zahraničím, a to konkrétně se zeměmi Evropské unie, jejichž právní základ vychází ze společných směrnic. Porovnávána je také doba odpočinku, dovolená, moderní přístupy k pracovní době a produktivita práce, přičemž je zjišťováno, co má v jednotlivých zemích vliv na její vysokou úroveň a růst. Následně je provedena korelační analýza, pomocí které je zkoumáno, zda mezi moderními přístupy k pracovní době a produktivitou práce existuje lineární závislost.

Součástí praktické části práce je také rozhovor s personalistou a výrobním manažerem společnosti Ammann Czech Republic a.s. týkající se pracovní doby, moderních přístupů k pracovní době užívaných ve společnosti a také strategie směřující ke zvyšování produktivity práce.

### **4.1 Směrnice Evropské unie o pracovní době**

Právní úprava pracovní doby všech zemí Evropské unie vychází ze společné směrnice EU o některých aspektech úpravy pracovní doby vydané v roce 2003 Evropským parlamentem a Radou EU. Ve směrnici jsou definovány základní pojmy z oblasti pracovní doby a zároveň členským státům ukládá povinnost dodržovat minimální stanovené normy. Tyto normy se týkají maximální délky týdenní pracovní doby, denní a týdenní doby odpočinku, přestávek v práci, dovolené za kalendářní rok, noční práce, práce na směny a rozvržení práce. (Směrnice 2003/88/ES)

Členské státy musí dle směrnice zajistit, aby průměrná délka týdenní pracovní doby včetně přesčasů nepřekračovala 48 hodin za období dlouhé 4 měsíce. Dále mají povinnost zajistit, aby měl každý zaměstnanec nárok na denní odpočinek trvající alespoň 11 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích a týdenní odpočinek trvající alespoň 24 hodin během období sedmi dnů po sobě jdoucích. Členské státy musí stanovit buď vnitrostátním právním předpisem nebo kolektivní smlouvou délku přestávky v práci, na kterou mají nárok zaměstnanci vykonávající nepřetržitou práci déle než 6 hodin denně. Nezbytná opatření členských států se týkají také

placené dovolené za kalendářní rok, jež musí činit nejméně 4 týdny (20 pracovních dní). Délka noční směny nesmí být delší než 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích a zároveň je nutno zajistit zaměstnancům pracujícím v noci pravidelnou bezplatnou lékařskou prohlídku. Nezbytná opatření musí členské státy přijmout také v případě rozvrhování práce zaměstnanců. Při rozvrhování práce musí zaměstnavatel vždy přihlídnout k fyzickému a psychickému stavu zaměstnance s cílem omezit práci s vynuceným pracovním tempem a monotónnost vykonávané práce. (Směrnice 2003/88/ES)

Pokud jsou vnitrostátní právní předpisy členských států pro ochranu bezpečnosti a zdraví zaměstnanců příznivější, je možno se od směrnice odchýlit. V případě vrcholových pracovníků, pracovníků, jež jsou rodinnými příslušníky a pracovníků v náboženských společenstvích není nutno uplatňovat povinnosti ohledně pracovní doby. Dále směrnice umožňuje odložit dobu odpočinku u zaměstnanců pracujících v zemědělství, v nemocnicích, u požární ochrany nebo v odvětvích, kde výkon práce nelze odložit. (Směrnice 2003/88/ES)

## **4.2 Komparace pracovní doby**

Maximální délka týdenní pracovní doby bez přesčasu je ve většině zemí EU stanovena na 40 hodin. Výjimku mají zaměstnanci v Belgii, kde je stanovena na 38 hodin, ve Francii, kde je stanovena na pouhých 35 hodin a v Dánsku, Německu, Nizozemsku a Irsku, kde může týdenní pracovní doba bez přesčasu činit až 48 hodin. (Eurofound, 2021)

Dle výše uvedené směrnice EU délka týdenní pracovní doby v zemích EU nesmí překročit 48 hodin včetně přesčasů za období dlouhé 4 měsíce. Ve většině zemí EU je proto zákonem stanovena maximální délka týdenní pracovní doby včetně přesčasů na 48 hodin, aby bylo zajištěno nepřekračování limitu. V některých zemích se však limit od směrnice odlišuje. Jedná se o Belgii a Chorvatsko, kde je délka stanovena na 50 hodin a v Rakousku, Dánsku, Německu a Nizozemsku je stanovena na 60 hodin (za dodržení předpokladu, že za období 4 měsíců nepřekročí v průměru 48 hodin za týden). (Eurofound, 2021) V České republice je možno stanovený limit v jednotlivých týdnech také překročit. Za vyrovnávací období dlouhé 26, resp. 52 týdnů ale musí být průměrný 48hodinový limit dodržen.

Maximální délka jedné směny je ve většině zemí EU právními a správními předpisy, kolektivními smlouvami nebo dohodami mezi sociálními partnery stanovena na 8 hodin bez přesčasů. Ve Španělsku a Švédsku mohou zaměstnanci v rámci jedné směny odpracovat 9 hodin a v České republice až 12 hodin. (Eurofound, 2021)

Celková maximální délka fakticky odpracované směny se však může lišit v důsledku práce přesčas. Maximální délka jedné směny včetně přesčasů v zemích EU je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 1** – Maximální délka jedné směny včetně přesčasů v zemích EU (v hodinách)

<b>Země</b>	<b>Délka směny</b>
Bulharsko, Lucembursko, Německo, Portugalsko, Slovinsko	10
Belgie, Francie, Chorvatsko, Lotyšsko, Maďarsko, Nizozemsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko	12
Malta	12,5
Dánsko, Estonsko, Irsko, Švédsko	13
Česká republika, Finsko, Itálie, Kypr, Litva, Polsko, Španělsko	Nespecifikováno

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurofound, 2021)

### **Délka odpracované týdenní pracovní doby dle úvazku**

Pro zachycení přesných rozdílů v průměrné délce skutečně odpracované týdenní pracovní doby v jednotlivých zemích EU jsou porovnávány zvláště plné a částečné úvazky a zároveň jsou použity údaje zahrnující práci přesčas.

V následující tabulce je uvedena průměrná délka týdenní pracovní doby (včetně přesčasů) plného úvazku v zemích EU u zaměstnanců ve věku od 15 do 64 let.

**Tabulka 2 – Délka týdenní pracovní doby plného úvazku v zemích EU (v hodinách)**

Země	Rok									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EU	40,6	40,5	40,5	40,3	40,4	40,2	40,1	40,0	39,1	39,3
Belgie	41,0	41,2	41,0	41,2	41,2	40,3	40,2	40,2	39,1	38,3
Bulharsko	40,5	40,4	40,5	40,5	40,6	40,4	40,2	40,0	39,7	39,7
Česká republika	41,1	40,6	40,4	40,2	40,5	40,3	40,1	40,1	38,9	39,3
Dánsko	39,6	39,5	39,4	39,5	38,9	39,0	38,6	38,2	38,1	38,7
Estonsko	40,3	40,2	39,8	39,8	40,2	40,3	39,8	40,0	39,2	39,0
<b>Finsko</b>	<b>38,7</b>	<b>38,5</b>	<b>38,4</b>	<b>38,5</b>	<b>38,8</b>	<b>38,7</b>	<b>38,5</b>	<b>38,5</b>	<b>38,2</b>	<b>37,8</b>
Francie	39,6	38,9	38,7	38,8	39,1	38,9	38,9	38,8	38,1	38,5
Chorvatsko	40,7	40,4	40,3	39,6	39,7	39,9	39,7	39,5	39,1	39,0
Irsko	39,9	40,0	39,9	39,7	40,0	40,1	40,5	40,4	39,6	39,5
Itálie	39,5	39,6	39,6	39,7	39,9	39,9	40,1	40,1	38,8	39,2
Kypr	40,8	40,7	40,5	40,4	40,8	40,7	40,2	39,8	39,5	39,5
Litva	39,8	39,7	39,6	39,7	39,7	39,3	39,5	39,5	39,0	39,5
Lotyšsko	40,1	39,9	40,0	39,8	40,3	39,9	39,9	39,6	39,3	39,5
Lucembursko	41,7	41,4	41,5	41,3	41,1	40,8	40,6	40,5	39,8	38,7
Maďarsko	39,6	39,4	39,3	39,3	39,8	39,3	38,8	39,1	38,9	39,0
Malta	40,4	40,3	40,1	40,2	40,7	40,0	40,2	41,2	39,8	39,1
Německo	41,6	41,4	41,3	41,2	41,2	40,9	40,7	40,6	39,4	39,5
Nizozemsko	41,3	41,3	41,7	41,5	41,7	41,5	41,2	41,2	40,3	38,0
Polsko	41,1	40,9	41,1	41,1	41,2	40,8	40,2	40,1	39,7	40,7
Portugalsko	41,3	41,4	41,4	41,3	40,6	40,5	40,4	40,1	39,1	39,3
Rakousko	41,6	41,4	41,2	40,8	40,9	40,7	40,8	40,7	38,7	38,6
Rumunsko	40,7	40,6	40,6	40,2	40,3	40,2	40,1	40,2	39,7	40,3
<b>Řecko</b>	<b>42,5</b>	<b>42,8</b>	<b>42,8</b>	<b>42,8</b>	<b>43,1</b>	<b>42,9</b>	<b>42,6</b>	<b>42,3</b>	<b>41,7</b>	<b>41,7</b>
Slovensko	40,4	40,5	40,0	40,2	40,1	39,7	39,8	39,8	39,2	38,5
Slovinsko	40,5	40,8	40,9	41,0	40,5	39,9	40,1	40,0	40,4	40,2
Španělsko	40,5	40,9	40,7	40,5	40,4	40,1	40,3	39,9	39,1	38,9
Švédsko	39,5	39,4	39,2	39,0	39,4	39,1	39,0	38,8	37,8	38,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022a)

Z tabulky je zřejmé, že dlouhodobě nejkratší skutečně odpracovaná doba u plného úvazku, s výjimkou v roce 2019 a 2020, je ve Finsku. V roce 2021 zde lidé v průměru pracovali 37,8 hodin týdně, což je o 1,5 hodiny méně, než je průměr EU a délka průměrné týdenní pracovní doby v České republice. Zároveň se jedná, společně s rokem 2020 ve Švédsku, o nejkratší týdenní pracovní dobu v rámci sledovaných let. Naopak dlouhodobě nejdelší pracovní doba u plného úvazku je v Řecku, kde lidé v roce 2021 pracovali v průměru 41,7 hodin týdně. Od průměru EU a České republiky se pracovní doba liší o 2,4 hodiny. V rámci sledovaných let byla nejdelší pracovní doba zaznamenána v Řecku v roce 2016 a činila v průměru 43,1 hodin týdně.

Ve spoustě zemí EU zaměstnanci preferují částečný úvazek před plným úvazkem. Jejich procentuální počty jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 3** – Počet zaměstnaných na částečný úvazek v zemích EU (v %)

Země	Rok									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EU	18,7	19,2	19,3	19,3	19,2	19,1	19,0	19,0	18,9	18,4
Belgie	25,0	24,6	24,0	24,6	25,0	24,8	24,9	25,3	24,8	24,6
<b>Bulharsko</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>
Česká republika	5,7	6,5	6,2	6,1	6,6	7,2	7,4	7,4	6,8	6,6
Dánsko	25,1	24,8	24,9	24,7	26,2	25,7	24,9	25,1	24,4	24,8
Estonsko	10,5	10,2	9,6	10,7	11,0	10,8	12,3	12,7	13,4	13,5
Finsko	15,1	15,1	15,4	15,5	16,3	16,5	16,7	17,1	16,4	18,6
Francie	18,0	18,4	18,9	18,8	18,8	18,7	18,4	18,0	17,6	17,9
Chorvatsko	6,7	6,2	6,0	6,8	6,4	5,5	5,7	5,4	5,2	5,4
Irsko	24,1	24,2	23,4	22,7	22,4	20,6	20,2	20,3	19,0	20,7
Itálie	17,0	17,8	18,3	18,5	18,7	18,7	18,5	18,9	18,4	18,5
Kypr	10,5	12,5	14,0	13,6	14,1	12,8	11,4	11,0	10,9	11,3
Litva	9,4	8,9	9,0	8,2	7,8	8,3	7,8	7,2	7,0	6,8
Lotyšsko	9,4	8,1	7,4	7,9	9,3	8,5	8,1	9,2	9,7	8,7
Lucembursko	18,9	19,1	18,9	18,7	19,4	19,8	18,0	17,2	18,3	18,6
Maďarsko	7,1	6,8	6,4	6,0	5,2	4,8	4,8	5,2	5,7	5,4
Malta	14,0	14,8	16,2	15,3	14,6	14,5	14,1	13,1	12,1	12,2
Německo	26,7	27,5	27,5	27,8	27,7	27,9	28,0	28,3	29,0	29,1
<b>Nizozemsko</b>	<b>49,6</b>	<b>50,5</b>	<b>50,3</b>	<b>50,7</b>	<b>50,4</b>	<b>50,5</b>	<b>50,8</b>	<b>51,0</b>	<b>51,5</b>	<b>43,4</b>
Polsko	7,8	7,7	7,6	7,3	7,0	7,2	7,1	6,8	6,6	6,1
Portugalsko	13,4	13,2	12,1	11,5	11,1	10,4	9,6	9,6	9,0	7,6
Rakousko	25,8	26,7	27,7	28,0	28,5	28,6	28,0	27,8	27,8	29,3
Rumunsko	10,5	10,3	10,0	9,9	8,6	7,9	7,5	7,1	6,8	3,8
Řecko	7,8	8,5	9,4	9,4	9,9	9,8	9,2	9,2	8,6	8,3
Slovensko	4,1	4,7	5,2	6,0	6,0	6,2	5,3	4,9	5,0	3,6
Slovinsko	9,5	9,8	10,8	10,6	9,8	10,9	10,4	8,8	8,7	9,8
Španělsko	14,5	15,8	15,9	15,7	15,2	15,0	14,6	14,6	14,0	13,8
Švédsko	26,5	26,2	26,2	26,0	25,6	25,1	24,4	24,4	24,2	22,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022a)

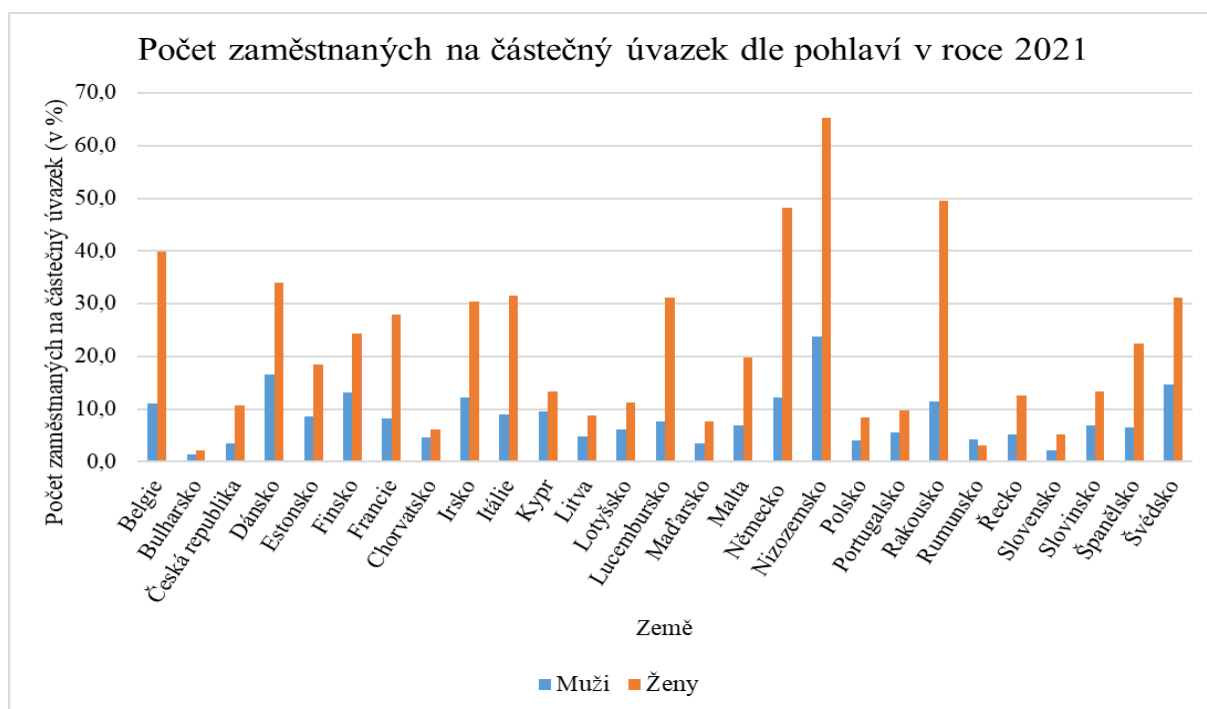
Dlouhodobě je částečný úvazek nejméně využíván v Bulharsku. V roce 2021 zde bylo na částečný úvazek zaměstnáno pouze 1,7 % pracujících. V porovnání s průměrem EU je jejich počet nižší o 16,7 %. Důvodem mohou být nízké mzdy, jež zaměstnance vedou k preferování plných úvazků. Další zemí s velmi nízkým počtem lidí zaměstnaných na částečný úvazek je Slovensko a Rumunsko. Žebříčku dominuje Nizozemsko, kde bylo několik let na částečný úvazek zaměstnáno více než 50 % pracujících. Jejich počet však v roce 2021 poklesl na 43,4 %,



což je o 25 % nad průměrem EU. Velký pokles byl zaznamenán zejména kvůli pandemii COVID-19, kdy došlo ke snížení počtu zaměstnanců s nestandardními pracovními smlouvami, z nichž část přešla k pracovním smlouvám na dobu neurčitou a také kvůli plánu nizozemské vlády zavést v následujících letech bezplatnou péči o děti. (Jongen et. al., 2021) I přes tyto změny je počet lidí pracujících na částečný úvazek v Nizozemsku vysoký, neboť při tomto typu úvazku mají nárok na finanční podporu od státu a nižší daně. (Moltubak, 2022) Velký podíl osob pracujících na částečný úvazek je zaznamenán také v Německu a Rakousku, kde činí více než 29 %. Významnou část v obou zemích tvoří zahraniční studenti, kteří hledají přivýdělek ke studiu. Co se týče České republiky, jedná se o jeden z nejnižších podílů ze zemí EU. Počet zaměstnaných na částečný úvazek se v rámci sledovaných let pohyboval mezi 5,7-7,4 %. V roce 2021 v EU pracovalo na částečný úvazek téměř 34,2 milionu lidí. (Statista.com, 2022)

Nabídka částečných úvazků je typická především pro firmy, které se zaměřují na společenskou odpovědnost a udržitelnost. Tyto firmy mají zájem o rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem svých zaměstnanců, a proto jsou částečné úvazky často nabízeny a využívány. (Businessinfo.cz, 2022)

V porovnání mezi pohlavími jsou ve všech zemích EU částečné úvazky více užívány ženami. Velké rozdíly mohou být způsobeny právě tím, že je ženy využívají zejména při péči o děti a při návratu na trh práce. Rozdíly jsou viditelné v následujícím grafu.



