

Metodika pro určování adekvátnosti množství práce a pracovního tempa

PhDr. David Michalík, Ph.D. a kol.

T A
Č R

Program **Beta**

*TB03MPSV013 Zvýšení účinnosti ochrany zaměstnanců při
určování množství práce a pracovního tempa*

Výstup projektu číslo TB03MPSV013 „Zvýšení účinnosti ochrany zaměstnanců při určování množství práce a pracovního tempa“, který byl řešen v období 02/2015 – 12/2016 s finanční podporou TA ČR (Program veřejných zakázek ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích pro potřeby státní správy „BETA“, poskytovatel Technologická agentura České republiky).

Odpovědný řešitel a koordinátor projektu

PhDr. David Michalík, Ph.D., Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.

Další hlavní členové řešitelského týmu projektu

RNDr. Stanislav Malý, Ph.D., Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.

Eva Křížková / Hana Rentková, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.

Hana Hlavičková, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.

Projekt „Zvýšení účinnosti ochrany zaměstnanců při určování množství práce a pracovního tempa“ se zaměřuje na stěžejní problematiku nejen v ČR, ale i v zahraničí. Reflektuje skutečnost, že na zaměstnance jsou kladeny stále vyšší nároky, které mnohdy nerespektují meze a možnosti zvládnutí. A právě nadměrné nároky na zaměstnance, které souvisí s množstvím práce a pracovním tempem, patří k významným příčinám vzniku pracovního stresu a následných možných psychických a zdravotních obtíží. To nakonec dokládá kampaň Evropské agentury pro BOZP (EU-OSHA) pod názvem „Zdravé pracoviště zvládne i stres“ v letech 2014 – 2015.

Tento projekt by měl konkrétně napomoci k omezení těchto negativních dopadů, a to prostřednictvím návrhu systému pro určování množství práce a pracovního tempa, který přispěje k bližší specifikaci ustanovení § 300 zákoníku práce, a který bude využitelný pro kontrolní orgány nebo soudy při rozhodování sporů v dané oblasti.

Daná metodika byla během své tvorby průběžně konzultována s vybranými odborníky, zástupci firemní praxe, akademického prostředí a státní správy. S jejím záměrem byly seznámeni také vybraní zástupci odborů a zaměstnavatelů.

CERTIFIKOVANÁ METODIKA

Pojem „certifikovaná metodika“ je zaveden Metodikou hodnocení výsledků výzkumu, vývoje a inovací jako jeden z výsledků výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Pro všechny druhy výsledků, kterých bylo dosaženo řešením výzkumných aktivit s poskytnutou podporou podle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 130/2002 Sb.“), platí, že je k danému projektu lze zařadit pouze v případě, že jich bylo prokazatelně a nezpochybnitelně dosaženo řešením projektu výzkumu, vývoje a inovací. Mezi druhy výsledků, které jsou hodnoceny Radou pro výzkum, vývoj a inovace dle Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů (platné pro léta 2013 až 2015), schválené usnesením vlády ČR ze dne 19. 6. 2013 č. 475 (Úřad vlády ČR, č.j.: 1417/2013-RVV), je uvedena, zařazena a definována pod označením „N“ také certifikovaná metodika následovně:

N_{met} certifikovaná metodika: *Výsledek „Certifikovaná metodika“ realizoval původní výsledky výzkumu a vývoje, které byly uskutečněny autorem nebo týmem, jehož byl autor členem. Jedná se o výsledek, kdy autor výsledku vypracuje metodiku (nutnou podmínkou je novost postupů), která byla příslušným orgánem státní správy nebo příslušným odborným certifikačním (akreditačním) orgánem schválena a doporučena pro využití v praxi. V případě kdy certifikaci uděluje věcně příslušný odborný orgán státní správy, tj. i poskytovatel, musí být taková certifikace udělena na základě vypracování dvou nezávislých oponentních posudků. Certifikační postup bude upraven samostatným předpisem.*

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“) jako ústřední orgán státní správy dle zákona č. 130/2002 Sb., v rámci své působnosti spolupracuje s TA ČR, a to v souvislosti s organizačním zajištěním a realizací programů výzkumu a dalších aktivit výzkumu, vývoje a inovací. MPSV má certifikační postup upraven samostatným interním předpisem (Příkaz ministra č. 25/2013 „Certifikovaná metodika výzkumu, vývoje a inovací“).

POTVRZENÍ CERTIFIKAČNÍHO ORGÁNU

OBSAH

ÚVOD	5
CÍL METODIKY	13
VYMEZENÍ METODIKY	14
ZDŮVODNĚNÍ NOVOSTI METODIKY	18
POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY	19
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	20
PŘÍLOHY	21
Příloha č. 1 – Náhled na legislativní situaci ve vybraných zemích	21
Příloha č. 2 – Návrh legislativních úprav	24
Příloha č. 3 – Postupy pro určování množství práce a pracovního tempa	25
Příloha č. 4 – Orientační kontrolní list	30

ÚVOD

Problematika určování množství práce a pracovního tempa je spojena v legislativní rovině s § 300 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Tento paragraf obsahuje následující vymezení:

- Zaměstnavatel je povinen při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Množství požadované práce a pracovní tempo je možné určit také normou spotřeby práce.
- Zaměstnavatel je povinen zabezpečit, aby podmínky podle odstavce 1, popřípadě norma spotřeby práce, byla-li jím určena, byly vytvořeny před zahájením práce.
- Množství požadované práce a pracovní tempo, popřípadě zavedení nebo změnu normy spotřeby práce určuje zaměstnavatel, nejsou-li sjednány v kolektivní smlouvě, po projednání s odborovou organizací.

Zde je potřeba zdůraznit, že v zákoníku práce již není pro zaměstnavatele stanovena povinnost zavést normu spotřeby práce. Přesto se s normou spotřeby práce zde počítá a v případě, že se zaměstnavatel rozhodne této možnosti využít, zakotvuje povinnost dodržet uvedené podmínky.

Z celkového hlediska je zřejmé, že množství požadované práce je ovlivňováno jednak délkou pracovní doby a jednak pracovním tempem zaměstnance. K tomuto se pojí skutečnost, že rychlost pracovního tempa každého zaměstnance je rozdílná a jde o podstatnou podmínku, kterou musíme při stanovování množství práce brát do úvahy. Je nutné si taky uvědomit, že množství požadované práce, pracovní tempo nebo norma spotřeby práce je oprávněn zavést nebo změnit zaměstnavatel po projednání s odborovou organizací (pokud existuje v dané organizaci), případně mohou být sjednány v kolektivní smlouvě. Stanovená opatření směřují vůči více zaměstnancům, takže je zde na místě doporučit vydání těchto opatření ve formě vnitřního předpisu, a to bývá v praxi často aplikováno.

Dostáváme se k fyziologickým a neuropsychickým možnostem zaměstnance. S tím souvisí určitá základní povinnost, která představuje nutnost brát ohledy na lidský organismus a jeho vnitřní možnosti mechanické, psychické, fyzikální a biochemické. Důležité jsou v tomto směru Úmluva Mezinárodní organizace práce, a to zejména Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 155, o bezpečnosti a zdraví pracovníků a o pracovním prostředí, z roku 1981 a Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 161, o závodních zdravotních službách, z roku 1985. Oběma těmito mezinárodními smlouvami je ČR vázána. Na základě těchto úmluv je nutné chápat

pojmy množství požadované práce a pracovní tempo nejen ve smyslu vykonávané práce, ale také z hlediska organizace práce a stanoveného pracoviště. Znamená to tedy, že fyziologickým a neuropsychickým možnostem zaměstnance musí odpovídat vzájemný soulad mezi přidělovanou prací, pracovištěm zaměstnance a systémem organizace práce. Často na základě tohoto obecného vymezení se jedná o záležitost, která je opomíjena. To je dáno také obtížnější možností stanovit odpovídající ukazatele.

