

Projekt v oblasti organizace práce v IT společnosti

Bc. Andrea Kolaříková

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Kolaříková**
Osobní číslo: **M11454**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt v oblasti organizace práce v IT společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literatury a zpracujte teoretická východiska organizace práce z pohledu řízení lidských zdrojů v IT společnosti.

II. Praktická část

- Provedte analýzu organizace práce v IT společnosti.
- Na základě analýzy navrhněte projekt na odstranění nedostatků a zlepšení organizace práce v IT společnosti.
- Vyhodnoťte náklady na realizaci projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practise. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. Vyd. 2. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
VRONSKÝ, Jiří. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

8. 8. 2013

Kolář

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá organizací práce v oblasti řízení lidských zdrojů v IT společnosti. V teoretické části je cílem zpracování teoretických a metodických východisek týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů, organizace práce a popisy pracovních míst tak, aby bylo možné vypracovat potřebné analýzy. Cílem praktické části je provedení a následné vyhodnocení analýz současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti a návrh činností, které vedou ke zlepšení práce personálního oddělení. Pro účely analýzy byla využita metoda dotazníkového šetření, pozorování a diskuse. Součástí praktické části diplomové práce je také proces tvorby a vytvoření popisu pracovních míst a interní směrnice odpovědnosti liniových manažerů.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, organizace práce, pracovní prostředí, popis pracovních míst, analýza, dotazník, zaměstnanci.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with organization of work in the field of human resources management in an IT company. In the theoretical part, our goal was to present theoretical and methodical foundations related to human resources management, organization of work and job descriptions, in order to perform required analysis. The goal of the practical part of the thesis is to analyse current state of human resources management in a company. Based on outcome of the analysis we will suggest a set of tasks which should lead to improvement of performance of the human resources department. We used questionnaires, observation and discussion as basic tools of our analysis. The practical part also contains a process of defining a job description and internal regulation for responsibility of line managers.

Keywords: Human Resources Management, organization of work, working environment, job description, analysis, questionnaire, employees.

*„Odpovědnost všech za všechno
je odpovědnost nikoho za nic.“*

Tomáš Baťa (podnikatel)

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné rady a vedení, poskytnutí podpory a materiálů k práci a trpělivost při vedení diplomové práce.

Děkuji rovněž vedení a zaměstnancům společnosti za ochotnou spolupráci, cenné rady a podporu při psaní práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	12
1.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	13
2 ORGANIZACE A ORGANIZACE PRÁCE	15
2.1 ORGANIZACE.....	15
2.2 ZÁKLADNÍ POJMY ORGANIZACE PRÁCE	15
2.3 VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K ORGANIZACI PRÁCE	16
2.4 HLAVNÍ SMĚRY ORGANIZACE PRÁCE	16
2.5 MODERNÍ TRENDY V ORGANIZACI PRÁCE	17
2.6 MĚŘENÍ PRÁCE	18
2.7 PRACOVNÍ REŽIM.....	19
2.7.1 Standardní pracovní režimy	19
2.7.2 Flexibilní pracovní režimy	20
2.7.3 Směnová a noční práce.....	21
2.7.4 Režim práce a odpočinku v rámci směny	21
2.8 TVORBA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	22
2.8.1 Ergonomie a pracovní prostředí	22
2.9 OCHRANA ZDRAVÍ A BEZPEČNOST PŘI PRÁCI	23
3 ANALÝZA A POPISY PRACOVNÍCH MÍST	25
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY	25
3.2 POSTUP PŘI ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE.....	26
3.3 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K TVORBĚ PRACOVNÍCH MÍST.....	26
3.4 FÁZE VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST A PRACOVNÍCH ÚKOLŮ	28
3.5 ZDROJE INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH A ZPŮSOB JEJICH ZÍSKÁNÍ.....	28
3.6 METODY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST	29
3.7 METODY POUŽÍVANÉ PŘI ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH	30
3.7.1 Rozhovory	30
3.7.2 Dotazníky	30
3.7.3 Kontrolní seznamy a soupisy	31
3.7.4 Pozorování.....	31
3.7.5 Popis pracovního místa prováděný pracovníkem	32
3.7.6 Deníky a záznamy	32
3.7.7 Hierarchická analýza úkolu.....	32
3.8 VYUŽITÍ POPISŮ PRACOVNÍCH MÍST	32
3.9 PŘÍKLAD STRUKTURY POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA	34
3.10 PROFILY KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ.....	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	39

5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE CN RESOURCES INTERNATIONAL (CZ) S.R.O.....	39
5.2	VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	40
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA V CN.....	40
5.4	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A KULTURA VE SPOLEČNOSTI	41
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI.....	43
6.1	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....	43
6.2	ANALÝZA POČTU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	45
6.2.1	Struktura dle pohlaví a věku	47
6.2.2	Průměrná mzda a náklady na vzdělávání	48
6.2.3	Analýza sociální struktury zaměstnanců.....	48
6.3	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	49
6.4	ANALÝZA FLUKTUACE	50
6.5	HR DOKUMENTY	51
6.6	VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	51
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
7.1	DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S ORGANIZACÍ PRÁCE	54
7.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	54
7.3	ZÁVĚRY ŠETŘENÍ.....	55
8	PROJEKT NA ZLEPŠENÍ ORGANIZACE PRÁCE	57
8.1	CÍLE A PŘÍNOSY, KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	57
8.2	AKTIVITY PROJEKTU (KLÍČOVÉ ČINNOSTI).....	57
8.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	59
8.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	61
8.5	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	62
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	63
8.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	64
9	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	65
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

V dnešní době již většina společností ví, že lidské zdroje jsou nejdůležitější součástí každé společnosti. V minulosti tomu tak vždy nebylo a společnosti musely projít určitým vývojem, aby si uvědomily, že člověk není stroj a začaly se zabývat také jeho spokojeností.

Dnes tedy společnosti ví, že pro jejich obchodní úspěch a další rozvoj nestačí mít nové moderní stroje a používat nejmodernější technologie, ale že bez svých zaměstnanců by ničeho z toho nedosáhli.

Každý občan má právo na uspokojivé pracovní podmínky, bezpečnou práci a pracovní prostředí a svobodný rozvoj osobnosti. Zajištění vhodných pracovních podmínek není jen zákonnou povinností podniku, ale i jeho zájmem. Dnes již spousta lidí nechodí do práce jen proto, že by měli nebo že musí, ale lidé chtějí práci, která je bude bavit, ze které budou mít radost a kromě finančních prostředků jim bude přinášet i určitou míru uspokojení.

Účel této diplomové práce spočívá především ve zlepšení organizace práce v IT společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o.

Diplomová práce je složena z teoretické, praktické a projektové části.

Cílem teoretické části je zpracování teoretických a metodických východisek týkajících se oblasti organizace práce a řízení lidských zdrojů tak, aby bylo možné vypracovat potřebné základní analýzy. Základem teoretické části je popis personálních činností, rozbor organizace a organizování práce a analýza a popisy pracovních míst.

Cílem praktické části je provedení a následné vyhodnocení analýz současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti a návrh činností, které vedou ke zlepšení práce personálního oddělení.

Projektová část je tvořena klíčovými činnostmi projektu, časovým harmonogramem, maticí zodpovědnosti, analýzou nákladů a rizikovou analýzou.

Součástí projektové části jsou také výstupy projektu. Jedná se o zpracované popisy pracovních míst pro testera softwaru, programátora, projektového manažera, HR manažera a HR specialistu. Dalším výstupem je zpracovaná interní směrnice popisující zodpovědnosti liniového manažera.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Definice řízení lidských zdrojů je spousta. Lze je najít v každé odborné publikaci týkající se řízení lidských zdrojů. Většina se v zásadě obsahově shoduje, liší se jen v drobnostech.

Definice řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2002) z jeho knihy Řízení lidských zdrojů:

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku v organizaci, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Definice personální práce neboli personalistiky v knize Řízení lidských zdrojů podle Koubka (2007):

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Další definice ŘLZ uvádí ve své knize Veber (2000):

Řízení lidských zdrojů jako progresivní formu personálního managementu je možno ve zjednodušené podobě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

Všechny tyto definice vycházejí z praktických zkušeností autorů a přesně vystihují postavení personální práce v organizacích a míru důležitosti, kterou je třeba personální práci věnovat.

1.1 Personální činnosti

Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o činnosti zaměřující se na člověka v pracovním procesu.

Dle Dvořákové (2007, s. 27) do personálních činností patří:

- Plánování pracovníků – potřeba pracovníků, počet, kvalifikace a rozmístění
- Získávání a výběr pracovníků – způsob a metoda pokrytí potřeb, vnější i vnitřní výběr pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků – zařazování, ukončování pracovního poměru, penzionování
- Hodnocení pracovníků – pro potřeby rozvoje organizace i pracovníků
- Hodnocení práce a popis pracovních míst
- Odměňování – nástroje motivace
- Podnikové systémy vzdělávání – plánování, příprava a organizace
- Kolektivní vyjednávání – jednání zaměstnavatelů a odborů, uzavření kolektivní smlouvy, agendy
- Sociální péče – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit, kultura apod.
- Personální informační systém – personální administrativa.

1.2 Personální strategie a personální politika

Organizace si musí vytyčit, kam směřují. Jejich směřování by mělo zahrnovat vizi, poslání, hodnoty, strategie a cíle. Hodnoty úzce souvisí s organizační kulturou společnosti.

Strategie lidských zdrojů vymezuje záměry organizace, co by měla udělat, aby dosáhla svých cílů. Dvořáková (2012, s. 119) strategie formuluje:

- Vize budoucnosti ŘLZ
- Poslání organizace vůči zaměstnancům
- Hodnoty, které formují aktivity
- Současné strategie a cíle
- Obor činnosti organizace a výhled do příštích let
- Přehled strategických činností organizace
- Přehled strategických nedostatků organizace
- Současná strategie lidských zdrojů – politika recruitmentu, rovné příležitosti, zaměstnávání občanů se zdravotním postižením a další
- Dopad výše uvedených skutečností na plánování lidských zdrojů organizace.

Politiky řízení lidských zdrojů představují pravidla řízení a organizace personálních činností. Vycházejí z hodnot organizace a dávají návod jak realizovat strategii řízení lidských

zdrojů a provádět personální činnosti. Obecně se zaměřují na formování pracovních vztahů.

Politika personální práce organizace může být formalizovaná (souhrnný nebo samostatný dokument) nebo nepsaná (Dvořáková, 2012).

2 ORGANIZACE A ORGANIZACE PRÁCE

Zvyšování výkonnosti organizace je nepřetržitý proces. Významnou součástí zvyšování výkonnosti organizace je analýza a zdokonalování organizace práce (Lhotský, 2005).

2.1 Organizace

Podle slovníku spisovné češtiny (2005), organizace ve svém nejobecnějším významu znamená uspořádání, určitost, řád, věci mají své místo. V diplomové práci se bude vyskytovat další význam pojmu organizace, organizace je organizované sdružení osob nebo korporací. K tomu, aby organizace mohly plnit své organizační funkce, musejí přetvářet své disponibilní zdroje, vytvářet organizační strukturu (odpovídající cílům, možnostem), organizovat své provozní i rozvojové procesy, zavést systém řízení a provádět organizační změny.

Podle Mateiciuce (2008) je organizace práce rozdělení pracovního procesu do řady úkolů přidělovaných jednotlivci nebo skupině, určení pracovního režimu, stanovení norem a další.

Cílem optimalizace organizace práce je vytvořit takové podmínky, při kterých mohou pracovníci dosahovat zadaných cílů při minimální spotřebě finančních prostředků, materiálu, času a minimální nespokojenosti.

Úkolem organizace práce je dosáhnout dobré účinnosti pracovního systému. Pracovní systém se skládá z osob a pracovního zařízení a pracovní postup je jejich vzájemné působení, sled pracovních operací. Pracovní operace je souvislá práce jednoho pracovníka na jednom pracovišti (Dvořáková, 2012).

2.2 Základní pojmy organizace práce

Organizace práce je uceleným souborem vzájemně souvisejících technickoorganizačních, ekonomických a výchovných opatření, která zabezpečují plánovitě a efektivně využívání pracovních sil při dané technické úrovni výroby v podniku (Gregar, 2010).

Cílem a úkolem optimalizace organizace práce je zabezpečovat neustálé zvyšování produktivity práce vytvářením nutných proporcí mezi jednotlivými pracovními procesy a efektivním využíváním pracovních sil včetně soustavného odstraňování ztrát pracovního času (Koubek, 2006).

Pracovní systém je systém skládající se z osob a pracovního zařízení, jejichž součinností v rámci pracovního procesu je plněn určitý pracovní úkol v určitém pracovním prostoru a prostředí a za určitých okolností daných pracovním úkolem (ebozp, © 2007).

Malý (2010) popisuje pracovní postup jako zařízení konkrétních kroků (pohyby a úkony) při pracovní činnosti, zejména při obsluze technického zařízení, tak aby ohrožení člověka při tomto pracovním postupu bylo co nejmenší, tj. aby riziko při dané práci bylo přijatelné.

Kohoutkova definice (2009) pracovní operace je ta část výrobního postupu, prováděná jedním nebo několika pracovníky, zahrnující všechny po sobě následující činnosti vedoucí ke kvantitativní a kvalitativní změně výrobku. Operace se mohou dělit na úkony, které jsou ukončenou činností pracovníka. Úkony se mohou dělit na pohyby, které jsou částí úkonu. Operace přidělené jednotlivým pracovníkům nebo pracovním skupinám představují jejich pracovní úkol.

2.3 Vývoj přístupů k organizaci práce

Klasická organizace práce podle Taylora a Forda ztotožňovala lidskou práci s prací stroje, převažovala dělba práce, levná pracovní síla, úzké specializace, vázaný rytmus práce apod. Později se začaly uplatňovat poznatky z fyziologie práce, psychologie práce a hygiena práce. V šedesátých a sedmdesátých letech se rozvíjela humanizace práce.

Současné trendy jdou vyvolány vysokou konkurencí na trhu – jsou kladeny požadavky na flexibilitu, rozvoj informačních technologií a odpadá vázanost na pracoviště zaměstnavatele (Dvořáková, 2007).

2.4 Hlavní směry organizace práce

Organizace práce v podniku ovlivňuje významnou měrou produktivitu práce a jejím cílem je také vytvářet příznivé pracovní podmínky. Konkrétní opatření realizovaná v rámci organizace práce proto musí vycházet z vědních oborů, sledujících pracovní činnost člověka.

- Dělba a kooperace práce a jimi podmíněné racionální rozmístování pracovních sil v souladu s jejich povoláním, kvalifikací a plnou zaměstnaností v průběhu pracovní směny.
- Zvyšování kvalifikace a technické úrovně pracovníků.
- Racionální organizace a obsluha pracovišť, která zabezpečuje plynulou práci na každém pracovišti a zamezuje vzniku disproporcí mezi jednotlivými účastníky výroby;

opatření zdokonalující bezpečnost a ochranu zdraví při práci a odstraňující nepříznivé působení výrobního prostředí na organismus pracovníků.

- Vypracování a rozšiřování nejproduktivnějších a nejefektivnějších metod práce na základě komplexního rozboru průběhu pracovních činností v prostoru a čase.
- Normování práce, které se zakládá na racionálních pracovních postupech a ekonomicky výhodných režimech činnosti výrobního zařízení.
- Organizace pracovní doby, která zahrnuje rozvrhy práce během týdne, organizaci pracovních směn a racionální režimy práce a oddechu v čase směny, při plném využití fondu pracovního času.
- Organizace mezd realizovaná v souladu se zásadou odměny podle množství a jakosti práce a vytváření správného souladu mezi hmotnými a morálními podněty k práci (Mikulec, 2010).

2.5 Moderní trendy v organizaci práce

Moderní přístupy k utváření pracovních úkolů vycházejí z nových požadavků techniky, změnené situace na trhu i změny pracovní síly. Prosazuje se zejména zajištění komplexnosti pracovního úkolu, aby pracovník viděl výsledek své práce, zajištění různorodé struktury práce, určitá volnost pracovníkovi v jednání a využívání skupinových prací.

Rozšíření práce (job enlargement) – úkoly jsou integrovány se stejnou nebo málo odlišnou pracovní náročností. Obsažnější úkol zvyšuje odpovědnost a uspokojení z vykonávané práce, organizace práce je jednodušší (Dvořáková, 2004).

Obohacení práce (job enrichment) - podle Stýbla (1992, str. 34) znamená delegovat své pravomoci na spolupracovníky. Tím se spolupracovníci obohacují o práva a povinnosti řešit úkoly a vytváří se prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich kompetence. Podle Hüttlové (2000) obohacování práce také posiluje zpětnou vazbu.

Střídání pracovních míst (job rotation) – střídání pracovních úkolů nebo dočasné přemísťování pracovníka na jiná pracovní místa s jinými úkoly a v jiném prostředí. Zvyšuje pestrost práce, snižuje monotónost, omezuje škodlivé vlivy prostředí, pracovník získává nové znalosti a zkušenosti a naváže nové kontakty (Dvořáková, 2004). Rotace může být krátkodobá, v rámci směny i dlouhodobá, v rámci měsíců. Horizontální rotace představuje střídání na stejné úrovni řízení, vertikální znamená přemístění na jiný stupeň řízení (Hüttlová, 2000).

Sdílení pracovního místa (job sharing) – pracovní smlouva se uzavírá se dvěma zaměstnanci na jedno místo, kteří si sami rozdělí pracovní úkol a organizují pracovní dobu. Odpadá tak starost o organizaci práce. Zaměstnanec má větší prostor pro iniciativu, volbu pracovního režimu, nevýhodou mohou být konflikty mezi spolupracovníky (Hüttlová, 2000).

Redesign pracovních míst – poskytuje prostor pro větší počet schopností, identifikaci s úkolem, vyšší významnost pozice, u zaměstnanců s vyšší potřebou růstu (Urban, 2004).

Skupinová práce (group work) – vytváří se pracovní skupiny, týmy, které jsou vybaveny potřebnými pravomocemi a odpovědností a zvládnou obsáhnout složitý pracovní úkol rychle a hospodárně (Hüttlová, 2000).

Nové směry organizačního rozvoje firem – Hüttlová (2000) vidí nové směry v seskupování pracovních míst do organizačních útvarů podle druhu práce nebo věcné veličiny. Současné trendy sledují cíle, jako jsou zajištění potřeby zaměstnanců (odborný růst), zajištění kvality specifických funkcí a flexibility ve vztahu k zákazníkům.

Flexibilní pracovní režimy – základním znakem je rozdílná délka provozní a pracovní doby, nejčastějším modelem je pružná pracovní doba, den, týden, posunuté začátky směn, diferencované délky pracovní doby, kratší pracovní doba a konta pracovní doby (Dvořáková, 2007). Flexibilní pracovní režimy jsou více rozepsány v kapitole 2.7.2 Flexibilní pracovní režimy.

2.6 Měření práce

Abychom mohli práci organizovat, musíme vědět, kolik času (pracovníků) je zapotřebí na splnění pracovního úkolu. Výsledkem měření práce jsou normy spotřeby práce:

- Základní norma spotřeby práce je norma času. Čas práce je označení všech druhů spotřeby času, při nichž pracovník vykonává úkony. Obecně nutné přestávky zahrnují zákonnou přestávku na jídlo a oddech, přestávku na přirozené potřeby. Čas podmínečně nutných přestávek je doba nečinnosti pracovníka způsobená organizací práce technikou. Čas práce i přestávek se dělí podle opakovanosti na časy jednotkové, dávkové a směnové. Při stanovení normy času můžeme použít dvě metody – rozborovou a sumární.

- Počet pracovníků nezbytný k zajištění činnosti je normou počtu. Normu počtu můžeme stanovit například pomocí rozboru potřeby pracovních míst, využití modelů hromadné obsluhy nebo metodou normované pracovní doby.
- Počet strojů a zařízení se označuje jako norma obsluhy.
- Spotřeba času na jednici udává normu pracovní doby (Hüttlová, 1994, str. 19).

2.7 Pracovní režim

Zákoník práce (2013) definuje pracovní režimy práce. Pracovní režim určuje rozložení pracovních dní v týdnu, délku a cykly střídání pracovních směn a časové umístění pracovních směn.