**Graf 1** – Počet zaměstnaných na částečný úvazek dle pohlaví v roce 2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022a)

Délka průměrné, skutečně odpracované, týdenní pracovní doby částečných úvazků v zemích EU je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 4** – Délka týdenní pracovní doby částečného úvazku v zemích EU (v hodinách)

Země	Rok									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>EU</b>	20,5	20,3	20,4	20,7	20,8	20,9	21,0	21,1	21,2	21,2
<b>Belgie</b>	23,5	23,4	23,6	23,6	23,7	24,4	24,2	23,9	24,0	23,2
<b>Bulharsko</b>	20,3	20,2	20,3	20,0	19,8	20,2	20,3	19,9	19,4	21,4
<b>Česká republika</b>	21,3	21,2	21,4	21,4	21,4	21,3	21,9	21,9	21,7	21,3
<b>Dánsko</b>	19,9	20,0	18,9	18,4	19,5	19,2	18,8	18,6	18,8	19,1
<b>Estonsko</b>	21,0	20,4	20,8	20,7	21,0	21,1	20,9	20,5	20,4	20,5
<b>Finsko</b>	20,3	19,8	19,9	19,6	19,6	19,8	19,7	19,2	19,6	20,2
<b>Francie</b>	22,5	22,4	22,1	22,2	22,2	22,2	22,4	22,3	22,3	22,4
<b>Chorvatsko</b>	19,3	19,9	19,6	19,2	19,6	20,6	20,1	20,2	20,0	20,1
<b>Irsko</b>	18,9	19,0	19,1	19,2	19,1	18,9	18,7	18,6	18,8	19,7
<b>Itálie</b>	21,1	20,9	20,8	21,1	21,3	21,5	21,8	21,9	21,4	21,4
<b>Kypr</b>	19,7	19,0	19,2	19,0	18,8	19,4	19,9	19,5	19,2	18,6
<b>Litva</b>	22,1	21,9	21,8	21,1	21,5	21,3	21,1	21,6	21,5	20,9
<b>Lotyšsko</b>	21,1	21,0	20,3	20,4	20,7	21,3	20,9	20,7	20,9	21,2
<b>Lucembursko</b>	22,5	22,2	23,0	22,3	22,3	22,5	22,4	23,6	22,8	22,0
<b>Maďarsko</b>	23,1	22,7	22,3	22,2	21,8	21,9	21,2	21,2	21,6	21,5
<b>Malta</b>	21,5	21,5	20,9	21,5	22,2	22,3	21,7	22,1	21,3	22,6
<b>Německo</b>	18,6	19,1	19,3	19,5	19,8	19,7	20,0	20,2	20,7	21,0
<b>Nizozemsko</b>	21,2	21,2	21,4	21,3	21,7	21,9	22,0	22,3	22,2	21,0
<b>Polsko</b>	21,3	21,3	21,0	21,5	21,2	21,3	20,9	20,8	20,8	21,4
<b>Portugalsko</b>	16,5	17,0	16,8	17,0	17,4	17,6	17,5	17,7	17,1	17,8
<b>Rakousko</b>	20,4	20,6	20,3	20,4	20,5	20,6	20,9	21,2	20,4	20,7
<b>Rumunsko</b>	26,9	26,6	25,9	24,6	25,0	24,8	24,1	24,3	24,5	26,4
<b>Řecko</b>	20,1	19,8	19,9	20,4	20,5	20,2	20,2	20,5	20,3	21,1
<b>Slovensko</b>	19,5	19,1	18,7	18,3	18,8	18,8	19,1	19,4	19,6	20,0
<b>Slovinsko</b>	19,3	19,1	18,9	19,5	20,2	19,5	20,1	20,3	21,0	22,0
<b>Španělsko</b>	18,2	18,2	18,4	18,7	18,7	18,8	19,2	19,3	19,4	19,1
<b>Švédsko</b>	24,2	24,0	24,2	24,1	24,3	24,1	23,9	23,7	23,5	23,8

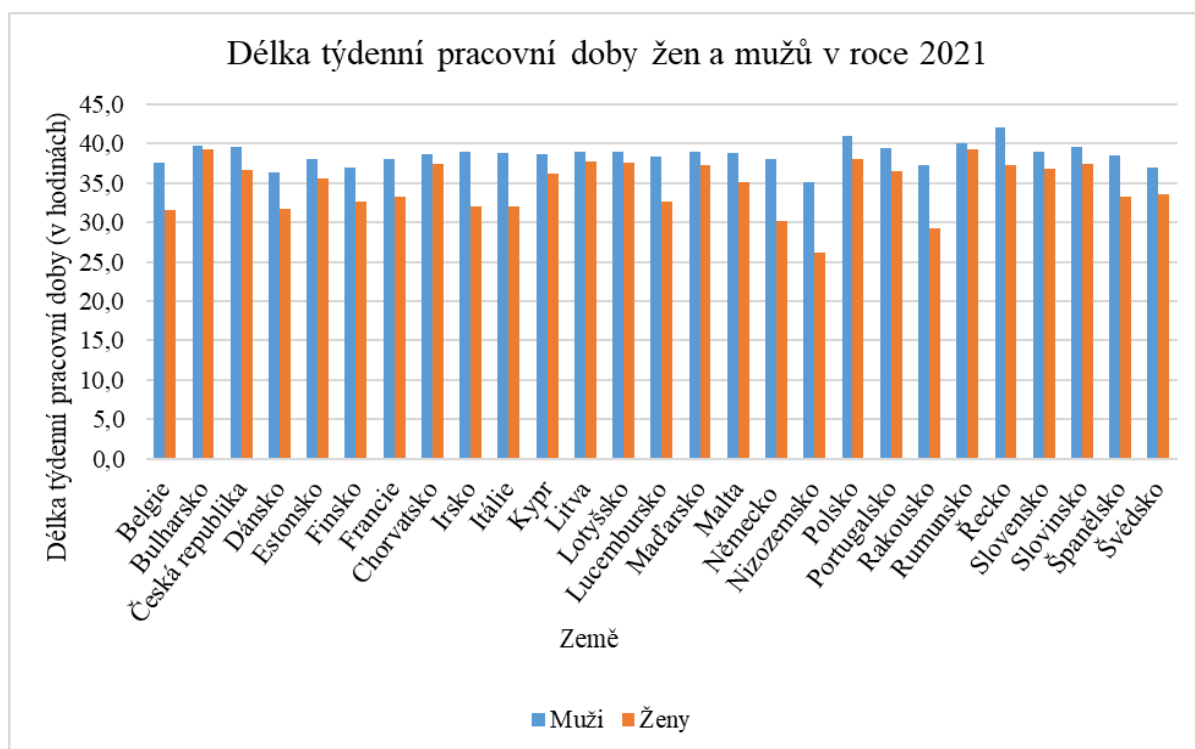
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022a)

Dlouhodobě nejkratší týdenní pracovní dobu u částečných úvazků mají v Portugalsku. V rámci sledovaných let byla nejnižší v roce 2012, kdy činila v průměru pouze 16,5 hodiny. V roce 2021 byla délka týdenní pracovní doby v průměru 17,8 hodin, což je o 3,4 hodiny méně než průměr EU a o 3,5 hodiny méně než v České republice. Ze všech zemí EU mají nejdelší týdenní pracovní dobu u částečných úvazků v Rumunsku, která je o 5,2 hodiny vyšší než průměr EU a o 5,1 hodiny vyšší než v České republice, a činí tedy v průměru 26,4 hodiny. Nejvíce času

v práci strávili lidé zaměstnaní na částečný úvazek v roce 2012 v Rumunsku, a to 26,9 hodin týdně.

### Délka pracovní doby dle pohlaví

Nejednotná délka skutečně odpracované týdenní pracovní doby je také mezi pohlavími. Z následujícího grafu je zřejmé, že ve všech zemích EU mají ženy průměrnou délku týdenní pracovní doby kratší než muži. Rozdíly jsou způsobeny především tím, že ženy častěji využívají částečné úvazky, a to při péči o děti a při návratu na trh práce. Největší rozdíl byl v roce 2021 zaznamenán v Nizozemsku, kde je průměrná délka týdenní pracovní doby žen kratší o celých 9 hodin. Další velký nepoměr délky pracovní doby mezi pohlavími evidují v Rakousku s rozdílem 7,9 hodin a v Německu s rozdílem 7,8 hodin. Nejmenší rozdíl je zaznamenán v Bulharsku, kde se délka týdenní pracovní doby žen a mužů liší pouze o 0,6 hodin a v Rumunsku, kde se liší o 0,8 hodin. V případě České republiky ženy pracují týdně o 2,9 hodin méně než muži.



**Graf 2** – Délka týdenní pracovní doby žen a mužů v roce 2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022a)

## **Délka pracovního týdne**

Délka pracovního týdne je v zemích EU stanovena zpravidla na pět dní. V některých zemích jako je např. Německo, Řecko a Kypr je uzákoněn šestidenní pracovní týden. Zaměstnanci však mají možnost pracovat pouze 5 dní v týdnu. (Eurofound, 2021)

S rozvojem trendu work-life balance některé země začaly testovat čtyřdenní pracovní týden (stlačený pracovní týden), s jehož zavedením dochází také ke zkrácení stanovené délky týdenní pracovní doby. Odměna za vykonanou práci by však měla zůstat beze změny.

Ze zemí EU ke kratšímu pracovnímu týdnu již přistoupila Belgie, kde byla v únoru 2022 schválena reforma umožňující zaměstnancům volbu, zda chtějí pracovat 5 dní v týdnu s délkou směny 8 hodin nebo 4 dny v týdnu s délkou směny 10 hodin. (Marek, 2022) Čtyřdenní pracovní týden byl zaveden také ve Francii, kde mají zaměstnanci navíc možnost určit si volný den na středu nebo pátek. (Klusoň, 2022)

Ve Španělsku a v Portugalsku byl v roce 2022 schválen pokus čtyřdenního režimu, kterého se zúčastní vybraná skupina firem a zaměstnanců. Státní zaměstnanci v Litvě, kteří pečují o dítě mladší tří let, mají rovněž možnost využít zkrácený pracovní týden o jednu osmihodinovou směnu. Návrh na zkrácení délky pracovního týdne byl představen také v Rumunsku. Zde se ovšem nepočítá se zkrácením stanovené délky týdenní pracovní doby pod 40 hodin. (Marek, 2022)

Další zemí EU, která čtyřdenní pracovní týden testuje je např. Dánsko, Finsko nebo Švédsko, kde byl první experiment proveden již v roce 2017. (Klusoň, 2022)

Provedené studie prokázaly, že kratší pracovní týden má pozitivní vliv na:

- produktivitu práce,
- efektivitu,
- optimalizaci pracovního procesu,
- náklady firem,
- životní prostředí,
- fyzické a psychické zdraví zaměstnanců,
- celkovou spokojenost zaměstnanců. (Capexus.cz, 2022)

Čtyřdenní pracovní týden má také řadu odpůrců, kteří jako negativum zmiňují zejména stres, vyhoření a přepracovanost zaměstnanců, neboť často zaměstnanci musí odpracovat více hodin v rámci jedné směny. (Proplusco.cz, 2022)

O kratším pracovním týdnu se hovoří také v České republice. Několik firem z oborů podnikových, informačních technologií a zákaznických služeb jej dokonce začalo testovat. Jejich zaměstnanci ale mají na kratší pracovní týden smíšené názory. Část zaměstnanců by jeho zavedení uvítala především díky více dnům volna, druhá část si raději rozdělí práci do pěti dnů, aby byl jejich pracovní týden méně stresující. Firmy největší zápor shledávají v možnosti poklesu pracovního výkonu zaměstnanců, kteří by odvedli méně práce a firmě by se tak mohla snížit konkurenceschopnost. (Janouš, 2022)

Odborníci se shodují, že čtyřdenní pracovní týden nelze zavést pro všechny zaměstnance a ani ve všech oblastech průmyslu. Mezi problémy, které jsou se zavedením kratšího pracovního týdne v České republice spojeny, řadí zejména špatnou organizaci práce zaměstnanců, tvorbu nedostatečné nadhodnoty a nízkou efektivitu oproti jiným zemím. Namísto zavedení kratšího pracovního týdne se očekává spíše zkrácení pracovní doby v jednotlivých dnech. (Janouš, 2022)

### **4.3 Komparace doby odpočinku**

Doba odpočinku je stejně jako pracovní doba upravena ve směrnici EU o pracovní době, jejíž minimální stanovené normy mají členské státy EU povinnost dodržovat. V případě doby odpočinku členské státy musí dodržet minimální délku nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny, která je stanovena na alespoň 11 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Dále mají povinnost zajistit, aby měl každý zaměstnanec nárok na nepřetržitý odpočinek v týdnu trvající alespoň 24 hodin za období 7 dnů po sobě jdoucích. V případě nepřetržitého odpočinku mezi směny se většina zemí EU drží stanoveného minima. V zemích jako je např. Bulharsko, Chorvatsko, Rumunsko, Litva, Slovensko nebo Slovinsko jeho délka činí 12 hodin. Větší rozdíly jsou zaznamenány u nepřetržitého odpočinku v týdnu, kde se jeho délka pohybuje mezi 24 a 48 hodinami. Spousta zemí má zákonem stanovené minimum na 24 hodin s podmínkou, že nepřetržitý odpočinek v týdnu musí navazovat na nepřetržitý odpočinek mezi směny a činí tak 35 či 36 hodin. Nejdelší zákonem stanovenou délkou nepřetržitého odpočinku v týdnu mají v Bulharsku, Rumunsku, Maďarsku a Estonsku, a to zmíněných 48 hodin. (Eurofound, 2022a)

Co se týče přestávky v práci, směrnice EU členským státům ponechává volnost určit její délku prostřednictvím vnitrostátních právních předpisů nebo kolektivních smluv. Nutností však je, aby byla přestávka v práci poskytnuta všem zaměstnancům vykonávajícím nepřetržitou práci déle než 6 hodin. (Směrnice 2003/88/ES)

Ve většině zemí EU je minimální délka přestávky v práci stanovena vnitrostátním právním předpisem. V Dánsku, Lucembursku a Rumunsku není délka přestávky v práci legislativně stanovena, ale bývá podrobně upravena buď v kolektivních smlouvách nebo v platných pravidlech na pracovišti. V těchto případech mají zaměstnavatelé pravomoc a odpovědnost stanovit podmínky pro přestávky v práci, ovšem při dodržení platné legislativy a kolektivních smluv. Maximální délka přestávky ve většině zemí EU není dána. Některé země navíc zaměstnancům umožňují přestávku rozdělit na dvě či více časových období. Legislativa členských států zaměstnancům zakazuje čerpat přestávku v práci, na kterou mají nárok, na začátku a na konci směny. (Eurofound, 2019)

Délka přestávky v práci v zemích EU, kde je stanovena zákonem, je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 5** – Minimální délka přestávky v práci v zemích EU stanovená zákonem (v minutách)

Země	Délka přestávky
Itálie	10
Belgie, Kypr, Malta, Nizozemsko, Polsko, Řecko, Španělsko	15
Francie, Maďarsko	20
Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Chorvatsko, Irsko, Litva, Lotyšsko, Německo, Rakousko, Slovensko, Slovinsko, Švédsko	30
Finsko, Portugalsko	60

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurofound, 2019)

Nejkratší zákonem stanovenou délkou přestávky v práci mají v Itálii, kde činí pouze 10 minut. Naopak nejdelší přestávku mají ve Finsku a v Portugalsku, kde je stanovena na 60 minut. Ve Finsku lze po dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem zkrátit přestávku v práci z 60 minut na 30 minut, což je považováno za absolutní možné minimum. V Irsku mají na přestávku v práci zaměstnanci nárok již po 4,5 hodinách nepřetržité práce a její délka činí 15 minut. Jestliže pracují déle než 6 hodin, mají nárok na přestávku o délce 30 minut, do které je možno započítat 15 minut z předešlé přestávky. (Eurofound, 2019)

V mnoha zemích EU je na přestávku v práci nahlíženo jako na součást pracovní doby a zaměstnancům za ni náleží odměna. Tyto země a podmínky jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 6** – Země, kde je přestávka v práci součástí pracovní doby

<b>Země</b>	<b>Podmínka</b>
Litva	Pokud zaměstnanec nemůže opustit pracoviště
Chorvatsko, Polsko, Portugalsko, Slovinsko, Španělsko	Bez podmínek
Dánsko, Rakousko	Pouze ve veřejném sektoru
Lucembursko	V případě schválení Inspekcí práce
Španělsko, Švédsko	Pouze přestávky na odpočinek (ne polední)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurofound, 2019)

V zemích jako je např. Finsko nebo Maďarsko je možno v některých odvětvích kolektivní smlouvou určit, zda bude přestávka v práci považována za pracovní dobu či nikoliv. (Eurofound, 2019)

Co se týče bezpečnostních přestávek, většina zemí, včetně České republiky, je do pracovní doby započítává. Některé země, jako je např. Polsko jejich úpravu v zákoně vůbec neobsahují.

#### **4.4 Komparace dovolené**

Zákonem stanovená délka placené dovolené za kalendářní rok se v zemích EU liší. Legislativa EU ponechává členským státům jistou volnost v jejím určení, stanoví pouze její minimální hranici, která musí být dodržena. Tato minimální hranice je směrnicí EU o pracovní době stanovena na 4 týdny (20 pracovních dní) za kalendářní rok.

Počet dní placené dovolené za kalendářní rok a zákonné dodatky v jednotlivých zemích EU jsou uvedeny v následující tabulce. Komparace dovolené odráží nároky zaměstnanců, kteří pracují na plný úvazek v soukromém sektoru.