Nepřiměřenost, nesoulad mezi požadavky pracovní činnosti, tempem a schopnosti, charakteristikami zaměstnance toto zvládat se může projevit ve vzniku psychických a zdravotních problémů. Existuje v této návaznosti Rámcová směrnice EU (89/391), která ukládá zaměstnavatelům zákonnou povinnost chránit pracovníky před ohrožením jejich zdraví a bezpečnosti, a to prevencí, hodnocením a bojem s riziky. Dále byla také ze strany České republiky podepsána Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací z roku 2004 a Rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti z roku 2007, což potvrzuje důležitost dané problematiky z pohledu evropských sociálních partnerů. Týká se to s ohledem na měnící se charakter práce průřezově všech profesí v rámci jednotlivých odvětví.

Pracovní normy a možnosti jejich stanovování

Pracovní normy zahrnují všechny předpisy nebo pravidla, která určují, jakým způsobem se má určitá práce hospodárně vykonávat, jaké kvalifikace je k tomu zapotřebí a jakého množství pracovního času je za určitých podmínek třeba k jejímu vykonání. Za pracovní normy jsou pokládány:

- normy technologického a pracovního postupu – určují, jakým způsobem má být vykonávána konkrétní práce, která se uskutečňuje za určitých předepsaných technicko-organizačních podmínek,
- normy kvalifikační – stanovují, jaká kvalifikace je vyžadována pro provedení daného pracovního úkolu a tím zužují okruh zaměstnanců, kteří mohou takovou práci vykonávat,
- normy spotřeby práce.

Normy spotřeby práce jsou měřítkem, které vyjadřují, kolik živé práce bude potřeba vynaložit na vykonání nějakého pracovního úkolu při určitém stupni rozvoje výrobních sil. Při jejich sestavování nelze opomenout požadavky, které se týkají případné kvality odevzdané práce, a je nutné zapracovat je do obsahu normy. Nejdůležitějším kritériem při stanovování norem spotřeby práce je charakter vykonávané práce, u níž je nutno přihlídnout především k několika faktorům:

- požadovaná přesnost a kvalita,
- hospodárnost výpočtu,
- technická možnost a ekonomická účelovost stanovení pracovního, příp. technologického postupu,
- technická možnost a ekonomická účelovost zjišťování množství práce a výkonu zaměstnance.

Nejběžnější normy spotřeby práce jsou normy výkonové, které stanoví množství času potřebného na produkci měrné jednotky nebo množství jednotek produkce za určitý čas (hodina, minuta, ...). Zaměstnavatel přesně stanoví zaměstnanci, kolik práce a v jaké kvalitě je povinen ji za směnu odvést. Výkonové normy tedy vyjadřují předpokládanou spotřebu živé práce, která je vynaložena na splnění celého zadaného pracovního úkolu (operace). Rozlišujeme normy času a normy množství. Je-li stanoveno přímo množství času, které potřebuje zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců ke splnění daného pracovního úkolu nebo jeho jednotky (ks, kg, m²,...), hovoří se o normě času (čas/množství produkce). Je-li stanoveno jaké množství jednotek (ks, kg, m²,...) má zpracovat zaměstnanec za jednotku pracovního času (hodina, směna,...), hovoří se o normě množství (množství produkce/čas). Norma množství je obrácenou hodnotou normy času a je z normy času vždy odvozena. Příkladem normy času je, že zaměstnanec má 15 minut na zhotovení 1 ks výrobku; příkladem normy množství, že má zhotovit 4 ks těchto výrobků za 1 hodinu nebo také 32 ks těchto výrobků za 1 směnu.

Ještě se zaměříme na časový aspekt. Jak je zřejmé, jakákoliv pracovní činnost je dána spotřebou času. Rozlišujeme podle povahy činností čas nutný, zbytečný a skutečný.

Nutný čas nebo také tzv. normovatelný čas je základním kamenem pro stanovení norem spotřeby času. Je rozdělen na čas práce, čas obecně nutných přestávek a čas podmíněčně nutných přestávek. Všechny tyto části mohou být ještě dále vnitřně rozděleny na čas jednotkový, dávkový a směnový. Jednotkový čas se vztahuje na zpracování jednotky produkce (kus, kilogram,...) a jeho spotřeba tedy roste úměrně s množstvím zpracovaných jednotek; dávkový čas se vztahuje na zpracovanou dávku produkce (série, soubor,...) a jeho spotřeba roste úměrně s množstvím zpracovaných dávek; směnový čas se vztahuje na pracovní směnu a jeho spotřeba roste úměrně s množstvím odpracovaných směn. Zbytečný čas neboli ztráty času, nenormovatelný čas, je chápán jako čas, který je pro účelný průběh procesů nepotřebný nebo dokonce zbytečný a jeho odstranění může zvýšit produktivitu práce. Při stanovování norem spotřeby práce se tento čas nebere v potaz. Dělí se na osobní ztráty času, které jsou způsobeny vlastní vinou zaměstnance (např. pozdní příchod, osobní telefonáty,...),

technickoorganizační ztráty času, které nezpůsobil zaměstnanec vlastní vinou, ale které vznikly v důsledku nedostatečného zajištění pracoviště a ztráty času vyšší mocí, což jsou nepředvídatelné zásahy přírodních sil, v jejich důsledku musí být pracovní činnost pozastavena (např. záplavy, bouře způsobí přerušení dodávky energie,...). Technickoorganizační ztráty času lze ještě rozčlenit na ztráty času víceprací, při kterých musí být opraven výrobek z důvodu chybného výrobního postupu, chyby stroje, špatného materiálu apod. a na ztráty času čekáním, kdy zaměstnanec musí čekat například na práci, na materiál nebo na opravu stroje. Soubor veškerých těchto ztrát času tvoří souhrn celkových rezerv ve využití pracovního času, které je třeba odstranit. Skutečný čas je čas, po který trvá nějaká činnost nebo přestávka pracovníka. Nakonec je ještě vhodné zmínit normativní čas, který je pokládán právě za ten vhodný, žádoucí čas, po který má stanovená činnost trvat, a který je určen normou času, příp. normativem času.

Aby se odlišil skutečně spotřebovaný čas a čas normativní, používá se označení normohodina, normominuta atd. Komplexní normy vyjadřují spotřebu práce a času v normohodinách ke zhotovení celého výrobku nebo k vykonání stanoveného množství práce. Normy pracnosti stanovují, kolik je nutno, ke zhotovení celého výrobku nebo k vykonání stanoveného množství práce, času v normohodinách.

Při normování práce se vedle pojmu „normy“ setkáváme s tzv. „normativy“. Normativ je ve vztahu k normě chápán jako dílčí údaj. Normativy se stanovují pro dílčí složky pracovních operací (úsek operace, úkon, pohyb), kdežto normy se vztahují na celou pracovní operaci. Normativy jako údaje, které slouží k výpočtu normy spotřeby času, lze rozčlenit podle účelového zaměření zejména na:

- normativy času – udávají předpokládanou velikost normální spotřeby času zaměstnance na určitou část pracovní operace, která je vykonávána za určitých technicko-organizačních podmínek; mohou být vyjádřeny přímo časem (v minutách, hodinách), přírážkovým koeficientem nebo procentní přírážkou,
- normativy početních stavů – určují, kolik zaměstnanců příslušné kvalifikace připadá na 100 nebo 1 000 zaměstnanců určitého obsluhovaného objektu, tj. pracoviště, stroje nebo zařízení; mají spíše orientační význam,
- normativy četnosti – konstatují, kolikrát průměrně na jednotku produkce (zpracovávaného množství), pro které se stanoví norma spotřeby času, připadne normativ času příslušného výkonu; používají se především v oblasti nepravidelných pracovních úkonů příslušné operace; např. kolik navázání přetržených nití je na 1kg příze nebo že při sérové výrobě je na určitém stroji potřeba přeměřit každý pátý výrobek,

- normativy času čekání zařízení – stanovují dobu, po kterou je konkrétní zařízení v nečinnosti, protože zaměstnanec, který má na starost více takovýchto zařízení, obsluhuje právě v danou chvíli zařízení jiné; např. stroj je nečinný, protože se mu přetrhla nit a čeká, dokud ji nedojde zaměstnanec navázat, kdežto zaměstnanec navazuje nit na jiném stroji,
- normativy technologické – jejich účelem je stanovovat takové postupy a technické podmínky, které by zabezpečily optimální výkon a požadovanou kvalitu výrobku.