Délka pracovní doby – stávající zákoník práce definuje pracovní dobu jako dobu, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Dle stávajícího zákoníku práce délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně. Přestávky v práci na jídlo a oddech se do pracovní doby nezapočítávají, jde proto o tzv. čistou pracovní dobu.

Práce přesčas při uplatnění pružného rozvržení pracovní doby se zjišťuje vždy jako práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu a nad základní pracovní dobu. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen, jde-li o vážné provozní důvody. Práce přesčas musí být předem nařízena nebo dodatečně schválena. Úpravu nařízení a schvalování lze stanovit v pracovním řádu. S ohledem na výjimečnost nařízení práce přesčas, stanoví zákoník práce její limity, a to týdenní a roční. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Pracovní pohotovost je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Za dobu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci příslušná odměna.

2.7.1 Standardní pracovní režimy

Pracovní režim je způsob rozvržení pracovní doby. Důležitým činitelem je nepřetržitost nebo nepřetržitost pracovního procesu.

Přetržité provozy mohou být jednosměnné, dvousměnné nebo třisměnné.

Nepřetržitý provoz (směny) probíhá 24 hodin denně ve všech sedmi dnech v týdnu po celý rok. Střídání směn může být provedeno formou rotačních nebo prokládaných směn (Hüttlová, 1994).

2.7.2 Flexibilní pracovní režimy

Flexibilní pracovní režimy vycházejí z nových požadavků zaměstnavatelů i zaměstnanců. Zaměstnavatelé mají zájem přizpůsobit organizaci pracovní doby potřebám provozu, zaměstnanci preferují možnost spolurozhodovat o své pracovní době a časové podmínky se tak stávají výraznějším motivačním faktorem.

Flexibilita pracovní doby se může týkat délky a umístění pracovní doby nebo jejich kombinací.

Zavedení flexibilního režimu musí být rovněž v souladu s platnou zákonnou úpravou.

- Zákoník práce také upravuje krácení týdenní pracovní doby, která je jedna z nejčastěji využívaných alternativních úvazků. Pracovní doba může být rozvržena rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby se využívá tam, kde existují sezónní výkyvy (stavebnictví, zemědělství). Zaměstnavatel může zaměstnanci přidělit práci v takovém rozsahu, v jakém firma potřebuje, přičemž musí být vyplaceno min. 80 % průměrného výdělku.

Krácení nabízí výhody i nevýhody. Zaměstnavatel může lépe vybalancovat nabídku a potřebu práce, nevýhodou jsou vyšší personální náklady a náročnější organizace práce. Pro zaměstnance je nevýhodou vyšší intenzita práce ve zkrácené době, ale lepší vybalancování rodinného a pracovního života. Zkrácené době odpovídá i zkrácená mzda.

- Nejčastějším modelem flexibility je pružná pracovní doba (flexitime). Zaměstnanec si sám volí začátek, případně i konec pracovní doby, avšak v určitém pevném čase je povinen být na pracovišti (např. 10 – 13h je nutnost být na pracovišti, zbytek pracovní doby si zaměstnanec určí sám). Těžko uplatnitelné je ve službách, při práci s lidmi, kdy je organizace otevřena pro veřejnost (Zákoník práce, 2013).
- Okrajově využívanou formou FPR v ČR je vědecké volno (sabbatical), které se týká především akademických profesí (Hüttlová, 2000).
- Mezi flexibilní formy zaměstnání patří i práce z domova (homeoffice).

2.7.3 Směnová a noční práce

Zákonní práce (2013) dále definuje noční a směnou práci. Noční práce je práce konaná mezi 22. a 6. hodinou. Délka směny zaměstnance pracujícího v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích, není-li to z provozních důvodů možné, je zaměstnavatel povinen rozvrhnout stanovenou týdenní pracovní dobu tak, aby průměrná délka směny nepřekročila 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích. Při výpočtu průměrné délky směny zaměstnance pracujícího v noci se vychází z pětidenního pracovního týdne. Např. tři 12 hodinové směny v týdnu se rozpočtou do 5 dnů. Délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

U zaměstnance mladšího než 18 let nesmí délka směny v jednotlivých dnech překročit 8 hodin a ve více základních pracovněprávních vztazích nesmí délka týdenní pracovní doby ve svém souhrnu překročit 40 hodin týdně.

2.7.4 Režim práce a odpočinku v rámci směny

Vhodný režim práce a odpočinku pomáhá zvládnout následky únavy, stresu i zátěže. Je třeba dbát na správné množství přestávek. Součástí režimu práce a odpočinku je i vhodná životospráva a odpočinkové aktivity. Režim práce a odpočinku v rámci směny představuje poměr mezi dobou práce a rozmístění nutných přestávek v průběhu směny. Ze zákona je určená přestávka na jídlo a oddech, přestávky na přirozené potřeby a přestávky na zvláštní oddech (Pauknerová, 2006).

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Pokud zaměstnavatel nemůže poskytnout zaměstnanci, který vykonává práce, které nemohou být přerušeny, přestávku na jídlo a oddech, musí zabezpečit, aby byla zajištěna přiměřená doba pro oddech a jídlo i bez přerušení provozu nebo práce. Doba pro oddech a jídlo, kdy k přerušení provozu nebo práce nedojde, není považována za přestávku v práci, a započítává se do pracovní doby. Mladistvému zaměstnanci však musí být vždy poskytnuta přestávka na jídlo a oddech (Zákonník práce).

Přestávky v práci na jídlo a oddech nelze zaměňovat s tzv. **bezpečnostními přestávkami**. Má-li zaměstnanec při výkonu práce právo na bezpečnostní přestávku podle zvláštních právních předpisů, započítává se tato přestávka do pracovní doby.

Dny pracovního klidu jsou dny, na které připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu a svátky. Práci ve dnech pracovního klidu může zaměstnavatel nařídít jen výjimečně (Zákoník práce).

2.8 Tvorba pracovního prostředí

Pracovní prostředí působí na výkonnost, spokojenost, spolehlivost pracovníků a ovlivňuje také zdravotní stav pracovníka (Pauknerová, 2006, s. 116).

Při vytváření pracovních podmínek je třeba sledovat základní cíle:

- Ochranu života a zdraví pracovníka
- Využití kvalifikace a schopnosti pracovníka
- Zajištění rozvoje pracovníka (Hüttlová, 1994).

2.8.1 Ergonomie a pracovní prostředí

Ergonomie patří do inženýrské psychologie, která se zabývá tvorbou a optimalizací pracovního prostředí v oblasti technických zařízení s maximálním ohledem na možnosti a potřeby člověka. Dále sleduje možnosti a omezení člověka ve sféře tělesných rozměrů, fyzické síly, pohyblivosti, smyslového vybavení a psychické funkce.

Samotná ergonomie se zabývá vztahem mezi člověkem a pracovními prostředky. Vztahuje se na systém člověk – stroj - pracoviště, člověk – pracovní proces, člověk – pracovní prostředí (Hüttlová, 2004).

Podmínky pracovního prostředí zahrnují:

- Prostorové a funkční řešení pracoviště je pro každého pracovníka velmi důležité. Pracovní prostory a pracovní místa musí být uspořádány tak, aby pracovníkům zajišťovaly účelně vykonávat pracovní pohyby.
Lze řešit parametry celého pracoviště, například celkové uspořádání pracovního místa, technická zařízení, nábytek, pomůcky a materiál. Některé činnosti vyžadují nucené pracovní polohy. U těchto profesí je třeba volit specifický režim, vyznačující se například kratší pracovní dobou, střídáním pracovních míst atd.
- Mezi fyzické podmínky práce patří osvětlení, barevné řešení pracoviště, zvukové a mikroklimatické podmínky. Pro člověka je důležité rovnoměrné osvětlení. Přirozené je denní světlo, ale je třeba využívat i umělé osvětlení. Zde je důležitá intenzita. Vliv na osvětlení má také jeho čistota, např. čistota oken.

Barvy na pracovišti plní především bezpečnostní, orientační a estetickou funkci. Barvy působí rozmanitě na lidské vnímání a pocity, také se rozlišují barvy na určitém podkladu podle čitelnosti. Existují určité barevné kombinace v prostoru, které nás ovlivňují, a je třeba toto vnímat (Pauknerová, 2006; Hüttllová, 2000).

- Na každém pracovišti se vyskytují různé zvukové podněty, které působí na člověka. Jsou to zvuková kulisa (slabé podněty bez významu, nepůsobí rušivě, např. rádio), zvukové podněty (dorozumívání mezi lidmi a technikou, např. zvukové signály, nepravidelný chod stroje) a hluk (nadměrná rušivá intenzita).

Hluk působí negativně na lidský organismus. Je nepříjemný díky své intenzitě a frekvenci a na člověka působí, i když se s ním setkává jen někdy nebo je součástí jeho života. Proti hluku se můžeme chránit různě, například technologicky změnou postupu, snížením hluku jako takového nebo osobními ochrannými pomůckami.

Zaměstnavatelé dnes musí poskytovat ochranu sluchu proti nepřerušovanému hluku od 80 dB a impulzivnímu hluku od 135 dB (BOZP info, ©2002-2013).

- Mezi mikroklimatické podmínky pracoviště patří teplota, vlhkost a proudění vzduchu a různé druhy znečištění ovzduší, prašnost a výpary (Pauknerová, 2006).

2.9 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci

Povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců v oblasti BOZP jsou stanoveny zákonem.

V současné době můžeme pozorovat rozpor mezi rychlým vývojem pracovních prostředků a relativní stálostí lidské přirozenosti. Díky tomu nastávají mimořádné situace, např. úrazy, nehody atd. Nehody znamenají materiální i časové ztráty, nejzávažnější je poškození zdraví. Proto se u nás rozvíjí bezpečnost práce. V případě nehod a úrazů je třeba hledat příčiny selhání a uskutečňovat preventivní opatření.

Mezi základní úkoly bezpečnosti práce patří:

- Získání a udržení zájmu pracovníků o tuto problematiku
- Získávání údajů o nebezpečných podmínkách
- Ochranná preventivní činnost.

Všeobecně klesá pravděpodobnost smrtelného úrazu jedince, ale dochází k nárůstu rizika ohrožení zdraví a životů. Nejčastěji je na vině selhání lidského činitele.

Institucemi věnujícími se problematice bezpečnosti jsou u nás Český ústav bezpečnosti práce a Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Kontrolu mají na starosti Inspektoráty bezpečnosti práce a Institut technické inspekce. Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se řídí směrnice EU (Štikar, 2000).

3 ANALÝZA A POPISY PRACOVNÍCH MÍST

Způsob, jakým je pracovní proces rozdělen na pracovní úkoly, ovlivňuje produktivitu práce a různou měrou uspokojuje potřeby zaměstnanců. Pracovní úkol může působit pozitivně a motivačně nebo naopak může vést ke ztrátě kvalifikace, pasivitě a demotivaci (Dvořáková, 2012).

Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovních činností. Výsledkem pracovní analýzy je popis práce (pracovní náplně) konkrétního pracovního místa – profesiografie (Stýblo, 2011).

3.1 Základní pojmy

Práce je cílevědomá činnost a prostředek k uspokojení zájmů a potřeb obou účastníků pracovního právního vztahu – zaměstnance i zaměstnavatele.

Pracovní místo (pracovní pozice, pracovní funkce) je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které pracovník má. Pracovní místo je prvkem v organizační struktuře, nemění se.

Pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé pro vykonávání práce. Roli prezentuje očekávání výsledků a požadavky na schopnosti ke splnění očekávání. Role se vztahují k lidem (Kocianová, 2010).

Pracovními funkcemi jsou taková pracovní místa, která lze podle pravomocí uspořádat od nejnižšího do nejvyššího. Pohyb mezi funkcemi má podobu povyšování nebo přefazování na nižší funkci (Koubek, 2007).

Podle Koubka (2007) je vytváření pracovních míst *proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.*

Při analýze pracovních míst jde podle Koubka (2007) o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech pracovních míst.

Je třeba definovat konkrétní pracovní úkoly jedince tak, aby:

- Pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace
- Přinášely uspokojení zaměstnancům a motivovaly je
- Neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců
- Byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi zaměstnanců
- Byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

3.2 Postup při organizování práce

Seskupením pracovních operací vytváříme pracovní místa a organizační útvary. Tato kooperace práce ovlivňuje náklady, rychlost, kvalitu, uplatnění a spokojenost lidí.

Pracovní místo (pracovní pozice, pracovní funkce) je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které pracovník má. Pracovní místo je prvkem v organizační struktuře, nemění se (Kocianová, 2010).

Základem pro sestavení pracovního místa je stanovení účelu pracovního místa – s jakým cílem má být práce vykonávána. Je třeba stanovit cíl, určit klíčové činnosti, požadované odborné a kvalitativní standardy a potřebné pravomoci.

3.3 Základní přístupy k tvorbě pracovních míst

Pracovní místa jsou jádrem produktivity každé organizace. Bohužel často dochází k tomu, že pracovní činnost není na pracovním místě optimálně sladěna a tím nejsou ani optimálně využity schopnosti zaměstnanců. Stává se to zejména u nově vznikajících či rychle rostoucích firem. Není čas na důkladné zkoumání obsahu a metod práce a popisy vznikají formou napodobování podobných míst v jiných organizacích, a to i bez ohledu na jiné podmínky.

Koubek (2007) uvádí otázky, na které je si před seskupováním jednotlivých úkolů do míst zodpovědět:

- Co? Úkol
- Kde? Umístění organizace a pracoviště
- Kdy? Čas během dne kdy se úkol plní
- Proč? Důvod organizace, cíle pracovníka
- Jak? Metody práce.
- Kdo? Vlastnosti a schopnosti pracovníka.

Stýblo (2011) doporučuje volit analýzu pracovních míst v případech, kdy:

- Je zaznamenána neuspokojivá výkonnost zaměstnance
- Chceme zefektivnit stávající činnosti
- Je nutné změnit systém odměňování
- Je očekávána změna charakteru pracovních míst, organizace atd. (např. vzájemná kooperace)
- Dochází k obměně zaměstnanců.

Dle Koubka (2003) se jako optimální přístup k tvorbě pracovních míst používají tyto přístupy:

- Mechanistický – zdůrazňuje mechaniku vykonávání práce a stanovuje, jak ji vykonávat, aby se optimálně využívaly čas, energie, suroviny, stroje, apod. Práce je rozdělena do malých, jednoduchých a standardizovaných úkolů.
- Motivační – vychází z toho, že práce, která zaměstnance uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají i rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. U motivačního přístupu existují 2 varianty přístupu – individuální (zlepšení pracovních výsledků díky obohacení pracovního místa) a týmový (vztahuje cíle a úkoly k týmu jako celku). Motivační přístupy k tvorbě pracovních míst jsou uvedeny v kapitole X.
- Biologický – při tvorbě popisu pracovní činnosti soustředí pozornost převážně na pohodlí a bezpečnost při práci.
- Percepční – bere v úvahu schopnost vnímání a duševní schopnosti lidí a jejich hranice.

Nejlepší přístup k vytváření popisů pracovních činností a pracovních míst představuje racionální kombinace přístupů, která vede v úvahu všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy organizace a zájmy zaměstnanců.

Dalším dělení přístupů k tvorbě popisu pracovních míst popisuje článek v časopise *Personální manažment*, 2012:

- Podle funkce (např. projektový manažer, programátor,...)
- Procesní (využívají se firemní směrnice, postupy, procesy, časově náročné)
- Projektový (využívají se firemní projekty a projektové cíle).

Při vytváření popisu pracovních pozic na míru je výhodou, že kritéria hodnocení přesně odrážejí druhy prací ve firmě, a proto jsou výsledky hodnocení spíše přijaty zaměstnanci.

3.4 Fáze vytváření pracovních míst a pracovních úkolů

Rozdělením práce mezi jednotlivé pracovníky a skupiny se vytvářejí pracovní úkoly a pracovní místa. Tato dělba práce ovlivňuje náklady, rychlost provedení práce, kvalitu práce a uplatnění jedinců. Gradua (2012) uvádí tyto fáze:

- Specifikace jednotlivých úkolů
- Specifikace metod (způsobu provádění) každého úkolu
- Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům
- Stanování vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

3.5 Zdroje informací o pracovních místech a způsob jejich získání

Úspěšnost analýzy a na ní založeného vytváření pracovních míst závisí na kvalitě informací o pracovních místech. Proto je třeba správně vybrat zdroj či zdroje informací o pracovním místě (Gradua, 2012).

Tabulka 1 Zdroje informací o pracovních místech (Gradua, 2012)

Zdroj informací	Výhody	Nevýhody
Vykonavatel pracovního místa	Nejpodrobnější, nejpřesnější znalosti o práci	Subjektivní pohled, závislost na ochotě spolupracovat a obavách ke sklonu zapomínat náhodné povinnosti
Přímý nadřízený	Nejlepší informace o vztazích mezi místy, význam místa a povinnosti	Povrchní znalosti o práci, sklon podávat zavádějící informace
Nezávislý pozorovatel	Dobře proškolený, může přinést nové informace	Jeho přítomnost může vyvolávat snahu dělat věci jinak, nezachytí náhodné úkoly
Analytik pracovních míst	Nezaujatý, užitečné informace	Nemá praxi v pozorované práci, může práci vidět zkresleně
Externí expert na danou práci	Detailní a důvěrná znalost práce	Možné zkreslení, pokud se práce dělá v jiném prostředí
Podřízený	dtto	Subjektivní pohled

3.6 Metody analýzy pracovních míst

Analýza pracovního systému je základem pro optimalizaci organizace práce. Vychází se z ní například při úpravách a změnách pracovního prostředí, normování práce, stanovení kritérií pro hodnocení pracovníků atd (Swanson, 1994).

Cílem analýzy práce je posouzení, jak je práce prováděna (uspořádání pracoviště, pracovní prostředí, využití zdrojů).

Dědina (2005) zahrnuje do potřebných informací pro analýzu:

- Současnou strukturu pracovního procesu – organizační schéma, popisy práce, údaje o zaměstnancích, odměňování.
- Pracovní postup – sled operací, čas, doprava, způsob práce.
- Kooperční vztahy – tok informací a materiálu.
- Technologické vybavení – technická úroveň a stav, stupeň využití.

Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou dosažitelnost zdrojů, dostatek času, efektivnost při získávání údajů, účel využití a odbornost potřebná ke zpracování.

Podle Gregara (2006) lze řadu metod analýzy práce rozdělit do dvou skupin:

- Analýza práce orientovaná na činnost – soustřeďuje se na vykonávání úkolů, které práce zahrnuje (výčet úkolů, frekvence činností, trvání, důležitost). Vhodné pro změny prostředí, normování práce apod.
- Analýza práce orientovaná na pracovníka – sleduje kapacitu člověka pro úspěšný výkon (znalosti, dovednosti, vzdělání, praxe). Uplatňuje se při výběru nebo plánování kariéry.

Můžeme využít metody rozboru postupu, metody časové analýzy pracovního postupu, síťovou analýzu, rozhovory, dotazníky, pozorování, kontrolní seznamy, hodnotící stupnice a deníky a záznamy prováděné přímo pracovníky (Kociánová, 2010).

Analýza je většinou nejlepší, když použijeme více různých přístupů a způsobů sběru a získávání dat (Walker, 2003).

V praxi můžeme metodu volit:

- Podle důvodu zjišťování informací
- Podle informačního zdroje
- Podle časových možností
- Podle odborné zdatnosti člověka, který zjišťování provádí.

3.7 Metody používané při zjišťování informací o pracovních místech

Gradua (2012) uvádí různé zdroje informací o pracovních místech. Řada informací o pracovních místech může být obsažena v podkladech, které máme k dispozici – například organizační řád, pracované projekty, dokumentace a další. Tyto informace můžeme také získat pomocí různých nástrojů, metod a technik:

- Individuální nástroje, metody a techniky (testy, zkoušky, dotazníky, rozhovory, pozorování, porovnávání, sebehodnocení)
- Skupinové nástroje, metody a techniky (porady manažerského týmu, skupinové porady a diskuse, studijní skupiny, simulace, modelování a analýza chování)
- Nástroje, metody a techniky na úrovni organizace (analýza budoucích trendů a možností, benchmarking, průzkum postojů).