**Tabulka 7 – Zákonem stanovený počet dní placené dovolené za kalendářní rok v zemích EU**

<b>Země</b>	<b>Počet dní</b>
Belgie, Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Finsko, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Lotyšsko, Maďarsko, Nizozemsko, Rumunsko, Slovinsko	20
Kypr, Německo, Řecko	20 (výkon práce 5 dní v týdnu) 24 (výkon práce 6 dní v týdnu)
Polsko	20 (< 10 let odpracováno) 26 (> 10 let odpracováno)
Slovensko	20 (< 33 let věku) 25 (> 33 let věku)
Portugalsko, Španělsko	22
Malta	24
Dánsko, Francie, Švédsko	25
Rakousko	25 (< 25 let odpracováno) 36 (> 25 let odpracováno)
Lucembursko	26
Litva	28

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurofound, 2021; OECD, 2020a)

Česká republika společně s dalšími 12 zeměmi patří k zemím s nejnižším počtem zákonné dovolené, která činí pouze 20 dní. Zaměstnanci uvedení v § 215 ZP mají navíc nárok na dodatkovou dovolenou v délce 1 týdne. Délka jejich dovolené tak činí 25 dní. Nárok na zákonem stanovenou dovolenou mají v České republice pouze ti zaměstnanci, kteří u daného zaměstnavatele odpracují 4 týdny. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Další zemí, kde je nárok na dovolenou podmíněn několikadenním či několikaměsíčním výkonem práce, je např. Bulharsko, Irsko nebo Chorvatsko. V Bulharsku o první dovolenou mohou zaměstnanci požádat až po odpracování 8 měsíců v úplně prvním zaměstnání. V Irsku po odpracování 1365 hodin (necelých 57 dní) a v Chorvatsku po odpracování minimálně 6 měsíců. (Hovorková, 2018)

Nejdelší zákonem stanovenou délkou dovolené mají zaměstnanci v Litvě, kde činí 28 dní. Litevský zákonodárce navíc poskytuje zvýšenou dovolenou zaměstnancům mladším 18 let, pečujícím o dítě do 14 let a zdravotně postiženým, a to až v délce 35 dní za kalendářní rok.



Nejdelší dovolenou, ve výši 58 dní, poskytují zaměstnancům vykonávajícím stresující, emočně nebo fyzicky náročnou práci. (Litevský zákoník práce)

Zákonem stanovená délka placené dovolené může být kolektivní smlouvou prodloužena. Země s prodlouženou délkou placené dovolené nad zákonem stanové minimum jsou uvedeny v následující tabulce. Hodnoty odpovídají průměrné kolektivně dohodnuté délce dovolené za kalendářní rok 2020.

**Tabulka 8** – Kolektivně sjednaný počet dní placené dovolené za kalendářní rok 2020

Země	Zákon	Kolektivní smlouva
Česká republika	20	25
Dánsko	25	30
Finsko	25	25
Irsko	20	24
Itálie	20	25
Německo	20	30
Nizozemsko	20	25
Rumunsko	20	21
Slovensko	20	25
Švédsko	25	25

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurofound, 2021; OECD, 2020a)

Kolektivní smlouva zpravidla zákonem stanovenou placenou dovolenou prodlužuje o 5 pracovních dní. V roce 2020 kolektivně dohodnutá délka dovolené činila ve většině zemí 25 pracovních dní. Nejdelší dohodnutou dovolenou měli v daném roce zaměstnanci v Dánsku a Německu, a to 30 pracovních dní.

S dovolenou úzce souvisí také státní svátky, které zaměstnancům přináší dny pracovního volna navíc. Počet státních svátků v jednotlivých zemích EU je uveden v následující tabulce. Počty nezahrnují státní svátky, které jsou trvale stanovené na nepracovní den (sobota/neděle).

**Tabulka 9 – Počet státních svátků v zemích EU**

Země	Počet státních svátků	Země	Počet státních svátků
<b>Belgie</b>	10	<b>Maďarsko</b>	11
<b>Bulharsko</b>	12	<b>Malta</b>	14
<b>Česká republika</b>	13	<b>Německo</b>	10-13**
<b>Dánsko</b>	11	<b>Nizozemsko</b>	9
<b>Estonsko</b>	11	<b>Polsko</b>	12
<b>Finsko</b>	11	<b>Portugalsko</b>	12
<b>Francie</b>	11	<b>Rakousko</b>	13
<b>Chorvatsko</b>	13	<b>Rumunsko</b>	13
<b>Irsko</b>	9	<b>Řecko</b>	11
<b>Itálie</b>	12	<b>Slovensko</b>	15
<b>Kypr</b>	14-17*	<b>Slovinsko</b>	12
<b>Litva</b>	12	<b>Španělsko</b>	14
<b>Lotyšsko</b>	12	<b>Švédsko</b>	11
<b>Lucembursko</b>	11	*dle kolektivní smlouvy, **v závislosti na státu	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (OECD, 2020a)

Nejvíce státních svátků mají na Kypru, kde jich lze prostřednictvím kolektivní smlouvy dohodnout až 17. Další zemí s velkým počtem státních svátků je Slovensko, kde je na rozdíl od Kypru jejich počet přesně stanoven na 15 dní. Naopak nejméně státních svátků mají v Irsku a Nizozemsku, a to pouze 9. Česká republika, s počtem 13 státních svátků, patří k nadprůměru.

#### **4.5 Směrnice Evropské unie o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem**

Evropský parlament a Rada EU vydala v červnu 2019 směrnici o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU. Primárním cílem směrnice je dosáhnout rovnosti mezi ženami a muži, podpořit ženy na trhu práce, zajistit rovnost v péči o děti a eliminovat rozdíly ve výdělku a odměnách za vykonanou práci. Účelem směrnice je také umožnit lidem lépe sladit svůj pracovní a rodinný život, což zajišťuje prostřednictvím nástrojů, mezi které patří (Směrnice 2019/1158):

- otcovská dovolená,
- rodičovská dovolená,
- pečovatelská dovolená,
- pružné uspořádání práce pracovníků.

### **Otcovská dovolená**

Členské státy mají dle směrnice povinnost umožnit otcům čerpat otcovskou dovolenou, příp. dovolenou pro rovnocenného druhého rodiče, v délce 10 pracovních dní. Otcovská dovolená by měla být čerpána kolem narození dítěte, vždy však záleží na rozhodnutí státu, zda otcům umožní zahájit čerpání již před samotným narozením dítěte nebo až po narození. (Směrnice 2019/1158)

V České republice byla otcovská dovolená zavedena již v roce 2018. Každý otec měl nárok na dovolenou v délce 5 pracovních dní. Následným přijetím Směrnice EU došlo k jejímu prodloužení na zmíněných 10 pracovních dní. Podmínkou pro její čerpání je nástup otce na otcovskou dovolenou do 6 týdnů od narození dítěte. (Kopecký, 2022)

### **Rodičovská dovolená**

Cílem směrnice je zajistit také individuální právo na rodičovskou dovolenou v délce 4 měsíců. Zároveň směrnice prodlužuje minimální dobu trvání této dovolené, jež nelze převést z jednoho rodiče na druhého, a to na 2 měsíce. (Směrnice 2019/1158)

### **Pečovatelská dovolená**

Dle směrnice mají osoby s pečovatelskými povinnostmi nárok na 5 pracovních dní volna nad rámec stanovené dovolené. Rozsah a podmínky čerpání stanoví každý členský stát v souladu s vnitrostátními předpisy. Společně s pečovatelskou dovolenou směrnice upravuje také poskytování dovolené z důvodů vyšší moci v důsledku naléhavých a neočekávaných rodinných důvodů. (Směrnice 2019/1158)

### **Pružné uspořádání práce pracovníků**

Pracovníci s dětmi, jejichž věk činí nejméně 8 let a pracující pečovatelé mají právo požádat svého zaměstnavatele o pružné uspořádání práce za účelem poskytování péče. Žádat mohou např. o pružnou pracovní dobu, práci z domova nebo kratší pracovní dobu. Zaměstnavatel má povinnost žádost posoudit a v přiměřené lhůtě ji přijmout či zamítnout včetně případného odůvodnění. (Směrnice 2019/1158)

## **4.6 Komparace moderních přístupů k pracovní době**

V důsledku společenského, ekonomického a technologického vývoje dochází napříč světem k rozvoji flexibilních forem zaměstnávání, s čímž úzce souvisí rozvoj moderních přístupů k pracovní době. Tyto přístupy jsou zahrnuty v balíčku o pružném uspořádání práce, který má

za cíl modernizovat organizaci práce a umožnit zaměstnancům lépe sladit svůj pracovní a rodinný život. Rozvoj moderních přístupů k pracovní době značně ovlivnila také pandemie COVID-19, kdy docházelo k jejich častějšímu využívání. (Eurofound, 2023)

Pro velké množství lidí je typický čtyřicetihodinový pracovní týden, kdy musí denně dojíždět do sídla společnosti, nežádoucí či neproveditelný, a proto uvítají možnosti, které jim pomohou upravit pracovní dobu dle jejich potřeb. V rámci EU mezi nejčastěji využívané moderní přístupy k pracovní době patří:

- práce na dálku,
- částečné úvazky (viz podkapitola 4.2 Komparace pracovní doby),
- sdílené pracovní místo,
- pružná pracovní doba,
- stlačený pracovní týden (viz podkapitola 4.2 Komparace pracovní doby).

Rozsah jejich využívání se v jednotlivých zemích EU výrazně liší. Důvodem jsou především rozdíly v pracovněprávní legislativě zemí, vyspělosti země nebo v sociální politice.

### **Práce na dálku**

Regulace práce na dálku je v EU značně proměnlivá, neboť v jednotlivých zemích dochází k neustálým aktualizacím nařízení. Zároveň existují odvětví, která vyžadují odlišné postupy a regulace a práce na dálku v nich není možná. (Eurofound, 2022b)

Práci na dálku je možné regulovat zákonnou legislativou, sociálním dialogem nebo kolektivním vyjednáváním. Na základě této regulace lze země rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny patří Česká republika, Belgie, Bulharsko, Německo, Estonsko, Řecko, Španělsko, Francie, Chorvatsko, Itálie, Lotyšsko, Litva, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Nizozemsko, Rakousko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovinsko a Slovensko, kde je regulace upravena v zákonné legislativě doplněné o odvětvové a kolektivní smlouvy na úrovni podniku. Druhou skupinu tvoří Dánsko, Irsko, Kypr, Finsko a Švédsko, kde chybí zákonná definice a právní předpisy týkající se práce na dálku. V těchto zemích je práce na dálku regulována pouze formou sociálních dialogů a kolektivních smluv. (Eurofound, 2022c)

V současnosti je právo na práci na dálku zakotveno v právních předpisech pouze ve Francii, Litvě a Portugalsku. V Nizozemsku je toto právo ve schvalovacím řízení. V ostatních zemích EU je práce na dálku určována na úrovni podniků. (Eurofound, 2022c)

Práce na dálku je ve většině zemí EU nejčastěji využívána zaměstnanci na manažerských pozicích ve věku od 40 do 59 let. Výjimku tvoří zaměstnanci na Slovensku a v Estonsku, kde je využívána především zaměstnanci ve věku do 39 let. (Evropa v datech, 2019)

V následující tabulce jsou uvedeny procentuální počty zaměstnanců pracujících na dálku alespoň pár dní za kalendářní měsíc.

**Tabulka 10** – Počet zaměstnaných pracujících na dálku v zemích EU (v %)

Země	Rok									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EU	11,9	12,0	11,9	13,1	13,3	13,3	13,7	14,5	20,7	23,4
Belgie	20,8	21,5	22,0	22,6	23,0	23,7	23,0	25,0	33,9	40,2
Bulharsko	1,9	1,6	1,4	1,0	1,2	1,0	0,9	1,1	3,0	6,5
Česká republika	8,2	8,4	8,2	7,9	9,1	9,5	9,7	10,4	13,4	14,6
Dánsko	33,3	33,9	29,1	29,4	34,9	31,2	29,2	29,6	36,9	37,6
Estonsko	12,0	12,3	13,1	13,0	15,0	16,0	19,3	19,5	22,9	26,0
Finsko	22,4	24,1	24,8	26,8	27,6	27,8	30,2	32,1	39,3	41,0
Francie	20,6	19,9	19,4	19,8	20,7	20,7	21,1	23,2	29,7	34,5
Chorvatsko	3,6	4,2	3,9	4,4	5,4	6,1	6,9	7,1	11,1	13,4
Irsko	15,2	14,7	13,8	13,8	13,2	17,1	20,0	20,4	32,4	39,8
Itálie	4,6	4,5	4,3	4,5	4,4	4,7	4,9	4,8	13,7	14,9
Kypr	2,1	3,2	3,2	2,7	3,0	2,6	2,3	2,6	7,3	12,6
Litva	5,6	5,7	5,6	5,1	5,1	4,9	4,8	4,7	8,4	14,3
Lotyšsko	3,2	3,6	4,0	3,2	4,3	3,3	4,9	4,8	6,1	13,8
Lucembursko	24,0	25,6	27,8	34,1	30,9	30,8	28,7	31,4	44,5	42,9
Maďarsko	9,5	10,8	9,9	8,9	7,4	6,8	6,2	4,7	11,1	13,6
Malta	3,7	4,1	5,1	5,1	6,5	7,6	9,9	11,8	25,9	29,3
Německo	11,8	11,5	11,4	11,7	11,4	11,1	12,0	12,9	21,1	24,9
Nizozemsko	12,1	13,3	13,9	35,7	36,0	36,8	37,0	38,5	41,7	50,5
Polsko	12,7	12,9	13,3	16,1	15,0	13,9	14,2	14,5	18,3	15,7
Portugalsko	13,0	14,1	14,3	14,1	14,4	14,2	14,7	15,6	22,4	25,8
Rakousko	22,6	22,3	22,5	22,8	22,8	22,3	22,3	22,7	29,9	29,0
Rumunsko	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	1,3	3,1	6,6
Řecko	4,9	4,8	5,3	5,6	6,0	5,5	5,1	5,2	10,4	15,8
Slovensko	8,9	8,6	9,1	8,9	8,4	8,5	9,1	9,7	11,7	15,2
Slovinsko	15,7	17,3	18,4	19,0	17,7	18,2	17,9	17,9	20,2	23,2
Španělsko	7,3	7,5	6,9	6,5	6,5	7,4	7,6	8,4	15,2	15,5
Švédsko	26,3	28,6	29,3	28,4	31,5	33,1	33,8	35,1	-	45,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022b)

Z tabulky je zřejmé, že ve všech zemích došlo mezi rokem 2019 a 2020 k výraznému nárůstu využívání práce na dálku, neboť pandemie COVID-19 významně ovlivnila organizaci práce.

Díky pandemii a práci na dálku lidé měli lepší možnost sladit svůj pracovní a rodinný život a zvýšila se flexibilita. (Eurofound, 2022b)

Dlouhodobě je práce na dálku nejvíce využívána v Nizozemsku, jež je technologicky a ekonomicky vyspělou zemí a práce na dálku je zde vysoce efektivní. V roce 2021 v Nizozemsku na dálku pracovalo 50,5 % zaměstnanců. Vysoká míra práce na dálku může být způsobena také tím, že Nizozemsko patří mezi země, kde spoustu zaměstnanců dojíždí do práce do jiného regionu, než ve kterém trvale žijí. Zároveň zde dochází k velké podpoře ze strany státu formou daňových úlev a také ze strany zaměstnavatelů (především z větších firem), kteří přispívají svým zaměstnancům na vybavení bytu tak, aby měli pro práci k dispozici vše, co potřebují. Nizozemsko se pyšní také velkou dostupností veřejných míst vhodných pro práci na dálku, jimiž jsou např. veřejné kanceláře, knihovny a kavárny. (Rybářová, 2020) Práce na dálku je hodně využívána také v Belgii, Irsku, Lucembursku, Finsku a Švédsku. Jak již bylo zmíněno, práce na dálku byla výrazně ovlivněna pandemií. Ve vyspělých zemích vykazovala vysokou efektivitu, a proto se její nadprůměrné využívání očekává i v následujících letech. Nejméně využívána je práce na dálku v Bulharsku a Rumunsku, kde se její podíl dlouhodobě pohyboval kolem 1 % a i po nárůstu způsobeném pandemií zůstal pod hranicí 10 %. V České republice využívá alespoň pár dní v měsíci práci na dálku 14,6 % zaměstnanců, což je o 8,8 % pod průměrem EU. Na nižší hodnotu má značný vliv struktura české ekonomiky, která je orientována především na zpracovatelský průmysl, kde je práce na dálku neproveditelná.

V roce 2021 v EU pracovalo na dálku 2 z 10 zaměstnanců, což představuje 41,7 milionu lidí. Bez vlivu pandemie se podobný nárůst očekával až v následujících 10 letech vlivem technologického vývoje. (Eurofound, 2022b)

### **Sdílené pracovní místo**

Pro členské státy EU neexistuje žádná jednotná konkrétní právní úprava sdíleného pracovního místa, a proto je upraveno v obecných předpisech týkajících se částečných úvazků. (Eurofound, 2020) V Maďarsku, Německu, Slovinsku a Slovensku je však sdílené pracovní místo od částečných úvazků odlišeno pomocí zvláštních předpisů a v Irsku jsou sdílená pracovní místa upravena v kolektivních smlouvách. (Eurofound, 2015)

Země poskytující sdílená pracovní místa je možno rozdělit do dvou skupin. V první skupině jsou země, kde musí zaměstnavatel individuálně s každým zainteresovaným zaměstnancem uzavřít pracovní smlouvu o sdílení pracovního místa (např. Česká republika). Ve druhé skupině

jsou země, kde je možno uzavřít pouze jednu pracovní smlouvu zahrnující všechny pracovníky, kteří budou sdílet stejnou pracovní náplň. (Eurofound, 2015)

Sdílené pracovní místo je všeobecně rozšířeno mezi zaměstnanci, kteří nechtějí nebo nemohou pracovat na plný úvazek. Jedná se zejména o pracující studenty, rodiče při péči o děti nebo o osoby s omezenou schopností výkonu práce. (Eurofound, 2015)

Nejvíce je sdílené pracovní místo poskytováno v Belgii, Slovinsku, Nizozemsku a Rakousku, kde jej nabízí téměř 25 % firem. V Belgii jsou sdílená pracovní místa poskytována především ve zdravotnických a pečovatelských organizacích. Často zde dochází k situacím, kdy jedna osoba sdílí pracovní místo s jinou osobou v obou organizacích, a proto byla vytvořena virtuální platforma, kde zaměstnanci mohou sledovat svůj pracovní plán a případné překryvy pracovní doby ihned vyřešit. (Hays.be, 2023) Ve Slovinsku jsou sdílená pracovní místa legislativně upravena a využívána zejména za účelem snížení nezaměstnanosti v sektoru veřejných a soukromých služeb a v zemědělství. V Nizozemsku spousta lidí pracuje na částečný úvazek, což vede firmy k nabízení sdílených pracovních míst tak, aby bylo dané pracovní místo plně obsazeno. (Eurofound, 2015)

Další zemí, která se řadí na přední příčky v nabídce sdílených pracovních míst je Německo. Již v 80. letech minulého století odbory usilovaly o zkrácení pracovní doby, což vedlo k zavedení zkrácené pracovní doby (tzv. Kurzarbeit) a poté k právní úpravě sdílených pracovních míst. V současnosti tento nástroj v Německu poskytuje 17 % zaměstnavatelů. Dle odborníků ale zaměstnavatelé raději dávají přednost jiným formám úpravy pracovní doby, které jsou pro ně méně administrativně náročné a více efektivní. (Kotíková et. al., 2019)

Přestože slovenský zákoník práce také obsahuje úpravu sdíleného pracovního místa, patří Slovensko mezi země, kde se nabízí nejméně. Od jeho zavedení v roce 2011 se počet firem, jež tento nástroj využívá, pohybuje pod 1 %. Zaveden byl za účelem snížení nezaměstnanosti v podnicích, nicméně více se vyskytuje ve veřejném sektoru. Stejně na tom je Maďarsko, kde je tento nástroj v zákoníku práce zahrnut od roku 2012. (Kotíková et. al., 2019)

V České republice je tento způsob zaměstnávání poskytován pouze v 7 % firem, a to především ve veřejném sektoru, v sektoru obchodu a v sektoru služeb. Limity v uplatňování sdíleného pracovního místa jsou způsobeny nízkým využitím částečných úvazků a nižší pracovněprávní ochranou. (Eurofound, 2020; Veverková, 2019)

Ve Finsku, Francii a Itálii neexistuje nástroj, který by odpovídal sdílenému pracovnímu místu. Ve Finsku je nahrazen tzv. náhradní dovolenou za práci, která činí 100 až 180 kalendářních dní. Zaměstnanec je v tomto případě vyvázán z pracovní povinnosti, kterou za něj vykonává uchazeč o práci. Podmínkou pro nárok je odpracovat alespoň 20 let a u zaměstnavatele, kde se uchází o náhradní dovolenou alespoň 13 měsíců s úvazkem 0,75. Využívání náhradní dovolené za práci však ve Finsku neustále klesá. Ve Francii byl dříve nástroj odpovídající sdílenému pracovnímu místu využíván, nicméně v současnosti je zcela nahrazen klasickými smlouvami na částečný úvazek. O jejich zpětném zavedení se neuvažuje a namísto sdíleného pracovního místa dochází k podpoře sdílení zaměstnanců. V Itálii dříve právní úprava sdíleného pracovního místa existovala, pro jeho minimální využívání ale byla v roce 2015 zrušena a nahrazena smlouvami s kratší pracovní dobou. (Kotíková et. al., 2019)

Na všeobecně nízké nabízení a využívání sdíleného pracovního místa má vliv především to, že se ve většině zemí EU jedná o nově zavedený přístup k pracovní době, který není příliš rozšířený, a tudíž je jeho poskytování velmi omezené. Navíc je složité sdílené pracovní místo kombinovat s jinými přístupy, např. s prací na dálku a zároveň lze shledat velkou konkurenci v částečných úvazcích.