Normativy času nejsou většinou stanoveny přímo, ale vypočítávají se z normativů jednotlivých, podrobnějších složek. Dle způsobu získání výchozích údajů se člení na prvotní a odvozené. Prvotní (výchozí) normativy času jsou časové hodnoty, které byly stanoveny, na základě podrobného rozboru práce, přímo celkovou hodnotou pro určitou dílčí složku pracovní operace. Prvotní normativy rozčleňujeme na:

- normativy času práce – stanovují, kolik času potřebuje zaměstnanec k vykonání dílčích pracovních dějů určité operace; nejsou určeny jen pro manuální činnosti, ale také pro činnosti, které vyžadují schopnosti pohybové, smyslové a rozumové (např. čas, který je nutný k přecházení mezi jednotlivými stroji, čas k provedení zrakové kontroly),
- normativy obecně nutných přestávek – udávají množství času, které je nutné pro přestávku v práci (vyplývá to zejména z fyziologických potřeb zaměstnance) a jsou tedy jedním z neoddělitelných prvků pracovní činnosti.

Odvozené normativy času vznikají zpravidla výpočtem z prvotních (výchozích) normativů času. Dle způsobu výpočtu je členíme zejména na následující:

- sdružené normativy – vznikají spojením několika prvotních normativů času v jeden celek, které spolu technologicky a organizačně souvisí, vztahují se na společnou jednotku a shodují se druhově nebo na sebe navazují v rámci pracovního postupu,
- zprůměrnované normativy – vznikají výpočtem z několika normativů, které se od sebe navzájem liší velikostí časových hodnot, což je zapříčiněno rozdílnou velikostí činitelů trvání, které jsou schopny ovlivnit spotřebu pracovního času (např. druh materiálu nebo hmotnost),
- normativy opravných koeficientů – v případě, že se změní jeden z faktorů, které ovlivňují spotřebu času, udává opravný koeficient, o kolik je potřeba zvětšit/zmenšit hodnotu výchozího normativu pro určitý pracovní děj.

Společným cílem všech odvozených normativů času je více méně snaha zjednodušit proces výpočtu normy času snížením počtu položek, z nichž se norma času vypočítává.

Norma tedy může být složena z několika normativů, což může být prospěšné, protože pokud dojde ke změně některé z technicko-organizačních podmínek, postačí, aby byl změněn pouze normativ, kterého se změna bezprostředně týká; naopak kdyby norma nebyla složena z dílčích normativů, musela by být ve většině případů změněna celá norma.

Vhodně použité metody, díky kterým jsou stanoveny přesné a kvalitní normy spotřeby práce, pomáhají k naplnění cílů společnosti. Metody, které se při stanovování norem spotřeby práce používají, jsou metody rozborové a souhrnné.

Postup u rozborových metod probíhá takovým způsobem, že je v první řadě provedena rozbor normované práce, tedy pracovní operace, na jednotlivé dílčí složky. Poté je určen potřebný čas práce těchto dílčích složek a čas obecně nutných a podmíněných přestávek. Nakonec se ze stanovených časů vypočítá norma času. Rozborové metody nabízí zpravidla objektivně zpracované normy času, které stanovují, jaké množství práce má zaměstnanec vykonat v pracovním procesu a které poskytují možnost plně využít pracovní dobu zaměstnance.

Podle způsobu, jak se určuje čas jednotlivých dílčích složek, se rozlišuje na základě jejich kombinací metoda rozborově chronometrážní, rozborově výpočtová a rozborově porovnávací. Rozborově chronometrážní metoda za pomoci snímkování práce (zejména výběrovou nebo snímkovou chronometráží a v případě dávkových nebo směnových časů snímky pracovního dne) podrobně rozebírá pracovní operace a stanovuje čas pro jeho jednotlivé složky (úkony, pohyby) pracovní činnosti. Využívá se za situace, pokud nejsou pro některé dílčí složky normativy uspokojivě zpracovány nebo nejsou zpracovány vůbec. Metoda rozborově chronometrážní je časově poněkud náročnější oproti dalším metodám a uplatňuje se pouze, pokud je pracovní operace již nějakou dobu zaběhnutá, zpravidla u prací s velkým podílem opakování, především ve velkosériových a hromadných výroбах (např. oděvní průmysl, strojírenství). Nespornou výhodou metody může být, pokud zpracovává celou pracovní operaci (a vůbec tedy nevychází z normativů, které někdy nemusí zahrnovat veškeré potřebné údaje pro danou situaci), daleko přesnější rozbor náplně pracovní činnosti, který je na míru uzpůsoben podmínkám daného prostředí.

Rozborově výpočtová metoda má jako podklad položeny obdobné základní kameny jako rozborově chronometrážní metoda, ale na rozdíl od ní využívá ke stanovení času jednotlivých dílčích složek pracovní operace dříve vypracované, tzv. dokumentované normativy, a to zpravidla normativy odvozené (především kvůli jejich „zjednodušení“ oproti normativům prvotním). Díky tomu je vhodná i pro použití v malosériové nebo kusové výrobě. Nejdříve se rozdělí normovaná práce/operace na jednotlivé dílčí složky pracovní činnosti a sepíše se tzv. schéma skladby konkrétní normy času. Poté se do schématu vyznačí normativní časy

s uvedením jednotky, na kterou se vztahují, a zaznamená se jejich četnost. Následně se každý normativní čas vynásobí svou četností a získané výsledky se sečtou. Nakonec se ještě přičtou časy obecně a podmíněčně nutných přestávek. V případě že jsou normativy vypracovány opravdu poctivě a kvalitně, je rozborově výpočtová metoda tou nejlepší volbou, především díky minimální časové náročnosti oproti jiným metodám a vysoké úrovni stanovených norem času. Rozborově porovnávací metoda, někdy nazývána jako metoda typových norem, provede rozbor pracovní operace na jednotlivé dílčí složky pracovní činnosti, jejichž časové hodnoty získá za pomoci porovnávání s podobnými složkami jiné, technologicky podobné, pracovní operace, pro kterou byly časové hodnoty stanoveny někdy dříve za pomoci některé z rozborových metod. Tato metoda má uplatnění zejména v malosériové a kusové výrobě, v níž se vyskytují obdobné dílčí složky pracovních operací.