3.7.1 Rozhovory

Cílem rozhovoru s držiteli pracovního místa je získat všechny údaje o pracovním místě (údaje si ověřit u manažerů):

- Název pracovního místa daného pracovníka
- Název pracovního místa pracovníkova bezprostředního nadřízeného nebo vedoucího týmu
- Názvy pracovních míst a počet podřízených pracovníků (podle organizační struktury)
- Krátký popis obecné role nebo účelu pracovního místa
- Seznam hlavních úkolů nebo povinností, které pracovník musí vykonávat (očekávané výsledky, zdroje, zařízení, kontakty, plnění úkolů)
- Doplňující otázky (množství dozoru, problémy, obtížnost, odborná příprava).

Rozhovory jsou nejčastěji používanou metodou, výhodou může být předem připravený seznam otázek, vyžadují vyškoleného analytika, jsou časově náročné (Mankin, 2012).

3.7.2 Dotazníky

Dotazníky zahrnují otázky jako v rozhovoru. Jsou výhodné při velkém počtu pracovních míst. Vytvoření dotazníku by mělo být prováděno po předběžném seznámení se s pracovními místy přímo na pracovištích. Doporučuje se pilotní ověření dotazníku. Přesnost výsledků závisí na ochotě držitelů vyplnit dotazníky a mnoho lidí se nedokáže vyjádřit písemně (Bláha, 2005).

3.7.3 Kontrolní seznamy a soupisy

Kontrolní soupisy se podobají dotazníkům, směřují k odpovědím typu ANO nebo NE. Stejně jako dotazníky by seznamy měli projít pilotním šetřením a vzorek by měl být větší než 30 držitelů, jinak mohou být údaje zkreslené.

Držitelům je předkládán seznam činností, jsou zde nabízeny stupnice k ohodnocení příslušným stupněm podle množství času nebo podle důležitosti.

- Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) – nejčastěji užívaný soupis, identifikuje šest hlavních faktorů práce – informační vstupy, duševní procesy, pracovní vstupy, vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí, jiné charakteristiky – a obsahuje vzorové popisy (Armstrong, 2007).
- Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) – strukturovaný dotazník pro analýzu manažerských míst, zahrnuje položky manažerské odpovědnosti, pravomocí a požadavků, které jsou seskupeny do kategorií. Nevýhodou je pracnost (Kociánová, 2010).

Dotazníky i kontrolní seznamy šetří čas potřebný pro rozhovory, ale čas je třeba vynaložit na přípravu a ověření dotazníků. Pokud jsou příliš obecné, mohou držitelé odpovědět povrchně, neurčitě nebo neúplně (Armstrong, 2002).

3.7.4 Pozorování

Pozorování podle Koubka (2007) může být použito samostatně nebo s jinými metodami. Osoba pozoruje pracovníka a zaznamenává si informace popisující práci – co se dělá, jak, jaký čas to vyžaduje, pracovní podmínky a prostředí, zařízení, pomůcky apod. Lze použít pouze u krátkých a opakujících se prací. Pozorování může být použito pro vytvoření představy a kombinováno s jinými metodami. Může zdvojit pozorování a získat volný popis od pracovníka na daném místě.

Podle Armstronga (2002) je pozorování nejpřesnější metodou analyzování, je však časově náročné. Používá se tam, kde má sloužit k přípravě podkladů k výkonu manuálních nebo administrativních prací.

Pozorování může být zjevné – pozorovatel sdělí svůj názor nebo skryté – pracovník není předem informován (Gradua, 2012).

3.7.5 Popis pracovního místa prováděný pracovníkem

Nejrychlejší a nejhospodárnější forma. Držitelé pracovních míst mohou sami analyzovat svá pracovní místa. Někdy to může být náročné, protože pracovníci nedokážou rozložit informace na jednotlivé prvky, proto je třeba jim radit. Můžeme pro tyto pracovníky uspořádat zvláštní školení nebo pod dohledem hromadně vypracovat analýzy.

3.7.6 Deníky a záznamy

Držitelé sami analyzují svá pracovní místa tím, že si vedou deníky nebo záznamníky o svých pracovních činnostech. Tyto záznamy pak mohou analytici použít jako základní materiál pro popis. Držitelé potřebují návod na vyplnění deníku – mohou aktivity zaznamenávat hodinu po hodině nebo na konci dne. Deníky a záznamy jsou nevhodnější pro manažerské pozice, ovšem může být obtížné je analyzovat.

3.7.7 Hierarchická analýza úkolu

Metoda hierarchické analýzy úkolu rozkládá pracovní místa do soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Úkoly jsou definovány jako cíle. Metoda může být používána při analyzování údajů získaných pomocí jiných metod. Používán nejčastěji pro pracovní místa ve výrobě (Armstrong, 2002).

3.8 Využití popisů pracovních míst

Dle Koubka (2007) vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a ovlivňuje efektivnost personální práce i řízení organizace.

O popis a specifikaci pracovních míst se opírá **personální plánování**, které úzce souvisí s vytvářením pracovních míst. Odpovídá, kolik a jaké pracovníky budeme potřebovat.

Podoba pracovních míst, jejich popis a specifikace mají vazbu na **získávání pracovníků**. Napomáhají stanovení typu pracovníků, kteří mají být získáni. Mají klíčový význam pro formulování nabídky zaměstnání.

Specifikace pracovního místa poskytuje základnu pro volbu kritérií **výběru pracovníků**. Bez specifikace je výběr pracovníků spíše intuitivní a neefektivní.

Profil pracovního místa ovlivňuje **proces i obsah orientace nových pracovníků**, tedy řízení jejich zapracování a adaptace na práci na konkrétním pracovním místě a prostředí.

Popis a specifikace pracovního místa vytvářejí základnu pro **hodnocení pracovníků** a jejich pracovního výkonu. Je zde příležitost odhalit i problémy v oblasti využívání pracovních schopností pracovníků a podniknout kroky k jejich odstranění.

Dále se bez popisu a specifikace pracovních míst neobejde **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**.

Dále může rozhodovat o dodatečném **vzdělávání**, o řízení **personálního rozvoje** pracovníků.

Vytváření a analýza pracovních míst pomáhají zajistit spravedlivé **odměňování**. Analýza odhaluje úroveň obtížnosti práce, její podmínky, povinnosti, odpovědnost, kvalifikaci a schopnosti.

Povaha pracovního místa má význam pro **pracovní vztahy**. Omezují výskyt konfliktů, stížností a pracovních sporů.

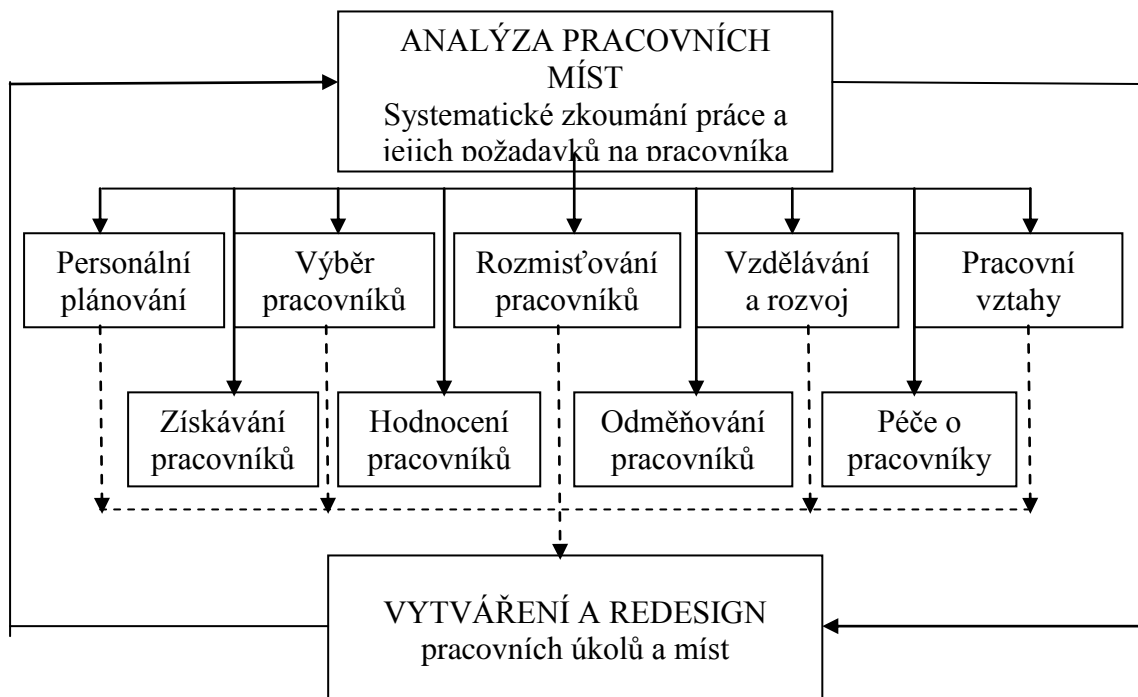
Významné jsou i pro **péči o pracovníky**, zejména v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Mimořádný význam má aktuální popis pracovního místa **pro práci liniových manažerů** a pro jejich vztahy s ostatními. Sami by měli mít určité pravomoci k vytváření pracovních úkolů a delegování pravomocí podřízeným.

Nelze zapomínat na výhody **pro samotného pracovníka zařazeného na pracovním místě**. Získává jasnou představu o svých povinnostech, pravomocích a odpovědnosti. O popis a specifikaci pracovního místa se mohou opírat i záměry týkající se personálního rozvoje, kariéry a plánování mimopracovních aktivit.

V neposlední řadě mají analýza pracovních míst a její produkty značný význam pro **zefektivnění organizačních struktur organizace**, vytváření týmů, formulování strategie a politiky organizace, **reagování na potřeby trhu**, plánování činností a technického rozvoje, **rozdělování úkolů organizace** a jiné (Koubek, 2007).

Využití popisů pracovních míst znázorňuje Obrázek 1.



Obrázek 1 Využití popisů pracovních míst (Koubek, 2007)

3.9 Příklad struktury popisu pracovního místa

Po všech analýzách lze přistoupit ke zpracování popisu pracovního místa. Podle serveru Management Mania (2013) by měl popis obsahovat následující údaje:

- Název pracovního místa
- Účel pracovního místa
- Popis pracovních kompetencí – hlavní činnosti, úkoly
- Zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti
- Výčet pracovních prostředků, technologií a technických zařízení, které musí pracovník ovládat
- Odbornost, kterou musí pracovník ovládat
- Pracovní podmínky (fyzikální, technické, bezpečnost práce)
- Popis manažerských kompetencí – pravomoci a odpovědnost na daném místě
- Vymezení odpovědností za zdroje – lidské, finanční, materiální, čas, technologie, energie, nemateriální zdroje (informace, znalosti).

Struktura údajů popisu pracovního místa

Uvedené členění struktury popisu pracovního místa je jenom příkladem podle organizace Gradua (2012). Organizace si volí strukturu popisu pracovního místa podle svých potřeb.

- I. Identifikace pracovního místa
 - 1) Název pracovního místa Mzdový tarif:
 - 2) Organizační začlenění nákladové středisko:
 - a) organizační oddělení
 - b) nadřízené funkční místo
 - c) podřízená funkční místa
 - d) počet podřízených zaměstnanců
 - e) zastupování
- II. Stručný popis pracovní činnosti na popisovaném pracovním místě, hlavní úkoly, pravomoci, povinnosti a odpovědnosti
- III. Adaptační proces (i zvlášť)
- IV. Pracovní podmínky
 - 1) Pracovní doba (hodiny týdně, směny)
 - 2) Zdravotní rizika
 - 3) Kategorie
- V. Zdravotní způsobilost (vstupní prohlídka, periodické prohlídky)
- VI. Specifikace pracovního místa
 - 1) Požadovaná kvalifikační úroveň
 - a) vzdělání (základní, úplné střední, obory, alternativy, praxe)
 - b) znalost předpisů a norem (zákoník práce, občanský zákoník, normy, jiné právní a vnitřní předpisy)
 - c) nároky na znalost cizích jazyků (úroveň znalostí)
 - d) nároky na dovednosti v užívání PC a určitého softwaru
 - e) speciální oprávnění pro výkon funkce (svářečský průkaz atd.)
 - f) školení k bezpečné práci a ochraně životního prostředí
 - g) odborné a další znalosti

- 2) Fyzické předpoklady nutné pro výkon činností pracovního místa
- 3) Klíčové způsobilosti
- 4) Psychické předpoklady a charakterové vlastnosti nezbytné pro výkon činnosti

VII. Řízení kariéry zaměstnanců

VIII. Metody personálního výběru (rozhovor, testy, zkoušky atd.)

IX. Formální náležitosti

Popis pracovního místa zpracoval (jméno, příjmení, funkce):

Popis pracovního místa schválil (jméno, příjmení, funkce):

Datum:

Podpis:

3.10 Profily kvalifikace pracovníků

Martin (2007) uvádí, že na základě správně stanovených popisů (profilů) pracovních míst lze vytvářet profily kvalifikace pracovníků. Kvalifikační profil vyjadřuje soubor kvalifikačních požadavků k úspěšnému vykonávání funkce.

Pro dané pracovní místo je třeba konkrétně určit:

- Fyzické požadavky (sedavá práce, cestování)
- Duševní požadavky
 - Inteligence a schopnosti (vzdělání, jazykové znalosti, organizační schopnosti)
 - Znalosti získané školením a praxí
- Dovednosti
 - Psychotronické (rychlost, přesnost)
 - Sociální (schopnost komunikace, vést lidi)
- Vzdelání a kvalifikace nezbytné k vykonávání práce, odborná příprava a praxe
- Pracovní zkušenosti a vše ostatní získané na předchozím podobném pracovním místě
- Charakteristiky osobnosti, motivace a postojů (temperament, povaha, názory).

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Pro společnost jsou nejdůležitější spokojení zaměstnanci. O spokojenost zaměstnanců se stará personální oddělení. Personální oddělení určuje personální strategii, politiku a provádí činnosti související s člověkem a pracovním postupem.

V rámci zvyšování výkonnosti organizace a spokojenosti zaměstnanců, řeší personální oddělení i pracovní podmínky a spokojenost zaměstnanců s organizací práce. Organizace práce v podniku ovlivňuje produktivitu práce a jejím cílem je vytvářet příznivé pracovní podmínky.

V rámci organizace práce se personální oddělení zabývá měřením práce, pracovními režimy, tvorbou pracovního prostředí a vytvářením pracovních míst. Nelze opomenout bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnance při práci.

V oblasti pracovních režimů jsou hojně využívány flexibilní pracovní režimy. Patří sem například zkrácená týdenní pracovní doba, pružná pracovní doba, vědecké volno a práce z domova.

V rámci moderních trendů v organizaci práce lze využít rozšíření práce, obohacení práce, střídání pracovních míst, sdílení pracovního místa a další přístupy zvyšující výkonnost zaměstnance.

Pro správný výkon zaměstnance je důležité i pracovní prostředí. Vztahem mezi člověkem a pracovním prostředím se zabývá ergonomie.

Pracovní proces lze rozdělit na úkoly, které potom působí na spokojenost zaměstnanců. Personální oddělení může tyto úkoly analyzovat, shromažďovat informace o pracovních činnostech a výsledkem může být konkrétní popis pracovního místa.

Existuje několik přístupů k tvorbě pracovních míst, lze využít různé zdroje informací a metody zjišťování informací o pracovních místech.

Následné vypracované popisy pracovních míst lze využít napříč všemi oblastmi personálních činností.

Po zpracování popisu pracovních míst je pro personální oddělení jednodušší zpracování dalších směrnic, personálního plánování, hodnocení a odměňování zaměstnanců a další.

Na základě všech teoretických poznatků bude zpracována analytická a projektová část této práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Diplomová práce je zpracována ve společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o. (dále jako „CNCZ“). CN je dánská společnost zabývající se všemi oblastmi vývoje a testování softwaru. V první části kapitoly jsou popsány základní údaje o společnosti, její vize a hodnoty, dále následuje popis její organizační struktury a pracovního prostředí.

5.1 Základní údaje CN Resources International (CZ) s.r.o.

CN Resources International (CZ) s.r.o. je zavedená mezinárodní IT společnost se zaměřením na outsourcingový vývoj softwaru a konzultační služby. Vlastníkem je dánská společnost CN Group Holding ApS, která dále vlastní sesterskou společnost CN Resources International (SK), s.r.o. na Slovensku a ve Velké Británii je 50% vlastníkem společnosti JCN Solutions Limited. Od 1.10.2013 bude založena další sesterská společnost CN Resources International (DE) GmbH v Německu. CNCZ zaměstnává přes 100 pracovníků, z nichž většinu tvoří softwaroví inženýři a IT konzultanti se znalostmi špičkových technologií. Poskytují kompletní dodávky služeb v rámci celého vývojového cyklu - od definice požadavků a softwarové architektury, přes jeho implementaci a testování až po podporu a údržbu. Hlavními vývojovými platformami jsou JEE, .NET a C++.

Společnost používá široké spektrum nástrojů a metodik, aby zaručila kvalitu, efektivní projektové plánování a úspěšný vývoj softwaru. Outsourcingový vývoj softwaru je klíčovou činností. CNCZ nabízí širokou škálu IT služeb malým i větším společnostem, které potřebují zvýšit pružnost, úspornost, dostupnost, bezpečnost a jednoduchost svých procesů. Cílem je porozumět do hloubky potřebám zákazníka a efektivně optimalizovat jeho stávající portfolio. Společnost splňuje americký systém kvality CMMI level 3 v kombinaci s Agile a Lean metodami.

Nejvíce zákazníků má CN v západoevropských zemích, zejména ve Skandinávii, Německu, Rakousku, Švýcarsku a Velké Británii. Mezi dlouhodobé významné zákazníky patří například Lufthansa Technik, Braun, Commerzbank AG a další.

Diplomová práce se zabývá pouze českou společností CN Resources International (CZ) s.r.o. Vývojová centra byla v České republice (v Praze) založena v roce 1994, v roce 2007 pak byla zřízena pobočka ve Zlíně. Hlavními doménami je vývoj softwaru v oblasti financí, letectví, telekomunikací, embedded systémů, e-commerce a v neposlední řadě vývoj mobilních aplikací. Od května 2013 je společnost certifikována také pro vývoj medical standards (CN Group, © 2013).

5.2 Vize a hodnoty společnosti

Středoevropská kultura ve spojení se skandinávským stylem řízení pro společnost znamená, že dávají přednost individuální sebekontrolě před neustálým kontrolováním, a že rádi vymýšlí a implementují svoje vlastní řešení problému.

Mezi hodnoty, kterých si společnost cení, patří integrita, poctivost, otevřenost, důvěra a fair-play a sebemotivace.

Firma uvádí, že jsou nároční, otevření, sebekritičtí, připravení na změny a mají smysl pro humor. Jejich tajnou zbraní je pohostinnost vůči partnerům, orientace na tým a flexibilita.

HR politika společnosti respektuje zaměstnancovu osobnost, potenciál k růstu a schopnost na sobě trvale pracovat. Jejich hodnoty jsou spolupráce, inovace, otevřenost, smysl pro humor, respekt a férovost.

HR strategií je výsledkově orientovaná kultura, kde lidé pracují jako tým, osobní a profesní rozvoj zaměstnanců je pro ně prioritou (CN Group, © 2013).

Zaměstnanci také mohou využívat velké množství firemních benefitů. Například příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, stravenky, flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova, vzdělávání, osobní růst (jazykové kurzy, podpora studentů), příspěvky na kulturní a teambuildingové akce.

5.3 Organizační struktura v CN

Organizační struktura ve společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o. je maticová. Její rozklad je popsán níže a samotná organizační struktura je uvedena v Příloze PI.

Na vrcholu organizační struktury je všem nadřizen výkonný ředitel z Dánska. Jemu je podřízen celý top management – Sales, Marketing, Finanční oddělení, Production (oddělení vývoje softwaru) a QA oddělení (oddělení kvality). Výkonnému řediteli je podřízen generální ředitel a ten má dále na starosti všechny projektové manažery a HR manažera. Jednotliví zaměstnanci jsou potom podřízeni svým liniovým manažerům (LM). Každý LM má na starost určitou technologii (vývojový jazyk) a jsou mu přiřazeni zaměstnanci, kteří v tomto jazyku vyvíjí. Často je liniový manažer zároveň i projektovým manažerem. Na projekt jsou k sobě tedy vybíráni jedinci, kteří mají stejné zájmy, pracují na stejném projektu a mají stejný cíl. Skupiny spolupracují i mezi sebou, mají stejnou zodpovědnost a tím dochází méně ke konfliktům.