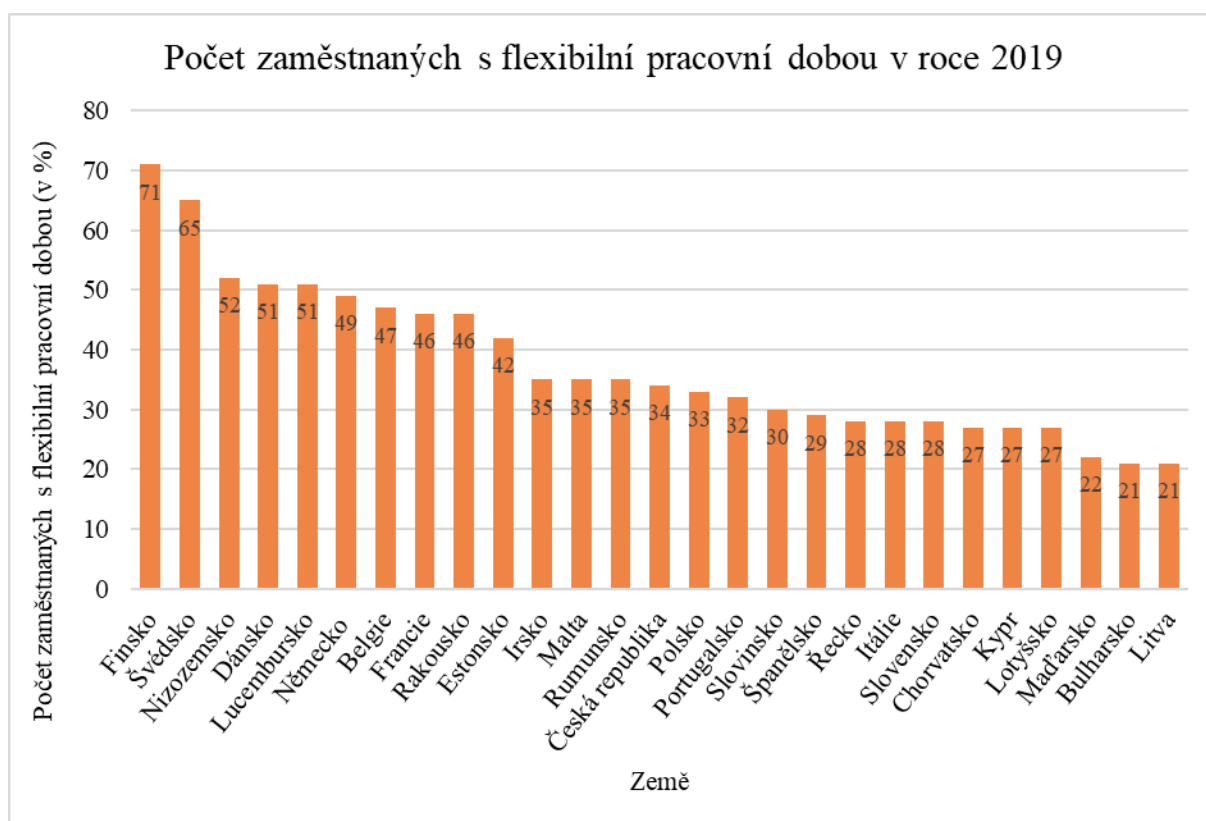
### **Pružná pracovní doba**

Pružná pracovní doba je upravena ve vnitrostátních právních předpisech všech členských států EU a zároveň je obsažena také ve směrnici EU o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců, která se vztahuje na všechny členské státy. Na základě této směrnice mají pracovníci s dětmi a pracující pečovatelé právo požádat svého zaměstnavatele o pružné uspořádání práce také v případě, kdy se v podniku běžně neposkytuje. O tom, zda bude pružná pracovní doba zaměstnancům (pečujícím i ostatním) poskytnuta, rozhoduje vždy zaměstnavatel. (Směrnice 2019/1158)

Všeobecně mají pružnou pracovní dobu častěji zaměstnanci na vysoce kvalifikovaných pracovních pozicích a rodiče s dětmi. Ve směnných režimech a u dělnických pozic bývá těžko proveditelná.

V následujícím grafu jsou uvedeny procentuální počty zaměstnanců, kteří mohou zcela nebo zčásti rozhodovat o své pracovní době.





**Graf 3** – Počet zaměstnaných s flexibilní pracovní dobou v zemích EU v roce 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2020)

V zemích EU ve většině případů o pracovní době zaměstnanců rozhoduje zaměstnavatel. Zcela nebo zčásti tak o své pracovní době může v zemích EU průměrně rozhodovat pouze 39 % zaměstnanců. Nejmenší vliv na svou pracovní dobu mají zaměstnanci v Maďarsku (22 %), Bulharsku (21 %) a Litvě (21 %). Výjimkou je především Finsko, kde může zcela nebo zčásti o své pracovní době rozhodovat až 71 % zaměstnanců. Ve Finsku byl v roce 2020 aktualizován zákon o pracovní době, který se vztahuje také na pružné uspořádání práce. Nyní mají dle zákona zaměstnanci právo na prodloužení či zkrácení pracovního dne až o 4 hodiny a zároveň, po dohodě se zaměstnavatelem, nemusí být pružná část pracovní doby odpracována na začátku nebo na konci směny. (Alku, James, 2020)

Další zemí, kde o své pracovní době může zcela nebo zčásti rozhodovat velký počet zaměstnanců je Švédsko. Na vysokou míru pružného uspořádání práce má vliv vysoká zaměstnanost žen a matek s malými dětmi, které tento nástroj nejčastěji využívají. (Greig-Smith, 2014)

Pod průměrem EU se společně s dalšími 16 zeměmi nachází také Česká republika, kde má pružnou pracovní dobu 34 % zaměstnanců. Jedná se především o administrativní pracovníky a rodiče s malými dětmi. Zaměstnanci mají možnost zvolit si začátek, případně i konec své pracovní doby v předem daných časových úsecích.

#### **4.7 Komparace produktivity práce**

Pro mezinárodní srovnávání produktivity práce se používá ukazatel HDP vyjadřující ekonomickou situaci daného státu. Nejvíce užívaným ukazatelem je HDP na odpracovanou hodinu, neboť bere v úvahu rozdílnost délky pracovní doby v jednotlivých zemích. Druhým mezinárodně užívaným ukazatelem je HDP na pracovníka.

Růst produktivity práce odráží efektivnější využívání výrobních faktorů, inovace či nahrazování zaměstnanců, kteří disponují nízkou mírou kvalifikace. Vyšší produktivita práce má pozitivní vliv na životní úroveň obyvatel a přispívá k rovnováze mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců. S vysokou produktivitou práce jsou spojeny také vyšší mzdy a odměny zaměstnanců. Všeobecně platí, že je produktivita práce vyšší ve vyspělejších ekonomikách, protože mají potenciál zajistit a udržet vysokou životní úroveň svých obyvatel. (Kucharčíková, 2011)

HDP na odpracovanou hodinu v jednotlivých zemích EU je uvedeno v následující tabulce. Pokud je index země vyšší než 100, je HDP na odpracovanou hodinu vyšší než průměr EU.

**Tabulka 11** – Produktivita práce na odpracovanou hodinu v zemích EU (v %)

Země	Rok									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EU	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Belgie	135,0	134,7	136,1	136,7	136,5	134,0	133,3	132,9	137,1	136,2
<b>Bulharsko</b>	<b>44,0</b>	<b>42,9</b>	<b>44,1</b>	<b>44,5</b>	<b>45,9</b>	<b>45,9</b>	<b>47,2</b>	<b>48,3</b>	<b>48,8</b>	<b>52,5</b>
Česká republika	71,3	72,2	73,9	75,2	74,5	75,8	76,5	77,8	78,9	79,0
Dánsko	132,7	132,9	134,1	133,7	133,7	136,2	137,6	135,2	136,8	139,2
Estonsko	64,1	64,5	66,1	63,5	64,9	65,4	70,1	71,0	73,7	74,2
Finsko	111,5	110,3	109,8	109,6	110,6	111,8	110,2	107,7	107,5	108,1
Francie	123,4	125,6	125,5	124,7	124,5	124,2	123,9	125,9	126,3	122,9
Chorvatsko	64,2	65,6	63,6	65,7	67,0	67,1	67,0	65,9	60,3	65,8
<b>Irsko</b>	<b>142,5</b>	<b>136,3</b>	<b>139,1</b>	<b>179,6</b>	<b>170,9</b>	<b>173,3</b>	<b>177,7</b>	<b>175,4</b>	<b>197,9</b>	<b>209,8</b>
Itálie	105,5	104,5	103,0	101,6	103,2	101,9	100,8	100,4	102,6	100,5
Kypr	79,4	78,1	76,3	76,7	78,4	77,9	77,1	76,6	75,0	76,3
Litva	63,6	64,9	65,4	62,9	61,5	65,4	66,2	68,2	70,0	73,6
Lotyšsko	53,8	53,1	54,7	55,8	56,6	58,3	58,9	60,2	61,2	64,3
Lucembursko	186,7	188,7	191,8	190,5	189,9	184,1	178,5	171,4	175,6	179,6
Maďarsko	69,5	69,4	67,2	66,9	63,5	63,4	65,4	66,7	66,5	68,1
Malta	75,0	75,7	78,1	82,5	78,7	81,4	78,5	75,8	71,8	76,9
Německo	122,9	122,6	124,5	122,9	124,7	124,9	124,9	122,8	122,2	123,4
Nizozemsko	132,5	133,8	130,6	129,5	126,4	125,5	124,7	120,5	119,4	121,5
Polsko	59,4	58,7	58,6	59,5	59,1	60,1	62,6	64,9	63,5	63,7
Portugalsko	68,3	70,4	69,3	68,3	67,9	66,2	65,6	65,5	64,8	65,1
Rakousko	117,9	117,9	118,1	119,6	119,5	117,5	117,6	115,4	117,3	116,1
Rumunsko	52,9	50,8	51,9	53,8	56,3	59,9	63,1	65,7	66,5	67,8
Řecko	63,2	62,9	62,0	62,7	59,0	58,9	55,9	55,6	55,0	54,0
Slovensko	77,0	78,0	78,7	78,3	72,9	70,6	70,1	70,6	73,4	74,4
Slovinsko	80,8	80,0	79,5	78,3	80,5	82,3	83,5	84,0	83,2	84,0
Španělsko	99,9	100,5	100,3	98,9	98,4	98,3	95,0	95,3	91,8	90,5
Švédsko	121,0	118,8	117,9	119,1	115,2	113,5	112,6	113,7	113,5	117,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2023)

V současnosti nejvyšší produktivitu práce ze všech sledovaných zemí vykazuje Irsko, které v roce 2019 na prvním místě vystřídal Lucembursko. Vysoké produktivity práce Irsko dosahuje zejména díky převaze nadnárodních společností, pro které je lákavá nízká sazba daně z příjmů právnických osob. Od 90.let minulého století se Irsku, jako jedinému státu, podařilo svou produktivitu práce více než zdvojnásobit. (Business Expert, 2023) Navzdory rozsáhlým dopadům pandemie COVID-19 zaznamenalo Irsko vysoký nárůst produktivity práce, jež se mezi lety 2019 a 2021 zvýšila o rekordních 34,4 % unijního průměru. Nárůst byl způsoben především nadnárodními podniky specializovanými na výrobu léčiv, neboť vyprodukovaly

takové množství výstupu, kterého nikdy dříve nedosáhly. Vysoký růst produktivity práce byl vykázan také v oboru informačních a komunikačních technologií. (Central statistics office, 2020)

Druhou zemí s nejvyšší produktivitou práce v EU je Lucembursko. Hlavním důvodem vysoké produktivity práce je, stejně jako v Irsku, velký počet nadnárodních společností a finanční sektor. Dle odborníků by Lucembursko mohlo dosahovat daleko vyšší produktivity práce, pokud by přijalo skandinávskou rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců. (World population review, 2023)

Vysoko nad průměrem EU se s produktivitou práce nachází také např. Dánsko a Belgie, jež patří mezi země s vysokou životní úrovní a minimální nerovností obyvatelstva. To je zajištěno systémem sociálního zabezpečení a vynikající rovnováhou mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců. Vyšší úrovně produktivity práce Dánsko dosahuje především díky výrobním firmám a otevřenému konkurenčnímu podnikatelskému prostředí, které podporuje investice a nové nápady. V sektoru služeb je produktivita práce srovnatelná se zeměmi EU, což se Dánsko snaží zlepšit prostřednictvím poskytování grantů na výzkum a vývoj v této oblasti. (OECD, 2020b) Belgie se pyšní vysokou mírou kvalifikace a vzdělání zaměstnanců v sektoru služeb, výroby a stavebnictví, díky kterým dosahuje jedné z nejvyšších úrovní produktivity práce v EU. (World population review, 2023)

Dlouhodobě nejnižší produktivitu práce ze všech zemí EU má Bulharsko. Jedním z hlavních důvodů je nedostatek správného řízení a organizace práce zaměstnanců, kterým často chybí motivace pro výkon práce. (Ivanov, Usheva, 2020) Další zemí s velmi nízkou produktivitou práce je Řecko, kde byl navíc ve sledovaných letech zaznamenán výrazný pokles způsobený řešením ekonomické krize.

Největší pokles produktivity práce v rámci sledovaných let zaznamenalo Nizozemsko. I přesto je ve srovnání se zeměmi EU její úroveň nadprůměrná. Výhodou Nizozemska je jeho ekonomická vyspělost, výborné podmínky pro podnikatele, fungující veřejná správa, poloha u moře a velké množství vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří zvládají vykonávat technologicky náročné práce. (BusinessInfo.cz, 2014)

Co se týče České republiky, produktivita práce mírně roste, nicméně dlouhodobě se nachází pod průměrem EU. Hlavním důvodem nízké produktivity je neefektivita, nedostatek inovací, a především orientace výrobního průmyslu na výrobu součástek, nikoliv finálních produktů. Mezi další faktory lze zařadit horší kapitálové vybavení a pracovní postupy v porovnání

s okolními státy, špatnou organizaci práce ze strany manažerů nebo růst nákladů práce. Aby produktivita práce rostla rychlejším tempem a vyrovnala se okolním státům, je dle odborníků nutno především inovovat výrobní procesy a postupy a investovat do nových výrobních strojů, které používá zahraniční konkurence. Jako pozitivum vnímají také snížení délky pracovní doby, neboť zkušenosti severských zemí ukazují růst produktivity práce při kratší pracovní době. Někteří shledávají problém také v nízké nezaměstnanosti, která v případě produktivity práce může způsobovat problém při hledání zaměstnanců s dostatečnou kvalifikací pro výkon práce. (Holanová, 2016)

#### 4.8 Vztah moderních přístupů k pracovní době a produktivity práce

Pro zjištění vztahu jednotlivých moderních přístupů k pracovní době a produktivity práce byla použita korelační analýza, která zjišťuje lineární závislost mezi kvantitativními proměnnými. Míru korelace vyjadřuje korelační koeficient (Pearsonův korelační koeficient), který nabývá hodnot v intervalu  $< -1; 1 >$ . Hodnota -1 znamená, že mezi veličinami je nepřímá závislost (pokud veličina A roste, veličina B klesá a naopak), hodnota 0 znamená, že mezi veličinami není závislost a hodnota 1 znamená, že mezi veličinami je přímá závislost (pokud veličina A roste, tak roste i veličina B a naopak). (Isibalo.com, 2023)

Vyjádření lineární závislosti je znázorněno v následující tabulce.

**Tabulka 12** – Vyjádření lineární závislosti

Absolutní hodnota	Závislost
0	neexistuje
0,01 - 0,20	velmi slabá
0,21 - 0,40	slabá
0,41 - 0,70	střední
0,71 - 0,90	vysoká
0,91 - 0,99	velmi vysoká
1	pevná

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Acrea, 2023)

Pro výpočet korelačního koeficientu byla použita funkce CORREL z programu Microsoft Excel, která korelaci počítá pomocí následujícího vzorce (Microsoft, 2023):

$$\text{CORREL}(X, Y) = \frac{\Sigma(x-\bar{x})*(y-\bar{y})}{\sqrt{\Sigma(x-\bar{x})^2*\Sigma(y-\bar{y})^2}} \quad (6)$$

, kde  $\bar{x}$  a  $\bar{y}$  jsou střední hodnoty průměru matice X a Y.

Zda má zavádění moderních přístupů k pracovní době vliv na růst produktivity práce bylo zkoumáno na 3 přístupech, jež jsou užívány ve všech zemích EU. Jedná se o částečné úvazky, práci na dálku a pružnou pracovní dobu.