Souhrnné metody oproti rozborovým metodám nerozebírají pracovní operaci na jednotlivé dílčí složky, ale stanoví normu času pouze na základě jedině souhrnné hodnoty. Takto získané normy jsou značně nepřesné a mohou být tedy používány pouze dočasně. Zpravidla se tyto metody používají u pracovních činnostech s malou opakovatelností, v malosériové nebo kusové výrobě. Alespoň pro představu zde uvedu popis (pouze velmi stručný) jednotlivých souhrnných metod. Jedná se o metodu sumárních empirických vzorců, která pro stanovení okruhu pracovních operací vytváří funkční závislost mezi jednotkovým časem operace a činiteli trvání času. Sumárně porovnávací metoda získává časové hodnoty pro stanovení normy času tak, že porovnává celou pracovní operaci, aniž by ji rozebrala na jednotlivé dílčí složky pracovní činnosti, s obdobnou pracovní operací, u které již spotřebu času známe. Statistická metoda z údajů operativní evidence pracovních výkonů dosahovaných na určité pracovní operaci za určité období a ve skutečně odpracovaném čase, vypočítá průměrný výkon, z něhož vypočte průměrnou spotřebu času. Norma času se stanoví jako podíl skutečně odpracovaného času a zjištěného počtu měrných jednotek výkonu (ks, kg,...). Metoda sumárního měření času využívá přímé měření časoměrnými přístroji (stopky, hodinky) pracovní operace jako celku. Poslední metodou je metoda sumárního odhadu, která je postavena čistě na koncepci odbornosti, znalostí a zkušeností daného normovače.

V návaznosti je potřeba doplnit, že v praxi stanovují zaměstnavatelé požadované množství práce často kvalifikovaným odhadem, tj. pomocí vedoucích zaměstnanců, kteří provoz a jednotlivé zaměstnance znají. Takovým stanovením množství práce však např. nedojde ke zjištění množství tzv. zbytečného času na pracovišti, jehož odstraňováním by došlo ke zvyšování produktivity práce.

Na závěr ještě uvedeme, že v současné době se setkáváme stále častěji s nástroji na bázi softwarových řešení, které mají za úkol firmám usnadnit nastavení odpovídajících pracovních

norem. K nejrozšířenější metodě měření lidské práce přináležejí MTM (Methods-Time Measurement), která využívá předem definované časy. Hodnoty a časy MTM jsou platné v mezinárodním měřítku a použitelné v každém průmyslovém odvětví. Tato metoda rozděluje pracovní činnost na základní pohyby, kterým přiřazuje tabulkové časy.

Uvedení k metodice

Daná metodika kromě úvodního odborného náhledu do problematiky určování množství práce a pracovního tempa obsahuje popis celého systému, v návaznosti pak popis základních subjektů, postupu kontrolního orgánu a provázanosti se zbylými subjekty.

Důležitou částí jsou 4 přílohy, které postupně obsahují náhled na legislativní situaci ve vybraných zemích (příloha č. 1), návrh doporučení v návaznosti na § 300 zákoníku práce (příloha č. 2), postupy pro určování množství práce a pracovního tempa (příloha č. 3), orientační kontrolní list (příloha č. 4).

CÍL METODIKY

Cílem metodiky je v návaznosti na § 300 zákoníku práce blíže specifikovat a stanovit systém pro určování množství práce a pracovního tempa v podnikové praxi a pro kontrolu adekvátnosti nastavení.

Tento systém obsahuje následující 4 hlavní subjekty a jejich popis:

- Kontrolní subjekt I a II
- Expertní subjekt
- Zaměstnavatel

Další doplňující subjekt tohoto systému pro případy soudního řízení a jeho popis:

- Soud

Následně je stanoven postup kontrolního subjektu v podnikové praxi a souvislosti, vztahy se zbylými výše uvedenými subjekty.

Hlavním cílem je celkově stanovit hlavní pravidla napříč všemi profesemi a odvětvími v České republice, dát podněty pro případnou úpravu, doplnění legislativy, která se týká ochrany zaměstnanců v souvislosti s nastavením množství práce a pracovního tempa.

Funkčnost celého systému je dána způsobem a rozsahem implementace do odpovídajících legislativních podkladů. Tyto další kroky jsou v kompetenci Ministerstva práce a sociálních věcí, které je hlavním uživatelem této metodiky.

VYMEZENÍ METODIKY

S ohledem na množství pracovních pozic v jednotlivých odvětvích, jejich předpoklady, požadavky, specifika je nemožné, aby vznikl jednotný komplexní systém, který by byl ve všech detailech aplikovatelný na každou pracovní pozici. Z tohoto důvodu se musí takový systém, který se týká určování množství práce a pracovního tempa, pohybovat v určité obecnější rovině. Dalším limitem, který je nezbytné zohlednit, je odbornost zástupců kontrolního subjektu. Nelze předpokládat u těchto zástupců znalosti a vzdělání ze specializací na určování množství práce a pracovního tempa. Tyto 2 podstatné skutečnosti opravňují zvolené členění a provázání celého tohoto systému.

Kontrolní subjekt I

Kontrolním subjektem v působnosti Ministerstva práce a sociálních věcí je Státní úřad inspekce práce (SUIP), resp. jednotlivé místně příslušné Oblastní inspektoráty práce (OIP). Jejich postavení a činnosti jsou stanoveny zákonem č. 251/2005 Sb., o inspekci práce. Ve vztahu k § 300 zákoníku práce je potřeba upřesnit, že kontrolní činnost inspektorů se zde týká části ohledně dodržování předpisů v oblasti BOZP, dodržování bezpečnostních přestávek na jídlo a oddech, práci přesčas, noční práce, případně dodržování limitů při ruční manipulaci. Nicméně dozorovým orgánem pro oblast fyziologické a neuropsychické zátěže je místně příslušná Krajská hygienická stanice, což spadá pod rezort Ministerstva zdravotnictví.

Celkově řečeno, ze strany místně příslušného Oblastního inspektorátu práce se kontrolní činnost tedy týká určitého technického nastavení pracovních podmínek ve vztahu k množství práce a pracovního tempa u určité pracovní pozice bez posuzování fyziologické a neuropsychické zátěže.

Kontrolní subjekt II

Dalším kontrolním subjektem, který spadá pod Ministerstvo zdravotnictví, jsou jednotlivé místně příslušné Krajské hygienické stanice (KHS). Jak již bylo uvedeno, jedná se o dozorový orgán z hlediska problematiky určování množství práce a pracovního tempa pro oblast fyziologické a neuropsychické zátěže.

Expertní subjekt

Pro bližší posouzení a vyhodnocení nastavení množství práce a pracovního tempa u konkrétní pracovní pozice je nezbytné využívat expertní subjekt. Tento expertní subjekt bude fungovat na podkladě určitého pověření ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí, popř. jiného odpovědného orgánu. Zde se jeví jako důležité zachování provázanosti na výzkumný projekt, v rámci kterého byla metodika vytvořena.

Toto expertní pracoviště pro určování množství práce a pracovního tempa bude v návaznosti na pověření Ministerstva práce a sociálních věcí, popř. zpracovávat posuzování adekvátnosti určení množství práce a pracovního tempa ke konkrétní pracovní pozici v podnikové praxi dle požadavku ze strany kontrolního subjektu. Dále bude souběžně získávat data a vést databázi k pracovním pozicím, související vzorové příklady nastavení apod.

Tato databáze bude obsahovat postupně vzorová data k co nejširšímu spektru pracovních pozic. Zde bude brán důraz na potřebnou anonymní podobu, přičemž zde budou průběžně doplňovány data k pracovním pozicím ve vazbě na realizovaná posouzení a také v návaznosti na další odborné aktivity expertního subjektu.

Dále tento expertní subjekt bude poskytovat podpůrné konzultace pro zaměstnavatele v dané problematice, jak zavést, upravit způsob určování množství práce a pracovního tempa.

Zaměstnavatel

Zaměstnavateli stanovuje zmíněný § 300 zákoníku práce povinnost, aby při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzal v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Dále se k tomuto pojí, že množství požadované práce a pracovní tempo je možné určit také normou spotřeby práce.

Zaměstnavatel bude mít v návaznosti možnost vést bližší dokumentaci, ze které bude zřejmé, jakým způsobem stanovil množství práce a pracovní tempo k dané pracovní pozici, jaké metody vyžil, což mu usnadní jednání s kontrolním subjektem I a II v případě řešení konkrétního podnětu. Dále bude mít povinnost umožnit přístup a zajistit potřebnou součinnost zástupcům expertního subjektu pro provedení posouzení nastavení adekvátnosti množství práce a pracovního tempa u vybrané pracovní pozice na základě příslušného rozhodnutí kontrolního subjektu I a II nebo soudu.