V této hierarchii je tedy zdůrazňován požadavek, aby personální manažer byl přímo podřízen generálnímu řediteli organizace. Odpovědnost za realizaci řízení lidských zdrojů (ŘLZ) ve společnosti mají personální manažer a generální ředitel. Management lidských zdrojů je součástí středního managementu společnosti. Personální oddělení ve společnosti je tvořeno pozicemi HR Manažer a HR Specialista.

Firma si zakládá na své neformální firemní kultuře, kde si všichni vzájemně tykají. Firma podporuje politiku otevřených dveří a zaměstnanci tak mohou přijít za svým nadřízeným s jakýmkoliv problémem. Na základě pravidelných dotazníkových výzkumů a pozorování spokojenosti zaměstnanců lze obecně uvést, že organizační klima je příjemné, všichni jsou přátelští, každý nový zaměstnanec nebo člen vývojového týmu rychle a dobře zapadne, což je velmi pozitivní především v rámci adaptačního procesu zaměstnance.

5.4 Pracovní prostředí a kultura ve společnosti

Pro kvalitní výkon práce je třeba, aby zaměstnanec byl ve společnosti spokojený nejen se svojí prací, ale také s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti. Proto je ve společnosti kladen důraz na spokojenost zaměstnanců s těmito faktory pracovního prostředí a je jim věnována také část v rámci hodnotících pohovorů nebo neformálních setkání s manažery. Takto získané informace jsou cenným podkladem pro další práci personálního oddělení, které má péči o zaměstnance na starosti.

Společnost sídlí ve staré, dobře zrekonstruované budově, pracovní prostory jsou vzdušné, prosvětlené, kvalitně zařízené moderním nábytkem. Zaměstnanci jsou v kancelářích maximálně po 6 lidech, což přispívá k lepším pracovním podmínkám. Na jednotlivých poschodích jsou k dispozici sociální zařízení se sprchami a kuchyňky. Společnost se také stará o pitný režim svých zaměstnanců a do kuchyňek pravidelně doplňuje minerální vody, čaj, kávu, ovocné sirupy.

Pro zaměstnance se sedavým zaměstnáním je nejdůležitější kvalitní židle a stůl. Pro programátory a testery samozřejmě kvalitní vybavení potřebné k práci, tedy stolní počítač nebo notebook, kvalitní velký monitor, myš a klávesnice. Personální oddělení ve spolupráci s asistentkami zajišťuje pravidelnou obnovu kancelářských židlí za nové, pohodlné a ergonomické a také IT oddělení udržuje velmi dobře krok s moderními trendy v oblasti počítačového příslušenství, jako jsou právě monitory a notebooky.

Důležitou součástí atmosféry na pracovišti je i firemní kultura. Jak již bylo popsáno dříve, neformální firemní kultura je pro společnost velmi důležitá a přispívá k dobré pracovní atmosféře.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Pro zpracování projektu je důležité seznámit se blíže se současným stavem řízení lidských zdrojů ve společnosti. Důležitá je organizace práce, úroveň kvality práce a jednotlivých procesů tak, aby společnost mohla zlepšit co je třeba a přispět tak nejen k rozvoji samotného personálního oddělení, ale k dalšímu rozvoji celé společnosti.

Uvedené analýzy se vztahují k šetření efektivity řízení lidských zdrojů ve společnosti a v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců. Při provádění těchto analýz byly využívány dostupné materiály společnosti a informace byly získávány z rozhovorů se zaměstnanci, od personálního oddělení, finančního oddělení a od liniových a projektových manažerů. Analýzy byly provedeny ke dni 31.12.2012.

6.1 Human resources management

Personální řízení v podniku vykonávají zaměstnanci v personálním oddělení a dále řídicí pracovníci na vyšších stupních řízení. Personální činnosti zahrnují:

Proces výběru zaměstnanců, neboli recruitment, má na starosti HR specialista. Rozhovorů (interview) s uchazeči se aktivně účastní liniový/projektový manažer. Při posuzování kandidátů se vychází z nároků na pracovní pozici. Bohužel popisy pracovních pozic nejsou nikde evidovány, což mnohdy ztěžuje práci všem účastníkům procesu výběru zaměstnanců. Jednomyslný souhlas manažerů a personalisty rozhodne o přijetí. Úspěšnost rozhodnutí není nijak kontrolována a náklady procesu nejsou sledovány.

Proces tréninku a rozvoje. Rozvojové aktivity se vztahují k odborným nedostatkům zaměstnanců. Tréninky mají jasně stanovené a hodnocené cíle. Zaměstnanci mají individuální rozvojové plány. Jsou využívány externí i interní zdroje školicích aktivit. Největší část představují jazykové kurzy – angličtina a němčina ve všech úrovních, dále odborná IT školení a soft skills (komunikační školení, Tíma management). Společnost také klade důraz na hodnocení efektivity vzdělávání, proto každý účastník školení vyplňuje hodnotící dotazník, kde se vyjadřuje ke spokojenosti s kurzem, jeho obsahem, přínosem pro praxi i ke spokojenosti s lektorem. Společnost se tím snaží zvýšit míru efektivity vzdělávání.

Odměňování. Výše mzdy není v současné době vázána na hodnocení výkonu zaměstnance a na plnění stanovených cílů. Výše mzdy je stanovena na základě znalostí, dovedností a praktických zkušeností daného zaměstnance, v úvahu se také bere jeho schopnost se dále

rozvítet, motivace na sobě dále pracovat, proaktivita apod. Mzda je rozdělena na pevnou a pohyblivou část, kdy pohyblivá část je závislá na dodržování základních pravidel daných ve společnosti a také na plnění základních úkolů na projektu. O přidělení pohyblivých částí mzdy rozhodují na měsíční bázi liniovní manažeři ve spolupráci s projektovými manažery. Systém odměňování je tedy velmi jednoduchý.

Dále společnost nabízí velké množství benefitů, které jsou každoročně obměňovány dle přání a požadavků zaměstnance.

Proces řízení a hodnocení výkonu. Společnost hodnotí své zaměstnance pomocí různých procesů a pro získávání informací o výkonu zaměstnance využívá hodnocení z více různých zdrojů, jako např. kolegové ve vývojovém týmu, zákazník, projektový manažer. Liniovní i projektoví manažeři hodnotí výkon zaměstnance průběžně po celý rok a poskytují okamžitou zpětnou vazbu. Formální hodnotící pohovor (Performance review) probíhá jednou ročně a zaměřuje se na pracovní výsledky zaměstnance, spokojenost zákazníka, spokojenost zaměstnance na daném projektu. Dále je poskytována komplexní zpětná vazba od liniového a projektového manažera. Součástí je sebehodnocení zaměstnance a diskuze o dalším osobním a profesním rozvoji. Nedílnou součástí hodnotícího pohovoru je i diskuze o odměňování. Výsledkem procesu hodnocení je aktualizace individuálního rozvojového plánu. Bohužel stanovení cílů, které by byly vázané na odměňování, je problémové, protože neexistuje popis pracovních míst a firma nemá v ruce potřebné podklady, které by mohla využít.

Řízení znalostí. Společnost se zaměřuje také na proces řízení znalostí uvnitř společnosti, proto jsou k dispozici různé interní systémy na podporu sdílení informací, ať už projektových nebo všeobecných. Jedná se například o firemní intranet, diskusní fóra, wikipedii, ale také o odborná setkání na měsíční bázi, kde si programátoři a testeři vzájemně vyměňují své zkušenosti z praxe. Společnost také zvolila dobrý způsob, jak uchovávat informace a zkušenosti získané z externích školení a to tak, že z účastníků vybírá zástupce, tzv. „interní školitele“, který je po skončení externího školení schopen tyto informace předávat dále uvnitř společnosti svým kolegům. Společnost tímto způsobem také šetří náklady na další stejná školení pro ostatní zaměstnance.

Personální oddělení vykonává **personální administrativu** společně s účetním oddělením. Ve společnosti není používán žádný speciální personální informační systém, výjimkou je software na zpracování mezd. Ostatní personální data jsou ukládána na interní síti společnosti a jsou používány složité tabulky v programu Excel. Z důvodu rostoucího počtu za-

měsntanců si je společnost vědoma rostoucí potřeby personálního informačního systému. Personální oddělení dále vykonává **personální plánování**, při kterém úzce spolupracuje s obchodním oddělením a projektovými manažery. Personální controlling není ve firmě vůbec využíván. Na velice dobré úrovni je **personální marketing**, kterému společnost věnuje zvýšenou pozornost poslední dva roky. Zaměřují se na oslovení nejen všech potenciálních uchazečů o práci, ale zvláštní pozornost je věnována studentům a absolventům vysokých škol, především z oblasti IT. Společnost se několikrát do roka účastní studentských pracovních veletrhů, kde nabízí příležitosti pro psaní bakalářských nebo diplomových prací, stáže a možnosti získání praktických zkušeností díky zkráceným pracovním úvazkům.

Personální rozvoj. Společnost využívá především informací získaných z hodnotících pohovorů a dále pak adaptačních orientačních plánů zaměstnance. Ve společnosti také probíhá již druhé kolo talent management programu, který je zaměřen na cílený rozvoj zaměstnanců, kteří mají pro firmu velký přínos a oni sami mají velký potenciál se dále rozvíjet a přinášet firmě hodnoty. Těmto vybraným zaměstnancům je věnována zvláštní pozornost díky mentorům, kteří jim byli přiděleni. Na pravidelných schůzkách s mentory se řeší nejen aktuální odborné věci týkající se projektů, ale pracuje se také na dalším rozvoji zaměstnance zadáváním úkolů a doporučením studia odborné literatury.

Organizační rozvoj. Ve společnosti jsou stanovena interní závazná pravidla pro všechny zaměstnance a pracovníky, tzv. Basic Rules. Personální oddělení má na starosti určité části „Basic Rules“, jako například organizace pracovní doby (pevná a flexibilní část), možnost práce z domova, rozvoj systémů motivace a odměňování společně s liniiovými manažery, tvarování firemní kultury. V současné době se ale stále zvyšuje potřeba existence popisů pracovních míst, které by výraznou formou přispěly k vylepšení většiny personálních činností ve společnosti.

6.2 Analýza počtu a struktury zaměstnanců

K 31.12.2012 bylo ve společnosti zaměstnáno 94 zaměstnanců (evidenční počet).

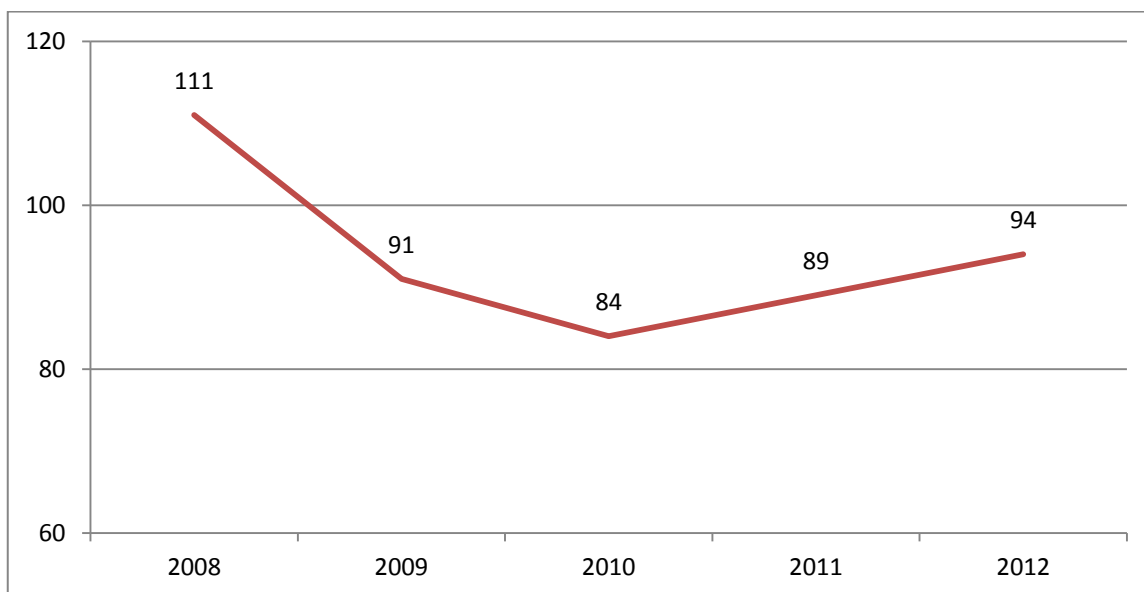
Počet kmenových zaměstnanců, tj. zaměstnanců, kteří mají pracovní poměr na dobu neurčitou, byl 82.

Evidenčních zaměstnanců, tj. všech stálých i dočasných zaměstnanců, bylo 94.

U společnosti pracovalo 7 studentů na dohody o pracovní činnosti i na dohody o provedení práce.

Počet zaměstnanců v jednotlivých letech vychází z výpočtu průměrného evidenčního počtu zaměstnanců za rok, vypočítaného jako aritmetický průměr průměrného počtu zaměstnanců za jednotlivé měsíce v roce.

Graf 1 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-2012. Po roce 2008, v době ekonomické krize, firma propustila velké množství zaměstnanců. Nejnižší počet zaměstnanců měla v roce 2010 (84). Teď se jí zase začíná dařit, nabírá více nových zaměstnanců a chce se dostat na stav zaměstnanců před krizí. V současnosti (červen 2013) má již 105 zaměstnanců.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-2012 (vlastní zpracování)

Ve společnosti je 16 pracovních pozic. Jednotlivé pozice a počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích je uveden v Tabulce 2.

Tabulka 2 Pracovní pozice a počet zaměstnanců na pozici (vlastní zpracování)

Pozice	Počet zaměstnanců na pozici	Pozice	Počet zaměstnanců na pozici
Projektový manažer	6	Obchodní ředitel	1
Programátor	57	Marketingový ředitel	1
Tester	14	Ředitel kvality	1
HR Manager	1	IT Manager	1
HR Specialist	1	IT admin	2
Generální ředitel	1	Hlavní účetní	1
Výkonný ředitel	1	Účetní	2
Finanční ředitel	1	Asistent	2

Společnost se snaží nemít příliš vysoký podíl administrativních pozic vůči odborným IT pozicím, respektive snaží se mít rozumný počet zaměstnanců, kteří nejsou za svoji práci placeni zákazníkem, a tedy nepřinášejí společnosti žádný příjem. Těmito pozicemi jsou například liniový manažer, marketing, personální oddělení, administrativa. Mezi pozice placené zákazníkem a tedy přinášející společnosti příjem jsou pozice programátorů a testerů, v některých případech je zákazníkem placena i práce projektového manažera. Ve chvílích, kdy je ve společnosti rozběhnuto velké množství nových projektů, je těžké udržet tento poměr na nízké úrovni, protože v těch chvílích společnost velmi pociťuje nedostatečnou kapacitu pro práci projektových manažerů. Dochází tak k období, kdy jsou projektoví manažeri velmi přetížení. Společnosti se zatím daří tyto situace zvládat dobře a díky tomu se zvyšují příjmy na projektech, protože většinu odvedené práce hradí zákazník.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá zpracované popisy pracovních míst, není možné pečlivě provádět analýzy plnění požadavků pracovního místa a využívání kvalifikace zaměstnance. Je tak mnohem těžší řídit na odborné úrovni další profesní rozvoj a růst zaměstnance, provádět hodnocení jeho pracovního výkonu a výsledky vázat na odměňování.

6.2.1 Struktura dle pohlaví a věku

Vzhledem k tomu, že se společnost CNCZ zabývá vývojem softwaru, tvoří skoro 90 % všech zaměstnanců muži (83 z 94 zaměstnanců). Ženy jsou zastoupeny spíše na pozicích v managementu společnosti. Na 100 žen ve společnosti připadá 755 mužů (index maskulinity) a na 100 mužů připadá 13 žen (index femininity). Průměrný věk ve společnosti je 33 let, to značí nejen hodně mladých lidí, ale i zastoupení starších zkušených odborníků. Kombinace zkušených odborníků na projektu a mladých lidí je velmi dobrá pro jednotlivé projekty, kdy při práci dochází přirozenou cestou k předávání zkušeností a znalostí.

Průměrná doba strávená ve firmě CNCZ je 6 let a rok od roku se zvyšuje. Podle výzkumu HR Monitor (2013) je průměrná doba v zavedené firmě se zahraniční účastí 7,7 let. Proto lze tento rostoucí trend brát jako pozitivní.

Počet dní absence na 1 zaměstnance za rok je asi 2 dny ($174/94 = 1,85$). Toto nízké číslo je dáno především tím, že společnost umožňuje zaměstnancům občasnou práci z domova a je zavedená pružná pracovní doba. Pokud tedy nastane situace, kdy zaměstnanci není dobře, může zůstat doma a pracovat z domova, aniž by musel čerpat dovolenou nebo být v pracovní neschopnosti.

6.2.2 Průměrná mzda a náklady na vzdělávání

Průměrná mzda ve společnosti je 71 819 Kč (průměrná mzda všech zaměstnanců za rok 2012 – součet mezd všech zaměstnanců (4871000Kč)/ počet zaměstnanců (94)). Mzda přesahuje průměrnou mzdu v České republice (24 626 Kč) skoro trojnásobně. Průměrná mzda programátorů je 68 298 Kč a testerů je 34 799 Kč.

Roční výdaje na vzdělávání na 1 pracovníka jsou cca 10 500 Kč (roční výdaje na vzdělávání 1 zaměstnance - celkové výdaje na vzdělávání za rok 986 700Kč/počet zaměstnanců (94) = 10 497Kč). Částka zaměstnanci pokryje výdaje na jazykové kurzy (ve firmě je povinná angličtina a volitelná němčina) a další odborný kurz nebo certifikace.

Vzhledem k tomu, že společnost využívá různých moderních metod, které se týkají rozvoje zaměstnanců a snaží se zároveň snižovat náklady na externí školení, není číslo výdajů na jednoho zaměstnance nijak vysoké. Je to dáno propracovaným interním systémem rozvoje zaměstnanců. Jak bylo popsáno výše, jedná se např. o interní wikipedii, mentoring, setkání odborníků, využívání role interního školitele apod. Díky tomuto propracovanému systému nevynakládá společnost opakovaně peníze na externí školení dalších zaměstnanců, ale má k dispozici interního školitele, který danou problematiku umí předávat uvnitř firmy dál. Pravidelné náklady, které společnost na roční bázi vynakládá, jsou náklady na jazykové kurzy, odborné certifikace nebo účasti na odborných konferencích.

6.2.3 Analýza sociální struktury zaměstnanců

V CNCZ pracuje dle vzdělání 15 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců I. stupně (Bc.), 75 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců II. stupně (Mgr., Ing.), 4 % absolventů doktorského studia (PhD.) a 6 % středoškolsky vzdělaných zaměstnanců (maturitní zkouška). Dle rodinného stavu pracuje v CN 53 % svobodných, 42 % vdaných/ženatých a 5 % rozvedených.

Společnost při náboru nových zaměstnanců neklade zásadní důraz na úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců, ale zajímá se spíše o praktické zkušenosti na projektech, získané zkušenosti a dovednosti, schopnost a chuť se dále rozvíjet a pracovat na sobě a také aktivní přístup zaměstnance k práci.

Společnost se snaží aktivně spolupracovat s vysokými školami, konkrétně se studenty inženýrských oborů a fakult. Studenti mohou pracovat na dohody o provedení práce nebo na dohody o pracovní činnosti a po ukončení vysokoškolského studia většinou přecházejí

na hlavní pracovní poměr, případně studují dále na doktorském studiu. Více než 7 % zaměstnanců při práci stále studuje a společnost se jim snaží toto studium umožnit a podpořit je v úspěšném dokončení studia.

Společnost v současné době nezaměstnává zdravotně postižené osoby. Tuto situaci řeší náhradním plněním z chráněných dílen. V minulosti ve firmě pracovalo několik zdravotně postižených zaměstnanců a společnost nemá žádné překážky k případnému dalšímu přijetí takových osob do pracovního poměru.

6.3 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Pro společnost jsou zaměstnanci samozřejmě důležití, proto se zajímá o jejich spokojenost. K měření spokojenosti zaměstnanců společnost využívá dotazníkové šetření. Podle posledního výzkumu je návratnost elektronických dotazníků skoro 80%, je vidět angažovanost zaměstnanců na dalším vývoji firmy. Analýza spokojenosti zaměstnanců je prováděna jednou za 2 roky pomocí anonymního dotazníkového šetření (elektronické dotazníky) u všech zaměstnanců. Poslední výzkum spokojenosti byl proveden v říjnu roku 2011. Z dotazníku vyplynula spousta zajímavých informací. Zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, ale s některými procesy i nespokojeni. Společnost se chtěla zabývat těmito kategoriemi nespokojenosti, bohužel do současné doby se nic nedělo. Výsledky dotazníkového šetření jsou pečlivě vyhodnocovány a prezentovány všem zaměstnancům společnosti na pravidelných informačních schůzkách, které se konají třikrát do roka.

Dále jsou využívány individuální rozhovory se zaměstnanci, které jsou většinou neformálního charakteru a provádí je liniový nebo projektový manažer zaměstnance. Dvakrát ročně má každý zaměstnanec možnost absolvovat hodnotící pohovor, kde se mimo jiné probírá ne/spokojenost zaměstnance, zpětná vazba na jeho práci, chování a výše mzdy.

Společnost se také snaží o neformální komunikaci se zaměstnanci a využívá k tomu moderní formy neformálních setkání, jako například měsíční snídane v zasedací místnosti pro všechny zaměstnance, kde je dán volný prostor pro jakékoliv dotazy související se společností, projekty, vedením společnosti atd. Zaměstnanci mají možnost vložit anonymní otázky do připravených krabic nebo se zeptat přímo na snídani.

Nelze opomenout ani zúčastněné pozorování, kdy manažeři pravidelně chodí mezi zaměstnance, řeší s nimi aktuální situace na projektech, pozorují jejich práci a poskytují zpětnou vazbu.

Rozhovor s tazatelem a skupinová diskuze mají podobný průběh, s tím rozdílem, že rozhovor s tazatelem probíhá osobně, přítomen je pouze liniový manažer a personalista a skupinová diskuze probíhá společně se všemi zaměstnanci. Díky neformální firemní kultuře mají liniovní i projektoví manažeři dostatek prostoru pro komunikaci se svými podřízenými a jsou tak neustále v kontaktu. Usnadňuje to případné řešení problémů nebo úkolů na projektech.

6.4 Analýza fluktuace

Analýza fluktuace byla provedena za období 1.1.2012 – 31.12.2012.

Od ledna do prosince roku 2012 nastoupilo do firmy 12 nových zaměstnanců. Z vlastní iniciativy odešli ze společnosti během roku 4 zaměstnanci. Tři z vlastní iniciativy, muži, do 30 let věku, programátoři s vysokoškolským vzděláním, ve společnosti pracovali cca jeden rok. Jeden zaměstnanec odešel z důvodu stěhování rodiny, druhý zaměstnanec nebyl spokojený s projektem, na kterém pracoval a třetí dostal zajímavější nabídku od konkurenční mezinárodní společnosti. Se čtvrtým zaměstnancem ukončila společnost pracovní poměr z důvodu opakovaného neplnění pracovních úkolů.

Přírůstek nových pracovníků je docela vysoký 12,77 % (9 osob).

Intenzita příchodu zaměstnanců je $i=12/94*100 = 12,77 \%$

Intenzita odchodu zaměstnanců je $e=4/94*100 = 4,26 \%$

Intenzita odchodů iniciovaná zaměstnanci je $e^{io}=3/94*100 = 3,19 \%$

Intenzita přírůstku zaměstnanců je $s=8/94*100 = 8,5 \%$

Míra stabilizace se vypočítá jako celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok x 100 / Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem = $82/97*100 = 84,54 \%$.

Firma analyzuje příčiny odchodu zaměstnanců pomocí dotazníku, který každý odcházející zaměstnanec vyplňuje. Nejčastější příčinou odchodu ze společnosti je nedostatečná sebe-realizace, nespokojenost s prací na projektu a rodinné důvody.

Fluktuace zaměstnanců je nízká, to může být dáno i povahou IT pracovníků. Většinou jsou klidní, neprůbojní, spokojení na jednom místě, nemají rádi změny, jsou loajální k firmě.

6.5 HR dokumenty

Personální oddělení ve spolupráci s generálním ředitelem a finančním oddělením zpracovává potřebné interní směrnice týkající se zaměstnanců. Jedná se například o směrnici upravující bezpečnost a ochranu zdraví při práci, cestovní náhrady, docházku, flexibilní části mezd nebo odměny.

Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat tzv. Basic Rules – základní všeobecné interní směrnice, které jsou umístěny na intranetu a dostupné všem zaměstnancům společnosti. Další ujednání jsou uvedena v pracovní smlouvě zaměstnance. Například se zde zaměstnanec zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech o zaměstnavateli a klientech, které se dozví v souvislosti s výkonem práce a mlčenlivost o výši svého finančního ohodnocení.

Společnost nevyužívá žádný personální informační systém, vše se uchovává ve složkách na síti a pracuje se s dokumenty v programu Word, Excel a PowerPoint.

Společnosti chybí v současné době zpracované velmi důležité dokumenty, které by velkou měrou přispěly k lepší organizaci práce, vyšší spokojenosti zaměstnanců a dalšímu rozvoji společnosti. Jedná se především o popisy pracovních míst a na ně navazující směrnice o hodnocení zaměstnanců a o jejich odměňování.

6.6 Vyhodnocení současného stavu

Jak již bylo popsáno, CNCZ je mezinárodní společnost s dlouhodobými zkušenostmi v oblasti vývoje softwaru, má splněn CMMI level 3 (jako jediná v ČR) a další certifikace. Výhodou je světový trend IT, kdy neustále roste poptávka po IT službách. Nevýhodou může být rostoucí konkurence, cenové soupeření a nakonec ztráta zákazníků. Společnost využívá i externí dodavatele.

Velký důraz klade společnost už na správný výběr nových zaměstnanců. Všichni zaměstnanci mají odborné vzdělání a dostatečnou praxi.

Vzhledem k tomu, že společnost má 95 % zákazníků v zahraničí, zaměstnanci musí umět minimálně jeden cizí jazyk, v současné době se jedná především o anglický jazyk, ale na důležitosti nyní získává také německý jazyk. Zaměstnanci vyjíždí k zákazníkům do cizích zemí a tím získávají dokonalou znalost IT prostředí napříč světem.

Společnost se zabývá vývojem software napříč různými oblastmi, proto může nabídnout komplexnost služeb. Samozřejmostí je flexibilní a individuální přístup k zákazníkovi. Díky tomuto přístupu má společnost se zákazníky velmi dobré vztahy.

Vzhledem k tomu, že je společnost otevřená studentům, je průměrný věk zaměstnanců 33 let. Společnost nabízí zaměstnancům velké množství benefitů, které jsou každoročně obměňovány podle přání a požadavků zaměstnanců. Hlavním benefitem můžeme označit neformální firemní kulturu. Všichni ve společnosti si tykají, vedení má stále otevřené dveře, kdokoliv za kýmkoliv může přijít. Dalším benefitem je výhodné umístění kanceláří sídla v centru Prahy a rozmístění poboček. Bohužel rozmístění menších poboček ve Zlíně a Považské Bystrici může zhoršovat komunikaci mezi zaměstnanci na jednotlivých projektech a může docházet k informačním šumům.

V roce 2013 společnosti získala evropskou dotaci na vzdělávání zaměstnanců.

V současné době ve společnosti neexistuje oficiální dokument na popis pracovních míst. Zaměstnanci tak nemají k dispozici žádný oficiální dokument, který by upravoval jejich povinnosti, zodpovědnosti nebo možnosti profesního růstu. Práci na projektu a jednotlivé zodpovědnosti zaměstnancům přiděluje jejich projektový manažer, který také kontroluje plnění těchto zadaných úkolů.

Další oblastí, ve které by popisy pracovních míst přinesly velkou míru efektivnosti, je proces výběru zaměstnanců. V současné době firma vybírá vhodné zaměstnance na základě ústní dohody nebo zadání přes email od projektového manažera. Personální oddělení tím má ztíženou práci, protože si musí sami domýšlet, jak by měl vypadat vhodný profil zaměstnance na danou otevřenou pozici. Občas tak může dojít k přijetí nevhodného kandidáta na danou pozici a projekt.

Pro stávající zaměstnance by naopak popis pracovních míst, a na něj navazující proces hodnocení a odměňování, měl výrazný přínos pro jejich osobní i odborný rozvoj, kariérní růst a vyšší spokojenost.

Společnost se rychle rozrůstá, během posledních dvou let se počet zaměstnanců zvýšil o 26. Tento výrazný nárůst počtu zaměstnanců s sebou samozřejmě přináší zvýšené nároky na organizaci práce a na lepší a přesnější stanovování procesů v celé společnosti. Bohužel zaměstnanci, kteří jsou ve firmě dlouhou dobu, jsou zvyklí na zavedený způsob organizace práce a novým přístupům a procesům se brání a se změnami se špatně vyrovnávají. Je tedy

na vedení společnosti, aby tyto změny připravovala, komunikovala a zaváděla velmi opatrně a s co nejnižším negativním dopadem na své zaměstnance.

Jedna z těchto výrazných změn se týká získání nových povinností a zodpovědností liniových manažerů ve společnosti. Projektovým manažerům byli z důvodu velkého nárůstu počtu zaměstnanců přiděleni liniový podřízení, nejen projektový podřízení. Tím se povinnosti a odpovědnosti projektových manažerů rozrostly. Společnost ale narazila na situaci, že nově stanovení liniovní manažeři neznají své nové povinnosti a odpovědnosti, netuší, co se od nich na této pozici očekává. Vyplývá to nejen z neexistence popisů pracovních míst, ale také ve firmě chybí nějaký interní předpis, který by na jednom místě shromažďoval tyto důležité informace, aby byly kdykoliv k dispozici, pokud by z nich liniovní manažery potřebovali čerpat pro svoji práci. Dále by společnost na popis pracovních míst měla navázat kompetenčními modely pro jednotlivé pozice.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V říjnu roku 2011 společnost provedla průzkum spokojenosti zaměstnanců. Z dotazníku vyplynulo spousta důležitých věcí, které bylo ve společnosti třeba změnit/zavést. Bohužel problémy se stále odsouvaly a nic se nedělo. Na podzim roku 2012 se společnost rozhodla zaměřit na tu část dotazníku spokojenosti, která dopadla podle průzkumu v roce 2011 nejhůře. Největší nespokojenost projevíli zaměstnanci u otázek týkající se organizace práce. Na základě tohoto zjištění byl vytvořen dotazník týkající se pouze organizace práce, aby byla zjištěna aktuální nálada ve společnosti a mohli se zaměřit na zlepšení.

V této kapitole jsou tedy ve zkratce uvedeny výsledky průzkumu z roku 2011 a vyhodnocení dotazníku z podzimu roku 2012.

7.1 Dotazník spokojenosti s organizací práce

Jak již bylo napsáno, na základě výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců z roku 2011, společnost chtěla aktualizovat určité postoje zaměstnanců a začít pracovat na nápravě chyb. Na podzim roku 2012 byl vytvořen nový dotazník, který se týkal pouze spokojenosti s organizací práce. Průzkum byl proveden pomocí elektronického dotazníku. Elektronická forma dotazníku byla zvolena především proto, aby tím byla zvýšena návratnost jeho vyplnění. Elektronická forma dotazníku je určitě formou, která je programátorům a testerům, kteří tvoří většinovou část zaměstnanců, bližší. Vyplnění dotazníku spokojenosti bylo anonymní a pro všechny zaměstnance zcela dobrovolné. Vzor dotazníku je uveden v příloze PIV.

Dotazník se skládá ze 7 otevřených otázek týkajících se organizace práce ve společnosti – pracovní podmínky, vybavení a nástroje, rozložení pracovní doby, prostory sídla, informovanost a vyrovnaný život. V poslední otázce mohli zaměstnanci zanechat jakýkoliv vzkaz vedení společnosti. Informační email s dotazníkem byl odeslán v říjnu 2012.

7.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl zaslán všem 98 zaměstnancům společnosti (stav k 19.10.2012). Návratnost vyplněných dotazníků byla 76 %, tj. bylo vráceno 74 dotazníků, což je velmi vysoké číslo a ukazuje velký zájem zaměstnanců o vyjádření svého názoru.

Zaměstnanci společnosti jsou celkově spokojeni s pracovními podmínkami (78 %), všichni mají fungující počítače a kvalitní židle, oceňují klasické kanceláře, namísto open space

kanceláři. Ohledně pracovní doby nebyly žádné negativní vyjádření, všichni si zvykli na pružnou pracovní dobu a její pevnou část od 10:00 do 16:00 hodin. 86 % zaměstnanců je spokojeno s umístěním a s prostory sídla společnosti. Horší výsledky byly u otázky číslo 5. 38 % zaměstnanců se zhodlo, že někdy nemají dostatek informací a tím nemohou vykonávat svou práci dobře a hlavně včas. Poté může docházet ke zpoždění a práci pod časovým tlakem nebo zase naopak k prostojům. Zaměstnanci jsou spokojeni s možností pracovat z domu a tuto výhodu často využívají. Dále také nejsou řádně stanoveny cíle a úkoly a to vede ke zmatenosti a demotivaci zaměstnance. V těchto situacích považují zaměstnanci svou práci za psychicky náročnou. Zaměstnancům se celkově nelíbí zanedbanost firemních procesů.

Vzkazy pro vedení byly spíše pozitivní. Nejčastěji se objevovaly díky za super firemní akce, pohodovou kulturu a vstřícnost k řešení problémů. Opačným směrem zaměstnanci nabádali vedení, aby vydalo a začalo používat směrnice nebo „něco“ pro větší transparentnost stanovení mzdy, pohyblivé složky mzdy, vyplácení odměn a plánování školení. Dále lepší zadávání úkolů a stanovení cílů, pro lepší plnění práce. Dvakrát byly zmíněny popisy pracovních pozic, které by pomohly ke zlepšení procesů ve společnosti.

Všechny výše uvedené oblasti nespokojenosti zaměstnanců společnosti vedly její vedení k tomu, aby se zamyslelo nad tím, jakým způsobem by tato nespokojenost mohla být odstraněna. Dále se výsledky dají použít ke zmenšení propasti mezi managementem společnosti a jejími zaměstnanci.

7.3 Závěry šetření

Po analýze současného stavu organizace práce ve společnosti a provedením dotazníkového šetření je třeba stav vyhodnotit a udělat závěry. Hlavním cílem šetření bylo zjistit nedostatky organizace práce ve společnosti, poukázat na ně a zajistit nápravu. Díky tomu se může předejít problémům do budoucna při růstu firmy, zlepšení komunikace a zmenšení (zmizení) propasti mezi managementem firmy a zaměstnanci.

Při kvantitativní analýze byl proveden rozbor činností personálního oddělení, HR analýzy spojené s organizací práce a rozbor HR dokumentů.

Kvalitativní analýza byla provedena pomocí dotazníku. Dotazníkem byla zjištěna nejen spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti, ale byly zjištěny i jiné problémy, respektive spokojenost. V Tabulce 3 jsou shrnuty výsledky dotazníku spokojenosti s organizací práce a výsledky, které z dotazníku vyplynuly.

Tabulka 3 Shrnutí výsledků dotazníku spokojenosti s organizací práce (vlastní zpracování)

Otázka	Výsledek
Pracovní podmínky ve společnosti	pozitivní hodnocení
Vybavení a nástroje potřebné pro výkon práce účastníků procesu výběru zaměstnanců ve společnosti, transparentnější systém HR procsůk s manaže	pozitivní hodnocení
Rozložení pracovní doby	pozitivní hodnocení
Umístění sídla	pozitivní hodnocení
Prostory sídla	zlepšit vybavení pracovního místa
Dostatek informací pro kvalitní výkon práce	negativní hodnocení, zlepšit informovanost a procesy vedoucí k informovanosti
Vyrovnaný osobní život	pozitivní hodnocení
Vzkazy	vydání směrnic pro transparentnost procesů ve společnosti

Zásadním řešením, které by z velké části tuto nespokojenost mohlo odstranit, bylo vyhodnoceno zavedení popisů pracovních míst a na ně navazující nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Protože se jedná o velmi náročné a rozsáhlé oblasti personální práce, nemohly se začít řešit všechny oblasti najednou. Pro začátek tedy bylo rozhodnuto, že jako první se začnou řešit popisy pracovních míst a po jejich úspěšném zavedení do praxe přistoupí společnost k dalším navazujícím krokům, kterými bude nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Zároveň společnost zjistila potřebu interní směrnice, která by upravovala povinnosti a odpovědnosti liniových manažerů ve společnosti.

8 PROJEKT NA ZLEPŠENÍ ORGANIZACE PRÁCE

Projekt na zlepšení organizace práce v oblasti řízení lidských zdrojů se zabývá řešením problémů zjištěných v rámci analýzy organizace práce ve společnosti a na základě provedeného dotazníkového šetření. Společnost si uvědomuje nedostatky a vznikající problémy a chce se jim do budoucna vyhnout.

Společnost plánuje celý projekt realizovat na podzim roku 2013 a zapojit jak všechny své zaměstnance, tak i vedení. V rámci diplomové práce byly aktivity projektu prováděny na jaře 2013 a byl zapojen pouze určitý vzorek zaměstnanců.

Celý projekt vychází z logického rámce. V rámci projektu byl dále zpracován časový harmonogram, matice zodpovědnosti, analýza nákladů a riziková analýza.

8.1 Cíle a přínosy, klíčové činnosti

Celý projekt se zakládá na zpracovaném logickém rámci. Logický rámec projektu je uveden v Příloze PII. Cílem projektu je zlepšit organizaci práce ve společnosti a to především díky vypracování popisu pracovních míst a vytvoření směrnice zodpovědnosti liniových manažerů.

Přínosy projektu budou:

- Zlepšení práce HR oddělení
- Upevnění pozice HR ve společnosti
- Transparentnější systém HR procesů
- Snížení stížností od zaměstnanců
- Zlepšení komunikace s manažery.

Dosažení cílů můžeme měřit pomocí nárůstu spokojenosti zaměstnanců s organizací práce. Ideální bude nárůst o 10 %. Další průzkum spokojenosti zaměstnanců bude personální oddělení společnosti provádět na jaře roku 2014 poté, co uvede do praxe interní směrnici odpovědností LM a popisy pracovních míst. Bude tak chtít zjistit, jestli se díky zavedení popisů a směrnic zvýšila míra spokojenosti zaměstnanců.

8.2 Aktivity projektu (klíčové činnosti)

Aktivity projektu zahrnují činnosti, které vedou k úspěšné realizaci projektu.

Do činností týkajících se popisu pracovních míst patří:

- Vypracování dotazníků pro držitele pracovního místa
- Informování zaměstnanců a sběr informací pomocí dotazníků
- Vyhodnocení dotazníků a doplňkové diskuse se zaměstnanci a manažery
- Sestavení předběžného popisu pracovních míst
- Připomínkování popisů pracovních míst a informační kampaň pro zaměstnance.

Prvotní vypracování dotazníků pro držitele pracovního místa proběhlo v březnu 2013. Dotazník byl sestaven personálním oddělením společně s liniiovými manažery. Nejvíce se osvědčila metoda brainstormingu a také se čerpalo z veřejně dostupných informací o již provedených průzkumech podobného charakteru jinými společnostmi. Dotazník byl během sestavování několikrát upravován a poté byla vytvořena jeho elektronická verze. Teprve poté byl odeslán předem vybranému vzorku zaměstnancům. Společnost plánuje dotazník případně upravit na základě připomínek od vzorku zaměstnanců, kterým již byl rozeslán.

Velmi důležitou fází je řádné a včasné **informování zaměstnanců** o připravovaném popisu pracovních míst a zasílání dotazníků k vyplnění. K tomu společnost může zvolit různé způsoby, jako například firemní intranet, emailovou komunikaci, firemní časopis nebo hromadné prezentace. Je důležité, aby byli zaměstnanci připraveni na průzkum předem, aby věděli, kdy se bude realizovat, jak bude probíhat a co se od nich očekává. Společnost si řádnou informovaností také slibuje vyšší návratnost vyplněných dotazníků.

Společnost plánuje finální verzi **dotazníku rozeslat** všem svým zaměstnancům v říjnu 2013. Veškeré vyplněné dotazníky od zaměstnanců se budou sbírat do elektronické databáze. Bude předem nastaveno, že odpovědi budou skutečně anonymní, což bude zajištěno přidělením náhodně vygenerovaných přístupových hesel do dotazníku. Také bude zajištěno, aby každý člověk mohl vyplnit dotazník jen jednou a nedocházelo tak k několikanásobnému vyplnění jedním zaměstnancem.

Během listopadu 2013 proběhne **vyhodnocení dotazníků**. Společnost si slibuje vysokou návratnost dotazníků.

V prosinci 2013 bude **sestaven předběžný popis** pracovního místa – tester, programátor, projektový manažer, HR manažer a HR specialista. Společnost má i další pracovní pozice (viz. Kapitola 6.2 Analýza počtu a struktury zaměstnanců), ale ke zpracování jejich popisů dojde postupně později. Popisy pro všechny pozice byly zpracovány tak, aby obecně byly

jednotné. Všechny popisy obsahují standartní hlavičku společnosti pro všechny interní směrnice. Dále popis obsahuje identifikační údaje pozice jako je například podřízenost a nadřízenost, dále se uvádí obecná kritéria výkonu, která mohou být využita při hodnocení zaměstnance. Nejdůležitější část popisů tvoří přehled hlavních a doplňkových činností vykonávaných zaměstnanci. Dále jsou uvedeny požadavky na pracovní místo, například vzdělání, schopnosti, znalosti a pracovní podmínky. Poslední část tvoří políčko personální výběr, kde jsou uvedena nejdůležitější kritéria pro výběr nových zaměstnanců na tyto pozice. Popisy pracovních míst byly koordinovány dle popisů národní soustavy povolání (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, © 2013) a byly přizpůsobeny podmínkám společnosti.

Dále také proběhne kontrola, doladování a **připomínkování** některými zodpovědnými jedinci, kteří mají dlouhodobou praxi na těchto pozicích ve společnosti CN. V neposlední řadě bude sestavena informační kampaň pro zaměstnance. Prvotní informování zaměstnanců o sestaveném popisu pracovních pozic proběhne v prosinci 2013 na vánoční informační schůzce společnosti s manažery a zástupci personálního oddělení.

Popisy pracovních míst by měly být uvedeny ve společnosti od ledna 2014.

Činnosti týkající se vytvoření nové směrnice odpovědností pro liniové manažery jsou:

- Brainstorming s liniovými manažery
- Vypracování směrnice odpovědností liniových manažerů a její připomínkování.

Prvotní **schůzka s liniovými manažery** ohledně vytvoření popisu jejich odpovědností proběhla v červnu 2013. LM vytipovali, co vše mohou se zaměstnanci řešit a následně byly tyto aktivity zapracovány do směrnice. Tuto prvotní směrnici dostali manažeři k připomínkování.

Její finální podoba je k dispozici v Příloze PXI. **Uvedení směrnice do provozu** je na personálním oddělení a očekává se ke konci roku 2013.

8.3 Časový harmonogram

Pro správný chod projektu je třeba i přesné načasování jednotlivých činností. V rámci snižování nákladů na projekt je třeba dodržet časový plán. V Tabulce 4 jsou uvedeny všechny činnosti a aktivity, které souvisejí s realizací projektu. Dále je v tabulce uvedena doba trvání jednotlivých činností. Díky tomu lze zjistit nejkratší a nejdelší dobu trvání projektu.

Tento časový harmonogram byl vypracován s cílem předat jej společnosti jako podklad pro další činnosti spojené s realizací zamýšleného zavedení popisů pracovních míst. Ušetří to čas personálnímu oddělení i samotným manažerům, kteří se tímto harmonogramem mohou řídit a být tak produktivnější a efektivnější při své práci.

Tabulka 4 Doba trvání aktivit projektu (vlastní zpracování)

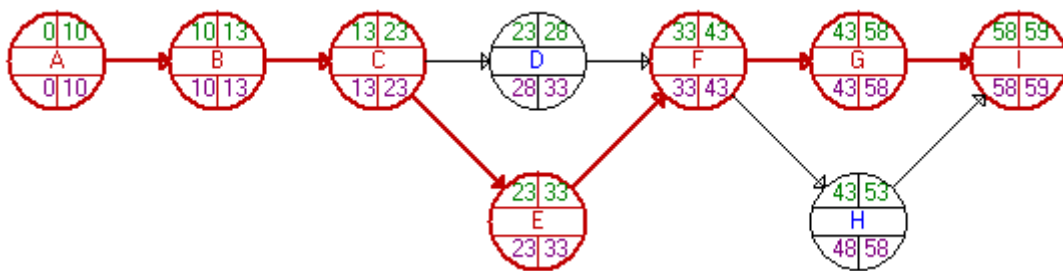
Činnost	Aktivity projektu	Doba trvání	Předcházející činnost
A	Vypracování dotazníků	10 dní	-
B	Informování zaměstnanců a distribuce dotazníků	3 dny	A
C	Čas na vyplnění dotazníků	10 dní	B
D	Vyhodnocení dotazníků	5 dní	C
E	Rozhovory, diskuze - doplňkové	10 dní	C
F	Zpracování předběžného popisu pracovních míst	10 dní	D, E
G	Připomínkování popisu pracovních míst	15 dní	F
H	Informační kampaň	10 dní	F, G
I	Vyhodnocení projektu	1 den	H

Tabulka 5 Harmonogram projektu pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

7.5.2013 19:21:03	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	3	10	13	10	13	0
3	C	Yes	10	13	23	13	23	0
4	D	no	5	23	28	28	33	5
5	E	Yes	10	23	33	23	33	0
6	F	Yes	10	33	43	33	43	0
7	G	Yes	15	43	58	43	58	0
8	H	no	10	43	53	48	58	5
9	I	Yes	1	58	59	58	59	0
	Project	Completion	Time	=	59	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Pro správné načasování projektu byla zpracována síťová analýza s využitím metody kritické cesty. Kritická cesta byla nalezena pomocí programu WinQSB.

Harmonogram projektu v Tabulce 5 zpracovaný pomocí programu WinQSB ukazuje nejkratší možné začátky a konce činností a nejpozději přípustné začátky a konce činností. Harmonogram také uvádí, že nejkratší doba trvání projektu je 59 dní. Dále z harmonogramu vyplynula existence pouze jedné kritické cesty. Tuto cestu znázorňuje následující Obrázek 2, také zpracovaný pomocí programu WinQSB.



Obrázek 2 Znázornění kritické cesty (program WinQSB)

Znázorněná kritická cesta znamená, že pokud se zpozdí jedna z těchto činností, dojde ke zpoždění celého projektu. Jediná kritická cesta projektu obsahuje tyto činnosti:

A → B → C → E → F → G → I

8.4 Matice odpovědnosti

Následující Tabulka 6 ukazuje jednotlivé činnosti projektu na zlepšení organizace práce v oblasti řízení lidských zdrojů. Ukazuje, které osoby jsou zodpovědné za realizaci projektu a osoby spolupracující. V podstatě za celý vývoj projektu je zodpovědné personální oddělení, nejvíce spolupracují s projektovými a liniovými manažery.

Tabulka 6 Matice zodpovědnosti na projektu (vlastní zpracování)

Činnost/funkce	Zaměstnanec	Projektový manažer	Liniový manažer	HR
Vypracování dotazníků		S	S	Z
Informování zaměstnanců				Z
Distribuce dotazníků				Z
Vyplnění dotazníků	S	S	S	Z
Vyhodnocení dotazníků				Z
Rozhovory – doplňkové s PM/LM a zaměstnanci	S	S	S	Z
Sestavení předběžného popisu pracovních míst	S	S	S	Z
Připomínkování popisů	S	S	S	Z
Informační kampaň			S	Z
Vyhodnocení projektu		S	S	Z

Z zodpovídá, S spolupracuje

8.5 Analýza nákladů

Analýza nákladů lze pouze hrubě odhadnout, jelikož není známo, kolik zaměstnanců se zúčastní vyplňování dotazníků.

Největší podíl na nákladech na tento projekt budou představovat oportunitní náklady – tyto náklady zaměstnavateli vzniknou při vyplňování dotazníků zaměstnanci, při diskuzích a účastích na informačních schůzkách mimo běžnou náplň pracovní doby zaměstnanců. Jak bylo uvedeno v kapitole 6.2.2. Průměrná mzda a náklady na vzdělávání – průměrná měsíční mzda zaměstnance CNCZ je 71 819 Kč. Běžný měsíční fond zaměstnanců je 160 hodin. Díky těmto údajům lze dostat hodinová sazba zaměstnanců – 449 Kč/hodina (71 819 Kč/160 h). Dále lze vyjít z informace, že zaměstnanci bude vyplnění dotazníku trvat průměrně 30 minut (0,5 hodiny). Dále je třeba započítat čas strávený diskusí se zaměstnanci a čas strávený připomínkováním. Hrubým odhadem diskuse zaberou maximálně 3 hodiny pro všechny pozice.

Když bude společnost znát přesný počet zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, jednoduchým výpočtem dostane náklady za čas jednotlivých zaměstnanců strávený vyplňováním dotazníku a diskusí. Předpokládá se, že pro zaměstnance personálního oddělení, LM a PM je práce na projektu součástí náplně jejich práce. Proto jejich čas strávený na projektu není započítán do nákladů projektu. Předběžně je počítáno pouze s průměrným počtem programátorů a testerů ve společnosti dle Tabulky 1 Pracovní pozice, která uvádí 57 programátorů a 14 testerů, celkem je tedy počítáno se 71 zaměstnanci.

Výpočet: $449 \cdot 71 \cdot 0,5 \cdot 3 = 47\ 819\ \text{Kč}$ – oportunitní náklady za zaměstnance.

Také vzniknou náklady při tisku informačních materiálů pro zaměstnance. Společnost předpokládá vytištění zhruba 50 listů papírů v ceně **60 Kč**.

Celkové náklady projektu byly tedy vyčísleny na $47\ 819\ \text{Kč} + 60\ \text{Kč} = 47\ 879\ \text{Kč}$.

Veškeré rozhovory, schůzky a jednání proběhnou ve vlastních prostorách společnosti, proto zde nevzniknou žádné další náklady, např. na pronájem školících prostor nebo zapůjčení počítačové techniky pro prezentace atd.

8.6 Riziková analýza

Vzhledem k velikosti projektu je třeba počítat i s určitými riziky. Tato rizika je třeba identifikovat a předcházet jim. Základem je určení zdroje možného ohrožení projektu a připravená opatření, která by vedla ke snížení možných dopadů.

Riziková analýza byla stanovena metodou RIPRAN a je uvedena v Příloze PIII.

Následující Tabulky 7 a 8 ukazují hlavní rizika projektu a matici pravděpodobnosti a dopadu těchto rizik.

Tabulka 7 Rizika projektu (vlastní zpracování)

ID.	Hrozba	ID.	Hrozba
1.	Špatně zpracované analýzy	5.	Nedostatečný počet vrácených/vyplněných dotazníků
2.	Nevhodně zkonstruovaný dotazník	6.	Špatné vyhodnocení dotazníků
3.	Problémy s distribucí dotazníku	7.	Špatné zpracování popisu pracovních míst
4.	Špatná spolupráce manažerů	8.	Nespolupráce zaměstnanců

Nejvýznamnější riziko představuje nespolupráce zaměstnanců a s tím částečně spojené špatné zpracování popisu pracovních míst. Opatřením proti těmto rizikům může být motivace zaměstnanců něco zlepšit, pomoci firemním procesům.

Tabulka 8 Matice pravděpodobnosti a dopadu rizika (vlastní zpracování)

PRAVDĚPODOBNOST	Riziko		
Velká		4.	
Střední		5.	7., 8.
Malá	2.	3.	1., 6.
DOPAD	Malý	Střední	Velký

8.7 Přínosy projektu

Největším přínosem projektu je samozřejmě vypracování návrhu popisu pracovních míst a interní směrnice odpovědnosti linového manažera, které společnost dosud neměla. Na základě doporučení a vypracovaných návrhů popisů pracovních míst a interní směrnice odpovědnosti manažerů může dojít zejména ke zlepšení efektivity práce personálního oddělení a práce liniových manažerů. Mohou být vytvářeny další směrnice, které bude jednodušší vytvořit, aplikovat a tím se celý personální systém může stát transparentnější. Lepší efektivity práce si mohou všimnout zaměstnanci, kteří podle zkušeností tuto změnu určitě ocení, a díky tomu dojde k upevnění pozice personálního oddělení ve společnosti.

Díky popisu pracovních míst lze lépe stanovit zaměstnanci cíle, které má splnit. Na základě tohoto může dojít ke zvýšení produktivity práce.

Popis pracovního místa bude předkládán každému novému zaměstnanci k podpisu, dále budou popisy uloženy na intranetu společnosti, tak aby byly dostupné všem zaměstnancům k nahlédnutí. Stávající zaměstnanci budou s popisy míst seznámeni na informační schůzce, kde taky bude třeba tento popis jejich práce podepsat a tím se zavázat k jeho dodržování.

Společnost uvažuje, že by se popis pracovní pozice stal součástí pracovní smlouvy zaměstnance jako příloha.

Dále společnost plánuje pokračovat v projektu a zdokonalování popisu pracovních míst. V nejbližší době by do popisu chtěla zapracovat jednotlivé kompetence zaměstnanců.

9 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě provedených analýz a dotazníků byl vytvořen projekt na zlepšení organizace práce v oblasti řízení lidských zdrojů.

Cílem projektu bylo zlepšení organizace práce ve společnosti. Toto zlepšení může být měřeno pomocí ukazatelů zvýšení produktivity práce, snížení stížností zaměstnanců a realizace schůzek s manažery alespoň jedenkrát týdně.

Hlavními cíli bylo zlepšení práce personálního oddělení, upevnění jeho pozice ve společnosti, transparentnější systém HR procesů, snížení stížností od zaměstnanců a zlepšení komunikace s manažery. Tyto cíle mohou vést k nárůstu spokojenosti zaměstnanců.

Hlavní náplní práce bylo sestavení popisu pracovních míst a vytvoření interní směrnice odpovědností liniových manažerů a vykonání aktivit směřujících k výsledku. Tento výstup vyplynul z provedených analýz a dotazníku spokojenosti zaměstnanců s organizací práce.

Jednou z aktivit bylo vytvoření dotazníku pro držitele pracovního místa. Dotazník je uveden v Příloze PV. Díky jeho vyplnění zaměstnanci mohl vzniknout popis. Popisy byly také konzultovány s odborníky jednotlivých pracovních pozic.

Jako náklady projektu byly počítány náklady na tisk a oportunitní náklady. Další náklady nebyly třeba. Celkem byly náklady projektu vyčísleny na 47 879 Kč.

Doba trvání celého projektu byla pomocí programu WinQSB odhadnuta na 59 dní. Program také určil pouze jednu kritickou cestu.

Výstupem projektu jsou vypracované návrhy popisů pracovních míst pro testera, programátora, projektového manažera, HR manažera a HR specialistu. Popisy jsou uvedeny v Přílohách PVI, PVII, PVIII, PIX a PX. Popisy byly vytvořeny na základě výsledků realizovaného průzkumu a na základě rozhovorů se zaměstnanci, manažery a vedením společnosti. Dále byly popisy koordinovány dle katalogu pracovních pozic Národní soustavy povolání.

Společnost do budoucna plánuje vypracovat popisy pracovních míst pro všechny pozice ve společnosti a zapracovat do nich i kompetenční modely. Díky již provedeným analýzám a zjištěným skutečnostem v tomto projektu, bude mít usnadněnou práci pro realizaci svých záměrů. Dále společnost plánuje na popisy pracovních míst navázat hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.

Vyhodnocení projektu proběhne po uvedení popisů a směrnice do provozu.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce bylo zlepšení organizace práce v IT společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o.

Diplomová práce se skládala z teoretické, praktické a projektové části.

Cílem teoretické části bylo zpracování teoretických a metodických východisek týkajících se oblasti organizace práce a řízení lidských zdrojů tak, aby bylo možné vypracovat potřebné základní analýzy. Nejdříve byla popsána oblast řízení lidských zdrojů, dále organizace a organizování práce, kam patří například pracovní režimy, pracovní podmínky, měření práce a trendy v této oblasti. Teoretická část se také zaměřila na to, jakým způsobem lze analyzovat a vytvořit popisy pracovních míst.

Cílem praktické části bylo provedení a následné vyhodnocení analýz současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti a návrh činností, které vedou ke zlepšení práce personálního oddělení.

K analýze byl využit kvalitativní výzkum (rozhovory se zaměstnanci a vedením, pozorování zaměstnanců) i kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření, analýza ŘLZ ve společnosti).

Pomocí analýzy a na základě dotazníkového šetření byla odhalena slabá místa personálních činností ve společnosti. Z každého pohledu, jak už při firemním průzkumu spokojenosti zaměstnanců nebo z vlastní potřeby, společnost naráží na neexistenci aktuálních popisů pracovních míst a tím na netransparentnost dalších personálních činností, například hodnocení a odměňování zaměstnanců. Společnost si klade spoustu cílů, ale bohužel nemá vytvořenu jednotnou metodiku, jak postupovat v těch kterých věcech, například při náborů nových zaměstnanců nebo při hodnocení a odměňování. Proto mohou být některé procesy neefektivní.

Na základě těchto zjištění byly vypracovány popisy pracovních míst pro testera softwaru, programátora, projektového manažera, HR manažera a HR specialistu. Dalším výstupem byla interní směrnice popisující zodpovědnosti liniového manažera.

Vytvořené popisy pracovních míst budou dále podkladem pro vypracování dalších firemních směrnic, například pro hodnocení a odměňování zaměstnanců, stanovení cílů a další.

V práci projektu byla také provedena časová a nákladová analýza, sestavena matice odpovědnosti jednotlivých aktivit projektu a byla zhodnocena rizika. Náklady na realizaci projektu byly odhadem vyčísleny na částku 47 879 Kč. Celková doba projektu byla pomocí programu WinQSB stanovena na 59 kalendářních dnů.

Fungování personálního oddělení společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o. je teprve v začátcích. Společnost má snahu zavádět nové směrnice a přístupy v oblasti lidských zdrojů tak, aby zaměstnanci byli spokojení ve všech oblastech. Personální oddělení se stále zdokonaluje a dotváří, a pokud si společnost svoje tempo a inovativnost udrží do budoucna, lze předpokládat, že si získá a udrží spokojenost zaměstnanců i zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- Armstrong, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- Armstrong, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Bláha, Jiří, et al., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- Dědina, Jiří, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.
- Dvořáková, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.
- Dvořáková, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Dvořáková, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Filipec, Josef, 2005. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. Praha: Academia. ISBN 80-200-13-474.
- Gregar, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.
- Hüttlová, Eva, Beroušek, Petr, 2004. *Organizace práce v podniku*. Praha: VŠE v Praze. ISBN 80-245-0782-X.
- Kociánová, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Koubek, Josef, 2006. *Personální řízení 2, část 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica. ISBN 80-245-1022-7.
- Kohoutek, Rudolf; Štěpaník, Jaroslav, 2009. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-1552-5.
- Koubek, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Lhotský, Oldřich, 2005. *Organizace a normování práce v podniku*. Praha: Aspi. ISBN 80-7357-095-5.

- Malý, Stanislav; Král, Miroslav; Hanáková, Eva, 2010. *ABC ergonomie*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-027-0.
- Mikulec, Luděk, 2010. *Organizace práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně.
- Mankin, David, 2012. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-958306-5.
- Martin, David, 2007. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.
- Mateiciuc, Aleš, 2008. *Personální management (pro krizové manažery)*.
- Pauknerová, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
- Stýblo, Jiří, et al., 2011. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-646-4.
- Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Riegel, Karel; et al., 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0048-X.
- Swanson, A. Richard, 1994. *Analysis for Improving Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Urban, Jan, 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠE v Praze. ISBN 80-245-0773-0.
- Veber, Jaromír, et al., 2001. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- Walker, Alfred, 2003. *Moderní personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické zdroje:

- HR Monitor, 2013. Průměrně stráví Češi u jednoho zaměstnavatele téměř 10 let. *Trexima, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2013-04-80]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/delka-zamestnani>.
- Kempa, Viktor, © 2002-2013. Strategie EU v BOZP. *BOZP info.cz* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/bezpecnost_prace/strategie_euosha130726.html.
- NSP, © 2013. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. [cit. 2013-06-15]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

Pracovní systém, 2007. *Encyklopedie BOZP* [online]. [cit. 2013-06-15]. Dostupné z: http://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Pracov%C3%AD_syst%C3%A9m.

Proč pro nás pracovat, © 2013. CN Group [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.cngroup.dk/why-work-for-us?lang=cs_CZ.

Popis pracovního místa, 2013. *Management Mania* [online]. [cit. 2013-06-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

Interní zdroje:

Směrnice společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o.

Časopisy, přednášky, zákony:

Gradua, 2012. *Popisy pracovních míst, kompetenční modely*. Praha: Gradua-CEGOS, s.r.o. 17.9.2012. Přednáška.

Pilařová, Irena, 2009. *Personálny manažment nielen pre personalistov - využitie kompetenčných modelov v praxi*. Bratislava: IURA edition, spol. s r.o., ISSN 1337-9437.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákonník práce

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
LM	Liniový manažer
PM	Projektový manažer
TL	Team Leader
HR	Human Resources
EU	Evropská Unie
FPR	Flexibilní pracovní režim
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Využití popisů pracovních míst</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 2 Znárodnění kritické cesty.....</i>	<i>61</i>

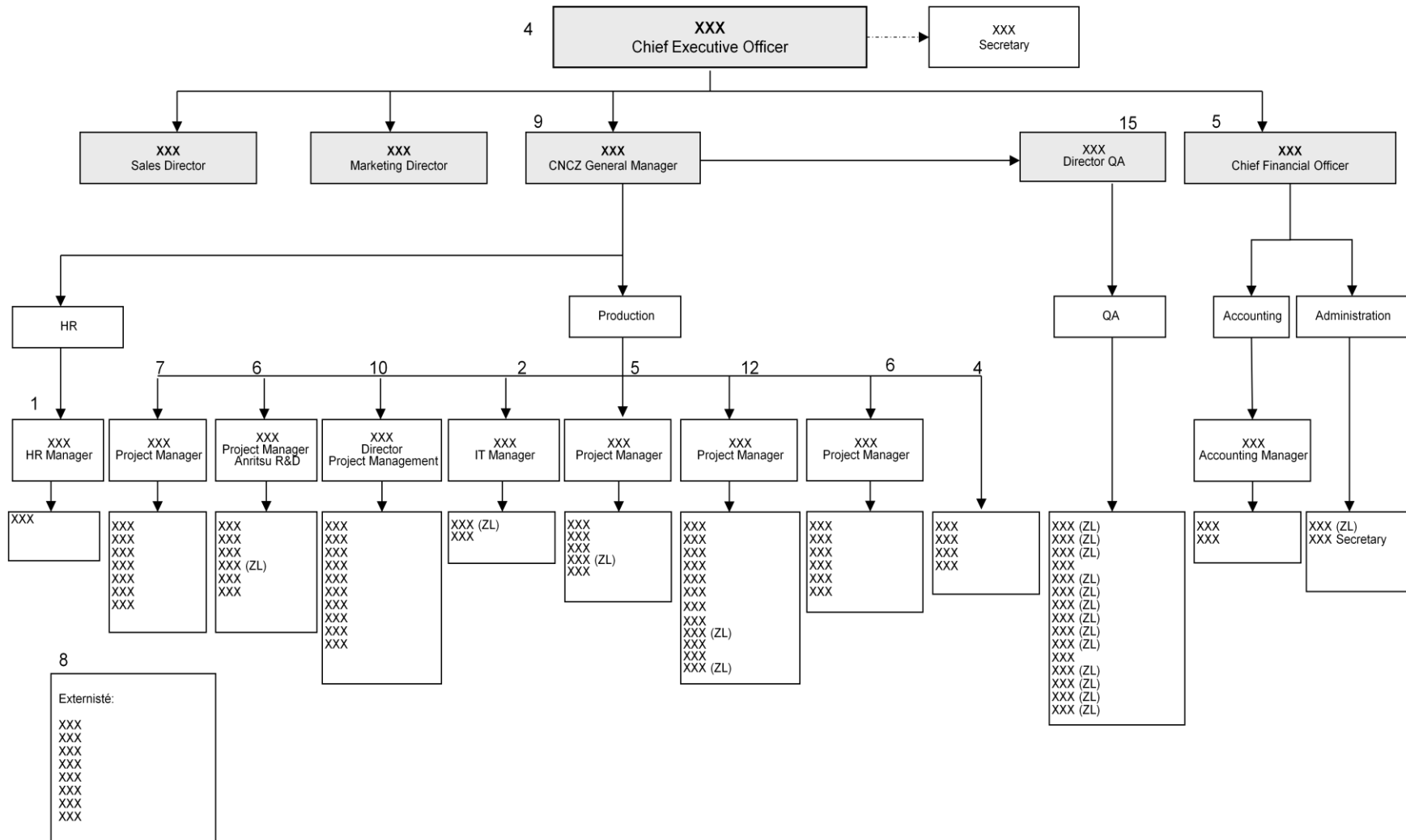
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

<i>Tabulka 1 Zdroje informací o pracovních místech</i>	28
<i>Tabulka 2 Pracovní pozice a počet zaměstnanců na pozici</i>	46
<i>Tabulka 3 Shrnutí výsledků dotazníku spokojenosti s organizací práce</i>	56
<i>Tabulka 4 Doba trvání aktivit projektu</i>	60
<i>Tabulka 5 Harmonogram projektu pomocí WinQSB</i>	60
<i>Tabulka 6 Matice zodpovědnosti na projektu</i>	62
<i>Tabulka 7 Rizika projektu</i>	63
<i>Tabulka 8 Matice pravděpodobnosti a dopadu rizika</i>	64
<i>Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-2012</i>	46

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Organizační struktura společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o.
- PII Logický rámec projektu
- PIII Riziková analýza projektu
- PIV Dotazník spokojenosti s organizací práce
- PV Dotazník pro držitele pracovního místa
- PVI Popis pracovního místa – tester
- PVII Popis pracovního místa - programátor
- PVIII Popis pracovního místa - projektový manažer
- PIX Popis pracovního místa – HR manažer
- PX Popis pracovního místa – HR specialista
- PXI Směrnice odpovědnosti liniových manažerů

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI (intranet společnosti)



PŘÍLOHA PII: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU (vlastní zpracování)

Bc. Andrea Kolaříková, UTB ve Zlíně, FaME		Logický rámec Zlepšení organizace práce ve společnosti		CN Resources International (CZ) s.r.o.
	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	<ul style="list-style-type: none"> Zlepšení práce HR oddělení Upevnění pozice HR ve společnosti Transparentnější systém HR procesů Snížení stížností od zaměstnanců Zlepšení komunikace s manažery 	<ul style="list-style-type: none"> Nárůst spokojenosti zaměstnanců s organizací práce o 10 % 	<ul style="list-style-type: none"> Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců (jaro 2014) Vlastní pozorování 	
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	1. Zlepšení organizace práce ve společnosti	<ul style="list-style-type: none"> Společné schůzky s manažery jedenkrát týdně Zvýšení produktivity práce o 20 % Snížení stížností zaměstnanců o 5 % 	<ul style="list-style-type: none"> Osobní zkušenost Analýzy společnosti Zápisy z porad Personální evidence 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikace s managementem firmy na dobré úrovni Dostatečná informovanost zaměstnanců Dobrá spolupráce manažerů a zaměstnanců
Výstupy (výsledky)	1.1. Vytvořený popis pracovních míst – tester, programátor, projektový manažer, HR manažer a HR specialista			
	1.2. Vytvoření směrnice zodpovědnosti liniových manažerů			<ul style="list-style-type: none"> Nedostatečná podpora projektu od vedení společnosti Nezájem zaměstnanců o vyplnění dotazníku Špatná organizace projektu
Aktivity	1.1.1. Vypracování dotazníků 1.1.2. Informování zaměstnanců a sběr informací pomocí dotazníků 1.1.3. Vyhodnocení dotazníků a doplňkové diskuse se zaměstnanci a manažery 1.1.4. Sestavení předběžného popisu pracovních míst 1.1.5. Připomínkování popisů 1.1.6. Informační kampaň 1.2.1. Brainstorming s liniovými manažery 1.2.2. Vypracování směrnice odpovědnosti liniových manažerů	Prostředky <ul style="list-style-type: none"> Finanční zajištění z HR rozpočtu Administrativní zajištění (papíry, tisk) Lidské zdroje (manažeri, personální oddělení) IT infrastruktura (PC, Internet) 	Časový rámec aktivit <ul style="list-style-type: none"> Září 2013 <i>Vypracování dotazníků</i> Říjen 2013 <i>Informování zaměstnanců, sběr info</i> Listopad 2013 <i>Vyhodnocení dotazníků, diskuse</i> Prosinec 2013 <i>Připomínkování a informační kampaň</i> Leden 2014 <i>Ostré vydání popisů pracovních míst a směrnice</i> 	Předběžné podmínky <ul style="list-style-type: none"> Shromážděny informace o podnikovém prostředí Zpracovány analýzy organizace práce v oblasti HR Zajištěny finanční prostředky Podpora ze strany vedení

PŘÍLOHA PIII: RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU (vlastní zpracování)

ID.	Hrozba	Scenář	Celková P	Dopad S	Hodnota R	Opatření
1.	Špatně zpracované analýzy	1.1 Nevhodný další postup při hledání řešení	MP	VD	SHR	Dbát na správné vstupní údaje, několikanásobná kontrola
2.	Nevhodně zkonstruovaný dotazník	2.1. Nevhodné otázky	MP	MD	MHR	Důkladná konzultace při sestavování dotazníku
		2.2. Nevhodně položené otázky	SP	MD	SHR	
3.	Problémy s distribucí dotazníku	3.1. Nevhodně zvolený software	MP	SD	SHR	Důkladně prověřit funkčnost zvoleného programu
4.	Špatná spolupráce manažerů	4.1. Nekomunikace	VP	SD	SHR	Zjišťovat proč, vysvětlovat
		4.2. Odpor ke změně	VP	VD	VHR	Vše podložit logickými argumenty
5.	Nedostatečný počet vrácených/vyplněných dotazníků	5.1. Málo vrácených dotazníků (15)	SP	SD	SHR	Motivovat zaměstnance k vyplnění
		5.2. Nedostatek správně vyplněných dotazníků (10)	MP	MD	MHR	Důkladné vysvětlení jak dotazníky vyplnit
6.	Špatné vyhodnocení dotazníků	6.1. Zkreslené výsledky	MP	MD	MHR	Konzultace s odborníky v oboru
		6.2. Subjektivita tazatele	MP	VD	SHR	Vyhnout se předsudkům
7.	Špatné zpracování popisu pracovních míst	7.1. Zpracování neodpovídá realitě	SP	VD	VHR	Přípravit více variant/konzultace s managementem
8.	Nespolupráce zaměstnanců	8.1. Odchod zaměstnance	SP	VD	VHR	Motivace zaměstnanců ke spolupráci
		8.2. Negativní reference pro veřejnost	MP	VD	VHR	Snaha o otevřenost, dostatek informací pro zaměstnance, případně veřejnost

Vysvětlivky: P–pravděpodobnost, S–scenář, HR–hodnota rizika, M–malé, S–střední, V–velké.

PŘÍLOHA PIV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S ORGANIZACÍ

PRÁCE (vlastní zpracování)

PIV/1

Dotazník spokojenosti s organizací práce

Milé kolegyně, milí kolegové,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku ohledně Vaší spokojenosti s organizací práce v naší společnosti. Dotazník nám pomůže zjistit, na čem je třeba pracovat, co je třeba zlepšit nebo změnit tak, abyste byli v CN spokojeni.

Vyplnění dotazníku zabere asi 10 minut. O výsledcích budete informováni po zpracování výsledků ke konci listopadu 2013.

Děkuji za spolupráci.

Andrea

1. Jste spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti?

2. Jsou Vám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon Vaší práce?

3. Jste spokojeni s rozložením pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)?

4. Jste spokojeni s umístěním a prostory sídla firmy?

5. Máte dostatek informací a času pro kvalitní výkon Vaší práce?

6. Umožňuje vám Vaše práce vést vyrovnaný osobní život?

7. Vzkaz vedení firmy – co byste doporučili vedení společnosti aby zlepšilo/zavedlo/zrušilo v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti?

PŘÍLOHA PV: DOTAZNÍK PRO DRŽITELE PRACOVNÍHO MÍSTA

(vlastní zpracování)

PV/1

Dotazník pro držitele pracovního místa

Milé kolegyně, milí kolegové,

neustále pracujeme na zlepšení podmínek pro výkon Vaší práce, a proto se Vám do rukou dostává další dotazník. Dotazník se týká přímo Vaší konkrétní práce, kterou vykonáváte. Z dotazníku bude vypracován popis pracovního místa, věnujte mu tedy prosím zvýšenou pozornost.

O výsledcích a dalším postupu budete informováni během prosince 2013.

Děkuji za spolupráci a přeji hodně úspěchů.

Andrea

I. Identifikační údaje

Název pracovní pozice:

Název funkce přímého nadřízeného:

Název funkce přímého podřízeného:

Kdo mě zastupuje v případě nepřítomnosti a jaké provádí činnosti:

II. Účel práce a vztah k ostatním pozicím

Stručně popište, co se od Vaší práce očekává:

Kdo mi přiděluje úkoly (stručně popište jaké):

- Projektový manažer
- Liniový manažer
- HR oddělení
- Finanční ředitel
- Účetní oddělení
- IT oddělení
- Asistent/ka
- Jiné

Komu já mohu přidělit úkoly:

PV/2

III. Hlavní úkoly a povinnosti

Jaké hlavní činnosti vykonávám a jaká je jejich frekvence:

Jaké doplňkové činnosti vykonávám a jaká je jejich frekvence:

Jaká jsou důležitá kritéria, která by měla být hodnocena v rámci mého pracovního výkonu:

IV. Vzdělání a praxe

Jaké je potřebné vzdělání na moji pozici:

- Střední v oboru
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Jakékoliv i mimo obor
- Jiné

Potřebná délka praxe:

- Žádná
- 1-2 roky
- Více

Jakou dobu jsem potřeboval pro zpracování a byl jsem schopen plného pracovního výkonu:

Jaké psychické předpoklady a charakterové vlastnosti by měl mít člověk na mojí pozici:

Jaké další znalosti a dovednosti je dobré znát:

- Time management
- Prezentování
- Komunikační schopnosti
- Jiné

V. Znalosti a dovednosti

Jaký cizí jazyk a na jaké úrovni je nezbytný pro výkon práce:

- Angličtina
- Němčina
- Jiné

Potřebuji na svoji pozici řidičský průkaz:

- Ano
- Ne

Jaké další požadavky jsou na mě kladeny:

- Práce v týmu
- Práce přesčas a o víkendu
- Časový nedostatek
- Cestování
- Kontakt se zákazníky
- Jiné

Jaké jsou nejčastější problémy, které musím řešit?

VI. Pracovní podmínky

PV/4

Jaký je nejvhodnější čas pro moji práci (pracovní doba):

V jakých ztížených podmínkách vykonávám svoji práci:

- Hluk
- Prašné prostředí
- Nevhodné osvětlení
- Přílišné pracovní tempo
- Nevhodná pracovní doba
- Práce venku
- Vysoká nebo nízká teplota
- Zápach, vlhkost
- Jiné

Jaké je optimální vybavení mého pracovního místa:

VII. Metody personálního výběru

Co bych doporučil při výběru kandidáta na moji pozici (speciální test, otázky, atd.):

VIII. Prostor pro připomínky


IX. Formální náležitosti

Zpracoval:

Kde:

Datum:

Podpis:

	Interní směrnice CN Resources International (CZ) s.r.o.			
	Popis pracovní pozice - Tester			
	Author:	Andrea Kolaříková	Approved:	xxx
	Responsibility:	HR	Approval date:	xx.xx.xxxx
	Reviewed:	xxx		
	To:	CNCZ - All		
CN Resources International (CZ) s.r.o.				


IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Název pracovní pozice:	Tester softwaru
Popis pozice:	Tester je kvalifikovaný pracovník, který odhaluje chyby v dodaném softwaru a spolupracuje na dokumentaci celého testovacího procesu
Přímý nadřízený:	QA Manažer
Přímý podřízený:	x
Úkoly testerovi nejčastěji přiděluje:	Projektový manažer, programátor, zákazník
V případě nepřítomnosti jej zastupuje a provádí činnosti:	Jiný tester z týmu
Informace nutné pro práci získává od:	Programátor/projektový manažer/teamleader
KRITÉRIA VÝKONU	
Kritéria výkonu:	<ul style="list-style-type: none"> • Plnění zadaných úkolů na projektu • Pracovní výkon, aktivita • Spolupráce v týmu, proaktivita • Docházka do práce • Plnění dalších povinností daných v Basic rules
PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	
Hlavní činnosti:	<u>Hlavní:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vykonávání analýz a odborných prací při testování softwaru a jeho zavádění do praktického použití • Samostatný návrh a implementace testovacích skriptů a metodické vedení při návrhu a implementaci testovacích skriptů v rámci řešitelských týmů • Vypracování testovací a uživatelské dokumentace • Příprava testovacího prostředí a testovacích dat • Provádění testů • Vyhledávání, analýza a reportování chyb a výsledků testů

PVI/2	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocování výsledků testů • Komunikace s ostatními vývojáři, zákazníky, PM a testery • Aktivní spolupráce v rámci implementačního týmu a s uživatelskou sférou • Vykonávání dalších úloh, kterými bude pověřený svými nadřízenými v souvislosti s činnostmi realizovanými společností <p><u>Doplňkové:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Příprava testovací specifikace a testovacích případů • Účast na týmových schůzkách • Podpora týmu • Zvyšování vlastní odborné úrovně • Administrativa – emaily, docházka, cestovní dokumenty <p><u>Problémy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Řešení náhlých problémů • Objasnění nejasností ve funkčních požadavcích • Nesrovnalosti v dokumentaci • Nedodržení stanovených časových limitů
POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO	
Vzdělání a praxe	
Potřebné vzdělání: Potřebná délka praxe: Potřebná doba pro zapracování se: Potřebné psychické předpoklady a charakterové vlastnosti:	Střední v oboru Žádná Jeden měsíc <ul style="list-style-type: none"> • Analytické myšlení • Smysl pro detail/přesnost • Trpělivost • Komunikativnost • Týmový hráč
Schopnosti, znalosti, dovednosti	
Cizí jazyk: Řidičský průkaz: Znalosti:	Angličtina – středně pokročilý Ne <ul style="list-style-type: none"> • Informatika obecně • Principy testování a základy programování
Pracovní podmínky	
Čas pro moji práci (pracovní doba): Ztížené podmínky pro práci: Vybavení pracovního místa:	10-16 hodin, lze nejlépe komunikovat s týmem <ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná pracovní poloha • Zraková zátěž Hardware: <ul style="list-style-type: none"> • PC/notebook • Externí klávesnice • Myš • 2 monitory

PVI/3	Kancelář: Stůl, židle <ul style="list-style-type: none"> • Optimální poloha • Optimální teplota (klimatizace, topení) • Kvalitní osvětlení • Fungující IT infrastruktura
PERSONÁLNÍ VÝBĚR	
Požadavky na výběr kandidáta:	<ul style="list-style-type: none"> • Analytické/logické myšlení • Všeobecná obsluha a administrace PC • Jazykový test • Komunikativnost • Zjistit problémy v předchozí praxi • Ověření znalostí ze životopisu

PŘÍLOHA PVII: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – PROGRAMÁTOR

PVII/1

	Interní směrnice CN Resources International (CZ) s.r.o.			
	Popis pracovní pozice - Programátor			
	Author:	Andrea Kolaříková	Approved:	xxx
	Responsibility:	HR	Approval date:	xx.xx.xxxx
	Reviewed:	xxx		
	To:	CNCZ - All		
CN Resources International (CZ) s.r.o.				


IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Název pracovní pozice:	Programátor
Popis pozice:	Programátor je vysoce kvalifikovaný pracovník, který na základě analýzy a požadavků uživatelů vytváří diagramy informačních systémů a počítačových aplikací, programuje, testuje a ladí počítačové programy
Přímý nadřízený:	Projektový manažer
Přímý podřízený:	x
Úkoly programátorovi nejčastěji přiděluje:	Projektový manažer/teamleader
V případě nepřítomnosti jej zastupuje a provádí činnosti:	Jiný programátor z týmu/teamleader
Informace nutné pro práci získává od:	Projektový manažer/teamleader
KRITÉRIA VÝKONU	
Kritéria výkonu:	<ul style="list-style-type: none"> • Plnění zadaných úkolů na projektu • Pracovní výkon, aktivita • Spolupráce v týmu, proaktivita • Docházka do práce • Plnění dalších povinností daných v Basic rules
PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	
Hlavní činnosti:	<p><u>Hlavní:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Samostatné vykonávání programátorských prací anebo jejich vedení v rámci řešitelských kolektivů • Vypracování programátorské a uživatelské dokumentace • Analýza a vývoj softwaru v příslušném programovacím jazyce • Vytváření uživatelského rozhraní aplikací • Implementace testů a úloh

PVII/2	<ul style="list-style-type: none"> • Odstranění problémů a chyb v softwaru • Komunikace s ostatními vývojáři, zákazníky, PM a testery • Aktivní spolupráce v rámci implementačního týmu a s uživatelskou sférou • Vykonávání dalších úloh, kterými bude pověřený svými nadřízenými v souvislosti s činnostmi realizovanými společností <p><u>Doplňkové:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Studium analytické dokumentace • Účast na týmových schůzkách • Podpora týmu • Zvyšování vlastní odborné úrovně • Administrativa – emaily, docházka, cestovní dokumenty <p><u>Problémy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Řešení náhlých problémů • Objasnění nejasností ve funkčních požadavcích • Nesrovnalosti v dokumentaci • Nedodržení stanovených časových limitů
POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO	
Vzdělání a praxe	
Potřebné vzdělání: Potřebná délka praxe: Potřebná doba pro zapracování se: Potřebné psychické předpoklady a charakterové vlastnosti:	Vysokoškolské 1-2 rok 5 měsíců <ul style="list-style-type: none"> • Analytické myšlení • Samostatnost • Trpělivost • Komunikativnost
Schopnosti, znalosti, dovednosti	
Cizí jazyk: Řidičský průkaz: Znalosti:	Angličtina – středně pokročilý Ne <ul style="list-style-type: none"> • Informatika obecně, algoritmizace úloh • Principy programování a programovací jazyky • Softwarová prostředí, operační systémy
Pracovní podmínky	
Čas pro moji práci (pracovní doba): Ztížené podmínky: Vybavení pracovního místa:	10-16 hodin, lze nejlépe komunikovat s týmem <ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná pracovní poloha • Zraková zátěž Hardware: <ul style="list-style-type: none"> • PC/notebook • Externí klávesnice • Myš • 2 monitory

PVII/3	Kancelář: <ul style="list-style-type: none"> • Stůl, židle • Optimální poloha • Optimální teplota (klimatizace, topení) • Fungující IT infrastruktura
PERSONÁLNÍ VÝBĚR	
Požadavky na výběr kandidáta:	<ul style="list-style-type: none"> • Analytické/logické myšlení • Jazykový test • Komunikativnost • Zjistit problémy v předchozí praxi • Ověření znalostí ze životopisu

**PŘÍLOHA PVIII: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – PROJEKTOVÝ
MANAŽER**

PVIII/1


	Interní směrnice CN Resources International (CZ) s.r.o.			
	Popis pracovní pozice – Projektový manažer			
	Author:	Andrea Kolaříková	Approved:	xxx
	Responsibility:	HR	Approval date:	xx.xx.xxxx
	Reviewed:	xxx		
	To:	CNCZ - All		
CN Resources International (CZ) s.r.o.				

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Název pracovní pozice:	Projektový manažer
Popis pozice:	Projektový manažer je vysoce kvalifikovaný odborník, který zodpovídá za plánování, řízení a realizaci interního nebo externího projektu ve stanoveném termínu a v rámci definovaného rozpočtu
Přímý nadřízený:	Generální ředitel
Přímý podřízený:	Programátor
Úkoly projektovému manažerovi nejčastěji přiděluje:	Generální ředitel/zákazník
V případě nepřítomnosti jej zastupuje a provádí činnosti:	Jiný projektový manažer/generální ředitel
Informace nutné pro práci získává od:	Generální ředitel/zákazník/jiný projektový manažer/teamleader
KRITÉRIA VÝKONU	
Kritéria výkonu:	<ul style="list-style-type: none"> • Plnění zadaných úkolů na projektu • Pracovní výkon, aktivita • Spolupráce v týmu, proaktivita • Docházka do práce • Plnění dalších povinností daných v Basic rules

PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ		PVIII/2
Hlavní činnosti:	<p><u>Hlavní:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Samostatné vedení projektů dle požadavků zakazníků • Komunikace a konzultace se zákazníky v souvislosti s vedením projektů • Vedení projektů v souladu se systémem kvality implementovaným ve společnosti • Stanovení a dodržování časového a finančního plánu realizace projektu • Řízení rizik, kvality projektu a komunikace v projektu • Aktivní účast na školení uživatelské sféry s cílem vytváření předpokladů pro zavádění výsledků řešení úloh do praktického použití • Zvyšování vlastní odborné úrovně • Aktivní spolupráce v rámci implementačního týmu a s uživatelskou sférou • Vykonávání dalších úloh, kterými bude pověřený svými nadřízenými v souvislosti s činnostmi realizovanými společností <p><u>Doplňkové:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s personálním oddělením v otázce nábory nových zaměstnanců • Podpora týmu • Administrativa - emaily, docházka, cestovní dokumenty <p><u>Problémy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Řešení náhlých problémů • Objasnění nejasností ve funkčních požadavcích • Nesrovnalosti v dokumentaci • Nedodržení stanovených časových limitů 	
POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO		
Vzdělání a praxe		
Potřebné vzdělání: Potřebná délka praxe: Potřebná doba pro zapracování se: Potřebné psychické předpoklady a charakterové vlastnosti:	<p>Vysokoškolské Min. 2 roky 8 měsíců</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výborný slovní a písemný projev • Samostatnost • Trpělivost • Komunikativnost • Flexibilita • Odolnost vůči stresu 	
Schopnosti, znalosti, dovednosti		
Cizí jazyk: Řidičský průkaz: Znalosti:	<p>Angličtina – pokročilá/plynulá Ano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektové řízení • Finanční plánování • Zpracování analýz 	

Pracovní podmínky		PVIII/3
<p>Čas pro moji práci (pracovní doba):</p> <p>Ztížené podmínky:</p> <p>Vybavení pracovního místa:</p>	<p>10-16 hodin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná pracovní poloha • Zraková zátěž <p>Hardware:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PC/notebook • Externí klávesnice • Myš • Monitor <p>Kancelář:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stůl, židle • Optimální poloha • Optimální teplota (klimatizace, topení) • Fungující IT infrastruktura 	
PERSONÁLNÍ VÝBĚR		
<p>Požadavky na výběr kandidáta:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analytické/logické myšlení • Jazykový test • Komunikativnost • Zjistit problémy v předchozí praxi • Ověření znalostí ze životopisu 	

PŘÍLOHA PIX: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – HR MANAGER PIX/1


	Interní směrnice CN Resources International (CZ) s.r.o.			
	Popis pracovní pozice – HR Manager			
	Author:	Andrea Kolaříková	Approved:	xxx
	Responsibility:	HR	Approval date:	xx.xx.xxxx
	Reviewed:	xxx		
	To:	CNCZ - All		
CN Resources International (CZ) s.r.o.				

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Název pracovní pozice:	HR manažer
Popis pozice:	HR manažer je vysoce kvalifikovaný pracovník, který formuluje a řídí personální politiku organizace
Přímý nadřízený:	Generální ředitel
Přímý podřízený:	HR specialista
Úkoly HR manažerovi nejčastěji přiděluje:	Generální ředitel
V případě nepřítomnosti jej zastupuje a provádí činnosti:	Generální ředitel/HR specialista
Informace nutné pro práci získává od:	Generální ředitel/obchodní ředitel/projektový manažer
KRITÉRIA VÝKONU	
Kritéria výkonu:	<ul style="list-style-type: none"> • Plnění zadaných úkolů na projektu • Pracovní výkon, aktivita • Spolupráce v týmu, proaktivita • Docházka do práce • Plnění dalších povinností daných v Basic rules
PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	
Hlavní činnosti:	<p><u>Hlavní:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usměrnování personální politiky s vazbou na vývoj a záměry v organizaci • Zpracovávání výhledů a koncepcí v oblasti lidských zdrojů. • Tvorba personálních hodnotících systémů a nástrojů k utváření podnikové kultury • Vypracování, vedení, aktualizace příslušné personální dokumentace • Podílení se na tvorbě zásad podnikové kultury • Zpracování koncepce vzdělávání a odborné přípravy všech

PIX/2	<p>skupin zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zpracování koncepce rozvoje lidských zdrojů a optimalizace jejich využívání v souladu se strategickými plány a záměry organizace • Vypracovávání reportů a zpráv jako podkladů pro další oddělení společnosti (např. účetní oddělení) • Zajišťování firemních akcí, jejich příprava, realizace, vyhodnocování úspěšnosti. • Vykonávání dalších úloh, kterými bude pověřený svými nadřízenými v souvislosti s činnostmi realizovanými společností <p><u>Doplňkové:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Udržování znalostí z oblasti personalistiky na aktuální úrovni (především Zákoník práce a další související vyhlášky a zákony) • Zvyšování vlastní odborné úrovně • Účast na projektových schůzkách, pokud to vyžaduje některý projekt. • Administrativa – emaily, docházka, cestovní dokumenty <p><u>Problémy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Řešení náhlých problémů • Nedodržení stanovených časových limitů
POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO	
Vzdělání a praxe	
<p>Potřebné vzdělání: Potřebná délka praxe: Potřebná doba pro zapracování se: Potřebné psychické předpoklady a charakterové vlastnosti:</p>	<p>Vysokoškolské 3 roky 3 měsíce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analytické myšlení • Samostatnost • Trpělivost • Komunikativnost
Schopnosti, znalosti, dovednosti	
<p>Cizí jazyk: Řidičský průkaz:</p>	<p>Angličtina – pokročilý Ano</p>
Pracovní podmínky	
<p>Čas pro moji práci (pracovní doba): Ztížené podmínky: Vybavení pracovního místa:</p>	<p>10-16 hodin</p> <p>Nevhodná pracovní poloha</p> <p>Hardware:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PC/notebook • Externí klávesnice • Myš • Monitor

PIX/3	Kancelář: <ul style="list-style-type: none"> • Stůl, židle • Optimální poloha • Optimální teplota (klimatizace, topení) • Fungující IT infrastruktura
PERSONÁLNÍ VÝBĚR	
Požadavky na výběr kandidáta:	<ul style="list-style-type: none"> • Analytické/logické myšlení • Jazykový test • Komunikativnost • Zjistit problémy v předchozí praxi • Ověření znalostí ze životopisu

PŘÍLOHA PX: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – HR SPECIALIST PX/1


	Interní směrnice CN Resources International (CZ) s.r.o.			
	Popis pracovní pozice – HR Specialista			
	Author:	Andrea Kolaříková	Approved:	xxx
	Responsibility:	HR	Approval date:	xx.xx.xxxx
	Reviewed:	xxx		
	To:	CNCZ - All		
CN Resources International (CZ) s.r.o.				

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Název pracovní pozice:	HR specialista
Popis pozice:	HR specialista je vysoce kvalifikovaný pracovník, který vytváří a usměrňuje personální a sociální politiku v organizaci a koordinuje výkon odborných personálních činností
Přímý nadřízený:	HR manažer
Přímý podřízený:	x
Úkoly HR specialistovi nejčastěji přiděluje:	HR manažer/generální ředitel
V případě nepřítomnosti jej zastupuje a provádí činnosti:	HR manažer /generální ředitel
Informace nutné pro práci získává od:	Generální ředitel/obchodní ředitel/projektový manažer/HR manažer
KRITÉRIA VÝKONU	
Kritéria výkonu:	<ul style="list-style-type: none"> • Plnění zadaných úkolů na projektu • Pracovní výkon, aktivita • Spolupráce v týmu, proaktivita • Docházka do práce • Plnění dalších povinností daných v Basic rules
PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	
Hlavní činnosti:	<p><u>Hlavní:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poskytování poradenství liniovým manažerům a zaměstnancům v otázkách Zákonníku práce a související legislativy • Zodpovědnost za identifikování personálních potřeb, vykonávání činností souvisejících s vyhledáváním nových zaměstnanců a nábor nových zaměstnanců • Vedení personální agendy zaměstnanců a personální dokumentace • Organizování a vedení hodnotících pohovorů ve spolupráci

PX/2	<p>s LM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zabezpečování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců • Vykonávání dalších úloh, kterými bude pověřený svými nadřízenými v souvislosti s činnostmi realizovanými společností <p><u>Doplňkové:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Udržování znalostí z oblasti personalistiky na aktuální úrovni (především Zákoník práce a další související vyhlášky a zákony) • Zvyšování vlastní odborné úrovně • Účast na projektových schůzkách, pokud to vyžaduje některý projekt. • Administrativa – emaily, docházka, cestovní dokumenty <p><u>Problémy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Řešení náhlých problémů • Nedodržení stanovených časových limitů
POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO	
Vzdělání a praxe	
<p>Potřebné vzdělání: Potřebná délka praxe: Potřebná doba pro zapracování se: Potřebné psychické předpoklady a charakterové vlastnosti:</p>	<p>Vysokoškolské 1 rok 3 měsíce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizační schopnost • Samostatnost • Trpělivost • Komunikativnost • Výborný písemný a slovní projev
Schopnosti, znalosti, dovednosti	
<p>Cizí jazyk: Řidičský průkaz: Znalosti:</p>	<p>Angličtina – pokročilý Ano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personální management • Výběr zaměstnanců • Legislativa
Pracovní podmínky	
<p>Čas pro moji práci (pracovní doba): Ztížené podmínky: Vybavení pracovního místa:</p>	<p>10-16 hodin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná pracovní poloha • Duševní zátěž <p>Hardware:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PC/notebook • Externí klávesnice • Myš • Monitor

PX/3	<p>Kancelář:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stůl, židle • Optimální poloha • Optimální teplota (klimatizace, topení) • Fungující IT infrastruktura
PERSONÁLNÍ VÝBĚR	
Požadavky na výběr kandidáta:	<ul style="list-style-type: none"> • Analytické/logické myšlení • Jazykový test • Komunikativnost • Zjistit problémy v předchozí praxi • Ověření znalostí ze životopisu

PXI: SMĚRNICE ODPOVĚDNOSTI LINIOVÉHO MANAŽERA PXI/1

	Interní směrnice CN Resources International (CZ) s.r.o.			
	Směrnice odpovědnosti liniového manažera			
	Author:	Andrea Kolaříková	Approved:	xxx
	Responsibility:	HR	Approval date:	xx.xx.xxxx
	Reviewed:	xxx		
	To:	CNCZ - All		
CN Resources International (CZ) s.r.o.				

Odovědnosti liniového manažera

Tato interní směrnice stanovuje odpovědnosti liniového manažera společnosti CN Resources International (CZ) s.r.o. (dále jen CN) vůči jednotlivým zaměstnancům jemu podřízeným. Podřízení zaměstnanci jsou uvedeni v organizační struktuře společnosti na intranetu. Tato směrnice doplňuje stále platící závazná interní pravidla stanovená v Basic Rules, která jsou dostupná na intranetu společnosti.

Tyto odpovědnosti jsou rovnocennou a neoddělitelnou součástí pracovních povinností liniového manažera.

Základní odpovědnosti liniového manažera:

1. Adaptace zaměstnance

- 1.1. pomoc se zařazením nového zaměstnance do pracovního procesu, se zapojením do pracovního týmu a kolektivu, seznámením se s firemní kulturou, vizí a cíli firmy
- 1.2. dosažení optimálního pracovního výkonu v co nejkratší době
- 1.3. zpětná vazba – vyhodnocení zkušební doby před jejím uplynutím spolu s personálním oddělením společnosti.

2. Hodnocení a řízení výkonu

- 2.1. stanovování měřitelných ukazatelů výkonu a jejich vyhodnocování
- 2.2. zjišťování si zpětné vazby od projektových manažerů, týmu a zákazníka, dále vedení hodnotícího pohovoru (performance review).

3. Odměňování

- 3.1. v návaznosti na výsledky hodnocení plnění úkolů a výsledky performance review
- 3.2. do budoucna v návaznosti na kompetenční modely.

4. Řízení rozvoje

- 4.1. cílené řízení rozvoje zaměstnance jak horizontální, tak vertikální
- 4.2. horizontální rozvoj = rozvoj do šířky, tzn. rozšiřování si znalostí a zkušeností v rámci dané technologie, zdokonalování se v ní, snaha být expertem/guru v dané oblasti, technologii atd.
- 4.3. vertikální rozvoj = rozvoj směrem nahoru, tzn. získávání dalších zkušeností, učení se nových technologiím, jedná se např. o posun z pozice juniora na seniora, ze seniora na TL nebo PM atd.
- 4.4. osobnostní i odborný rozvoj (školení, talent management, jazyky, certifikace, soft skills, ...)
- 4.5. domlouvání speciálních podmínek pro rozvoj (výjimky, spolufinancování)
- 4.6. plánování nástupnictví – cílená příprava daného zaměstnance na vyšší pozici, na základě jasné dohody zaměstnance a jeho LM ve spolupráci s PM, např. formou cílených školení, které vedou k posunu zaměstnance na danou pozici – např. zaměstnanec se dohodne, že chce být za dva roky TL – po dobu dvou let absolvuje různá školení a dostává pracovní příležitosti, kde by se věci kolem TL mohl naučit.

5. Motivace zaměstnance

- 5.1. zjišťování spokojenosti, nespokojenosti zaměstnance
- 5.2. motivace k vyšším výkonům
- 5.3. snaha o včasné odhalení nespokojenosti a tendence na odchod z firmy.

6. Komunikace se zaměstnanci

- 6.1. pravidelná komunikace a udržování kontaktu – formální i neformální (drobné teambuildingy, posezení atd.)
- 6.2. řešení přesunů mezi různými projekty
- 6.3. řešení změn pracovních úvazků, změn v pracovních smlouvách
- 6.4. řešení mimořádných situací (nespokojenost s pracovním výkonem, nespokojenost zákazníka, nedodržování basic rules,...) ve spolupráci s PM a personálním oddělením.

7. Administrativa

- 7.1. timesheety – kontrola jejich vyplňování a měsíční kontrola
- 7.2. dovolená - plánování, schvalování, změny, kontrola čerpání
- 7.3. kontrola plnění dalších povinností daných v basic rules (dodržování docházky, hlášení pozdních příchodů, homeoffice, vyplňování cestovních příkazů atd...)
- 7.4. měsíční vyhodnocování odměn, flexibilních částí mezd a přesčasů/náhradního volna
- 7.5. komunikace s personálním oddělením o dohodách se zaměstnancem, včetně změn.

8. Proaktivita v oblasti vlastního rozvoje liniového manažera

- 8.1. odborný rozvoj, soft skills, jazykové znalosti.

Tato směrnice nabývá platnosti dne **xx.xx.xxxx** a je závazná pro všechny liniové manažery společnosti i pro pracovníky v rámci dohod konaných mimo pracovní poměr.

V Praze dne xx.xx.xxxx

Generální ředitel