### Částečné úvazky a produktivita práce

Pro určení závislosti mezi částečnými úvazky a produktivitou práce byla použita nejnovější dostupná data odpovídající roku 2021. Použitá data jsou znázorněna v následující tabulce.

**Tabulka 13** – Hodnoty částečných úvazků a produktivity práce za rok 2021 (v %)

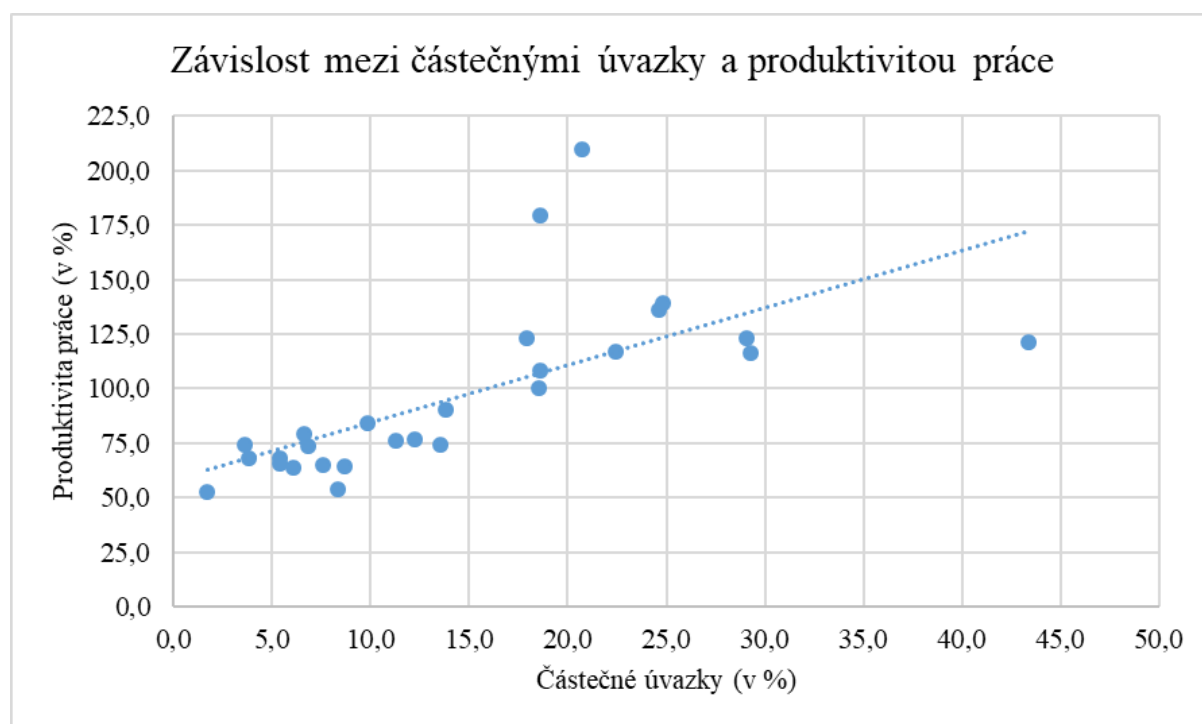
Země	Částečné úvazky	Produktivita práce
Belgie	24,6	136,2
Bulharsko	1,7	52,5
Česká republika	6,6	79,0
Dánsko	24,8	139,2
Estonsko	13,5	74,2
Finsko	18,6	108,1
Francie	17,9	122,9
Chorvatsko	5,4	65,8
Irsko	20,7	209,8
Itálie	18,5	100,5
Kypr	11,3	76,3
Litva	6,8	73,6
Lotyšsko	8,7	64,3
Lucembursko	18,6	179,6
Maďarsko	5,4	68,1
Malta	12,2	76,9
Německo	29,1	123,4
Nizozemsko	43,4	121,5
Polsko	6,1	63,7
Portugalsko	7,6	65,1
Rakousko	29,3	116,1
Rumunsko	3,8	67,8
Řecko	8,3	54,0
Slovensko	3,6	74,4
Slovinsko	9,8	84,0
Španělsko	13,8	90,5
Švédsko	22,4	117,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022a; Eurostat, 2023)

Korelační koeficient byl vypočítán dle vzorce (6) z matice hodnot částečných úvazků a z matice hodnot produktivity práce v jednotlivých zemích EU za rok 2021.

Výsledek výpočtu korelačního koeficientu:  $CORREL = 0,677974469$

Pro znázornění závislosti mezi částečnými úvazky a produktivitou práce v jednotlivých zemích EU byl použit také korelační graf.



**Graf 4** – Závislost mezi částečnými úvazky a produktivitou práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výpočtu korelačního koeficientu a z korelačního grafu lze usoudit, že mezi částečnými úvazky a produktivitou práce je střední stupeň závislosti. Je všeobecně známo, že lidé pracující na částečné úvazky umí efektivněji využívat svůj čas a lépe plánovat svou práci. Díky tomu jsou schopni vykonat více práce v kratším čase a přispívat tak k růstu produktivity práce. Zároveň mají možnost pracovat i ti, kterým plný úvazek nevyhovuje. (ČSOB, 2020) Země, kde jsou částečné úvazky více rozšířeny proto častěji vykazují vyšší produktivitu práce svých zaměstnanců a s tím spojenou vyšší životní úroveň obyvatel.



## Práce na dálku a produktivita práce

Pro určení závislosti mezi prací na dálku a produktivitou práce byla použita nejnovější dostupná data odpovídající roku 2021. Použitá data jsou znázorněna v následující tabulce.

**Tabulka 14** – Hodnoty práce na dálku a produktivity práce za rok 2021 (v %)

<b>Země</b>	<b>Práce na dálku</b>	<b>Produktivita práce</b>
<b>Belgie</b>	40,2	136,2
<b>Bulharsko</b>	6,5	52,5
<b>Česká republika</b>	14,6	79,0
<b>Dánsko</b>	37,6	139,2
<b>Estonsko</b>	26,0	74,2
<b>Finsko</b>	41,0	108,1
<b>Francie</b>	34,5	122,9
<b>Chorvatsko</b>	13,4	65,8
<b>Irsko</b>	39,8	209,8
<b>Itálie</b>	14,9	100,5
<b>Kypr</b>	12,6	76,3
<b>Litva</b>	14,3	73,6
<b>Lotyšsko</b>	13,8	64,3
<b>Lucembursko</b>	42,9	179,6
<b>Maďarsko</b>	13,6	68,1
<b>Malta</b>	29,3	76,9
<b>Německo</b>	24,9	123,4
<b>Nizozemsko</b>	50,5	121,5
<b>Polsko</b>	15,7	63,7
<b>Portugalsko</b>	25,8	65,1
<b>Rakousko</b>	29,0	116,1
<b>Rumunsko</b>	6,6	67,8
<b>Řecko</b>	15,8	54,0
<b>Slovensko</b>	15,2	74,4
<b>Slovinsko</b>	23,2	84,0
<b>Španělsko</b>	15,5	90,5
<b>Švédsko</b>	45,7	117,3

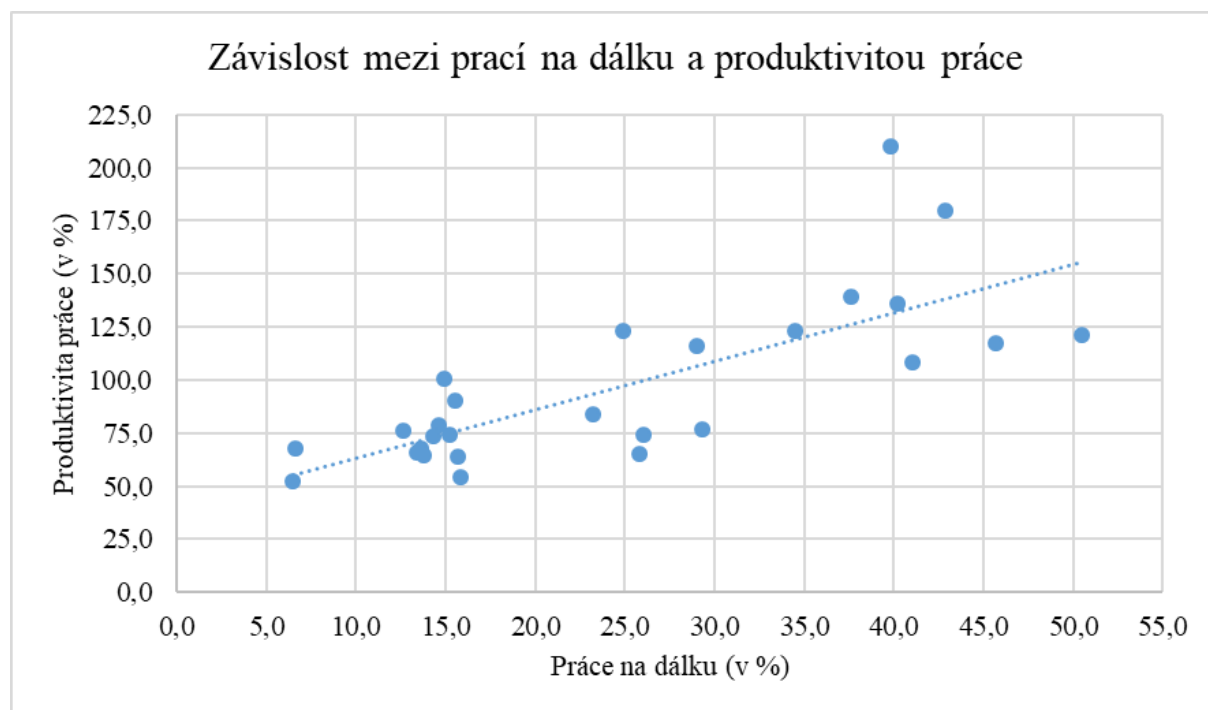
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2022b; Eurostat, 2023)

Korelační koeficient byl vypočítán dle vzorce (6) z matice hodnot práce na dálku vykonávané alespoň pár dní za kalendářní měsíc a z matice hodnot produktivity práce v jednotlivých zemích EU za rok 2021.

Výsledek výpočtu korelačního koeficientu:  $CORREL = 0,760752$



Pro znázornění závislosti mezi prací na dálku a produktivitou práce v jednotlivých zemích EU byl použit také korelační graf.



**Graf 5** – Závislost mezi prací na dálku a produktivitou práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výpočtu korelačního koeficientu a z korelačního grafu lze usoudit, že mezi občasnou prací na dálku a produktivitou práce je vysoký stupeň závislosti. Lidé pracující na dálku alespoň pár dní za kalendářní měsíc vykazují vyšší produktivitu práce, neboť ve většině případů pracují v klidném prostředí, kde nejsou při práci vyrušováni spolupracovníky a nemusí se účastnit časově náročných porad. Správná organizace práce na dálku a s tím spojená nezávislost a možnost lépe sladit svůj pracovní a rodinný život vede k růstu kladného vztahu k firmě a ochotě pracovat efektivněji. Při práci na dálku je však potřeba zajistit, aby měl zaměstnanec potřebné (zejména technické) vybavení k práci a příjemné pracovní prostředí, jež má také vliv na produktivitu práce zaměstnanců. (Kotíková et. al., 2020) Nejlepší podmínky mají zajištěny bezpochyby zaměstnanci v Nizozemsku, kde je práce na dálku poskytována a využívána nejčastěji.

## Pružná pracovní doba a produktivita práce

Pro určení závislosti mezi pružnou pracovní dobou a produktivitou práce byla použita nejnovější dostupná data odpovídající roku 2019. Použitá data jsou znázorněna v následující tabulce.

**Tabulka 15** – Hodnoty pružné pracovní doby a produktivity práce za rok 2019 (v %)

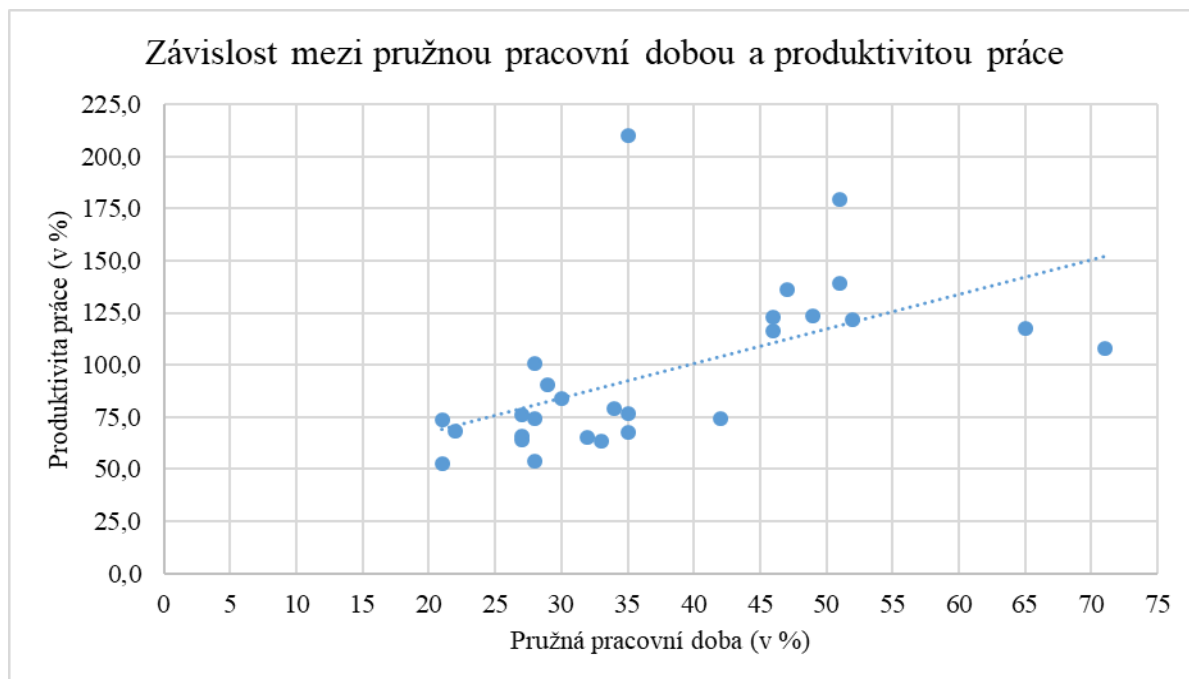
Země	Pružná pracovní doba	Produktivita práce
Belgie	47,0	136,2
Bulharsko	21,0	52,5
Česká republika	34,0	79,0
Dánsko	51,0	139,2
Estonsko	42,0	74,2
Finsko	71,0	108,1
Francie	46,0	122,9
Chorvatsko	27,0	65,8
Irsko	35,0	209,8
Itálie	28,0	100,5
Kypr	27,0	76,3
Litva	21,0	73,6
Lotyšsko	27,0	64,3
Lucembursko	51,0	179,6
Maďarsko	22,0	68,1
Malta	35,0	76,9
Německo	49,0	123,4
Nizozemsko	52,0	121,5
Polsko	33,0	63,7
Portugalsko	32,0	65,1
Rakousko	46,0	116,1
Rumunsko	35,0	67,8
Řecko	28,0	54,0
Slovensko	28,0	74,4
Slovinsko	30,0	84,0
Španělsko	29,0	90,5
Švédsko	65,0	117,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2020; Eurostat, 2023)

Korelační koeficient byl opět vypočítán dle vzorce (6) z matice hodnot pružné pracovní doby a z matice hodnot produktivity práce v jednotlivých zemích EU za rok 2019.

Výsledek výpočtu korelačního koeficientu:  $CORREL = 0,563687$

Pro znázornění závislosti mezi pružnou pracovní dobou a produktivitou práce v jednotlivých zemích EU byl použit také korelační graf.



**Graf 6** – Závislost mezi pružnou pracovní dobou a produktivitou práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výpočtu korelačního koeficientu a z korelačního grafu lze usoudit, že mezi pružnou pracovní dobou a produktivitou práce je střední stupeň závislosti. Při pružné pracovní době produktivita práce opět roste, nicméně pomalejším tempem než v případě předchozích moderních přístupů k pracovní době. Vliv na růst produktivity práce má především možnost volit si pracovní dobu dle vlastních potřeb, neboť někdo je výkonnější ráno a někdo zase večer. Pružná pracovní doba také přispívá ke sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců, větší spokojenosti v práci a s tím spojené lepší organizaci práce a větší efektivitě.

## 4.9 Rozhovor

Součástí praktické části práce je také polostrukturovaný rozhovor s personalistou a výrobním manažerem společnosti Ammann Czech Republic a.s. zaměřený na pracovní dobu, moderní přístupy k pracovní době a produktivitu práce. Polostrukturovaný rozhovor je dialog dvou osob, kdy má autor rozhovoru předem připravená témata a okruhy otázek. Během rozhovoru mohou být pokládány doplňující otázky nebo naopak mohou být otázky vynechány. (Mišovič, 2019) Rozhovor byl realizován v únoru 2023 za účelem ukázky, jak mohou být výše zmíněné

pracovní podmínky zaměstnanců a moderní přístupy k pracovní době aplikovatelné v praxi. Část rozhovoru byla zaměřena také na produktivitu práce.

### **Ammann BauAusrüstung AG**

Společnost Ammann BauAusrüstung AG byla založena v roce 1869 ve švýcarském Madiswilu jako výrobce mlýnů. V roce 1908 se společnosti podařilo získat švýcarský patent pro stroje na asfaltový makadam a o 2 roky později vyrobila první motorové silniční válce. V roce 1951 získala patent na pásový stroj pro pokládku asfaltu a v roce 1962 prodala první velkokapacitní zařízení na míchání betonu. Za 150 let svého působení se společnosti podařilo proniknout do více než 100 zemí světa a rozšířit svou značku o další značky. (Ammann, 2023)

V současnosti se společnost orientuje na stavební průmysl se zaměřením na výstavbu silnic a dopravní infrastruktury. Mezi jejich hlavní výrobu patří obalovny, betonárky a stroje. Ve svých 20 podnicích a 9 výrobních závodech po celém světě zaměstnává kolem 3000 osob. (Ammann, 2023)

### **Ammann Czech Republic a.s.**

Společnost Ammann Czech Republic a.s. vznikla 1. července 1985 a sídlí ve městě Nové Město nad Metují. Společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr 586 osob a řadí se tak mezi velké podniky. Oborem podnikání je především výroba strojů (tandemových, tahačových, pneumatikových a příkopových válců), obráběčství, montáže, opravy a koupě zboží za účelem dalšího prodeje.



**Obrázek 1** – Logo společnosti

Zdroj: Ammann, 2023

Společnost Ammann Czech Republic a.s. ve svém podniku zaměstnává na hlavní pracovní poměr 586 osob v celkem 11 úsecích. Podnik se vyznačuje nízkou fluktuací, neboť průměrná délka pracovního poměru je 11 let.

Všichni administrativně techničtí zaměstnanci pracují v jednosměnném režimu s délkou pracovní doby stanovenou na 7,5 hodiny denně. Zároveň mají pružné rozvržení pracovní doby se základní pracovní dobou určenou od 8 do 14 hodin. Všichni dělníci pracují v rovnoměrném rozvržení pracovní doby v jednosměnném, dvousměnném nebo třisměnném režimu.

Přestávka v práci je standardní dle zákoníku práce, a to 30 minut za směnu. Co se týče placené dovolené, zaměstnanci mají nárok na 25 dní a k tomu 3 sick days. O čerpání dovolené z velké části rozhoduje zaměstnavatel, neboť po dohodě s odborovou organizací je každé léto vyhlášena celozávodní dovolená v délce 2 týdnů a samozřejmostí je také povinné čerpání dovolené v období vánočních svátků. Na zbývajících dnech se zaměstnanci domlouvají se svým nadřízeným. Společnost svým zaměstnancům umožňuje také čerpat neplacené volno v případě, že zaměstnanec nemá nárok na placenou dovolenou.

K poskytování moderních přístupů k pracovní době má společnost pozitivní vztah, neboť svým zaměstnancům nabízí zmíněnou pružnou pracovní dobu a práci z domova. Práce z domova je využívána především obchodníky a manažery. Ve výrobním úseku je poskytována pouze v ojedinělých situacích jako je nemoc a v případě, že lze práci vykonávat na počítači. Dříve společnost využívala také konto pracovní doby, nicméně kvůli velkým problémům v jeho nastavení, vykazováním práce a vyplácením mezd bylo zrušeno. O zavedení kratšího pracovního týdne nebo sdílených pracovních míst společnost neuvažuje, neboť její majitel je švýcarská firma a ta se k těmto nástrojům staví poměrně rezervovaně. O nabízených nástrojích sladování a benefitech společnost zaměstnance informuje prostřednictvím oficiálních vývěsek, informačních tabulí, e-mailů a v rámci každodenních schůzí. Zároveň má každý zaměstnanec možnost vyjádřit svůj vlastní názor a podávat návrhy k jejich poskytování buď přímo svému nadřízenému, na vyvěšenou tabuli nebo prostřednictvím odborů.

Produktivitu práce společnost měří jako poměr skutečně spotřebovaného času ku kalkulovanému času. Vzhledem k obtížnosti měření, kdy je každý stroj jiný a nevyrábí v taktu, naměřená produktivita práce odpovídá průměru nebo poměru. Normy spotřeby práce jednotlivých operací jsou stanoveny měřením, porovnáním nebo CNC programem. Produktivitu práce se společnost snaží zvyšovat optimalizacemi jednotlivých procesů, a to zejména hledáním a řešením úzkých míst. Nejvíce je inspirovala Teorie omezení od E. M. Goldratt, která spočívá ve vyhledávání omezení ve snaze největší omezení eliminovat, čímž vznikne další omezení. Tímto koloběhem se celý systém postupně zvyšuje. Dále se snaží produktivitu práce zvyšovat pomocí principů štíhlé výroby, kterou vyvinula společnost Toyota.

Co se týče přesčasů, společnost se je snaží využívat minimálně, neboť jakékoliv prodloužení směny snižuje produktivitu. Přesčasy proto využívají pouze v případě, kdy chybí zaměstnanci z důvodu nemoci, absence nebo když potřebují vyrobit více produktů. Naopak u moderních přístupů k pracovní době shledávají pozitivní vliv na produktivitu práce. I přesto, že u nich

nejdou částečné úvazky využívány, domnívají se, že mohou zvyšovat produktivitu práce, neboť jsou využívány často ženami na mateřské dovolené, které jsou rády, že mohou pracovat a s dětmi si umí lépe zorganizovat svůj čas. K růstu produktivity práce může přispívat také občasná práce z domova (pár dní za kalendářní měsíc), protože je méně porad a méně možností setkávat se s kolegy. Dlouhodobá práce z domova však může mít dle společnosti na produktivitu práce negativní dopad kvůli horšímu sdílení důležitých informací.

V rámci rozhovoru byly zjišťovány informace o pracovních podmínkách zaměstnanců také v ostatních výrobních závodech, nicméně v současnosti se v koncernu jedná o velmi citlivé otázky, a proto nebyly zodpovězeny. Zároveň každý závod vyrábí technicky odlišné produkty, a proto se v koncernu neporovnává ani produktivita práce.

*(Doslovný přepis rozhovoru viz Příloha A.)*

## 5 Shrnutí výsledků a doporučení

Praktická část práce se zabývala komparací pracovní doby a produktivity práce se zahraničím, a to konkrétně se zeměmi, které jsou součástí Evropské unie. Porovnávána byla délka pracovní doby, doba odpočinku, dovolená, moderní přístupy k pracovní době a produktivita práce. Zároveň bylo pomocí korelační analýzy zkoumáno, zda mají moderní přístupy k pracovní době vliv na růst produktivity práce.

V rámci komparace byly popsány také dvě Směrnice Evropské unie. Tyto směrnice definují minimální stanovené normy, které mají všechny členské státy EU povinnost implementovat do svých vnitrostátních právních předpisů a zajistit jejich dodržování. Jedná se o Směrnici EU o pracovní době a o Směrnici EU o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob.

Směrnice EU o pracovní době ukládá všem členským státům povinnost zajistit, aby průměrná délka týdenní pracovní doby včetně přesčasů nepřekračovala 48 hodin za období dlouhé 4 měsíce. Dále mají povinnost zajistit, aby přestávka v práci byla poskytnuta všem zaměstnancům vykonávajícím nepřetržitou práci déle než 6 hodin, délka nepřetržitého odpočinku mezi směny činila minimálně 11 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích a délka nepřetržitého odpočinku v týdnu činila alespoň 24 hodin za období dlouhé 7 dní. V případě placené dovolené je minimální hranice stanovena na 20 pracovních dní za kalendářní rok.

Mezi nejdůležitější body uvedené ve Směrnici EU o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců patří prodloužení otcovské dovolené na 10 pracovních dní, zajištění individuální rodičovské dovolené v délce 4 měsíců a poskytnutí osobám s pečovatelskými povinnostmi 5 pracovních dní volna nad rámec stanovené dovolené. Zároveň mají dle směrnice pracovníci s dětmi a pracující pečovatelé právo požádat zaměstnavatele o pružné uspořádání práce i přestože pracují na pozicích, kde není poskytování pružné pracovní doby obvyklé.

Samotná komparace byla nejprve zaměřena na porovnání pracovní doby a s ní související doby odpočinku a dovolené. Ve většině zemí EU, včetně České republiky, je délka týdenní pracovní doby včetně přesčasů zákonem stanovena na maximálně 48 hodin, aby bylo zajištěno nepřekračování směrnici stanoveného limitu. Nicméně některé země se od stanoveného limitu odchyľují a umožňují zaměstnancům pracovat až 60 hodin týdně (vždy za dodržení směrnici stanoveného čtyřměsíčního předpokladu). Jedná se o Rakousko, Dánsko, Německo a Nizozemsko.

Na základě porovnání průměrné délky skutečně odpracované týdenní pracovní doby u plných úvazků bylo zjištěno, že dlouhodobě nejdelší pracovní dobu mají v Řecku. Zaměstnanci zde v roce 2021 strávili v práci průměrně 41,7 hodin týdně. Naopak nejméně času v práci tráví zaměstnanci ve Finsku, kde se délka průměrné týdenní pracovní doby dlouhodobě pohybuje pod průměrem EU. V roce 2021 zde zaměstnanci strávili v práci průměrně pouze 37,8 hodin týdně. V České republice délka odpracované týdenní pracovní doby odpovídá průměru EU, který v roce 2021 činil 39,3 hodin týdně. Zároveň bylo v rámci komparace pracovní doby zjištěno, že ve všech zemích EU mají ženy průměrnou délku skutečně odpracované týdenní pracovní doby kratší než muži. Největší rozdíl byl v roce 2021 zaznamenán v Nizozemsku, kde ženy pracovali týdně až o 9 hodin méně. Naopak nejmenší rozdíl byl zaznamenán v Bulharsku, a to 0,6 hodin. V případě České republiky rozdíl v délce pracovní doby mužů a žen v roce 2021 činil 2,9 hodin týdně. Na tyto rozdíly mohou mít vliv moderní přístupy k pracovní době, a to především částečné úvazky, které jsou ženami ve všech zemích EU využívány častěji.

Větší rozdíly u sledovaných zemí byly zaznamenány u přestávk v práci. Nejdelší zákonem stanovená přestávka v práci je ve Finsku a v Portugalsku, kde mají zaměstnanci nárok na minimálně 60 minut za směnu. V Portugalsku je navíc na přestávku v práci nahlíženo jako na součást pracovní doby a zaměstnancům za ni náleží odměna. Mezi další země, kde se přestávka v práci počítá do pracovní doby bez jakýchkoliv dalších podmínek, patří Chorvatsko, Polsko, Slovinsko a Španělsko. Nejkratší zákonem stanovenou přestávku v práci mají zaměstnanci v Itálii, kde minimální délka jejího trvání činí pouhých 10 minut. Co se týče České republiky, přestávka v práci odpovídá průměru EU a je zákonem stanovena na 30 minut za směnu.

V případě nepřetržitého odpočinku mezi směnami se většina zemí EU drží stanoveného minima 11 hodin, a v ostatních zemích, jako je např. Slovensko, Bulharsko či Chorvatsko je délka odpočinku stanovena na 12 hodin. Nepřetržitý odpočinek v týdnu se pohybuje mezi 24 a 48 hodinami. Mnoho zemí EU má zákonem stanovené minimum na 24 hodin s podmínkou, že nepřetržitý odpočinek v týdnu musí navazovat na nepřetržitý odpočinek mezi směnami a činí tak 35 či 36 hodin. Nejdelší odpočinek v týdnu, a to 48 hodin, je uzákoněn v Bulharsku, Rumunsku, Maďarsku a Estonsku.

Rozdíly jsou viditelné také u zákonem stanovené placené dovolené. Minimální délka dovolené, a to 20 dní za kalendářní rok, je uzákoněna ve většině zemí EU, včetně České republiky. Na rozdíl od České republiky se však v některých zemích délka dovolené prodlužuje v závislosti na věku či počtu odpracovaných let. Nejdelší zákonem stanovenou dovolenou mají zaměstnanci



v Litvě, kde činí 28 dní za kalendářní rok. Zaměstnanci, kteří vykonávají stresující, emočně nebo fyzicky náročnou práci mají navíc nárok na 30 pracovních dní volna nad rámec stanovené dovolené, a tudíž jejich dovolená za kalendářní rok může činit až 58 dní. Zákonem stanovenou dovolenou lze v zemích EU prodloužit kolektivní smlouvou, která dovolenou prodlužuje zpravidla o 5 pracovních dní. V roce 2020 kolektivně dohodnutá délka dovolené činila průměrně 25 pracovních dní. Nejdelší dohodnutou dovolenou měli v daném roce zaměstnanci v Dánsku a Německu, a to 30 pracovních dní. S dovolenou úzce souvisí také státní svátky, které zaměstnancům přináší dny pracovního volna navíc. Nejvíce státních svátků mají na Kypru, kde jich lze prostřednictvím kolektivní smlouvy dohodnout až 17. Naopak nejméně státních svátků mají v Irsku a Nizozemsku, a to pouze 9. Česká republika, s počtem 13 státních svátků, patří k nadprůměru.

U komparace pracovní doby a s ní související doby odpočinku a dovolené v jednotlivých zemích EU lze pozorovat pouze drobné odlišnosti z důvodu povinnosti členských států implementovat Směrnici EU o pracovní době do vnitrostátních právních předpisů. Česká republika se v nastavení pracovních podmínek zaměstnanců drží stanovených limitů a odpovídá tak průměru Evropské unie, čímž vzniká prostor pro určitá zlepšení. V některých odvětvích a zejména v situacích, kdy zaměstnanec nemůže opustit pracoviště, by bylo vhodné nahlížet na přestávku v práci jako na pracovní dobu a zaměstnancům za ni dávat odměnu. Za zajímavé a motivující lze po vzoru ze zahraničí považovat také zavedení prodlužování dovolené v závislosti na počtu odpracovaných let.

Dále byly porovnávány moderní přístupy k pracovní době, které mají za cíl modernizovat organizaci práce a umožnit zaměstnancům lépe sladit svůj pracovní a rodinný život. Nejlepší podmínky pro sladění pracovního a rodinného života mají bezpochyby zaměstnanci v Nizozemsku, neboť právě Nizozemsko dominuje v poskytování a využívání téměř všech zkoumaných moderních přístupů k pracovní době. Naopak nejhorší podmínky mají zaměstnanci v Bulharsku, které se nejčastěji umístilo na spodní příčce.

Co se týče částečných úvazků, v Nizozemsku byly dlouhodobě využívány více než polovinou pracujících osob, neboť při tomto typu úvazku mají zaměstnanci nárok na finanční podporu od státu a nižší daně. S částečnými úvazky souvisí také sdílené pracovní místo, které je v Nizozemsku nabízeno téměř čtvrtinou zaměstnavatelů, čímž se Nizozemsko řadí společně s Belgií, Slovinskem a Rakouskem mezi země, kde je nejvíce rozšířeno. Na druhou stranu

v Bulharsku na částečný úvazek v roce 2021 pracovalo pouze 1,7 % zaměstnanců, a proto se zde sdílená pracovní místa téměř nevyskytují.

Česká republika se v případě poskytování a využívání částečných úvazků a s tím souvisejících sdílených pracovních míst dlouhodobě pohybuje hluboko pod průměrem EU, i přesto, že o částečné úvazky v posledních letech v souvislosti s rozšiřováním trendu work-life balance roste zájem. Důvodem nižšího poskytování je především náročná administrativa. V roce 2021 pracovalo na částečný úvazek pouze 6,6 % zaměstnanců a sdílená pracovní místa ve stejném roce nabízelo 7 % zaměstnavatelů. Ačkoli nově zaměstnavatelé na určitou skupinu zaměstnanců pracujících na částečný úvazek mohou uplatnit 5% slevu na sociální pojištění, problém spojený s náročnější administrativou neřeší, ba naopak prohlubuje. Podpora od státu ve formě nižších odvodů je zajisté správným krokem vedoucím k dalším možným zvýhodněním, které by podpořily poskytování částečných úvazků. Nicméně je důležité se v dalších krocích zaměřit především na snížení administrativní zátěže a nákladů zaměstnavatelů. Prvotním řešením by mohly být větší finanční příspěvky ve formě dotací, zavedení nižších odvodů na sociální pojištění pro všechny zaměstnance pracující na částečný úvazek (ne pouze pro vybranou skupinu) a zjednodušení podmínek spojených s částečnými úvazky.

Problém s náročnou administrativou, a navíc problematickou organizací práce je sledován také u sdílených pracovních míst. Negativa s tímto typem úvazku jsou také na straně zaměstnanců, kteří se musí dělit o jednu mzdu, a navíc zaměstnanci sdílející stejné pracovní místo nemusí být stejně výkonní. Pro zvýšení motivace zaměstnavatelů poskytovat sdílená pracovní místa je důležité nejprve zvýšit nabídku částečných úvazků, na jejichž základě sdílená pracovní místa fungují. Zajímavým řešením na problém s organizací práce by mohlo být využití firemní rezervační aplikace, která zaměstnancům umožní rezervovat pracovní místo na daný čas a také evidovat vykonanou práci. Rozvoj aplikací, které umožňují jednodušší komunikaci a organizaci práce zaměstnanců, byl urychlen především díky pandemii COVID-19. Problém spojený s nespokojeností zaměstnanců s nejistou výší mzdy lze řešit zavedením fixní mzdy a pohyblivé složky, která by se odvíjela od výkonu každého zaměstnance.

Využívání práce na dálku v Nizozemsku v rámci sledovaných let neustále roste a v roce 2021 se zde v jako jediné zemi EU využívání dostalo nad 50 %. Vliv na to má především podpora ze strany státu formou daňových úlev a také podpora ze strany zaměstnavatelů formou příspěvků

na potřebné vybavení k práci. Bulharsko se opět umístilo na spodní příčce, neboť zde práci na dálku v roce 2021 využívalo pouze 6,5 % zaměstnanců.

Práce na dálku patří v České republice mezi nejčastěji žádané benefity, díky níž mají zaměstnanci možnost lépe sladit svůj pracovní a rodinný život. Přesto je jeho využívání dlouhodobě pod průměrem EU a v roce 2021 mělo možnost pracovat na dálku 14,6 % zaměstnanců. Největším problémem, který brání širšímu poskytování, je dle autorky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zajištění nezbytného technického vybavení. Řešením by mohla být úprava zákona tak, aby měl zaměstnanec požadující práci na dálku povinnost doložit zaměstnavateli potvrzení např. o revizi kotle, elektřiny a plynu (pouze v případě výkonu práce z bydliště zaměstnance). Zároveň by mělo dojít k úpravě pracovní smlouvy, kde by zaměstnanec svým podpisem přebíral za své jednání a případné nebezpečí plnou zodpovědnost. Přínosná by byla také určitá podpora ze strany státu formou daňových úlev pro zaměstnavatele, kteří by tak byli více ochotni zaměstnancům práci na dálku nabízet a poskytovat. Dle autorky by bylo správným krokem také přijetí v současnosti projednávaného návrhu novely ZP. Tato novela by měla umožnit zaměstnancům rozvrhovat pracovní dobu dle vlastního uvážení a zaměstnavatelé by měli zaměstnancům hradit náklady na práci z domova v paušální částce 2,80 Kč za každou započatou hodinu.

V případě využívání pružné pracovní doby se Nizozemsko umístilo na třetím místě. Nejlépe na tom je ze všech sledovaných zemí EU Finsko, kde má možnost zcela nebo zčásti o své pracovní době rozhodovat až 71 % zaměstnanců. Ve Finsku mají navíc zaměstnanci právo dle vlastní potřeby pracovní den zkrátit či prodloužit o 4 hodiny a pružná část pracovní doby může být odpracována kdykoliv během dne. Nejmenší vliv na svou pracovní dobu mají společně se zaměstnanci v Bulharsku (21 %) také zaměstnanci v Litvě (21 %) a Maďarsku (22 %).

Pod průměrem EU se Česká republika nachází také v případě poskytování a využívání pružné pracovní doby. V roce 2019 o své pracovní době mohlo zcela nebo zčásti rozhodovat 34 % zaměstnanců pracujících především na administrativních a vysoce kvalifikovaných pozicích. Pod průměrem EU se Česká republika nachází hlavně kvůli velkému počtu zaměstnaných osob na dělnických pozicích nebo ve směnných režimech, kde je pružné uspořádání práce těžko proveditelné. U pružné pracovní doby může být využívání problematické z důvodu náročnější administrativy spojené s evidencí docházky a hlídáním odpracované doby zaměstnanců. Stejně jako u sdílených pracovních míst by dle autorky mohla být užitečná firemní aplikace, kde by zaměstnanci zaznamenávali docházku a odpracovanou dobu, což by vedlo ke zjednodušení

administrativy. Zároveň by zaměstnavatelé měli větší přehled o vykonané práci svých zaměstnanců a dodržení limitů stanovených pro výkon práce. S využitím aplikace by mohlo dojít také ke zvýšení flexibility zaměstnanců, kteří by podle vzoru z Finska mohli za přijetí nového zákona dostat možnost odpracovat pružnou část pracovní doby kdykoliv během dne. Pro motivování zaměstnavatelů investovat do provozu aplikace by byla přínosná určitá finanční podpora ze strany státu.

V současnosti dochází v některých zemích EU také k zavádění kratšího pracovního týdne. Možnost volby zaměstnanců, zda chtějí pracovat 4 nebo 5 dní v týdnu je však uzákoněna pouze v Belgii a Francii. V dalších zemích, jako je např. Španělsko, Portugalsko, Švédsko nebo dokonce v České republice dochází k testování kratšího pracovního týdne. V České republice ale panují ohledně zavedení kratšího pracovního týdne smíšené názory, a proto se očekává spíše zkrácení pracovní doby v jednotlivých dnech.

Dále byla porovnávána produktivita práce v zemích EU. Nejvyšší produktivitu práce ze všech sledovaných zemí vykazuje Irsko, a to především díky převaze nadnárodních společností, pro které je lákavá nízká sazba daně z příjmů právnických osob. Vysoká produktivita práce je zaznamenána také v Lucembursku. Stejně jako v Irsku na její výši má vliv velký počet nadnárodních společností a vyspělý finanční sektor. Naopak nejnižší produktivitu práce dlouhodobě vykazuje Bulharsko. Problém s produktivitou práce je způsoben nedostatečnou motivací pro výkon práce a nedostatkem správného řízení a organizace práce zaměstnanců. Velmi nízkou produktivitu práce vykazuje také Řecko, které má zároveň nejdelší pracovní dobu u plných úvazků. Dlouhá pracovní doba či jakékoliv další prodloužení ve formě přesčasů může mít na produktivitu práce negativní vliv. Pod průměrem EU se nachází také Česká republika, kde má na nižší produktivitu práce vliv především orientace výrobního průmyslu na výrobu součástek a zastaralé kapitálové vybavení, jež svým výkonem nemůže konkurovat vybavení okolních zemí. Doporučením pro firmy podnikající v České republice je investování do nových výrobních procesů a výrobních strojů. I přesto, že jsou s inovacemi spojeny nemalé investice, společně se díky nim v následujících letech mohou snížit náklady na provoz a investované peníze se zhodnotí. Dalším doporučením je přijetí zákona o zkrácení pracovní doby v jednotlivých dnech a využívání přesčasů pouze v ojedinělých a nevyhnutelných situacích. Jakékoliv prodloužení pracovní doby může mít negativní vliv na soustředění a produktivitu práce zaměstnanců.

V rámci komparace byla zjišťována také vzájemná závislost moderních přístupů k pracovní době a produktivity práce. Porovnávány byly ty moderní přístupy, jež jsou užívány ve všech zemích EU. Jedná se o částečné úvazky, práci na dálku a pružnou pracovní dobu. K zjištění závislosti byla použita korelační analýza. Z výsledků korelačních koeficientů a z korelačních grafů vyplynulo, že moderní přístupy k pracovní době mají střední až vysoký vliv na růst produktivity práce. Země EU, kde jsou moderní přístupy k pracovní době užívány nejvíce, vykazují vyšší produktivitu práce a s tím spojenou lepší životní úroveň obyvatel. Je všeobecně známo, že zaměstnanci pracující na částečný úvazek umí efektivněji využívat svůj čas a lépe plánovat svou práci, což vede k růstu produktivity práce. Při práci na dálku má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců zejména klidné domácí prostředí, kde nejsou při práci vyrušováni ostatními spolupracovníky a nemusí se účastnit časově náročných porad. Pružná pracovní doba zaměstnancům umožňuje volit si pracovní dobu dle vlastních potřeb, neboť někdo je výkonnější ráno a někdo zase večer.

Součástí praktické části práce byl také rozhovor s personalistou a výrobním manažerem společnosti Ammann Czech Republic a.s. Rozhovor byl zaměřen na pracovní dobu, moderní přístupy k pracovní době a produktivitu práce. Z rozhovoru vyplynulo, že pracovní podmínky zaměstnanců týkající se pracovní doby a doby odpočinku odpovídají minimálním stanoveným normám ZP, s výjimkou dovolené, která dle kolektivní smlouvy činí 25 pracovních dní. Zároveň mají zaměstnanci nárok na 3 sick days a neplacené volno. Dále z rozhovoru vyplynulo, že se společnost k moderním přístupům k pracovní době staví pozitivně, nicméně nejsou ve společnosti příliš rozšířeny. Zaměstnancům je poskytována pouze pružná pracovní doba a občasná práce na dálku. Důvodem nižšího využití moderních přístupů je rezervovaný přístup švýcarského majitele k většině těchto přístupů. I přesto lze společnosti doporučit, aby nabídku rozšířila alespoň o částečné úvazky, neboť mají dle dotazovaného personalisty a výrobního manažera pozitivní vliv na produktivitu práce.

Co se týče komunikace se zaměstnanci, společnost je v tomto směru velmi aktivní. Zaměstnanci mají informace o pracovních podmínkách a moderních přístupech k pracovní době neomezeně přístupné na pracovišti a zároveň mají možnost informovat se a podávat návrhy svému nadřízenému na každodenních schůzích. Nicméně ne všichni zaměstnanci a nadřízení se v této oblasti orientují, a proto lze společnosti navrhnout uspořádání přednášek a kurzů na téma work-life balance a zvýšit tak jejich informovanost.

Produktivita práce a její zvyšování je ve společnosti vzhledem k rostoucím požadavkům tuzemských i zahraničních odběratelů neustále řešeným tématem. Společnost se ve snaze produktivitu práce zvyšovat snaží optimalizovat jednotlivé procesy, k čemuž využívá Teorii omezení od E.M. Goldratt a také principy štíhlé výroby vyvinuté společností Toyota. Z rozhovoru vyplynulo, že hlavním problémem spojeným s produktivitou práce je její měření a porovnávání, neboť výrobní stroje nepracují ve stejném tempu. Výroba probíhá v malých sériích, kde je oproti velkosériovým výrobcům těžké stanovit technologické časy. Jako doporučení lze tedy uvést zaměření na oblast řízení lidských zdrojů, a především motivaci a rozvoj využití lidského potenciálu k uspokojování a plnění cílů společnosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat právní úpravu pracovní doby v kontextu rozvoje moderní společnosti. Práce se zabývala jak historickým vývojem regulace pracovní doby, tak současnými přístupy k pracovní době v kontextu růstu produktivity práce. Dále byla provedena komparace pracovní doby a moderních přístupů k pracovní době se zahraničím, a to konkrétně se zeměmi Evropské unie. Na základě zjištěných poznatků byla provedena syntéza a podány návrhy a doporučení.

V první části práce byly ve třech hlavních kapitolách popsány nejdůležitější teoretické poznatky nezbytné pro orientaci v dané problematice. První kapitola se zabývala definováním základních pojmů pracovního práva. Ve druhé kapitole byla pozornost věnována vývoji a současné právní úpravě pracovní doby a s ní související doby odpočinku a dovolené. V rámci kapitoly byly popsány také moderní přístupy k pracovní době využívané v České republice. Třetí kapitola byla věnována produktivitě práce a faktorům, které ji zvyšují.

Druhá část práce se zabývala komparací pracovní doby, doby odpočinku a dovolené se zeměmi Evropské unie. Porovnány byly také moderní přístupy k pracovní době a produktivita práce, přičemž bylo pomocí korelační analýzy zkoumáno, zda mezi nimi existuje lineární závislost. Součástí byl také rozhovor, který sloužil jako ukázka, jak mohou být zmíněné pracovní podmínky zaměstnanců a moderní přístupy k pracovní době aplikovatelné v praxi. V poslední kapitole byly výsledky komparace zhodnoceny a shrnuty. Pozornost byla věnována též návrhům a doporučením.

Z provedené komparace vyplynulo, že v pracovních podmínkách, které se týkají pracovní doby a s ní související doby odpočinku a dovolené, jsou v jednotlivých zemích Evropské unie pouze drobné odlišnosti. Důvodem je povinnost členských zemí implementovat Směrnici EU o pracovní době do vnitrostátních právních předpisů. Větší rozdíly byly zaznamenány u moderních přístupů k pracovní době a produktivity práce. V zemích, kde dochází k výrazné podpoře ze strany státu jsou moderní přístupy k pracovní době využívány nadprůměrným počtem pracujících osob. Zároveň u těchto zemí byla zjištěna také nadprůměrná produktivita práce, neboť korelační analýza prokázala existenci lineární závislosti mezi využíváním moderních přístupů k pracovní době a růstem produktivity práce.

Česká republika se v nastavení pracovních podmínek zaměstnanců drží stanovených limitů. Ve využívání moderních přístupů k pracovní době a také v případě produktivity práce se dlouhodobě pohybuje pod průměrem Evropské unie, čímž vzniká prostor pro určitá zlepšení.

Na základě výsledků komparace lze doporučit, aby se Česká republika po vzoru ze zahraničí zaměřila především na větší podporu a motivaci zaměstnanců a zaměstnavatelů ve formě vyšších finančních příspěvků, dotací, nižších odvodů, a především snížením administrativní zátěže.



## SEZNAM LITERATURY

### Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLINA, Miroslav a PICHRT Jan, 2017. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-667-8.

BĚLINA, Miroslav, DRÁPAL Ljubomír a kol, 2019. *Zákoník práce: komentář*. 3. vydání. V Praze: C.H. Beck. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-759-0.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR Václav, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024713004.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GALVAS, Milan, 2015. *Pracovní právo*. 2. doplněné a přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita. Edice učebnice Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 978-80-210-8021-8.

GILLERNOVÁ, Ilona, KEBZA Vladimír a RYMEŠ Milan, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vydání. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-2798-1.

HUBBARD, Glenn a GARNETT Anne, 2012. *Essentials of Economics*. Pearson Higher Education AU. ISBN 9781442560864.

HUČKA, Miroslav, KISLINGEROVÁ Eva a MALÝ Milan, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

HŮRKA, Petr, 2020. *Pracovní právo*. 3. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Právnické učebnice. ISBN 978-80-7380-825-9.

- JANGL, Ladislav, 2010. *České horní právo a baňská historie: metodika báňsko-historického výzkumu*. 2. doplněné vydání. Praha: Národní technické muzeum. Práce z dějin techniky a přírodních věd. ISBN 978-80-7037-200-5.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOŠNAR, Michael a SCHMIED Zdeněk, 2022. *Dovolená a její aplikace v praxi s praktickými příklady*. 4. podstatně přepracované a rozšířené vydání. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7554-367-7.
- KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2011. *Efektivní výroba: využijte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2524-3.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LNĚNIČKOVÁ, Jitka, 1995. *České země v době obrození*. 1. vydání. Ilustroval Pavel MAJOR. Praha: Albatros. Dějiny v obrazech. ISBN 80-00-00375-9.
- MIŠOVIČ, Ján, 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. 1. vydání. Praha: Slon. Studijní texty., 72.svazek. ISBN 978-80-7419-285-2.
- NOVOTNÁ, Martina a VOLEK Tomáš, 2008. *Měření efektivity využívání výrobních faktorů v souvislostech*. 1. vydání. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-126-0.
- PICHT, Jan, 2021. *Pracovní právo*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-853-5.
- RIEVAJOVÁ, Eva, STANEK Peter, STANEK Vojtech a PONGRÁČZOVÁ Eva, 2009. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. 1. vydání. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-2878-8.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠTANG, Michal, 2020. *Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Monografie. ISBN 978-80-7380-794-8.

ŠUBRT, Bořivoj, 2020. *Pracovní doba v souvislostech s dovolenou, mzdou či platem, překážkami v práci a s dalšími aspekty*. 1. vydání. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7554-294-6.

VALENTOVÁ, Klára a kolektiv, 2018. *Zákoník práce: komentář*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-534-3.

WEIL, David, 2009. *Economic Growth*. Boston: Pearson International Edition. ISBN 978-0-321-56436-8.

### **Odborné články:**

HILL, E. Jeffrey, HAWKINS, Alan J., FERRIS, Maria, WEITZMAN, Michelle, 2001. Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*. **50**(1), 49–58. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>

HOBZOVÁ, Dana, 2020. Alternativní pracovní úvazky – benefit jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. *Národní pojištění: odborný měsíčník*. **51**(1), 21-25. ISSN 0323-2395. Dostupné z: [https://www.cssz.cz/documents/20143/555370/NP\\_1\\_2020\\_hobz.pdf/721661be-5b93-ffd1-2b6a-9c1f1898614f](https://www.cssz.cz/documents/20143/555370/NP_1_2020_hobz.pdf/721661be-5b93-ffd1-2b6a-9c1f1898614f)

### **Internetové zdroje:**

ACREA, 2023. Korelace – co jste o nich věděli i nevěděli. *Acrea.cz* [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://acrea.cz/korelace-co-jste-o-nich-vedeli-i-nevedeli/>

ALKU, Sanna a JAMES Roger, 2020. Finland Updates Working Hours Act to Give Employers and Workers Room to Agree to Wider Flexible Working Arrangements. *Ogletree.com* [online]. [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://ogletree.com/international-employment-update/articles/july-2020/finland/2020-06-08/finland-updates-working-hours-act-to-give-employers-and-workers-room-to-agree-to-wider-flexible-working-arrangements/>

AMMANN, 2023. O společnosti Ammann. *Ammann.com* [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.ammann.com/cz-cz/about-ammann>

BUSINESSINFO.CZ, 2014. Podnikání a daně v Nizozemsku. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/podnikani-a-dane-v-nizozemsku/>

BUSINESSINFO.CZ, 2022. Zkrácené úvazky budou od příštího roku výhodnější. Pomohou rodičům i seniorům. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/zkracene-uvazky-budou-od-pristiho-roku-vyhodnejsi-pomohou-rodicum-i-seniorum/>

BUSINESS EXPERT, 2023. Why Ireland is the Most Productive Country on Earth?. *Businessexpert.co.uk* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.businessexpert.co.uk/why-is-ireland-the-most-productive-country-on-earth/>

BRŮHA, Dominik, 2019. Směnné režimy a problémy v praxi. *Zdravotnickeodbory.cz* [online]. [cit. 2022-09-01]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickeodbory.cz/smenne-rezimy-a-problemy-v-praxi/>

CAPEXUS.CZ, 2022. Čtyřdenní pracovní týden: Nedosažitelná utopie nebo reálný cíl?. *Capexus.cz* [online]. [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://www.capexus.cz/blog/ctyrdenni-pracovni-tyden-nedosazitelna-utopie-nebo-realny-cil>

CENTRAL STATISTICS OFFICE, 2020. Press Statement Productivity in Ireland 2020. *Cso.ie* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.cso.ie/en/csolatest-news/pressreleases/2022pressreleases/pressstatementproductivityinireland2020/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. Mezi ekonomicky aktivní osoby jsou zahrnuti všichni. *Czso.cz* [online]. [cit. 2022-11-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/13-6222-03-2001-4\\_\\_ekonomicka\\_aktivita\\_obyvatelstva](https://www.czso.cz/csu/czso/13-6222-03-2001-4__ekonomicka_aktivita_obyvatelstva)

ČSOB, 2020. Nabídněte svým zaměstnancům zkrácené úvazky. Vyplatí se vám to. *Pruvodcepodnikanim.cz* [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zkracene-uvazky/>

EUROFOUND, 2015. New forms of employment. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1461en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf)

EUROFOUND, 2019. Rest breaks from work: Overview of regulations, research and practice. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19018en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19018en.pdf)

EUROFOUND, 2020. New forms of employment: 2020 update. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20027en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20027en.pdf)

EUROFOUND, 2021. Working time in 2019–2020. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef21038en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21038en.pdf)

EUROFOUND, 2022a. Country profiles. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/country>

EUROFOUND, 2022b. The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef22005en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22005en.pdf)

EUROFOUND, 2022c. Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef22032en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22032en.pdf)

EUROFOUND, 2023. Práce na dálku. *Eurofound.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/cs/topic/teleworking>

EUROSTAT, 2020. Work organisation and working time arrangements in 2019. *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11384710/3-29092020-AP-EN.pdf/281a8d79-ad6a-a12d-40bd-bfa2dd781157>

EUROSTAT, 2022a. Average number of actual weekly hours of work in main job, by sex, age, professional status, full-time/part-time and economic activity. *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_EWHAN2\\_\\_custom\\_3933116/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EWHAN2__custom_3933116/default/table?lang=en)

- EUROSTAT, 2022b. Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child. *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfst\\_hhwahchi/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfst_hhwahchi/default/table?lang=en)
- EUROSTAT, 2023. Labour productivity per person employed and hour worked. *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem160/default/table?lang=en>
- EVROPA V DATECH, 2019. Nová podoba práce: Češi častěji pracují na dálku, mění se i práce v kancelářích. *Evropavdatech.cz* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.evropavdatech.cz/clanek/17-nova-podoba-prace/>
- GALVAS, Milan, 2012. Proměny funkcí pracovního práva. *Law.muni* [online]. [cit. 2022-09-01]. Dostupné z: <https://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2012/files/017.html>
- GREIG-SMITH, Heather, 2014. Flexible working: a study of two extremes. *Timewise.co.uk* [online]. [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://timewise.co.uk/article/flexible-working-study-of-two-extremes/>
- HAYS.BE, 2023. Flexibel werken wordt de norm. *Hays.be* [online]. [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://www.hays.be/nl/blog/flexibel-werken-wordt-de-norm>
- HOLANOVÁ, Tereza, 2016. Česká práce nestačí ani na průměr EU. Produktivnější jsou i Řekové, ukazuje nové porovnání. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/produktivita-prace-eu-eurostat-porovnani/r~4110fdf4d4a511e59c4a002590604f2e/>
- HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018. Pět týdnů dovolené: nárok pro všechny, nebo jen benefit? V Evropě se pravidla různí. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-jsme-na-tom-s-dovolenou-v-porovnani-s-ostatnimi-staty/r~69fa9456f96311e8bf040cc47ab5f122/>
- ISIBALO.COM, 2023. Korelace. *Isibalo.com* [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://isibalo.com/matematika/statistika/korelace>
- IVANOV, Philip a USHEVA Mariana, 2020. Possible causes of the lowest labor productivity in the European Union. *Shs-conferences.org* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf\\_glob20\\_07026.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_07026.pdf)

- JANOUSH, Vilém, 2022. Kratší pracovní týden? Některé firmy v Česku ho již testují. *Denik.cz* [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/kratsi-pracovni-tyden-zatim-jen-nesplneny-sen.html>
- JONGEN, Egbert, EBREGT Jos a VERSTEGEN Loes, 2021. Crisis Response Monitoring. *Covid-19.iza.org* [online]. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <https://covid-19.iza.org/crisis-monitor/netherlands/>
- JOUZA, Ladislav, 2022. Novela zákoníku práce 2023 – jaké jsou její nejdůležitější novinky?. *Advokatnidenik.cz* [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2022/09/22/novela-zakoniku-prace-2023-jake-jsou-jeji-nejdulezitejsi-novinky/>
- KLEČKA, Jiří, 2008. Produktivita a její měření – nové přístupy [online]. [cit. 2022-11-04]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=13.pdf>
- KLUSON, Jan, 2022. Češi pracují stále více než zbytek Evropy. Pomohl by čtyřdenní pracovní týden?. *Blog.aktualne.cz* [online]. [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://blog.aktualne.cz/blogy/jan-kluson.php?itemid=42318>
- KOPECKÝ, Pavel, 2022. Co nového přináší evropská směrnice 2019/1158 o work-life balance. *Martin-kopecy.cz* [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://martin-kopecy.cz/co-noveho-prinasi-evropska-smernice-2019-1158-o-work-life-balance/>
- KOTÍKOVÁ, Jaromíra, KYZLINKOVÁ Renáta, VÁŇOVÁ Jana, VEVERKOVÁ Soňa a VYCHOVÁ Helena, 2019. Flexibilní formy práce - sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích. *Researchgate.net* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/337947381\\_Flexibilni\\_formy\\_prace\\_-\\_sdilene\\_pracovni\\_misto\\_v\\_CR\\_a\\_vybranych\\_evropskych\\_zemich](https://www.researchgate.net/publication/337947381_Flexibilni_formy_prace_-_sdilene_pracovni_misto_v_CR_a_vybranych_evropskych_zemich)
- KOTÍKOVÁ, Jaromíra, KYZLINKOVÁ Renáta, VÁŇOVÁ Jana, VEVERKOVÁ Soňa a VYCHOVÁ Helena, 2020. Flexibilní formy práce - homeworking v ČR a vybraných evropských zemích. *Researchgate.net* [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/349766963\\_Flexibilni\\_formy\\_prace\\_-\\_homeworking\\_v\\_CR\\_a\\_vybranych\\_evropskych\\_zemich](https://www.researchgate.net/publication/349766963_Flexibilni_formy_prace_-_homeworking_v_CR_a_vybranych_evropskych_zemich)
- MAREK, Lukáš, 2022. Do práce jen čtyři dny v týdnu. Experiment letos zažívá boom. *Seznamzpravy.cz* [online]. [cit. 2022-12-07]. Dostupné z:

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-do-prace-jen-ctyri-dny-v-tydnu-experiment-letos-zaziva-boom-206265>

MICROSOFT, 2023. CORREL (funkce). *Support.microsoft.com* [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/correl-funkce-995dcef7-0c0a-4bed-a3fb-239d7b68ca92>

MOLTUBAK, Juni, 2022. 4.5 million Dutchies work only part-time, but waarom?. *Dutchreview.com* [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://dutchreview.com/culture/4-5-million-dutchies-work-only-part-time-but-waarom/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2022a. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. *Ppropo.mpsv.cz* [online]. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIIDohodyopracichkonanychmimopra>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2022b. Přestávka v práci a bezpečnostní přestávka. *Ppropo.mpsv.cz* [online]. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII4Prestavkavpraciabezpecnostn>

OECD, 2020a. Additional leave entitlements for working parents. *Oecd.org* [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/els/soc/PF2\\_3\\_Additional\\_leave\\_entitlements\\_of\\_working\\_parents.pdf](https://www.oecd.org/els/soc/PF2_3_Additional_leave_entitlements_of_working_parents.pdf)

OECD, 2020b. OECD Insights on Productivity and Business Dynamics: Denmark: Productivity. *Oecd.org* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/sti/ind/oecd-productivity-insights-denmark.pdf>

PASEKOVÁ, Eva, 2022. Novela zákoníku práce má více zapojit otce do péče o děti, při práci z domova bude příspěvek na vodu či teplo. *Ceska-justice.cz* [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://www.ceska-justice.cz/2022/10/novela-zakoniku-prace-ma-vice-zapojit-otce-do-pece-o-deti-pri-praci-z-domova-bude-prispevek-na-vodu-ci-teplo/>

PREUSS, Ondřej, 2022. Jaká jsou pravidla čerpání dovolené v roce 2022?. *Dostupnyadvokat.cz* [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/cerpani-dovolene>

PROPLUSCO.CZ, 2022. 4-denní pracovní týden – výhody a nevýhody. *Proplusco.cz* [online]. [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://proplusco.cz/blog/4-denni-pracovni-tyden---vyhody-a-nevyhody>



RYBÁŘOVÁ, Alžběta, 2020. Home office po vzoru Nizozemců. *Marianne.cz* [online]. [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.marianne.cz/zivotni-styl/proc-v-nizozemsku-zboznuji-home-office>

STATISTA.COM, 2022. Number of part-time employees in the European Union (EU27) from 2002 to 2021. *Statista.com* [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1197136/part-time-workers-in-the-eu/>

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2021. Podpora forem flexibilního zaměstnávání. *Uradprace.cz* [online]. [cit. 2022-10-02]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/podpora-flexibilnich-forem-zamestnavani-flexi->

VEVERKOVÁ, Soňa, 2019. Sdílené pracovní místo a jeho využití v České republice. *Vupsv.cz* [online]. [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: [https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/05/Veverkova-Sona-Sdilene-pracovni-misto-a-jeho-vyuziti-v-Ceske-republice.-FSP\\_c.-3-2019.pdf](https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/05/Veverkova-Sona-Sdilene-pracovni-misto-a-jeho-vyuziti-v-Ceske-republice.-FSP_c.-3-2019.pdf)

WORLD POPULATION REVIEW, 2023. Most Productive Countries 2023. *Worldpopulationreview.com* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-productive-countries>

### **Právní předpisy:**

Litevský zákoník práce [online]. Dostupný z: <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAD/TAIS.391384/>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU.

Vyhláška č. 62/1966 Sb., o zásadách pro zkracování pracovní doby a pro úpravu pracovních a provozních režimů.

Vyhláška č. 63/1968 Sb., o zásadách pro zkracování týdenní pracovní doby a pro zavádění provozních a pracovních režimů s pětidenním pracovním týdnem.

Zákon č. 91/1918 Sb., o osmihodinové pracovní době, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 45/1956 Sb., o zkrácení pracovní doby, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 155/2000 Sb., kterým se mění zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 362/2007 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

Zákon č. 365/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Rozhovor.....	108
---------------------------	-----

## **Příloha A – Rozhovor**

### **Kolik máte přibližně zaměstnanců?**

Na hlavní pracovní poměr u nás pracuje přesně 586 zaměstnanců.

### **Na jaké úseky je podnik rozdělen?**

Zjednodušeně lze uvést následující úseky: konstrukce a vývoj, nákup, výroba, logistika, kvalita, facilities, poprodejní služby a servis, prodej náhradních dílů, finance, lidské zdroje a IT.

### **Jaká je u Vás průměrná délka pracovního poměru?**

Naši současní zaměstnanci u nás pracují v průměru 11 roků.

### **Jakou máte pracovní dobu, příp. jaké jsou u Vás směnné režimy?**

Pracovní doba je kratší o půl hodiny, než stanoví zákoník práce. Tedy 7,5 hodiny denně namísto 8 hodin. Většina zaměstnanců u nás pracuje v jednosměnném pracovním režimu a část v režimu dvousměnném a třisměnném. V tomto případě se však jedná především o dělníky.

### **Jaké je u Vás rozvržení pracovní doby?**

Dělníci pracují v rovnoměrném rozvržení pracovní doby a administrativně techničtí zaměstnanci pracují v pružném rozvržení pracovní doby.

### **Jak je to u Vás s přesčasy?**

V některých případech je práce přesčas nutná a potřebná, a proto práci přesčas využíváme. Například v situacích, kdy chybí zaměstnanci z důvodu nemoci, absence nebo u rozsáhlých zakázek.

### **Jak dlouhou mají Vaši zaměstnanci přestávku v práci?**

Standardní dle zákoníku práce čili 30 minut za směnu.

### **Kolik dní placené dovolené za kalendářní rok svým zaměstnancům poskytujete?**

O 5 dní více než je stanoveno zákoníkem práce, tedy 25 dní.

### **Mohou si zaměstnanci určit, kdy chtějí svou dovolenou čerpat nebo čerpání určuje zaměstnavatel?**

Dle zákoníku práce čerpání určuje zaměstnavatel. Obvykle v dohodě s odborovou organizací naplánujeme 14 dní celozávodní dovolené v létě, se kterou mohou zaměstnanci od začátku roku

počítat a mohou si na tu dobu naplánovat své rodinné dovolené. Stejně tak je samozřejmostí čerpání dovolené v období vánočních svátků. Na zbývajících dnech dovolené se pak zaměstnanci domlouvají se svým nadřízeným.

### **Jaký je postoj firmy k trendu work-life balance čili ke slad'ování pracovního a rodinného života?**

S ohledem na převažující jednosměnný režim práce a využívanou pružnou pracovní dobu lze na toto téma nahlížet pozitivně, i přesto, že jsme výrobní společnost.

### **Které nástroje slad'ování svým zaměstnancům nabízíte? Typicky práce z domova, stlačený pracovní týden, zkrácené úvazky, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, konto pracovní doby.**

Z výše uvedených nabízíme zaměstnancům pružnou pracovní dobu. V některých případech umožňujeme práci z domova.

### **Který nástroj je zaměstnanci nejvíce využíván?**

Čistě matematicky je z Vámi uvedených pružná pracovní doba. Ale jako nejzajímavější vnímáme pro největší počet zaměstnanců jednosměnný pracovní režim.

### **Jak máte stanovenou základní a volitelnou pracovní dobu v případě pružné pracovní doby?**

Za měsíc musí být splněn počet hodin, který je daný, a to je 7,5 x počet pracovních dní v měsíci a pak máme určenou od 8 do 14 hodin základní pracovní dobu. Volitelná pracovní doba určena není.

### **Lze shledat u pružné pracovní doby trend v příchodu do práce u určitých skupin zaměstnanců?**

Máme tu pár jedinců, kteří vodí děti do školky a ti přichází kolem 7 hodiny, jedná se však o dělníky, a ti pružnou pracovní dobu nemají. U ostatních zaměstnanců čas příchodu neregistrují.

### **Kdo nejčastěji využívá práci z domova?**

Z výrobního úseku nikdo, výjimečně když jsou zaměstnanci nemocní a mohou pracovat na počítači, tak to vítáme, protože aspoň nenakazí ostatní pracovníky. Jinak v rámci firmy to využívají obchodníci a pár manažerů, kteří nejsou spjati s výrobou a jsou z větší vzdálenosti.

### **Lze pracovat z domova dlouhodobě nebo pouze v ojedinělých situacích?**

Ve výrobním úseku pouze v ojedinělých situacích jako je nemoc. Co se týče lidí v obchodu, tam to jde výrazně víc, třeba pár dní v týdnu. Měli jsme tu ale 2 paní na mateřské, které měli umožněno pracovat z domu pořád, ale není to pravidlo.

### **O zavedení sdílených pracovních míst, kratšího pracovního týdne nebo konta pracovní doby jste neuvažovali?**

Jelikož je náš majitel Švýcarská firma a Švýcarsko se k těmto nástrojům staví poměrně rezervovaně, nemyslíme si, že by zavedení sdílených pracovních míst nebo kratšího pracovního týdne bylo reálné. Před několika lety tam dokonce bylo základní hodinové konto na týden navýšeno o 5 hodin, takže se o kratším pracovním týdnu nemluví ani v ostatních závodech. Může to však být zajímavý benefit pro spoustu lidí, ale výrobní fabriky, včetně nás, se tomu budou určitě do nějaké míry bránit. Co se týče konta pracovní doby, dříve jsme ho měli, ale byly velké problémy v jeho nastavení, takže se zrušilo. Jsme typicky sezónní výrobce a máme 2/3 objednávek v prvním pololetí a 1/3 ve druhém pololetí, takže nám by se hodilo pracovat více na jaře a zkraje léta, což ale zákoník práce neumožňuje. Také byly problémy s vykazováním práce a vyplácením mezd a pak už byla nedůvěra v celý systém. Je to však bonus pouze pro firmu, a ne pro lidi, kteří to považují jako disbalance.

### **Jaký máte názor na sick days? Poskytujete je svým zaměstnancům? Případně jaké další dny volna navíc poskytujete?**

Ano, poskytujeme zaměstnancům 3 dny sick days. Jsou to placené dny volna sloužící k rychlému překlenutí začínající nemoci. Domníváme se, že tento druh volna funguje. Dále je u nás možnost neplaceného volna v případě, že zaměstnanec nemá nárok na placenou dovolenou. Vždy ale záleží, jak velký zájem o daného zaměstnance máme. Dokonce umožňujeme čerpat řádnou dovolenou v době, kdy na ní nemají ze zákona nárok, když obě strany tuší, že úvazek bude dál pokračovat.

### **Jakým způsobem informujete zaměstnance o nabízených nástrojích slad'ování a benefitech?**

Máme oficiální vývěsky a informační tabule, takže většinu dáváme tam. Pak se to posílá všem, kteří mají firemní počítač, e-mailem. Mistři pak mají za úkol to vyvěsit a informovat své podřízené. Každé ráno mají navíc mistři s podřízenými kratší schůzky před začátkem směny,

kde se zaměstnancům sdělí, co se jim včera podařilo, co se nepodařilo, kolik čeho mají vyrobit, jaké jsou problémy a sdělují se tam také informace o nástrojích a benefitech.

**Jakým způsobem sbíráte informace od zaměstnanců o jejich požadavcích týkajících se sladování a benefitů? Mají možnost vyjádřit svůj vlastní názor a podávat návrhy k jejich poskytování nebo iniciativa přichází pouze od vedení společnosti?**

Mají možnost zeptat se svého nadřízeného nebo na vyvěšenou tabuli mohou dát svůj námět, co by chtěli zlepšit. Například už se ptali, jestli nezavedeme firemní školku nebo zmíněný čtyřdenní pracovní týden. Další možností jsou odbory, které jsou v tomhle poměrně aktivní.

**Nyní přejdeme k produktivitě práce. Měří se u Vás v podniku produktivita práce?**

Ano, měříme, ale nemá přímý vliv na odměňování. Produktivita u nás je poměr skutečně spotřebovaného času ku kalkulovanému času. Zároveň se u nás měří celkem obtížně, protože každý stroj je jiný a nevyrobí v taktu, takže vždy naměřená produktivita odpovídá nějakému poměru nebo průměru.

**Jaké máte stanovené množství práce a pracovní tempo?**

Máme stanovené normy spotřeby práce na jednotlivé operace na jednotku (kus), což je stanoveno měřením, porovnáním nebo CNC programem.

**Jakým způsobem se snažíte produktivitu práce zvyšovat? Jaká opatření přijímáte k jejímu zvyšování?**

Optimalizací jednotlivých procesů. Nejvíce se zaměřujeme na hledání a řešení „úzkých míst“.

**Používáte v podniku principy štíhlé výroby?**

Štíhlou výrobu se snažíme aplikovat, nicméně někdy je pro nás ekonomicky výhodnější vyrobit více kusů daného komponentu a ten dát na sklad, a to nebereme jako nadvýrobu.

**Sledujete vztah mezi moderními přístupy k pracovní době a produktivitou práce? Mají dle Vašeho názoru vliv na její růst?**

Snažíme se to sledovat. Jakékoliv prodloužení směn nebo práce navíc jdou proti produktivitě práce. Přesčasy se snažíme využívat pouze v případě, kdy chybí zaměstnanci z důvodu nemoci, absence nebo když potřebujeme vyrobit něco navíc. Například u částečných úvazků si myslíme, že mohou zvyšovat produktivitu práce, protože je často využívají ženy na mateřské a jsou rády, že mohou pracovat, někdo o jejich práci stojí a s dětmi si umí zorganizovat svůj čas. Nicméně

u nás využívány nejsou. Co se týče práce z domova, člověk určitě udělá víc práce, protože je výrazně méně porad a méně možností setkávat se s kolegy. Ale když budou lidi pracovat z domu neustále a přestanou potkávat ostatní pracovníky, tak už se nedozví další důležité a případně neoficiální informace. Řešením by bylo vypracování systému sdílení informací a připravenost firem. Naší firmy se to však netýká.

**Na Vašich internetových stránkách jsem se dočetla, že máte výrobní závody po celém světě. V souvislosti s tématem práce mě zajímají výrobní závody v Itálii a v Německu. Mají zaměstnanci v těchto zemích stejné pracovní podmínky jako zaměstnanci v České republice nebo je to ovlivněno pracovní kulturou dané země?**

Pracovní podmínky jsou vždy ovlivněny lokálními legislativními podmínkami, historickými okolnostmi i pracovní kulturou dané země.

**Můžete uvést, v čem se pracovní podmínky zaměstnanců liší?**

V tuto chvíli se jedná v našem koncernu o citlivé otázky, protože převádíme zbytek výroby ze Švýcarska do České republiky, a i ostatní západní pobočky se cítí ohrožené.

**Jak jsou na tom výrobní závody v Německu a Itálii s produktivitou práce?**

Jelikož nevyrábíme technicky podobné produkty a ani typ výroby není podobný, tak se těžko porovnává produktivita práce. Dále je problém s vlastním pojmem produktivita.

**Inspirujete se v zahraničí, jak zvyšovat produktivitu práce?**

Ano. Nejvíce nás inspirovala Teorie omezení od E. M. Goldratt.

**V čem teorie omezení spočívá?**

Teorie vychází z toho, že je ve firmě výrobní linka, která má např. 5 taktů a my se snažíme výrobu každého člověka zproduktivnit co nejvíc čili tak, aby pracoval co nejrychleji. V případě výrobní linky určuje tempo nejpomalejší pracovník, kterého se snažíme zefektivnit. Zproduktivňovat ostatní pracovníky je v podstatě zbytečné, protože utrácíme peníze a efekt z toho nemáme, dokud nezrychlíme toho nejpomalejšího. Jednoduše řečeno, teorie spočívá ve vyhledávání omezení, a to největší omezení se snažíme eliminovat. Tím ale vznikne další omezení a tímto koloběhem celý systém povyšujeme.

*(Doslovný přepis rozhovoru s personalistou a výrobním manažerem společnosti Ammann Czech Republic a.s., který se konal 17.2. 2023)*