Soud

V některých závažnějších případech může v rámci soudního řízení posuzovat adekvátnost nastavení množství práce a pracovního tempa soud, a to na základě příslušného oznámení ze strany zaměstnance, zaměstnavatele nebo kontrolního subjektu I a II. Soud si pro bližší posouzení může nechat vypracovat posouzení adekvátnosti tohoto nastavení ze strany expertního subjektu.

Postup kontrolního subjektu I v podnikové praxi a provázanost s dalšími subjekty

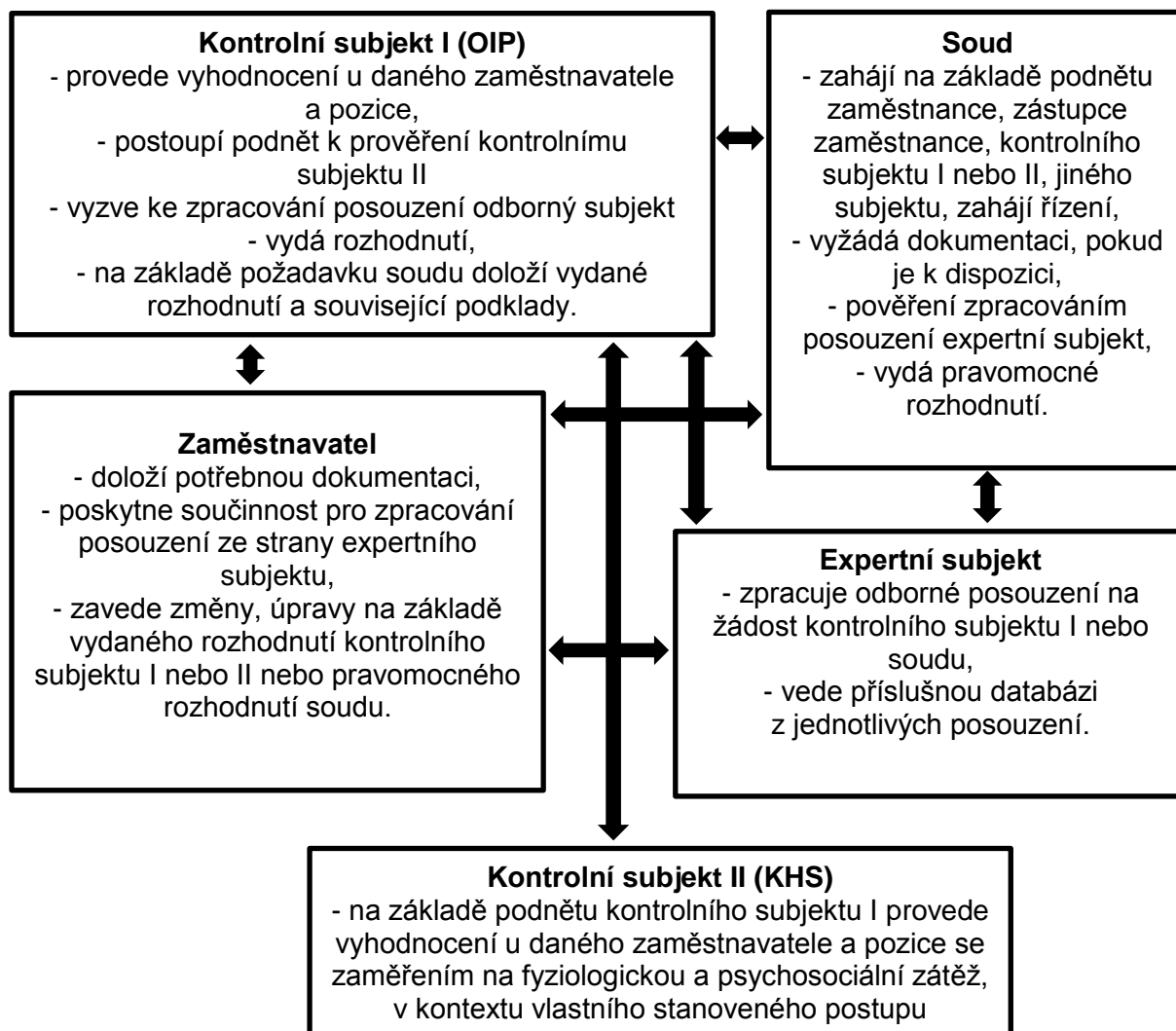
Postup kontrolního subjektu v podnikové praxi při řešení podnětů ohledně nevhodného nastavení množství práce a pracovního tempa u konkrétní pracovní pozice je dán následujícími kroky:

- Vstupní sběr podkladů k dané pracovní pozici, obsahu pracovních činností, případné doplnění, vysvětlení ze strany odpovědného zástupce zaměstnavatele,
- Postoupení podnětu k prověření kontrolnímu subjektu II
- Pověření expertního subjektu ke zpracování posouzení nastavení, předání dokumentace,
- Vlastní šetření ze strany expertního subjektu, vyhodnocení dat, zpracování zprávy a její předání kontrolnímu subjektu,
- Vyhotovení celkové zprávy o kontrole, vydání rozhodnutí apod. ze strany kontrolního subjektu I.

Pokud bude daný podnět předmětem soudního řízení, tak budou doplněny k výše uvedenému následující kroky:

- Předání celkové zprávy o kontrole, související vedenou dokumentaci, ze strany kontrolního subjektu k dispozici příslušného soudu (v případě již provedené kontrolní činnosti v dané věci),
- Zadání od příslušného soudu pro zpracování posouzení adekvátnosti nastavení množství práce a pracovního tempa stanoveným expertním subjektem (v případě již zpracovaného posouzení v rámci kontrolní činnosti prioritně doplnění, rozšíření apod. tohoto posouzení).

Následující schéma dokumentuje postup kontrolního subjektu I, vazbu na kontrolní subjekt II a propojenost mezi jednotlivými částmi systému.



Poznámka:

Podněty v dané problematice přicházejí také pod daným zaměstnavatelem přes odborovou organizaci, která je stěžejním subjektem také v návaznosti na ustanovení § 300 zákoníku práce.

Je potřeba brát v potaz možnost podnětů jiných inspekčních orgánů v rámci dalších rezortů. Celková funkčnost tohoto systému je založena na předpokladu odpovídajícího zakomponování do příslušných legislativních podkladů, resp. vytvoření nových, a to prvotně v působnosti Ministerstva práce a sociálních věcí jako odběratele dané metodiky.

ZDŮVODNĚNÍ NOVOSTI METODIKY

Nejen v podmínkách ČR, ale i v dalších zemích, neexistuje doposud tímto způsobem strukturovaný systém pro stanovování adekvátnosti množství práce a pracovního tempa v podnikové praxi, který vymezuje jednotlivé stěžejní subjekty, dává doporučení zaměstnavatelům pro přístup v dané oblasti. Celkově zde pak vytváří rámec pro veškeré pracovní pozice napříč všemi odvětvími.

Takto nastavený systém se stane základem pro další kroky v dané problematice, jednak v legislativní rovině, co se týče zejména postupu a činností kontrolních subjektů, dále pak zaměstnavatele, expertního subjektu, dalších souvisejících subjektů. Dále v odborné rovině rozšíří poznatkovou a podpůrnou základnu ohledně stanovování adekvátnosti množství práce a pracovního tempa.

POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY

Daná metodika je určena pro Ministerstvo práce a sociálních věcí. Bude využívána jako podklad pro vymezení celého systému, ev. související legislativní úpravy, v návaznosti pak pro nastavení kontrolní činnosti a přístupu oblastních inspektorátů práce, popř. dalších subjektů ve vazbě na řešení podnětů, které se týkají nastavení množství práce a pracovního tempa, nakonec pro stanovení postupu a propojenosti s dalšími subjekty. Dává také zaměstnancům, odborům vodítka pro posílení ochrany v dané oblasti. Nakonec pak umožňuje zaměstnavatelům získat návod, jaké vhodné metody, postupy pro stanovení množství práce a pracovního tempa lze využít a celkově jak v dané problematice optimálně postupovat bez ohledu na konkrétní pracovní pozici a odvětví.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG, Rakousko)
- Arbeitsruhegesetz (ARG, Rakousko)
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG, Německo)
- Arbeitszeitgesetz (AZG, Rakousko)
- Health and Safety at Work etc Act 1974 (Velká Británie)
- Karger, Delmar W. & Bayha, Franklin H. Engineered Work Measurement, Fourth Edition. Industrial Press, 1987, 503 p., ISBN 0-8311-1170-4.
- Lhotský, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 104 s. ISBN 80-7357-095-5.
- Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací, 2004
- Rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti, 2007
- Směrnice 89/391/EHS - Evropská rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES
- The Working Time Regulations 1998 (Velká Británie)
- Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 155, o bezpečnosti a zdraví pracovníků a o pracovním prostředí, 1981
- Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 161, o závodních zdravotních službách, 1985
- Zákon č. 311/2001 Z. z. (Zákoník práce, Slovensko)
- Zákon č. 251/2005 Sb., zákon o inspekci práce
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Náhled na legislativní situaci ve vybraných zemích

Pro následující přehled s důrazem na platnou legislativu ohledně problematiky určování množství práce a pracovního tempa jsou vybrány následující země, a to postupně Velká Británie, Německo, Rakousko a Slovensko.

- Velká Británie

Legislativa pracovního práva ve Velké Británii je velmi roztříštěná. Zatímco v České republice nalezneme více než převážnou část úpravy pracovního práva v jednom zákoníku, tedy zákoníku práce, Velká Británie jednotný zákoník práce nemá a upravuje jednotlivé části pracovního práva v různých předpisech.

The Working Time Regulations z roku 1988, zákon, v němž je implementována Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby, upravuje nejen dobu pracovní jako takovou, ale také přestávky v práci, nepřetržitý odpočinek v týdnu a též pracovní tempo. V tomto dokumentu nalezneme určení pracovního tempa, tzv. „Pattern of work“, tedy jakýsi vzorec, předloha či schéma práce, v části druhé (Rights and Obligations Concerning Working Time). Konkrétní ustanovení je pak upraveno v bodu 8, který stanoví, že pokud je práce zaměstnance ohrožena sníženou ochranou zdraví a bezpečí tím způsobem, že je jednotvárná a hrozí vysoká únava, má zaměstnavatel dbát na dostatečné přestávky v práci a nezvyšovat tempo práce.

Health and Safety at Work etc. Act z roku 1974 upravuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Upravuje povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance pro bezpečné pracovní prostředí. Z tohoto dokumentu vzešel velmi důležitý veřejný orgán The Health and Safety Executive (dále jen „HSE“). HSE se zabývá výzkumem pracovních rizik a klade si za cíl především ochranu zdraví, bezpečnosti a spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí. HSE zastává též roli při navrhování nových předpisů či norem, poskytuje informace a rady o prosazování zdraví a bezpečnosti na pracovišti.

HSE je autorem dokumentu HSE Stress Management Standards. HSE Stress Management Standards je průvodcem pro zaměstnavatele, jak mohou zlepšit pracovní tempo a přístup k práci tím, že sníží míru stresu zaměstnanců na pracovišti. Upozorňuje na fakt, že stres na pracovišti je jedním z hlavních problémů, které způsobují neefektivitu práce, a také na to, že by se zaměstnavatelé měli tímto problémem více zabývat.

- Německo

V německém pracovním právu se také setkáme s roztržitostí právní úpravy pracovního práva. Základní instituty pracovního práva upraveny v německém občanském zákoníku, tzv. Bundesgesetzblatt. Jedná se o pracovní smlouvu, odměnu za práci, zdravotní péči a ochranná opatření na pracovišti. Další instituty jsou upraveny v jednotlivých zákonech.

Arbeitszeitgesetz, tedy zákon o pracovní době, upravuje délku pracovní doby, stanovuje přestávky během pracovní doby, dobu odpočinku v týdnu, práci v neděli a svátek a dále bezpečnostní předpisy pro noční práci. I zde je implementována Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby.

German Index Gute Arbeit, tedy „Index dobré práce“ je velmi zajímavou analýzou prováděnou již od roku 2007, která zkoumá vliv okolních podmínek na výkon a pracovní tempo zaměstnance a vliv na jeho zdraví. Taktéž se zabývá faktorem stresu na pracovišti. Tato vědecky podložená analýza je zjišťována pouze z informací od zaměstnanců. Tento průzkum se zaměřuje na veškerá pracovní odvětví, platové skupiny na celém území Německa.

- Rakousko

Rakouská legislativa pracovního práva je též velmi rozdrobená a zahrnuje četné množství zákonů. I tak se snaží stanovit přiměřené kontroly a rovnováhu na pracovišti, což dokazuje také fakt, že Rakousko patří mezi evropské země s nejnižším počtem stávek a výluk. A stejně jako ve výše uvedených zemích, i zde hraje roli právní úprava Evropské unie.

Arbeitszeitgesetz je spolu s Arbeitsruhegesetz zákonem, který upravuje pracovní dobu, přestávky v práci, dále upravuje dobu odpočinku v týdnu či náhradní dobu odpočinku.

Arbeitnehmerinnenschutzgesetz, neboli zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, se zabývá obecnými povinnostmi zaměstnavatelů a zaměstnanců, prevencí a vyhodnocováním bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. Upravuje nezbytná opatření pro prevenci pracovních rizik. V § 6 zakotvuje povinnost zaměstnavatele zvážit při určování množství a tempa práce na zaměstnance vhodnost delegace takovéto práce. Měl by tedy věnovat zvýšenou pozornost fyzickému a psychickému stavu zaměstnance, jeho věku a kvalifikaci.

Der Österreichische Arbeitsklima Index neboli rakouský index pracovního klimatu je prostředek, který sleduje míru spokojenosti rakouských zaměstnanců. Jedná se o objektivní pohled na pracovní podmínky zaměstnanců. Snaží se odrážet jejich spokojenost s životní úrovní, výší příjmů a se spokojeností se vztahy na pracovišti. Dále je cílem indexu monitorovat tlak na zaměstnance v práci, a to jak tlak časový, tak také psychický. Dále monitoruje přítomnost stresu a stresových situací a jejich vliv na tempo a množství práce.

- Slovensko

Na Slovensku je v rámci zákona č. 311/2001 Z. z. (Zákoník práce) vymezen § 133 k normování práce, který má následující odstavce (citováno v původním jazyce):

(1) Zamestnávateľ môže určiť normy spotreby práce. Pri určovaní požadovaného množstva práce a pracovného tempa musí vziať do úvahy pracovné tempo primerané fyziologickým a neuropsychickým možnostiam, právne predpisy a ostatné predpisy na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, čas na osobnú očistu po skončení práce a čas na prirodzené potreby zamestnanca.

(2) Zamestnávateľ je povinný zabezpečiť, aby predpoklady na uplatnenie noriem spotreby práce boli utvorené pred začatím práce. Normy spotreby práce a ich zmeny sa musia zamestnancom oznámiť vždy pred začatím práce a nesmú sa uplatňovať so spätnou platnosťou.

(3) Ak zavádzanie a zmeny noriem spotreby práce nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve, zamestnávateľ zavádza normy a vykonáva ich zmeny až po dohode so zástupcami zamestnancov; ak k dohode nedôjde do 15 dní od predloženia návrhu, rozhodne príslušný inšpektorát práce podľa osobitného predpisu.

Je zde tedy kladen důraz na komunikaci mezi zaměstnavateli a odbory, resp. aby normy spotřeby práce byly součástí kolektivních smluv. Je zde v případě sporů důležitá role příslušných inspektorátů práce v návaznosti na odst. 3 výše uvedeného ustanovení, nicméně dle ověření přímo na inspektorátech práce na Slovensku neexistuje konkrétní metodika pro inspektoráty, jak v dané věci přistupovat apod. Jedná se o individuální posouzení s ohledem na specifika případů a doložené dokumentace.

Příloha č. 2 – Návrhy doporučení ve vazbě na § 300 zákoníku práce

V problematice určování množství práce a pracovního tempa se jeví podstatným krokem pro funkčnost navrhovaného systému doplnit a upravit stávající legislativní základnu o určitá doporučení, které jsou obsahem této metodiky. Konkrétně ve vztahu k § 300 zákoníku práce je na místě vytvořit odkaz na tuto metodiku jako doporučený postup a systém posuzování adekvátnosti množství práce a pracovního tempa.

Tento doporučený postup a systém vymezuje v návaznosti na předmětnou metodiku následující hlavní body:

- **Popis jednotlivých subjektů, jejich vazby a související činnosti**
Jak je uvedeno ve vymezení metodiky, máme zde následující subjekty: zaměstnavatel, kontrolní subjekt I a II, expertní subjekt, soud. Bude zde popis těchto subjektů, dále pak vazby mezi jednotlivými subjekty a činnostmi.
- **Rozšíření personálních činností zaměstnavatele v daném směru**
Zde patří vedení dokumentace ke způsobu stanovení množství práce a pracovního tempa ke všem pracovním pozicím, její předložení na vyžádání kontrolního subjektu, nakonec poskytnutí nezbytné součinnosti expertnímu subjektu pro zpracování posouzení adekvátnosti nastavení množství práce a pracovního tempa.
- **Požadavek na kontrolní subjekt I postupovat vyrozumění kontrolnímu subjektu II ve směru prověření úrovně fyziologické a psychosociální zátěže**
Vychází z daných vymezení činností a příslušností oblastních inspektorátů práce a krajských hygienických stanic. Navíc bude stanoven požadavek na oblastní inspektoráty práce vyrozumět a předat podnět, který nespadá do jejich působnosti a týká se problematiky určování množství práce a pracovního tempa, místně a věcně příslušné krajské hygienické stanici.
- **Popis postupu zaměstnavatele při stanovování množství práce a pracovního tempa**
Jde o představení postupu zaměstnavatele při určování množství práce a pracovního tempa u jednotlivých pracovních pozic, vymezení základních metod. Je představeno v následující příloze č. 3

Poznámka: Zde se jeví dle praxe a zkušeností autorů vhodné zvážit, zda nenastavit ze strany příslušných orgánů státní správy určitý bonusový systém pro zaměstnavatele, kteří se do tohoto systému zapojí a budou akceptovat tyto doporučení.

Příloha č. 3 – Postupy pro určování množství práce a pracovního tempa

Tvorba systému normování spotřeby času je obecně založena na následujících aspektech:

- výběr vhodných metod měření spotřeby času v závislosti od délky cyklu, objemu výroby, typu operace apod.
- vyškolení a trénink odpovědných pracovníků pro realizaci měření spotřeby času, popř. výběr vhodného externího odborného subjektu
- způsob stanovení výkonových norem
- udržování a aktualizace výkonových norem
- propojení výkonových norem na ostatní systémy ve firmě (odměňování, plánování,...)

Základní vymezení postupu pro určování množství práce a pracovního tempa ve vztahu ke konkrétní pozici by měl následně obsahovat následující kroky:

- Konkretizace náplně pracovní činnosti zaměstnance a doby trvání jejích jednotlivých složek
- Zjištění organizačních a technických podmínek pro výkon pracovní činnosti
- Měření skutečné doby trvání obecně nutných přestávek, podmíněčně nutných přestávek a zbytečných činností a ztrát času v práci
- Provedení bližšího rozboru těchto naměřených časů a na základě výpočtu stanovení průměrné hodnoty
- Vymezení pracovní činnosti s vysokou spotřebou času, zjištění jejich příčiny a případných možností snížení spotřeby času
- Stanovení optimální spotřeby času pro organizační a technické podmínky pro realizaci pracovního procesu
- Finální návrh normy spotřeby času na základě zjištěných dat pro závazné určení velikosti spotřeby času pro hodnocené pracovní činnosti a její jednotlivé složky...

Časový interval, který je potřeba pro provedení určité činnosti, vychází vesměs z určitého počtu naměřených časů a následně stanovené průměrné hodnoty.

Obecně vyjádřená norma času (T) je tvořena následujícími složkami:

- čas práce (T1)

Čas potřebný pro úspěšné splnění pracovního úkolu nebo operace, resp. také zde patří např. čas na přípravu nebo úklid pracoviště, obstarání a seznámení se s uděleným pracovním úkolem nebo výměnu nástrojů...

- čas obecně nutných přestávek (T2)
- čas podmíněčně nutných přestávek (T3)

Jde zejména o přerušení práce, které je způsobováno nezměnitelnou úrovní dané techniky nebo technologie.

Vzorec obecné skladby normy času pak je $T=T_1+T_2+T_3$

V mnoha případech podnikové praxe je nutné pracovat odděleně se skladbou norem času jednotkového (TA), dávkového (TB) a směnového (TC). Z tohoto pak pramení několik možných variant spojování a uplatňování. Pak lze aplikovat ve formě normy jednotkového času spolu se zahrnutím určitého podílu času dávkového a směnového. Je možné vymezit následující možnosti výpočtů:

- I. možnost: Každá z norem času (jednotkového, dávkového a směnového) se uplatňuje zvlášť, samostatně bez známky vzájemného propojení, tzn., že jejich vypočítávání probíhá odděleně. Tato metoda je velmi pracná, protože je potřeba sledovat u jednotlivých zaměstnanců dodržování časů předepsaných dílčími normami, ale pokud je dodržen předepsaný postup a nedojde k úmyslnému zkrácení, nabízí ze všech variant nejpřesnější výpočet norem a jejich plnění. Varianta je vhodná pro velkosériové a hromadné výroby.
- II. možnost: Pro výpočet se používá pouze norma jednotkového času a norma dávkového času, do nichž se směnový čas započte za pomoci koeficientu přírážky. Využití nachází v menších sériových výrobcích. Výpočet normy jednotkového času vypadá následovně:

$$TA = TAC + TBC$$

TA – norma jednotkového času

TAC – norma jednotkového času s přírážkou času směnového

TBC – norma dávkového času s přírážkou času směnového

$$TAC = TA \times KC$$

$$TBC = TB \times KC$$

KC – koeficient přírážky směnového času

$$KC = \frac{T}{T - TC} = \frac{TA + TB + TC}{TA + TB}$$

TA – jednotkový čas

TB – souhrn dávkových časů

TC – souhrn směnových časů

T – součet času jednotkového, časů dávkových a časů směnových

- III. možnost: I tato varianta využívá pouze dvě dílčí normy času. Do normy jednotkového času se dávkový čas započte za pomoci koeficientu přírážky. Norma směnového času se uplatňuje samostatně. Třetí varianta je vhodná zejména pro malosériovou výrobu, ve které vykonává celou výrobní dávku jeden zaměstnanec. Vzorec pro výslednou normu jednotkového času:

$$TAB = TA \times KB + TC$$

TAB – norma jednotkového času s přírážkou času dávkového

KB – koeficient přírážky dávkového času

TA – norma jednotkového času

TC – norma směnového času

$$KB = \frac{T - TC}{T - TB - TC} = \frac{TA + TB}{TA}$$

- IV. varianta: U čtvrté varianty se použije jen jedna dílčí norma času. Do normy jednotkového času se dávkový i směnový čas započte za pomoci koeficientu přírážky dávkového a směnového času. Výsledná norma jednotkového času se vypočítá dle vzorce:

$$TABC = TA \times KBC$$

TABC – norma jednotkového času s přírážkou času dávkového a směnového

TA – norma jednotkového času

KB – koeficient přírážky dávkového a směnového času

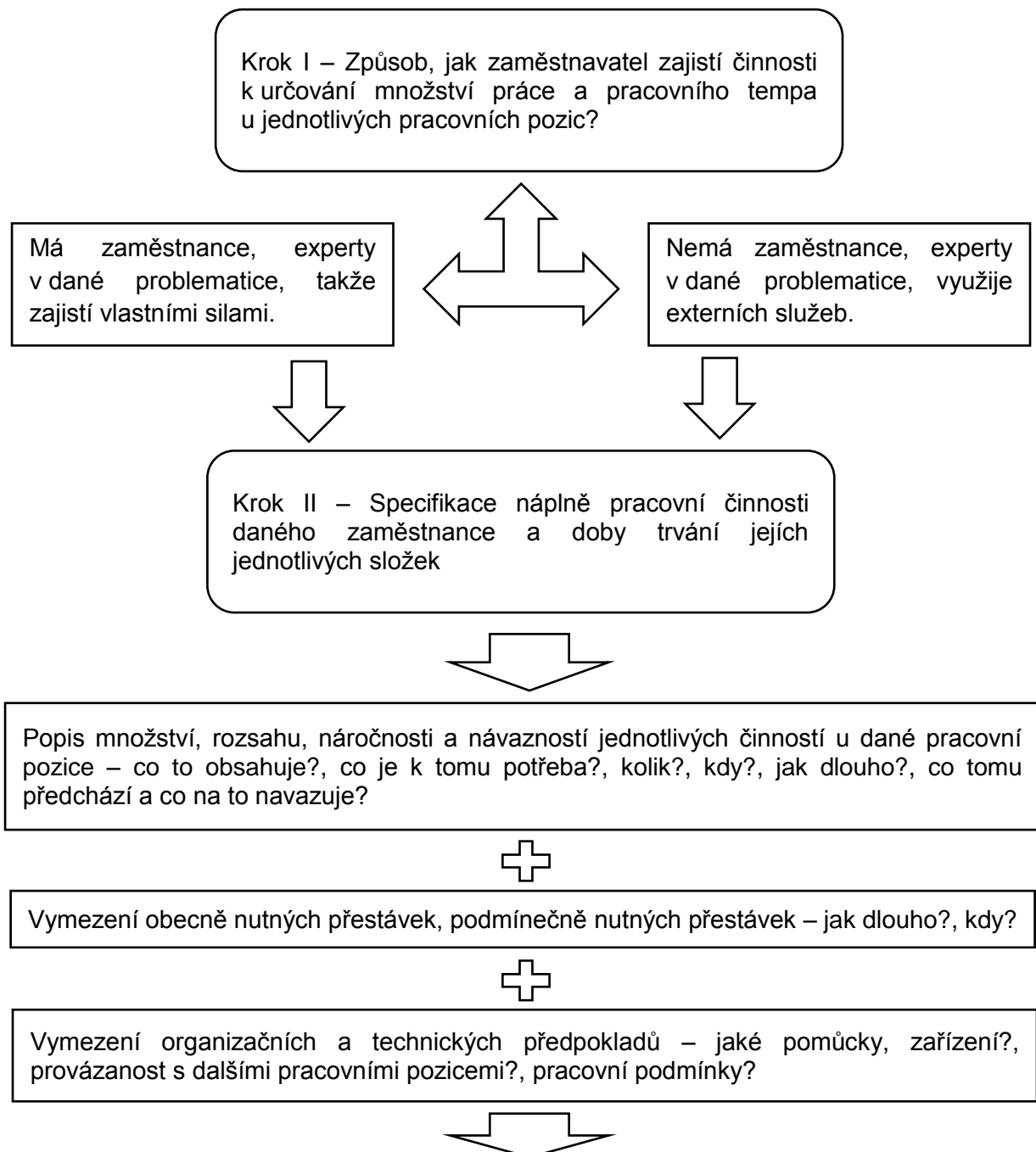
$$KBC = \frac{T}{T - TB - TC} = \frac{TA + TB + TC}{TA} = \frac{T}{TA}$$

Pokud by bylo potřebné zjistit normu množství, stačí jednotku času T podělit získanou normou jednotkového času.

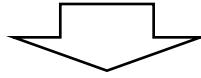
Pro účely zaměstnavatelů je vhodné zaměstnat specialisty nebo využít externí spolupráci s vybranými odbornými subjekty. Je zde možnost v návaznosti využít softwarová řešení.

Následuje představení celkového algoritmu doporučeného postupu zaměstnavatele při určování množství práce a pracovního tempa u pracovních pozic.

Algoritmus doporučeného postupu zaměstnavatele při určování množství práce a pracovního tempa u pracovních pozic:



Ověření, kontrola nastavení – výskyt zbytečných činností a ztrát času v práci?, chybějící činnosti, organizační technické zabezpečení?



Krok III – Finální návrh u dané pracovní pozice, související dokumentace a evidence změn

Pozn.:

Jedná se o univerzální algoritmus postupu při určování množství práce a pracovního tempa k jakékoliv pracovní pozici.

Každá pracovní pozice má svá specifika, které je nutné zohlednit. Pracovní pozice v průmyslových odvětvích jsou do značné míry závislé, na využívaných technologiích, strojích a zařízeních. Na druhé straně pracovní pozice např. ve zdravotnictví, sociálních službách lze velmi těžko detailněji dávat do podob norem.

Celkově je na místě, aby zaměstnavatel buď měl odborníky mezi svými zaměstnanci na danou problematiku, popř. využil služeb externích odborných subjektů, které se zabývají určováním množství práce a pracovního tempa. Pro ilustrativní příklad lze uvést z dostupného přehledu v ČR následující odkazy TN Software – program Nortns, dále pak Normia / Moravsko-slezská společnost pro racionalizaci a normování práce.

Příloha č. 4 – Orientační kontrolní list

Pro získání základního náhledu adekvátnosti nastavení množství práce a pracovního tempa u určité pracovní pozice mohou zástupci kontrolního subjektu využít následující kontrolní list.

U tohoto kontrolního listu je kladen důraz na jasnost, přehlednost a jednoduchost aplikace v praxi. Zjištění nedostatků prostřednictvím tohoto kontrolního listu je možným východiskem pro podrobnější ověření ze strany expertního subjektu.

Dále mohou tento kontrolní list využít také zástupci zaměstnavatelů, resp. jejich pověřené subjekty, při vlastní tvorbě a ověřování adekvátnosti nastavení množství práce a pracovního tempa u pracovních pozic v rámci své organizace.

**KONTROLNÍ LIST K POSOUZENÍ ADEKVÁTNOSTI NASTAVENÍ MNOŽSTVÍ
PRÁCE A PRACOVNÍHO TEMPA**

Datum a čas kontroly:

Místo kontroly:

Kontrolovaná pracovní pozice a její základní popis:

Přehled průběhu pracovní činnosti u kontrolované pracovní pozice

Časový interval

Popis pracovní činnosti

Poznámky:

Doplňující informace od zaměstnanců na kontrolované pracovní pozici:

Doplňující informace od zástupce zaměstnavatele:

Doplňující informace od zástupce odborové organizace:

Celkové vyhodnocení kontroly a návrh dalšího postupu: