

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium  
2000-2009

**Kamila Bartovská**

**Analýza a popis pracovních míst v malé organizaci**

**Job analysis and description in a small organization**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce..... PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

12.12.2008

## Obsah

<b>0</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Východiska personální práce v malé organizaci.....</b>	<b>10</b>
1.1	Typické rysy prostředí malé organizace ovlivňující personální práci ..	10
1.2	Koncepce personální práce v malé organizaci.....	13
1.3	Jednotlivé personální procesy v malé organizaci .....	14
1.3.1	Plánování a optimalizace potřeby pracovníků v malé organizaci.....	15
1.3.2	Získávání, výběr a orientace pracovníků v malé organizaci.....	16
1.3.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malé organizaci.....	17
1.3.4	Hodnocení a odměňování pracovníků v malé organizaci .....	18
1.3.5	Péče o pracovníky a pracovní vztahy v malé organizaci .....	19
<b>2</b>	<b>Projekt analýzy pracovních míst, jeho příprava a realizace .....</b>	<b>20</b>
2.1	Analýza pracovních míst jako součást řízení lidských zdrojů.....	20
2.1.1	Význam analýzy pracovních míst a možnosti využití popisů pracovních míst .....	20
2.1.2	Analýza pracovních míst v malé organizaci .....	22
2.2	Proces analýzy pracovních míst.....	24
2.2.1	Zdroje informací pro analýzu pracovních míst.....	25
2.2.2	Metody získávání informací o pracovních místech .....	26
2.2.3	Příprava strukturovaného rozhovoru pro analýzu pracovních míst .....	28
2.3	Vypracování popisů pracovních míst .....	29
2.4	Specifikace požadavků pracovního místa.....	30
2.5	Aktualizace a využívání popisů pracovních míst .....	31
<b>3</b>	<b>Příprava a realizace projektu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik.....</b>	<b>33</b>
3.1	Stanovení cíle analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik .....	34
3.2	Návrh postupu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik .....	36

3.3	Zdroje informací a metoda analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik .....	38
3.3.1	Strukturovaný rozhovor jako zdroj informací pro analýzu pracovních míst .....	39
3.3.2	Realizace strukturovaných rozhovorů pro analýzu pracovních míst .....	39
3.3.3	Analýza zápisu prací jako zdroj informací pro analýzu pracovních míst .....	42
3.3.4	Orientační příručka nového zaměstnance jako zdroj informací pro analýzu pracovních míst.....	43
3.4	Vypracování popisu pracovního místa technik – správce sítí .....	43
3.5	Specifikace požadavků pracovního místa technik – správce sítí.....	44
<b>4</b>	<b>Implementace a zhodnocení projektu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik .....</b>	<b>46</b>
4.1	Diskuse o pracovní náplni pracovního místa technik – správce sítí.....	47
4.1.1	Diskuse o pracovním vytížení techniků ve firmě ITTechnik .....	47
4.1.2	Diskuse o samostatnosti techniků ve firmě ITTechnik.....	49
4.1.3	Diskuse o držení pohotovosti ve firmě ITTechnik .....	50
4.1.4	Diskuse o seberozvoji techniků ve firmě ITTechnik .....	51
4.2	Zhodnocení projektu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik ....	51
4.2.1	Změny ve firmě ITTechnik v časovém odstupu šesti měsíců od analýzy pracovních míst .....	52
<b>5</b>	<b>Redesign pracovních míst.....</b>	<b>54</b>
5.1	Definice a přístupy k redesignu pracovních míst.....	54
5.1.1	Proces redesignu pracovních míst .....	55
5.2	Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst .....	57
5.2.1	Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce .....	60
5.2.2	Diagnostické šetření o práci (Job Diagnostic Survey).....	63
<b>6</b>	<b>Diagnostika potřeby redesignu pracovních míst ve společnosti ITTechnik.....</b>	<b>64</b>
6.1.1	Otázky diagnostikující potřebu redesignu pracovních míst ve firmě ITTechnik .....	65
6.1.2	Diagnostické šetření o práci (Job Diagnostic Survey) ve firmě ITTechnik.....	66
6.1.3	Další kroky doporučené společností ITTechnik .....	69

<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Soupis bibliografických citací .....</b>	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>78</b>

## **Resumé**

Práce se zabývá jedním z klíčových personálních procesů – analýzou pracovních míst a tvorbou popisů pracovních míst, významem tohoto personálního procesu a jeho vazbami na další personální procesy. Na analýzu a popis pracovních míst navazuje diagnostika potřeby redesignu pracovních míst. Analýza pracovních míst a popis pracovních míst jsou nahlíženy optikou malé organizace, práce je primárně zaměřena na postupy a metody, které může malá organizace využít. Proces analýzy pracovních míst je krok za krokem aplikován na konkrétní malou organizaci a přizpůsoben jejím potřebám. Práce potvrzuje, že řízení lidských zdrojů je v malé organizaci stejně potřebné jako v organizaci větší a že při výběru vhodných metod a postupů nemusí jít o časově a finančně náročnou činnost. Zároveň zdůrazňuje potřebnost uceleného řízení lidských zdrojů v malé organizaci.

## **Summary**

The subject of this thesis is one of the key personnel processes – the job analysis and job description design, the importance of this personnel process and its connections to other personnel processes. The job analysis and job description is followed with the job redesign need diagnostics. The job analysis and job description are described from a small organisations point of view, the thesis concentrates primarily on methods and approaches that are usable for a small organisation. The job analysis process is applied step by step in a factual small organisation and customized to fit its needs. The thesis confirms that human resources management in a small organisation is as important as in a bigger one and that with the selection of appropriate methods and approaches it does not have to be time consuming and costly activity. At the same time it emphasizes the need of conceptual human resources management in a small organisation.

## 0 Úvod

Tématem této diplomové práce jsou personální procesy v malých organizacích, zejména analýza, popis a redesign pracovních míst. Téma jsem zvolila z toho důvodu, že se jedná o činnosti v České republice mnohdy málo využívané. Na straně organizací, a to zejména menších organizací, je tento proces často podceňován, je považován za náročnou práci, na kterou není v běžném provozu čas, a zároveň jejíž výsledky neospravedlní energii do procesu vloženou. Odborníci na oblast řízení lidských zdrojů jsou ale přesvědčeni, že analýza pracovních míst je klíčovým personálním procesem a jeho výstupy jsou důležitým podkladem pro další personální procesy. Mým cílem bylo ukázat, že i pro malou organizaci je smysluplné projít krok za krokem analýzou pracovních míst, na příkladě skutečné organizace naznačit, jaké postupy je možné použít, a co je možné očekávat a jak je možné na tuto práci navázat.

Jednotlivé kroky jsem chtěla přiblížit v co nejkonkrétnější podobě. Diplomová práce má tedy určité parametry případové studie: popisuje existující firmu ITTechnik, s. r. o. a situaci, ve které se nachází, aplikaci jednoho z možných řešení a jeho krátkodobé dopady. Na základě krátkodobých dopadů pak doporučuje další možné kroky, které by na analýzu pracovních míst mohly navázat. Celou práci se tak prolínají teoretická východiska s jejich praktickou aplikací.

Odborná literatura týkající se problémů koncepce řízení lidských zdrojů, analýzy a redesignu pracovních míst a zvyšování výkonu je rozsáhlá, v této diplomové práci byly vybrány zejména takové metody a přístupy, které bylo možné využít v malé firmě. Jsem přesvědčena, že podobně je v každé oblasti personálních činností možné nalézt takové metody a přístupy, které jsou vhodné a použitelné pro malé organizace, a že zpracování a aktivní používání

procesů řízení lidských zdrojů znamená pro organizaci významnou výhodu.

Ve své diplomové práci se nejdříve věnuji tomu, jak se může obecně v malé firmě lišit přístup v oblasti řízení lidských zdrojů od přístupu ve firmách větších a obdobně jaká specifika můžeme nalézt v oblasti analýzy pracovních míst. Zároveň nastiňuji konkrétní výchozí situaci ve firmě ITTechnik. Následují doporučení pro proces analýzy pracovních míst – jeho přípravu a realizaci, a samotná realizace ve firmě ITTechnik založená na cíli analýzy pracovních míst a doporučeních odborníků na tuto problematiku. Posledním tématem je redesign pracovních míst a to, v jakých případech je vhodné o něm uvažovat. Téma je opět zpracováno v rovině teoretické a konkrétní.

Společnost ITTechnik, s. r. o., na které v této diplomové práci demonstřuji analýzu pracovního místa a využití popisu pracovního místa, se zabývá správou počítačových sítí a dalšími službami v oblasti informačních technologií, přičemž stěžejním produktem je outsourcing správy počítačových sítí v menších firmách. Vznikla v lednu roku 2005 jako nástupce sdružení živnostníků podnikajících ve stejném oboru. Od svého vzniku udržuje firma poměrně vysoké tempo růstu, a to jak z hlediska obratu, tak z hlediska počtu zaměstnanců. Pro ilustraci, v době vzniku pracovali ve společnosti tři spolujatelé na plný úvazek a jeden zaměstnanec na úvazek částečný. V současné době zaměstnává ITTechnik osm lidí na plný úvazek a zvažuje přijetí dalšího technika. Počet stálých smluvních klientů se od roku 2005 zpětínásobil.

Důsledkem rychlého růstu je potřeba poměrně často měnit zavedený způsob práce tak, aby firma ITTechnik mohla uspokojovat potřeby klientů a aby zároveň vykonávaná práce byla efektivní. Firma se také musí vyrovnávat s novými výzvami, které rychlý růst a zvyšování počtu zaměstnanců přinášejí, a to zejména v oblastech vedení lidí a řízení lidských zdrojů. Protože v oblasti



řízení lidských zdrojů nedisponuje management společnosti dostatečnými odbornými znalostmi, oslovil se žádostí o zpracování návrhu projektu mě jako na studentku oboru Andragogika a personální řízení. Moje znalosti a praxe v oboru jsou dostatečnou odbornou zárukou, zároveň vzhledem k tomu, že již pro firmu pracuji na částečný úvazek, mohu využít znalosti prostředí a kultury firmy.

Ráda bych poděkovala všem, jejichž spolupráce mi umožnila tuto diplomovou práci realizovat, jmenovitě vedoucí diplomové práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD., za cenné připomínky, pracovníkům firmy ITTechnik za spolupráci a mé rodině za trpělivost.

# 1 Výhodiska personální práce v malé organizaci

Vzhledem k tomu, že centrem zájmu této práce jsou malé organizace, je vhodné v úvodu definovat, jakou organizaci můžeme považovat za malou. V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi malého podniku. Podle definice stanovené Evropskou komisí je malý podnik ten, který má méně než 50 zaměstnanců a zároveň obrát nebo finanční rozvahu nejvýše 10 miliónů Euro ročně (Stýblo, 2003, s. 11-12).

Definici, která bere v úvahu vztah malé firmy a práci v oblasti lidských zdrojů, formuloval Koubek: „Nadále budeme za malý podnik považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků.“ (2003, s. 13). Firma ITTechnik je malou firmou podle kritérií obou definic.

## *1.1 Typické rysy prostředí malé organizace ovlivňující personální práci*

Organizace všech velikostí se pohybují v komplexním, proměnlivém, konkurenčním prostředí, pracovní nároky a nároky na schopnosti, odborné znalosti a dovednosti a pracovní výkonnost se zvyšují. V tomto prostředí je nutností využívat všechny zdroje na maximum, a to se týká i zdrojů lidských. Jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, lidé jsou aktivním, pružným, dynamickým a přizpůsobivým faktorem, ovšem jejich řízení je velmi náročné (2005, s. 11-12).

Prostředí malých organizací má svoje charakteristické vlastnosti. „Malé a střední firmy bývají často vystaveny řadě tlaků a omezení, vyplývajících právě

z jejich menší velikosti a omezených manévrovacích možností.“ (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 24). Mezi tyto tlaky a omezení patří zejména častá vysoká pracovní zátěž manažerů, chronický nedostatek času, nutnost širokého pracovního záběru, plnění více funkcí, omezené prostředky pro řízení lidských zdrojů a na rozvoj lidského potenciálu firmy. Problematickou může také být neformální a málo ustálená organizační struktura.

Oproti větším podnikům mívají malé firmy výhodu často specifické firemní kultury, kterou charakterizuje „... větší přehlednost a otevřenost, průzračnost jejich vnitřního prostředí, povědomí zaměstnanců o vnitřním dění ve firmě, dalekosáhlejší sociální paměť, důslednější sociální kontrola, snadnější předpověditelnost chování lidí, neformální jednání a mnohdy i jistá familiárnost vztahů a forem vnitrofiremních sociálních interakcí a komunikace.“ (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 25). Stýblo (2003, s. 12) vidí výhody malých firem v jejich přizpůsobivosti, schopnosti pružně reagovat na změny poptávky a jednoduché a přehledné struktuře řízení. Prostředí malých organizací je samozřejmě také určováno jejich oborem podnikání, firemní strategií, náročností práce a dalšími faktory.

Neopominutelným faktorem je také nutnost změn pramenících z rozvoje organizace, jejím tempem růstu a strategickými záměry. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková uvádějí, že pokud je malá firma úspěšná a daří se jí růst a rozvíjet se, dostane se dříve či později do situace, kdy je nucena k formalizaci svých postupů a nástrojů řízení, organizační struktura firmy se ustaluje a stává se členitější. Situace vyžaduje novější a vyspělejší manažerské přístupy, jejichž důležitou součástí je i větší důraz na řízení lidských zdrojů (2005, s. 27).

Souhrnně tedy můžeme říci, že řízení malé firmy se poměrně výrazně odlišuje od řízení firmy velké, hlavními výhodami jsou přehlednost, osobnější vztahy a

velká flexibilita, nevýhodou naopak nutnost širokého spektra znalostí a dovedností, omezené pole působnosti a prostředky na rozvoj.

Firma ITTechnik je v tomto ohledu typickou malou firmou jak z hlediska výhod, tak z hlediska omezení. Snaží se o neformální, otevřenou atmosféru a pružně reaguje na potřeby zákazníků i na vývoj na trhu. Bojuje s nedostatkem času a pracovní vytížeností jak na úrovni manažerské, tak na úrovni zaměstnanecké, potýká se i s nejasným rozdělením odpovědnosti (zejména ve vedení). Z vyjádření jejích spoluvlastníků je zřejmé, že se nachází ve fázi, kdy jí neformalizované postupy, a to jak v oblasti lidských zdrojů, tak v dalších oblastech, brání v dalším rozvoji.

Obor podnikání firmy ITTechnik, tedy informační technologie, se velmi rychle rozvíjí, což klade na zaměstnance vysoké nároky ve formě nutnosti stálého sledování trendů a odborného vzdělávání. Dalším významným faktorem ovlivňujícím firmu ITTechnik je to, že zaměstnanci firmy jsou v každodenním intenzivním kontaktu s klienty. Z toho vyplývá požadavek na velmi dobré interpersonální dovednosti zaměstnanců. Do určité míry lze říci, že dobré interpersonální dovednosti zaměstnanců jsou pro firmu ITTechnik cennější než jejich odborné schopnosti.

Specifické je i podnikání ve službách, Janečková a Vašítková (2000, s. 15-19) uvádějí, že působení v oblasti služeb je v mnoha ohledech náročnější a vyžaduje více specifických dovedností než působení v oblasti prodeje zboží. Služby jsou nehmotné (výběr mezi konkurujícími si poskytovateli služeb je ztížen, míra nejistoty zákazníka je vyšší než při nákupu zboží), obtížně reklamovatelné (v některých případech nelze nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní; například nefunkční záloha dat, ze které v případě havárie není možné data obnovit). V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, jejichž chování není vždy zcela stejné, zákazník nemusí vždy obdržet

totožnou kvalitu služby (Janečková, Vašítková, 2000, s. 13-14). Uvedené charakteristiky služeb znamenají pro firmu ITTechnik tlak na co nejvyšší kvalitu, které lze dosáhnout pouze s pomocí lidí.

## *1.2 Koncepce personální práce v malé organizaci*

Odborníci se shodují na tom, že personální řízení je stejně významné a potřebné ve větší či malé organizaci, pouze je třeba jej přizpůsobit velikosti firmy. „Personální řízení je nejvýznamnější složkou efektivnosti organizace, efektivním řízením optimálního počtu kvalitních lidí organizace dosahuje přijatelné míry rentability a konkurenceschopnosti. (...) Personální řízení by mělo usilovat o soulad s potřebami organizace, s podmínkami vnitřního i vnějšího prostředí i s požadavky pracovníků.“ (Kocianová, 2004, s. 149)

Koubek (2003, s. 25) doporučuje, že malá firma by měla mít vždy připravenou koncepci ve všech oblastech personální práce. Zdůrazňuje, že by malé firmy měly využít výhod svého postavení a přistupovat k zaměstnancům otevřeně a s důrazem na jejich aktivní roli: „Pracovníci malých podniků v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve stále větší míře spolupracovníky v plném smyslu toho slova.“ (Koubek, 2003, s. 26). Zároveň i přes neustále se měnící prostředí a požadavky kladené na malou firmu doporučuje nepodceňovat význam strategického plánování, ve kterém musí mít personální strategie své pevné místo, přesněji tvořit přímo jádro podnikové strategie, „neboť pracovní síla (...) je rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici“.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 33-34) vnímají situaci podobně: „Na lidech – na jejich způsobilostech, znalostech a dovednostech, motivovanosti, vůli, ochotě a aktivaci, na jejich mobilizaci, souhře a vkladu do společného úsilí – prvořadě záleží, jaké budou výsledky činnosti firmy. V menších

firmách se zpravidla zřetelněji než ve větších vyjevují jak přednosti, tak i nedostatky zaměstnanců.“ Stýblo (2003, s. 13) podotýká, že podniky malé a střední velikosti se často soustředí na podnikatelské obory s vysokou náročností na živou práci. To můžeme chápat jako další podtržení významu personálního řízení pro malé (a střední) podniky a platí to i pro společnost ITTechnik.

Firma ITTechnik vzhledem ke své velikosti nemá samostatné personální oddělení, k provádění personálních činností přispívají jednatelé firmy a externí partneři. Personální strategie není písemně zpracována, přesto je ale managementem sdílena základní představa o ní. Stejně tak personální politika je formulována z větší části pouze ústně a personální rozhodování probíhá nesystematicky (řešení situací až tehdy, když nastanou) a často intuitivně. Jednotlivé personální procesy, které ve firmě zatím existují, nejsou propojeny.

### *1.3 Jednotlivé personální procesy v malé organizaci*

Výše uvedení autoři se shodují, že personální strategie a personální řízení jsou v malé organizaci stejně důležité jako v organizacích větších a obsah personální práce by měl být v zásadě stejný. Prakticky můžeme předpokládat, že budou využívány spíše jednodušší a časově a finančně méně náročné postupy než ve velkých společnostech. Autor diplomové práce na téma personálního řízení v malé firmě Michal Gregorini (2005, s. 78) dospěl k závěru, že je vhodné vybrat menší soubor personálních činností, který je pak třeba maximálně přizpůsobit konkrétní společnosti. Zároveň zdůrazňuje vhodnost využití předností malé firmy a zaměření se na skutečně osobní přístup k zaměstnancům – takový, jakého je ve větší organizaci obtížné dosáhnout.

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové je v malých firmách třeba plnit prakticky stejné personální funkce jako ve velkých podnicích, i když mají malé firmy v této oblasti omezenější možnosti a chybí kvalifikovaní specialisté. Skutečnost v českých malých firmách je ovšem taková, že se personalistika nejčastěji omezuje pouze na základní personalistické procedury a agendy bez vazby na strategické cíle firmy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 33-34).

Za základní personální funkce považujeme plánování a optimalizaci potřeby pracovníků, získávání, výběr a orientaci pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků a péči o pracovníky a pracovní vztahy.

### 1.3.1 Plánování a optimalizace potřeby pracovníků v malé organizaci

Personální plánování odpovídá na otázku budoucí potřeby pracovníků, a to jak z hlediska množství, tak z hlediska jejich kvality. Je stejně důležité jako plánování ostatních zdrojů, má vycházet z porovnání strategie firmy a personální situace. Stýblo (2003, s. 33-35) uvádí, že v malých organizacích převažuje plánování v krátkém časovém horizontu (zhruba na jeden až dva roky). Personálnímu plánování napomáhá analýza pracovních míst a popisy pracovních míst, při změně ve fungování organizace potom redesign pracovních míst. Koubek (2003, s. 43) hodnotí efektivní vytváření pracovních míst jako poměrně obtížnou záležitost a doporučuje malým organizacím využít pomoci poradenské agentury.

Ve firmě ITTechnik probíhá plánování lidských zdrojů v krátkodobém horizontu (půl roku až rok), dá se říci, že firma řeší svoje potřeby v této oblasti na poslední chvíli. Popisy pracovních míst ve firmě zatím neexistují, existuje pouze stručný popis činnosti jednotlivých zaměstnanců, který ale nepostihuje všechny významné úkoly pracovního místa.

### 1.3.2 Získávání, výběr a orientace pracovníků v malé organizaci

Získávání pracovníků by mělo navazovat na analýzu pracovních míst a personální plánování. Pracovníky můžeme získávat z různých vnitřních i vnějších zdrojů, jejich vhodnost je závislá na typu pracovního místa, situaci na trhu práce a finančních možnostech organizace. Koubek (2003, s. 104) uvádí, že k výběru z uchazečů malé firmy nejčastěji využívají kombinaci zkoumání dokumentů (životopis, motivační dopis) a výběrového pohovoru, často přihlíží k referencím.

Firma ITTechnik má v současné době zpracované požadavky na uchazeče o pozici „technik – správce sítí“ a na pozici „asistentka“. Kandidáty na tyto pozice získává na internetu a s využitím služeb personální agentury. Výběr probíhá pomocí zkoumání životopisů a strukturovaných pohovorů. Ostatní pozice ve firmě jsou obsazeny majiteli firmy. Vzhledem k tomu, že se v nejbližší době neuvažuje o obsazení těchto pozic z vnějších zdrojů, nepocítila dosud firma ITTechnik potřebu přesněji specifikovat požadavky na ně kladené.

Na výběrový proces navazuje proces adaptační, jehož cílem je pomoci novému pracovníkovi zapojit se do kolektivu a rychle se včlenit do pracovního procesu. Podle Stýbla hraje adaptační proces při přijímání nových pracovníků významnou roli. „Právě podceňování adaptačního procesu připravuje mnohé malé firmy o jednu z možných konkurenčních výhod.“ (Stýblo, 2003, s. 70).

ITTechnik má zpracovanou orientační příručku pro nově nastupující zaměstnance, která obsahuje organizační strukturu firmy, kontaktní údaje firmy i jednotlivých zaměstnanců, stručný popis činnosti jednotlivých zaměstnanců, odkaz na dosud zpracované pracovní postupy a další praktické informace. Tato příručka je pravidelně aktualizována a rozšiřována. Samotné



začleňování do kolektivu a pracovního procesu není vzhledem k časové vytíženosti stávajících pracovníků firmy ideální, ale v průběhu času se díky získaným zkušenostem zlepšuje. Napomáhá mu neformální atmosféra a neformální sdílení informací mezi pracovníky.

### 1.3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malé organizaci

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malé organizaci by nemělo být vnímáno jako nadstandard, který si mohou dovolit jen některé organizace. Je třeba chápat je jako investici do současné i budoucí úspěšnosti a pružnosti. Koubek předpokládá, že vzdělávání pracovníků v malé organizaci nebude hromadné a kampaňovité, jaké se provádí v organizacích větších. Bude spíše individualizované a průběžné, malé organizace často vytvářejí podmínky pro to, aby se pracovníci mohli rozvíjet z vlastní iniciativy (Koubek, 2003, s. 138-141).

Firma ITTechnik nemá dosud zpracované žádné procesy týkající se systematického vzdělávání zaměstnanců. O odbornost svých zaměstnanců pečuje pomocí externích odborných školení (vzhledem k nákladům se jedná zejména o školení, která poskytují za sníženou cenu nebo zdarma společnosti dodávající hardware a software, např. Microsoft, IBM a další), organizací krátkých interních odborných workshopů a nákupem literatury určené k samostudiu (knihy a časopisy). Technici dále rozšiřují své dovednosti přímo prováděním nových činností pod vedením systémového specialisty. K dispozici mají i „laboratoř“ – vybavení, kde si mohou nové dovednosti sami zkusit bez rizika chyby. Firma také hradí zaměstnancům kurzy angličtiny, lektor dochází přímo do sídla firmy. Pro jednotlivé zaměstnance není zpracován plán osobního rozvoje, vedení firmy ITTechnik si ale uvědomuje jeho důležitost a předpokládá jeho zpracování v budoucnosti.

#### 1.3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků v malé organizaci

Hodnocení pracovníků je důležitým nástrojem pro zjišťování informací o výkonu pracovníků, jejich potenciálu a budoucích potřebách, pomáhá sladit cíle pracovníka s cíli organizace. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 133-135) varují malé organizace před využíváním neformálního hodnocení, které podporuje subjektivnost a nahodilost a může zaměstnanci upřít možnost sebereflexe. V malých organizacích v některých případech také není jasné určeno, kdo je zodpovědný za řízení lidských zdrojů (a tedy měl by pracovní hodnocení iniciovat). Koubek (2003, s. 120-128) vnímá neformální hodnocení jako součást průběžné, každodenní kontroly plnění pracovních úkolů. Jako podklad pro personální rozhodnutí jednoznačně doporučuje i v malé organizaci hodnocení formální, jako vhodné metody uvádí hodnocení podle cílů, hodnocení na základě plnění norem a hodnocení pomocí stupnice.

V oblasti odměňování je pro malou organizaci výhodné přizpůsobit se obecným zvyklostem. Navíc je vhodné využít dobré znalosti povahy a potřeb pracovníků, typické pro malé organizace, a odměňovat je hmotně (zaměstnanecké výhody, vzdělávání, pozvání na slavnostní oběd) i nehmotně (formální uznání, pověřování vedením lidí, rozmanitá a zajímavá práce) i bez přímé vazby na mzdu (Koubek, 2003, s. 156-168).

Ucelený systém formálního hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců nebyl ve firmě ITTechnik dosud zaveden. V budoucnosti by ho firma ráda využívala a propojila s odměňováním. Odměňování vychází v současné době z tržní úrovně platů v oboru, dále ITTechnik nabízí některé zaměstnanecké výhody (například pravidelné páteční snídaně na účet firmy spojené s poradou, dárky k narozeninám a významným životním událostem a podobně).

### 1.3.5 Péče o pracovníky a pracovní vztahy v malé organizaci

Péče o pracovníky je částečně definovaná zákony a kolektivními smlouvami a z další části vyplývá z povahy práce na daném pracovním místě. Její dobrovolnou část poskytuje zaměstnavatel s cílem získat konkurenční výhodu na trhu práce a s cílem přispět k dobrým pracovním vztahům v organizaci. Formální pracovní vztahy jsou rovněž upraveny pravidly a zákony, běžné neformální pracovní vztahy ovlivňují dosahování cílů organizace i pracovníků a je proto třeba jim v malém podniku věnovat mimořádnou pozornost (Koubek, 2003, s. 195-203). Ve společnosti ITTechnik nejsou v této oblasti žádné zvláštnosti.

## **2 Projekt analýzy pracovních míst, jeho příprava a realizace**

### *2.1 Analýza pracovních míst jako součást řízení lidských zdrojů*

Analýzu pracovního místa definuje Armstrong jako „proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu.“ (2002, s. 301). Popis pracovního místa má vyjadřovat účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky povinností (odpovědnosti) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit (Armstrong, 2002, s. 302).

Grant (1989, s. 2-3) chápe význam popisu pracovního místa z různých úhlů: jako psaný dokument popisující, jaké povinnosti a odpovědnosti má držitel pracovního místa, jako model struktury práce na pracovním místě včetně jeho začlenění do organizačního systému, jako pracovní plán ve smyslu „mapy“, která ukazuje směr, kterým se práce na pracovním místě má ubírat, jako předepsanou roli a očekávané chování i jako vazbu mezi investicí do lidských zdrojů a očekávaným výstupem. Zároveň Grant zdůrazňuje, že jde o vazbu mezi úkoly a pracovním místem, ne mezi úkoly a zaměstnancem.

#### **2.1.1 Význam analýzy pracovních míst a možnosti využití popisů pracovních míst**

Z výše uvedených definic je zřejmé, že analýza pracovního místa a následně vytvořený popis pracovního místa ovlivňuje a formuluje personální řízení v organizaci v mnoha jeho klíčových aspektech. Navazuje na strategii organizace, poskytuje spolu se strategií základ pro plánování budoucích potřeb podniku z hlediska pracovních míst a pro vytváření (design), případně

redesign pracovních míst. Podle Koubka (2001, s. 40) úroveň vytváření a analýzy pracovních míst „rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec.“

Popis pracovního místa obsahuje informace potřebné pro definování specifikace požadavků pracovního místa na uchazeče o práci na daném pracovním místě, a tím usnadňuje získávání a výběr pracovníků, zároveň může sloužit jako východisko pro vypracování pracovní smlouvy. Může být využit pro stanovování cílů v rámci řízení pracovního výkonu a také jako základ pro hodnocení práce. Aby je bylo možné použít pro účely hodnocení práce, měly by být popisy pracovních pozic rozšířeny o kritéria pro ocenění relativní hodnoty práce a zároveň by rozsah práce měl být kvantifikován všude, kde je to možné. Pro účely vzdělávání můžeme využít analýzu znalostí a schopností používaných při práci, která může být součástí popisu pracovního místa (Armstrong, 2002, s. 317-319).

Podle Granta mezi klíčové důvody, proč jsou popisy pracovních míst pro organizaci tak významné, patří to, že pracovní místa jsou základními stavebními bloky organizace. Jednotlivá pracovní místa jsou provázaná a nedostatky v designu jednoho místa mohou způsobit nefunkčnost či špatnou funkčnost celého systému, design pracovního místa je zároveň určující pro výkon zaměstnance na daném místě a pro spokojenost zaměstnance. Popisy pracovního místa usnadňují utváření designu pracovního místa a objevení případných zdrojů nedostatečného výkonu či spokojenosti. Popisy pracovních míst udávají směr, kterým očekáváme, že zaměstnanec napne svoje síly, ospravedlňují investice do lidských zdrojů. Mohou sloužit jako prostředek

prevence problémů (např. v oblasti pracovního práva), je možné je využít ve všech fázích řízení lidských zdrojů (Grant, 1989, s. 6-7).

Grant uvádí dokonce 132 možností využití popisů pracovních míst, a to v oblastech tvorby organizační struktury a pozic, systému odměňování a zaměstnanecké motivace, obsazování pracovních pozic, školení a rozvoje zaměstnanců, sledování pracovního výkonu a v dalších oblastech (Grant, 1989, s. 9-43). V některých jím uváděných případech jsou popisy pracovních míst základním zdrojem informací, v jiných mají spíše podpůrnou funkci. V praxi je těžké představit si, že by nějaká organizace využívala popisy pracovních míst takto vyčerpávajícím způsobem, pravděpodobné je, že je management nebude využívat více než deseti způsoby (McConnell, 2006).

Z výše uvedeného vyplývá, že odborníci se shodují na tom, že přestože bývají popisy pracovních míst někdy nahlíženy jako nutné zlo (Swedberg, 2003), jsou základem personálního řízení v organizaci, a pokud jsou vhodně vypracovány a využívány, jsou pro organizaci jednoznačně přínosem. Tato skutečnost platí jak pro větší, tak i pro malé organizace. McConnell (2006) uvádí, že organizace, které mají víc než pár zaměstnanců na různých pozicích, potřebují popisy pracovních míst. Podobně i podle Granta (1989, s. 45) se bez popisů pracovních míst může obejít pouze organizace, která má méně než šest zaměstnanců a pracuje relativně neměnným způsobem ve stabilním prostředí. Pro větší organizace a pro organizace čelící častým změnám jsou popisy pracovních míst nezbytné. Na základě těchto názorů je možné se domnívat, že popisy pracovních míst budou přínosem i pro firmu ITTechnik.

### 2.1.2 Analýza pracovních míst v malé organizaci

Důležitost analýzy pracovních míst v malé organizaci vychází z charakteru malých organizací obecně. Zaměstnávání lidí v potřebném množství a

s potřebnými schopnostmi je nutné věnovat velkou pozornost, případné potíže v této oblasti mají totiž vzhledem k celkovému počtu pracovníků pro malý podnik větší relativní váhu než pro podnik větší. Nedostatek pracovníků vede nejen k jejich přetěžování prací a následně ke zhoršování atmosféry ve firmě, může také dojít k situaci, kdy firma není schopná kvalitně uspokojovat potřeby zákazníků. Začnou-li zákazníci odcházet ke konkurenci, je ohrožena sama existence malé firmy. Na druhou stranu přebytek pracovníků je vzhledem k tomu, jak velkou část nákladů malé firmy tvoří obvykle mzdové prostředky, značnou finanční zátěží, která snižuje produktivitu práce ve firmě, a tak hrozí, že se firma stane nekonkurenceschopnou.

Z podobných důvodů je třeba detailně se zabývat nejen počtem pracovníků ve firmě, ale zejména jejich pracovními schopnostmi, tím, do jaké míry odpovídají potřebám malé firmy a jak efektivně jsou využívány. Analýza pracovních míst může malé firmě přinést řadu až životně důležitých údajů. Přesto se často v malých firmách „...setkáváme spíše s intuitivním vytvářením pracovních míst na základě zkušenosti majitele či vedoucích pracovníků, popřípadě s vytvářením pracovních míst na základě analogie s jinými, především většími podniky.“ (Koubek, 2003, s. 44).

Vzhledem k tomu, že v malé firmě je flexibilita nutností pro přežití, je třeba aktualizovat již vytvořené popisy pracovních míst relativně častěji než u firem větších. Mohlo by se zdát, že vzhledem ke krátké době použitelnosti popisu pracovního místa by bylo výhodnější vyhnout se jednoznačnému popisu a dát přednost širší, volnější formulaci popisu pracovních činností. Vzhledem k tomu, že popis pracovních míst „je jedním ze základních kamenů personální práce v podniku“ (Koubek, 2003, s. 50), je nutné tuto domněnku vyloučit, protože nejasné formulace by mohly vést k tomu, že výsledné popisy pracovních míst by nemohly plnit svůj účel. Neurčitě formulované popisy

pracovních míst by znemožňovaly efektivní získávání a výběr pracovníků, hodnocení jejich výkonu, odměňování, vzdělávání atd.

## *2.2 Proces analýzy pracovních míst*

Jak již bylo uvedeno dříve, popis pracovního místa může být využíván různými způsoby. Proto je třeba v první fázi analýzy pracovních míst dobře stanovit cíl a předmět analýzy. Dále je vhodné stanovit postup a časový harmonogram. Při analýze pracovních míst je nutná spolupráce managementu i zaměstnanců (případně i personálního útvaru a odborů, pokud ve firmě existují), je proto třeba mít na paměti, že se všemi, kterých se to týká, je třeba cíle, plán, postup a časový harmonogram projednat a ustanovit tým, který se analýzou pracovních míst bude zabývat (Stýblo, 2003, s. 41-42). Nedostatečná informovanost a spolupráce se všemi zúčastněnými by mohla vést k nepochopení a následně i odmítání projektu analýzy i výsledných popisů pracovních míst některými zúčastněnými.

Ve druhé fázi následuje provedení analýzy ve vymezeném rozsahu. Analýza pracovních míst by měla svým rozsahem odpovídat svému cíli. Obecně řečeno, v každém případě by se měla zabývat celkovým účelem pracovního místa, měla by zjišťovat hlavní povinnosti a zodpovědnosti držitele pracovního místa, kritéria uspokojivého výkonu a umístění pracovního místa v organizační struktuře. V závislosti na budoucím využití jejích výstupů může dále zjišťovat motivující faktory působící na daném pracovním místě, faktory osobního rozvoje a případného kariéerního postupu nebo faktory prostředí působící na pracovním místě (Armstrong, 2002, s. 303-304).

Po provedení analýzy vypracujeme popisy pracovních míst a specifikaci požadavků pracovních míst. Pokud dojdeme k závěrům, že obsah nebo metody práce na pracovních místech nejsou optimální a že je třeba zabývat se



zvýšením produktivity práce, je vhodné navázat na analýzu pracovních míst redesignem pracovních míst (Palán, 2003, s. 180).

### 2.2.1 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Pro zvolení vhodného postupu analýzy je třeba zmínit, jaké zdroje informací a metody jsou obvykle při analýze pracovních míst využívány. V první řadě je vhodné využít *dokumenty*, které byly k dané problematice již dříve zpracovány, jako jsou například organizační struktura, pracovní postupy, definice požadavků na pracovníka pro nábor a podobně. Kdyby existovaly starší popisy pracovních pozic, mohli bychom vycházet i z nich.

Dalším, klíčovým zdrojem informací o pracovních místech jsou *manažeri pracovníků*, a také *pracovníci sami*. Koubek (2003, s. 47) uvádí, že v malých podnicích může mít dostatečný přehled o pracovní náplni jednotlivých pracovních míst majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, v každém případě nejčastějším zdrojem informací o pracovním místě je i zde držitel pracovního místa. Doplnujícím zdrojem informací pak mohou být další zaměstnanci, kteří přicházejí s držitelem pracovního místa často do kontaktu – bezprostřední nadřízený, pracovníci na stejných nebo podobných pozicích, další kolegové, případně i podřízení. V některých případech je vhodné využít *externích odborníků* (externích analytiků práce nebo technických expertů). Od manažerů a pracovníků můžeme potřebné informace získat pomocí rozhovoru nebo dotazníku (viz 2.2.2), pracovníky samotné můžeme také požádat, aby po určitou dobu (týden, dva týdny) vedli podrobné záznamy o vykonávaných činnostech.

Další z možností, jak získat informace, je využití *hotových souborů popisů pracovních pozic*, jako je například Dictionary of Occupational Titles vydávaný ministerstvem práce USA nebo Klasifikace zaměstnání KZAM,

kteřá byla zavedena opatřením Českého Statistického Úřadu a kteřá byla vypracována na základě mezinárodního standardu ISCO-88. Feldman a Arnold (1985, s. 19) uvádějí, že ačkoliv může využití těchto zdrojů být přínosné, „přinese téměř vždy nekompletní a nepřesnou analýzu pracovní pozice, protože velmi málo pracovních pozic je identických ve všech ohledech a nároky na pracovní místa se v průběhu času mění.“ Pokud tyto informace využijeme, neměly by být jediným, ani hlavním zdrojem údajů.

### 2.2.2 Metody získávání informací o pracovních místech

Hlavní metodou získávání informací o pracovních místech by měly být *rozhovory*, a to jak s držiteli pracovních míst, tak s jejich manažery či vedoucími týmu. Armstrong (2002, s. 304) je považuje za nezbytné pro získání reálné představy o práci na daném pracovním místě. Rozhovor by měl být strukturovaný, tedy vedený podle předem připravených otázek nebo témat.

Výhodou získávání informací pomocí rozhovorů je flexibilita metody a také její poměrně snadná příprava, nevýhodou může být velká časová náročnost a někdy i obtížná analýza výsledků, což se týká zejména situací, kdy získáváme informace od velkého množství respondentů. Hlavními obtížemi, se kterými je možné se při vedení rozhovorů setkat a na které je třeba dát pozor, jsou vágní formulace a snaha nadhodnotit význam své práce. Musíme také počítat s množstvím irelevantních údajů, které budou při vypracovávání popisu pracovního místa vyřazeny (Armstrong, 2002, s.304-305). Feldman a Arnold (1985, s. 18) upozorňují, že se dotazovaný může snažit ukázat v co nejlepším světle, jako další nevýhodu rozhovoru vnímají to, že slovní popis nemůže obsáhnout všechny nuance a složitost pracovního místa.

V analýzách velkého rozsahu je někdy výhodné rozhovory nahradit částečně *dotazníky*. Nevýhodou dotazníků je jejich náročná příprava, a také skutečnost,

že pomocí dotazníku postihneme jemné nuance odpovědí ještě v menší míře než pomocí rozhovorů. V některých případech je pro pracovníky obtížné vyjadřovat se písemně, chybí také možnost zpětného dotazu na nejasné skutečnosti. Na druhou stranu šetří čas vynaložený na rozhovory. Dotazníková metoda má v malých podnicích vzhledem k náročnosti přípravy omezené použití (Koubek, 2003, s. 48). Mezi další metody získávání informací o pracovních místech patří:

- *Kontrolní seznamy a soupisy*: jsou určeny zejména pro větší vzorky pracovníků na jednom pracovním místě, podobají se dotazníkům, avšak odpovědi vyžadují méně subjektivní úsudek a směřují k odpovědím typu ano nebo ne. Soupisy na rozdíl od kontrolních seznamů nabízejí držitelům pracovních míst hodnotící stupnice (Armstrong, 2002, s. 306, 307). Tyto stupnice mohou tvořit ucelený systém analýzy práce, jako je například McCormickův Position Analysis Questionnaire (PAQ), který analyzuje jednotlivé aspekty práce ve 194 položkách. Podobným systémem je funkční analýza pracovních míst (vyvinutá v USA pro potřeby služeb trhu práce), metoda AET nebo Hay. Podle Feldmana a Arnolda je výhodou těchto přístupů nezávislost na kvalitativních faktorech, snadná porovnatelnost jednotlivých pracovních míst a snadné seskupování pracovních podle výsledků v jednotlivých dimenzích analýzy (Feldman a Arnold, 1985, s. 21).
- *Pozorování*: Koubek (2003, s. 47) uvádí pozorování pracovníka při výkonu práce jako nejčastější metodu získávání informací, zároveň ale upozorňuje, že jde o metodu časově náročnou. Stýblo (2003, s. 40) vnímá pozorování jako archaický způsob získávání informací o pracovním místě, právě vzhledem k časové náročnosti a relativně malé přesnosti. Armstrong (2002, s. 307 a 309) ho naopak doporučuje jako metodu vhodnou pro hloubkovou analýzu malého počtu klíčových

pracovních míst a metodu velmi přesnou, zároveň připouští, že je velmi časově náročná a pro některé pracovní pozice z důvodu povahy činnosti ji lze použít obtížně.

- *Popis pracovního místa prováděný pracovníkem:* tato metoda je nejrychlejší a nejehospodárnější. Šetří čas analytika, pro držitele pracovního místa může ale být obtížná, spoléhá na schopnost lidí popsat svou práci, vyžaduje jejich zaškolení (Armstrong, 2002, s. 308-309). Podobně lze využít metodu *deníků a záznamníků*, kdy držitelé pracovních míst podle návodu zapisují své aktivity. Deníky a záznamníky mohou být vhodné pro manažerská místa, jejich výstupy ale může být obtížné analyzovat (Armstrong, 2002, s. 308-309).
- *Hierarchická analýza úkolu:* „rozkládá pracovní místa nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů.“ (Armstrong, 2002, s. 308). Soustředí se na vstupy, výstupy a vztahy.

Zdroje i metody získávání informací o pracovním místě je vhodné kombinovat. Získáme tak co nejobjektivnější informace a můžeme se vyhnout zkreslení získaných údajů a minimalizovat nevýhody, které u každé metody či zdroje informací existují. Z výše uvedených metod jsou pro použití v malé organizaci vhodné především rozhovory, dále je možné využít pozorování, popis prováděný pracovníkem a deníky a záznamníky.

### 2.2.3 Příprava strukturovaného rozhovoru pro analýzu pracovních míst

Strukturovaným rozhovorem je myšlen takový rozhovor, jehož obsah, znění a pořadí otázek je předem připraveno a plánováno (Koubek, 2003, s. 107). Výhody strukturovaného rozhovoru spatřuje Koubek (2003, s. 108) ve vyšší efektivitě, spolehlivosti a přesnosti. Redukuje možnost opomenutí některých otázek a možnost subjektivního přístupu tazatele.

Armstrong (2002, s. 304-305) doporučuje dodržení logické návaznosti otázek tak, aby dotazovaného vedlo k uspořádání si myšlenek. Vhodné je připravit se na nutnost „dolovat“ z držitelů pracovních míst podrobnosti o provádění práce, zejména tehdy, když se jejich popis zdá vágní nebo nadnesený, a poskytnout jim dostatek prostoru pro vyjádření. Samozřejmostí je vyhnout se pokládání návodných otázek, tedy takových, které dávají najevo, jaká odpověď je očekávána.

### *2.3 Vypracování popisů pracovních míst*

Výstupem analýzy pracovních míst jsou popisy pracovních míst. Účelem jejich vypracování je smysluplně shrnout informace získané analýzou pracovních míst, a to tak, aby popis mohl být podkladem pro vybrané personální procesy, například pro hodnocení práce nebo vzdělávání. Zároveň by měl sdělovat držiteli pracovního místa, co se od něj očekává. Proto by měl být přesný a dostatečně podrobný, neměl by obsahovat vágní formulace (Koubek, 2003, s. 48).

Výsledný popis pracovního místa by neměl jít do příliš velkých detailů, ale měl by být konkrétní, měl by „definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout“ (Armstrong, 2002, s. 318). Orientace na výsledky místo na detailní popis úkolů umožňuje vtělit do popisu pracovního místa prvek flexibility. Měl by definovat postavení držitele pracovního místa v organizaci (v organizační struktuře), v případě, že pracovní místo vyžaduje týmového pracovníka, měla by tato skutečnost být v popisu uvedena.

Obecný účel pracovního místa je vhodné vyjádřit jednou větou, tak, aby pracovní místo bylo jasně odlišené od jiných pracovních míst a role držitelů pracovního místa a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace byly

jasně vymezeny. V žádném případě by obecný účel pracovního místa neměl být popisem činností na pracovním místě vykonávaných.

Hlavní úkoly by měly být tvořeny nejvýše deseti skupinami hlavních oblastí činností (obvykle 7-8), aby popis pracovního místa nebyl příliš složitý. Každá činnost by měla být definována v podobě stanovení povinnosti, a to v jedné větě, která by měla „...začínat slovesem v činné formě, které pozitivně a bez zbytečných slov ukazuje, co je třeba udělat.“ (Armstrong, 2002, s. 320). Zároveň by měl vždy být stručně specifikován účel dané činnosti, případně kritérium správného provedení činnosti (Armstrong, 2002, s. 320-321).

Je třeba mít na paměti, že „Popis a specifikaci pracovního místa, které jsou snímkem toho, jak skutečně práce na pracovním místě momentálně vypadá a co od držitele pracovního místa vyžaduje, je třeba periodicky prověřovat a aktualizovat.“ (Koubek, 2003, s. 49), a to v závislosti na tom, jak rychle se mění potřeby organizace a pracovní podmínky na daném pracovním místě.

V praxi se setkáváme s různými formáty a styly popisů pracovního místa, s různou délkou a propracovaností, což je dané mimo jiné i tím, že způsob jejich využití se liší od organizace k organizaci.

#### *2.4 Specifikace požadavků pracovního místa*

Specifikace požadavků pracovního místa „definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele pracovního místa (Armstrong, 2002, s. 354). Existují různé systémy klasifikace, např. sedmibodový model vypracovaný Rodgerem nebo pětistupňový model Munro-Frazerův. Oba seskupují typy dispozic požadovaných od držitele pracovního místa do několika skupin.

Dalším z modelů, který se zabývá specifikací požadavků pracovního místa, je řízení podle kompetencí, které: „... vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí.“ (Pilařová, 2008, s. 16). Kompetencemi je míněn soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Pro účely řízení podle kompetencí jsou pro každé pracovní místo definovány role, které má pracovník plnit. Z každé role vyplývá soubor klíčových úloh, plnění dané úlohy je měřeno podle stanovených kritérií, přičemž k danému pracovnímu místu je stanovena požadovaná úroveň kritérií v podobě pozorovatelného chování (Pilařová, 2008, s. 16-20). Řízení podle kompetencí je v přípravné fázi poměrně náročné, z tohoto důvodu je jeho využití vhodnější spíše pro větší organizace. Některé organizace využívají již hotové kompetenční modely.

### *2.5 Aktualizace a využívání popisů pracovních míst*

Odborníci často zdůrazňují, že vytvořením popisu pracovního místa práce v této oblasti nekončí. V souvislosti s popisy pracovních míst jsou jako klíčové předpoklady jejich přínosu uváděny dva faktory - jejich aktualizace a jejich skutečné využívání k účelům, ke kterým byly zpracovány.

Vzhledem ke změnám ve strategii organizace i vzhledem k dalším faktorům (jako jsou například změny v používaných technologiích, organizační změny nebo potřeba zlepšit pracovní podmínky pracovníků) je nutné analýzu pracovních míst chápat ne jako jednorázovou činnost, ale jako nekonečný proces přizpůsobování pracovního místa potřebám organizace (Koubek, 2003, s. 45). Nejčastěji bývá doporučováno ji provádět s frekvencí čtvrtletní až roční. Je vhodné ji spojit s pravidelným hodnocením zaměstnanců, aktualizace může být odpovědností zaměstnance na daném pracovním místě (Swedberg, 2003). Kromě současného stavu je také třeba mít na zřeteli budoucí potřeby.

Druhým úskalím práce s popisy pracovních míst kromě jejich pravidelné aktualizace také to, aby byly živým, používaným dokumentem, aby se nestaly pouhou součástí šanonu, na který sedá prach. Popis pracovního místa, který není využíván v běžné praxi firmy, je ztrátou času a energie. Aby byly využívány efektivně, musíme se ptát, co je jejich účelem v konkrétní organizaci, zda jsou skutečně k tomuto účelu využívány – a pokud ne, tak proč tomu tak není (Belilos, 2000).



### **3 Příprava a realizace projektu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik**

Management společnosti ITTechnik si uvědomuje, že se firma dostala do fáze, kdy koncepční a formalizovaný přístup k řízení lidských zdrojů bude nejen přínosem, ale možná spíš nutným předpokladem stabilizace a dalšího rozvoje firmy. Vnímá skutečnost, že odborníci vypracování jednotlivých personálních procesů doporučují, a potýká se s problémy, které s nejasnou koncepcí personálního řízení pravděpodobně souvisí. Jsou to zejména opakující se nedorozumění mezi managementem a zaměstnanci týkající se představ o rozsahu a kvalitě práce a také zodpovědnosti za plnění pracovních úkolů. Zároveň má zájem na diskusi se zaměstnanci o příčinách těchto nedorozumění a o hledání co nejefektivnějšího a zároveň pro obě strany přijatelného způsobu práce.

Proto se management společnosti rozhodl zabývat se formalizací přístupu k lidským zdrojům. Jako první krok byla zvolena analýza pracovních míst. Firma od ní očekává přínos k ujasnění a zpřehlednění toho, co se od pracovníků očekává, a zlepšení atmosféry na pracovišti. Vedení firmy předpokládá, že po jejím provedení bude zahájena otevřená diskuse o tom, jaké změny v organizaci práce by mohly napomoci k vyšší efektivitě a větší spokojenosti zaměstnanců. Vnímá analýzu pracovních míst jako položení základu pro další personální procesy, které na ni budou navazovat.

Postup provádění analýzy a tvorby popisu pracovního místa bude popsán na pozici technik – správce sítí. Tato pozice, která je ve firmě ITTechnik v současné době obsazena čtyřmi zaměstnanci, je zvolena proto, že je pro firmu ITTechnik klíčová. Technici jsou ve velmi častém kontaktu s klienty, na jejich pracovním výkonu tak do velké míry závisí celková spokojenost klienta. Na rozdíl od vedoucích zaměstnanců nemají majetkový podíl ve společnosti

ITTechnik, takže jejich přístup k práci závisí do značné míry na tom, nakolik se vedoucím zaměstnancům daří techniky motivovat, zda technici vědí, co od nich firma vlastně očekává, jak se daří předat jim filozofii firmy, její misi a vizi.

### *3.1 Stanovení cíle analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik*

Z diskuse s managementem firmy ITTechnik o možnostech přínosu a využití popisu pracovních míst vyplynulo, že management si je vědom několika oblastí, kde by popisy pracovních míst mohly významně přispět k vyšší efektivitě práce a lepší atmosféře ve společnosti.

Prioritou je získání lepšího přehledu o tom, jakou práci zaměstnanci na kterých pozicích skutečně vykonávají. V některých případech (zejména u řadových zaměstnanců, tj. pozice technika – správce sítí a pozice asistentky) o tom existoval určitý přehled již před zahájením projektu, v jiných případech tomu ale tak nebylo. Všichni zaměstnanci sice povinně vypisují náplň svojí každodenní práce do webového rozhraní, tyto zápisy práce nejsou ale dostačujícím zdrojem informací, navíc v běžném provozu firmy není čas na jejich analýzu. Také je třeba si uvědomit, že informace o pracovní náplni nepotřebují pouze manažeři, pro efektivní týmovou spolupráci je nutné, aby i řadoví zaměstnanci věděli, jak má mezi sebou úkoly rozdělený management, tedy na koho se s čím obracet, koho o čem informovat.

Informace získané analýzou pracovních míst by následně měly sloužit k zamyšlení nad pracovní náplní a požadavky kladenými na jednotlivé zaměstnance. Tam, kde to bude vhodné, by měly následně popisy pracovních míst být redesignovány tak, aby lépe vyhovovaly jak potřebám firmy, tak potřebám zaměstnanců. Od redesignu si management firmy ITTechnik slibuje zvýšení efektivity práce zaměstnanců a lepší využití jejich schopností při

zachování stávajících personálních nákladů (které u této malé firmy tvoří přibližně 70% celkových nákladů, je to tedy velmi významná položka), což v konečném výsledku povede ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Další oblastí, pro kterou by analýza pracovních míst měla být přínosem, je orientace nových zaměstnanců. Ačkoliv orientační příručka obsahuje výčet povinností na pozici techniků – správců sítí, tento výčet není kompletní a chybí určení priorit a kritéria přijatelného výkonu. Ostatní pozice jsou v orientační příručce zmíněny jen okrajově. Nový zaměstnanec tak „za pochodu“ zjišťuje další informace, se kterými je seznamován z větší části ústně, což přináší konflikty pramenící z rozporu mezi očekáváními zaměstnavatele a porozumění zaměstnance, které v důsledku ovlivňují jak výkonnost, tak motivaci a pracovní atmosféru. Popis pracovního místa by měl přispět k formalizaci informačních toků ve společnosti.

Kromě výše uvedených dvou hlavních cílů, tedy získání přehledu o skutečné náplni práce zaměstnanců a získání podkladů pro následný redesign, a zlepšení orientace nových zaměstnanců by popisy pracovních míst měly:

- Sloužit jako podklad pro získávání a výběr pracovníků, a to u těch pracovních pozic, které jsou obsazovány z vnějších zdrojů (v současné době jde o pozice technik – správce sítí a asistentka, ostatní pozice zastávají majitelé společnosti a v tomto ohledu nejsou v dohledné době plánovány žádné změny);
- Stanovit základní kritéria výkonu, sloužit jako základ pro hodnocení zaměstnanců (formální hodnocení bude v budoucnu zpracováno, ale zatím o něm nemá management jasné představy), umožnit lepší vedení zaměstnanců a sebeřízení pomocí určení priorit;
- Působit na zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení atmosféry ve společnosti tím, že jasně vymezí náplň práce jednotlivých zaměstnanců,

zdůrazní přínos pracovního místa a jeho začlenění do firemní organizační struktury;

- Sloužit jako zdroj informací pro systém vzdělávání zaměstnanců, který bude v budoucnu zpracován;
- Umožnit managementu na základě analýzy a redesignu efektivnější vedení zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že o systému vzdělávání zaměstnanců a o systému hodnocení zaměstnanců nemá management v době, kdy projekt probíhá, přesnější představy, budou tyto oblasti při analýze pracovních míst sledovány pouze okrajově. Ve chvíli, kdy nabudou konkrétnějších obrysů, budou při aktualizaci do popisů pracovních míst zahrnuty přesnější údaje.

Z cílů analýzy pracovních míst nepřímo vyplývá, že ve firmě ITTechnik budou analyzována všechna existující pracovní místa. Jedná se o pět pracovních pozic, jejichž vzájemné vztahy jsou popsány v organizační struktuře firmy (Příloha A). Vedení firmy tvoří tři manažeři / jednatelé, kteří mají mezi sebou rozdělené strategické činnosti ve firmě, zároveň pracují jako techničtí specialisté. Čtyři technici – správci sítí, kteří jsou zodpovědní za péči o jednotlivé klienty a starají se o technickou údržbu jejich sítí, jsou formálně přímo podřízeni jednomu z manažerů, ve skutečnosti není rozdíl mezi tím, jak k nim přistupuje on a jak k nim přistupují ostatní manažeři. Administrativní podporu a spolupráci s externí účetní firmou má na starosti asistentka.

### *3.2 Návrh postupu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik*

Na základě obecných doporučení byl sestaven následující návrh postupu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik. Navrhovaný postup prací navazuje na zvolený cíl, předmět analýzy, zdroje informací a metody:

- *Stanovení cíle analýzy pracovních míst, návrh takových metod a zdrojů informací* pro analýzu pracovních míst, které budou vhodné pro firmu ITTechnik z hlediska její situace a zvolených cílů projektu.
- *Seznámení pracovníků s projektem:* Vedení společnosti seznámí zaměstnance s tím, že projekt bude probíhat, co přinese společnosti jako celku i jednotlivým držitelům pracovních míst, co se od nich v průběhu projektu očekává a jaké budou výstupy projektu. Cílem důkladného seznámení zaměstnanců s projektem je překonání jejich případné nedůvěry a snaha o to, aby projekt analýzy pracovních míst přijali co nejlépe.
- *Sestavení formuláře pro strukturovaný rozhovor:* Formulář, který bude sloužit jako podklad pro vedení strukturovaných rozhovorů s držiteli pracovních míst, bude odpovídat stanoveným cílům a rozsahu projektu.
- *Provedení rozhovorů:* Pro každé pracovní místo budou provedeny nejméně dva rozhovory, a to s držitelem pracovního místa a jeho přímým nadřízeným. U pracovních míst, která nemají přímého nadřízeného, tedy u jednatelů společnosti, bude druhý rozhovor proveden s dalším jednatelem.
- *Analýza dalších zdrojů informací:* Informace získané pomocí rozhovorů budou doplněny z dalších vybraných zdrojů informací.
- *Vypracování návrhů popisů pracovních míst*
- *Seznámení s návrhy popisů pracovních míst a jejich finalizace:* návrhy budou prodiskutovány s managementem společnosti a držiteli pracovních míst, aby se vyjádřili, zda skutečně vystihují podstatu daného pracovních místa. U pracovních míst, kde to bude vhodné, přistoupíme k redesignu. Po zapracování připomínek a (nebo) redesignu budou vytvořeny konečné popisy pracovních míst, se kterými budou držitelé pracovních míst opět seznámeni.

- *Vypracování specifikací požadavků pracovních míst:* Na základě popisů pracovních míst a konzultace s vedením společnosti budou vypracovány specifikace pracovních míst, které budou dále sloužit jako podklad pro získávání zaměstnanců.

Následně by popisy pracovních míst měly být dvakrát ročně nebo podle potřeby častěji aktualizovány (vzhledem k rychlému rozvoji společnosti by roční aktualizace byla nedostatečná).

### *3.3 Zdroje informací a metoda analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik*

V případě společnosti ITTechnik byli jako hlavní zdroje informací zvoleni držitelé pracovních míst a jejich nadřízení (případně kolegové), a to z toho důvodu, že informace jimi poskytnuté budou pravděpodobně pracovní náplň na dané pozici popisovat nejpřesněji. Zaměstnanci ve firmě ITTechnik zapisují veškeré prováděné práce do webového rozhraní. Tato data mohou poskytnout doplňující údaje o skutečně vykonávané práci na každé pracovní pozici, a je vhodné je využít jako další zdroj informací. Třetím zdrojem informací budou existující dokumenty, konkrétně orientační příručka nového zaměstnance a specifikace požadavků na ty pracovní pozice, pro které byly zpracovány (technik, asistentka). Vzhledem k tomu, že cílem analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik je zjištění, jaká práce je na pracovních místech skutečně vykonávána, nebylo by využití klasifikace zaměstnání KZAM ani jiných souborů popisů pozic přínosné.

Jako hlavní metoda sběru informací byly ve firmě ITTechnik zvoleny strukturované rozhovory se zaměstnanci, kteří danou pozici zastávají, a s jejich přímým nadřízeným. Tato metoda byla vybrána proto, že firma má malý počet zaměstnanců, a tak nebude příliš časově náročné s nimi rozhovory

provést. Oproti tomu příprava kvalitního dotazníku vyplňovaného zaměstnanci písemně by pro tuto skupinu byla zbytečně časově náročná. Rozhovory budou prováděny buď osobně, nebo telefonicky. Pro účely rozhovorů byla navržena taková struktura otázek, aby byly postiženy všechny podstatné aspekty práce na daném pracovním místě. Podklad pro dotazování je přiložen k této písemné práci jako Příloha B.

### 3.3.1 Strukturovaný rozhovor jako zdroj informací pro analýzu pracovních míst

Východiskem pro tvorbu formuláře pro strukturovaný rozhovor byla doporučení Koubka (2003), Armstronga (2002) a Stýbla (2003) a zároveň potřeby firmy ITTechnik a definované cíle projektu analýzy pracovních míst. Vzhledem k cíli dotazování – tedy získat maximum informací o daném pracovním místě od malého počtu respondentů – byly zvoleny v převážné většině otevřené otázky, které byly v případě potřeby dále rozvíjeny a parafrázovány pro zajištění správné interpretace odpovědi. Výpovědi respondentů sice v tomto případě nelze statisticky zpracovat, to ale ani nebylo cílem. Cílem bylo získat co nejpřesnější představu jednotlivých respondentů o daném pracovním místě, jeho náplni a požadavcích na jeho držitele. Strukturovaný rozhovor podle formuláře v Příloze B byl proveden se všemi čtyřmi techniky, jejich přímým nadřízeným a ostatními manažery.

### 3.3.2 Realizace strukturovaných rozhovorů pro analýzu pracovních míst

Jako první bylo zjišťováno, v čem vidí dotazovaný hlavní účel pracovního místa. Záměrem bylo zjistit jeho názor ještě před tím, než mu budou položeny další otázky, které by mohly odpověď na tuto otázku ovlivnit. Jednotliví respondenti se shodovali v tom, že hlavním účelem pracovního místa je různými způsoby zajistit bezproblémové fungování počítačových sítí

zákazníků. Polovina respondentů dále zdůrazňovala nutnost vysoké úrovně profesionality technika.

Otázky týkající se hlavních povinností technika – správce sítí byly pro usnadnění odpovídání a zajištění toho, že žádná činnost nebude opomenuta, rozděleny podle frekvence na každodenní, periodické a nepravidelné. V této oblasti se v zásadě odpovědi respondentů lišily jen v míře podrobnosti, maximálně si některý z respondentů vzpomněl na činnost, kterou ostatní opomenuli zmínit. V těchto případech se ale jednalo převážně o činnosti nepravidelné a málo často prováděné. Na základě odpovědí bylo možné obvyklou práci technika rozdělit do několika skupin činností:

- Technik provádí pravidelnou údržbu počítačových sítí zákazníků v určených intervalech a v rozsahu daném seznamem činností, který má technik pro každého zákazníka k dispozici. Tuto činnost je technik schopen vykonávat samostatně a nést za ní odpovědnost, jeho přímý nadřízený vykonává kontrolní funkci.
- Technik přijímá a řeší aktuální požadavky zákazníka, a to jak urgentní (vyžadující rychlý zásah), tak neurgentní. Většinu těchto požadavků je schopen řešit samostatně, v případě, že není, obrací se na základě povahy problému buď na technického specialistu (technické problémy) nebo na manažera služeb zákazníkům (např. požadavky na rozšíření počítačové sítě zákazníka, změnu serverového systému atd.).
- Technik pracuje na projektech (například výstavba počítačových sítí). V oblasti řízení projektů pro zákazníky se rozcházel názor respondentů zastávajících pozici technika s názorem vedoucích zaměstnanců. Technici se domnívají, že je v jejich schopnostech některé z těchto projektů nejen provádět, ale i řídit a nést za ně odpovědnost, zatímco vedoucí zaměstnanci s touto dovedností techniků nepočítají. Bude na



zvážení managementu, jestli by nebylo vhodné prověřit, zda technici jsou skutečně schopni provádět určité projekty samostatně – pokud ano, mohla by na ně být odpovědnost za tyto projekty přenesena, čímž by kromě snížení pracovní zátěže managementu mohlo dojít i ke zvýšení motivace techniků spojené s větší odpovědností.

- Technik pravidelně drží pohotovost, tedy je k dispozici pro řešení potřeb zákazníků v určené období i mimo pracovní dobu.
- Technik informuje stanoveným způsobem ostatní kolegy o svojí činnosti, a to pomocí zápisu prací, komunikace s nadřízenými a účasti na pravidelných schůzkách zaměstnanců.
- Technik by se měl věnovat seberozvoji. Respondenti (jak technici, tak vedoucí zaměstnanci) uváděli velkou časovou vytíženost techniků, vinou které mají málo času na věnování se seberozvoji, který je ale vnímán jako důležitá a nutná součást práce techniků. Zároveň ze strany managementu chybí koncepce, čemu konkrétně v oblasti seberozvoje by se jednotliví technici měli věnovat.

Nejasnosti se objevily také vzhledem k přímému nadřízenému – jeden z techniků si nebyl jistý, kdo je vlastně jeho přímým nadřízeným. K této skutečnosti jsme se později znovu dostali při provádění rozhovoru s manažerem, který by měl být přímým nadřízeným techniků. Zaměstnanec na tomto pracovním místě je velice vytížený a na péči o podřízené mu podle jeho vyjádření nezbyvá dostatek času.

Pracovní doba techniků je v orientační příručce nového zaměstnance definovaná jako pohyblivá s povinností odpracovat 160 hodin měsíčně. Vzhledem k povaze práce musí technici někdy pracovat i ve večerních nebo nočních hodinách (aby při pravidelné údržbě počítačů nezdržovali klienty od práce, případně při řešení havarijních situací), výjimečně i o víkendu. Tato

povinnost je jim kompenzována možností vybrat si za takto odpracované hodiny volno. Z hlediska nepříjemných pracovních podmínek jmenovali respondenti shodně časté cestování, častý (a někdy náročný) kontakt se zákazníky, nepravidelný rozvrh práce. Naopak nezmiňovali, že by trpěli přílišným pracovním tempem ani stresujícími termíny.

### 3.3.3 Analýza zápisu prací jako zdroj informací pro analýzu pracovních míst

Pro účely analýzy pracovních míst byly analyzovány zápisy prací všech techniků za poslední 3 měsíce, aby bylo zajištěno, že v nich budou zapsány i činnosti, které nejsou vykonávány zcela pravidelně. Příklad toho, jak vypadá zápis práce na pozici technik – správce sítí, je uveden v Příloze C. Ze zápisu byla odstraněna konkrétní jména osob a firem. Analýza zápisu prací přinesla zjištění, že naprostá většina zapsaných prací spadá do jedné z následujících tří kategorií: pravidelná údržba počítačů a počítačové sítě u zákazníka, řešení požadavků zákazníka a práce na projektech. V tomto ohledu zápis prací odpovídá tomu, co bylo zjištěno pomocí rozhovorů se zaměstnanci.

I část dalších zapsaných činností byla již zaznamenána při rozhovorech se zaměstnanci. Jedná se o vyřizování telefonátů a e-mailů, zápis plánovaných prací do kalendáře a zápis provedených prací, účast na schůzkách zaměstnanců v kanceláři, účast na interních nebo externích školeních, administrativa. Mimo výše zmíněných činností se pak v záznamech objevují práce na firemní infrastruktuře a vyzvedávání objednaného materiálu od dodavatele. Poslední kategorií zapsaných činností jsou činnosti prováděné jednorázově, jako je prohlídka možných nových prostor před stěhováním firmy, samotné stěhování firmy nebo účast na pohovorech s novými uchazeči o pozici technika – správce sítí ve firmě ITTechnik.

### 3.3.4 Orientační příručka nového zaměstnance jako zdroj informací pro analýzu pracovních míst

Orientační příručka nového zaměstnance firmy ITTechnik, jejímž cílem je usnadnit nově přijatému zaměstnanci orientaci ve firmě, informuje zaměstnance o firemní misi a vizi a základech firemní strategie, popisuje organizační strukturu firmy a obsahuje stručný přehled, kdo je zodpovědný za které konkrétní činnosti (a další informace, které nesouvisí přímo s analýzou pracovních míst). Obsahově pracovní úkoly techniků, které jsou v příručce zmiňovány, odpovídají činnostem zmiňovaným při rozhovoru, z hlediska způsobu jejich vykonávání je zdůrazňovaná samostatnost, zodpovědnost, dodržování pravidel a proaktivita.

### *3.4 Vypracování popisu pracovního místa technik – správce sítí*

Firma ITTechnik má v úmyslu využívat popisy pracovních míst jako podklad pro získávání a výběr nových zaměstnanců, proto je součástí popisu pracovního místa i specifikace požadavků na pracovníka. Dalším personálním procesem, který by měl popisy pracovních míst využívat, by mělo být hodnocení zaměstnanců. Z toho důvodu je vhodné v popisu pracovního místa nastínit kritéria splnění povinností. Celé znění popisu pracovního místa technik – správce sítí je v Příloze D.

Hlavní účel pracovního místa je možné rozdělit na tři části, které jako celek vycházejí ze strategie firmy a zároveň popisují základ každodenní práce technika. První část, „Technik poskytuje odbornou, pružnou a srozumitelnou podporu zákazníkům“, se vztahuje ke způsobu, jakým držitel pracovního místa komunikuje s klienty a řeší jejich potřeby. Část druhá, „zajišťuje prevenci technických problémů na počítačích a počítačových sítích klienta“, poukazuje na snahu o předcházení problémům. Část závěrečná, „dalšími vhodnými

způsoby zajišťuje spokojenost zákazníků s fungováním informačních technologií a se službami společnosti ITTechnik“, zaměřuje pozornost na konečný cíl, kterým je spokojený klient a fungující informační technologie.

Povinnosti vyplývající z účelu pracovního místa jsou rozdělené do sedmi skupin. Kromě každodenních povinností, jako jsou pravidelné údržby, práce na úkolech a projektech a sdílení informací s ostatními, jsou zde zastoupeny i činnosti periodické, konkrétně držení pohotovosti, a úkoly občasné, jako je práce na interní firemní infrastruktuře. Zdůrazněn je samostatný aktivní přístup k potřebám zákazníka a povinnost věnovat se odbornému seberozvoji.

### *3.5 Specifikace požadavků pracovního místa technik – správce sítí*

V případě pracovního místa počítačového technika ve firmě ITTechnik bylo možné se opřít o předchozí zkušenosti s různými typy zaměstnanců i uchazečů o danou pozici. Specifikace požadavků pracovního místa byla tedy formulovaná spíše na základě zkušeností vedoucích pracovníků než na základě nějakého uceleného systému klasifikace, což je v dané situaci dostačující postup. Jako charakteristiky potřebné pro výkon práce technika byly zvoleny vzdělání, délka praxe, úroveň odborných schopností, interpersonální dovednosti a zvláštní požadavky.

Stávající specifikace požadavků na pozici technika kladla důraz na perfektní vystupování a komunikační dovednosti, schopnost týmové spolupráce a systematického řešení problémů. Z hlediska technických dovedností nezacházela do podrobností, požadovala buď znalost Windows serverů nebo Linux serverů, znalost obojího byla specifikována jako výhoda. Uchazeč měl mít střední školu s maturitou, jeho znalost angličtiny měla umožňovat čtení odborného textu, aktivní znalost výhodou. Dále byl požadován řidičský průkaz skupiny B.

V aktualizované specifikaci požadavků pracovního místa vypracované na základě rozhovorů s vedoucími zaměstnanci zůstala většina původních požadavků zachována. Potřebná délka praxe byla stanovena na minimálně 1 – 3 roky (s ohledem na vzdělání uchazeče a typ praxe) s tím, že nemusí nutně být v oboru informačních technologií, bezpodmínečně nutné ovšem je, aby zaměstnanec na této pozici měl zkušenost s prací s lidmi (s přímou podporou uživatelů, pokud pracoval v oboru informačních technologií). Jednoduché stanovení požadované úrovně znalostí v oblasti operačních systémů a administrace sítě se opět ukázalo pro tuto pozici být vhodnější vzhledem k tomu, že technické znalosti se technik může v případě potřeby poměrně snadno doučit.

Větší důraz byl kladen na interpersonální dovednosti. Respondenti uváděli jako klíčové pro pozici počítačového technika obvykle některé z těchto dovedností: dobrá / výborná schopnost komunikace, schopnost řešit problémy, schopnost pracovat samostatně i v týmu, profesionální vystupování, ochota a schopnost se vzdělávat, proaktivní přístup k práci. Mezi další požadavky na technika patří nutně řidičský průkaz skupiny B a znalost anglického jazyka přinejmenším na pasivní úrovni, taková, která mu umožní orientaci v anglicky psaných manuálech a textech na internetu. Ideální by byla aktivní angličtina, neboť významnou část klientů tvoří zahraniční společnosti. Jako výhoda je nově uváděna platná zkouška dle vyhlášky 50/1978 Sb. Výsledná specifikace požadavků pracovního místa je součástí Přílohy D.

## **4 Implementace a zhodnocení projektu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik**

Ve chvíli, kdy popis pracovního místa je zpracovaný, je důležité informovat zaměstnance o jeho podobě a snažit se o přijetí dokumentu zaměstnanci. Pozitivnímu přijetí dokumentu napomáhá pocit spoluúčasti na jeho tvorbě. Pokud zaměstnanci cítí nespokojenost s některými aspekty jejich pracovního místa, dá se očekávat, že pokud je v organizaci dostatečně otevřená atmosféra, budou mít zájem o důvodech této nespokojenosti hovořit. Vedení tak může získat zajímavé informace a podněty k případnému redesignu pracovního místa.

Bedrnová a Nový (1998, s. 206) uvádějí, že v průběhu jednání nadřízených s podřízenými by všichni měli mít na zřeteli „úctu k druhému člověku, respekt k jeho názorům a požadavkům, a důraz na tvořivost v myšlení a pružnost v rozhodování.“ Dále při jednání nadřízených a podřízených doporučují Bedrnová a Nový (1998, s. 207-213) následující:

- Ačkoliv je to obtížné, měla by být situace řešena s ohledem na obsah a mocenské postavení nadřízených by nemělo být zneužíváno.
- Manažer by měl být schopen rozpoznat pravé příčiny konfliktů a odlišit je od zástupných důvodů.
- V případě konfliktů týkajících se norem chování vnímaných zaměstnanci jako nepřiměřeně omezující může pomoci objasnění významu těchto norem.
- Je výhodné uplatnit některé speciální techniky povzbuzující tvořivost, například brainstorming, brainwriting, burzu nápadů a podobně.
- Odložení řešení může být efektivnější než ukvapené přijetí řešení nevyhovujícího.

#### *4.1 Diskuse o pracovní náplni pracovního místa technik – správce sítí*

Technici ve firmě ITTechnik se zapojili do tvorby popisu pracovního místa už účastí při rozhovoru o práci technika, diskuse o výsledném dokumentu na tyto rozhovory navazuje. Cílem diskuse je kromě představení a dopracování popisu pracovního místa tak, aby odpovídal realitě, zjištění, zda jsou zaměstnanci ochotni a schopni přijmout popis a zda si dokáží představit jeho naplňování ve své každodenní práci. Výsledný popis pracovního místa technika byl rozeslán jednatelům firmy a všem zaměstnancům zastávajícím tuto pozici. Všichni byli vyzváni, aby dokument prostudovali a připravili se na diskusi o něm. V sérii diskusí byl popis pracovního místa technik – správce sítí představen a jednotlivé body byly vysvětlovány, zaměstnanci i zaměstnavatel měli možnost se ke každému z bodů vyjádřit.

Projednávání popisu pracovního místa se strefilo časově do období určité kulminace nespokojenosti vedoucích pracovníků s výkonem techniků a jejich přístupem k práci na jedné straně a nespokojenosti techniků se způsobem komunikace, pracovními požadavky a celkově přístupem vedoucích pracovníků k nim. Z diskusí a také z předchozí práce na analýze pracovních míst vyplynulo, že mezi problémové oblasti patří velké pracovní vytížení techniků, minimální seberozvoj, otázka samostatnosti techniků a držení pohotovosti. Tyto problémové oblasti jsou vzájemně propojené. Management společnosti ITTechnik využil probíhajících diskusí k tomu, aby techniky ujistil, že jejich připomínky jsou brány vážně a bude se jimi dále zabývat.

##### 4.1.1 Diskuse o pracovním vytížení techniků ve firmě ITTechnik

Vysoké pracovní vytížení techniků, podle některých až omezující jejich osobní život, je vnímáno jako klíčový problém. Zaměstnanci mají pocit, že je vedení přetěžuje a že by techniků mělo být více, zatímco zástupci vedení vidí

problém v nedostatečně efektivní práci techniků. Pomocí brainstormingu byli společně identifikováni „žrouti času“, kteří byli následně rozděleni na takové, se kterými je možné dále pracovat a hledat způsoby, jak ztráty času zmenšit, a na takové, na kterých pracovat možné není. Ke každému z bodů, který je možné dál řešit, navrhli technici a jejich manažeři nějaký způsob řešení.

Jednotliví „žrouti času“ byli často zapříčiněni špatnou komunikací a předáváním informací (např. zbytečné cestování, vymyšlení něčeho, co už vymyšleno někdy bylo, problémy se vzdálenými přístupy do klientských kanceláří a podobně) a vyskytovali by se méně často, kdyby existovala lepší dokumentace o jednotlivých klientech. Současný způsob práce je takový, že každý technik má „své“ klienty, o které pečuje, a s ostatními se dostane do kontaktu mnohem méně často – typicky když drží pohotovost nebo když jeho kolega není přítomen.

Toto předávání informací by měly usnadňovat dokumenty nazývané interně „přístupy“, které mají obsahovat přístupy k serverům a aplikacím u klientů, popisy zálohování, často řešené problémy a další technické informace a mají sloužit právě pro usnadnění práce tomu, kdo u daného klienta pracuje pouze výjimečně. Tyto „přístupy“ se přes urgence vedení nedaří u většiny klientů udržovat v kompletním a aktuálním stavu, technici argumentují nedostatkem času na kompletaci přístupů a tam, kde přístupy zpracovány jsou, je těžké se v nich orientovat, protože každý technik používá jiný formát, do kterého informace zadává. Kruh se uzavírá – protože není čas na kvalitní zpracování přístupů, vznikají další časové ztráty.

Z reakcí techniků v diskusi lze usuzovat, že si až v tuto chvíli plně uvědomili důležitost aktualizace a jednotné struktury nepopulárních „přístupů“. Společně s vedením se dohodli, že navrhnu společný jednotný formát těchto dokumentů a po jeho schválení podle něj ve všech firmách, které spravují,



postupně přepracují „přístupy“ stávající. Povinnost udržovat „přístupy“, tedy informace o systémech zákazníků v kompletní a aktuální podobě, bude začleněna do popisu pracovního místa.

Ostatní oblasti, kde vznikají ztráty času, měly různorodý charakter a ani způsoby jejich eliminace neměly společného jmenovatele, proto jim v této diplomové práci nebude věnována další pozornost. Samotné vyhýbání se „žroutům času“ s velkou pravděpodobností nebude stačit k tomu, aby se technici necítili přetíženi. Proto se management bude snažit do doby, než společnost přijme nového zaměstnance na pozici technika, některé práce techniků převzít.

#### 4.1.2 Diskuse o samostatnosti techniků ve firmě ITTechnik

Představa o samostatnosti se liší u techniků a vedení společnosti. Technici si stěžují na nízkou míru samostatnosti a pod pojmem samostatnost si představují větší volnost v tom, jakým způsobem budou provádět údržby a plnit úkoly u klientů. Představa vedení o samostatnosti a techniků spočívá spíše v aktivním vyhledávání a řešení problémů u klienta a byli by rádi, kdyby v tomto ohledu byli technici samostatnější. Volnost v základních postupech je podle názoru vedení neefektivní, naopak je přínosem co nejvyšší míra standardizace. K používání vybraných postupů existují vždy důvody, vždy je jako standardní vybírán takový postup, který je z hlediska potřeb firmy nejlepší. Pokud by technici vykonávali práci svým způsobem, ztěžovalo by to práci jejich kolegům v době jejich nepřítomnosti. Ti by museli ztrácet čas dohledáváním, jaký způsob je u konkrétní firmy používán. Ne všichni technici jsou navíc po technické stránce schopni pracovat se všemi variantami, kterými je daný úkol možné provést. Pokud mají technici nějaké nápady, jak by bylo vhodné standardy změnit, manažer kvality a vývoje si s nimi o jejich nápadech

rád pohovoří a pokud je ohodnotí jako dobré, mohou nahradit standardní postupy.

V tomto bodu bohužel nebylo dosaženo závěru přijatelného pro obě strany. Technici zůstali nespokojení s nízkou mírou možnosti dělat si věci po svém, ale podle názoru vedoucích pracovníků je standardizace příliš zásadní záležitost na to, aby byli ochotní o ní ve větší míře diskutovat. Ke standardizaci vede snaha o udržení a zvyšování kvality poskytovaných služeb, zastupitelnost jednotlivých techniků a zvyšování efektivity práce. O problému samostatnosti a standardizace bude vedení společnosti se zaměstnanci dále jednat. V blízké době budou také ve spolupráci managementu s techniky zpracována písemná a pro techniky závazná pravidla, které postupy mají u klientů využívány.

Vzhledem k tomu, že zažívání pocitu samostatnosti je významným faktorem spoluurčujícím míru vnitřní pracovní motivace, bude nutné o situaci uvažovat nejen z pohledu zaměstnavatele, jehož cílem je především kvalita a efektivita práce, ale i z pohledu držitelů pracovního místa, a hledat způsoby, jak jeho vnímání samostatnosti zvýšit.

#### 4.1.3 Diskuse o držení pohotovosti ve firmě ITTechnik

Podle popisu pracovního místa technika – správce sítí má technik držet v určených týdnech pohotovost. Obsahem tohoto úkolu je přes den (zhruba mezi 8 a 18 hodinou) vyřizovat e-maily a telefonáty na pohotovostním telefonu s cílem zatěžovat předáváním práce přijaté na pohotovostním telefonu ostatní techniky co nejméně. Mezi 18 a 8 hodinou a o víkendu musí mít pohotovostní telefon zapnutý a musí být připravený řešit kritické problémy klientů. Mimo standardní pracovní dobu zabere pohotovost technikovi průměrně dva večery v měsíci a 2,5 hodiny o víkendech.

Držení pohotovosti je mezi techniky nepopulární, i když uznávají, že je to služba, kterou zákazníkům firma poskytovat musí. Přes veškerou snahu se nepodařilo pomocí brainstormingu nalézt způsob, jak tuto činnost změnit takovým způsobem, aby funkce byla zachována a zároveň aby nebyla pro techniky tak nepříjemná. Dílčím řešením může být zpracování pravidel využívání pohotovosti pro klienty, což by mohlo vést ke snížení počtu kontaktů. Do budoucna bude ITTechnik uvažovat o vytvoření pracovního místa technika, který by se přes den staral výhradně o vyřizování e-mailových a telefonických požadavků, ale víkendové a noční služby pravděpodobně zůstanou.

#### 4.1.4 Diskuse o seberozvoji techniků ve firmě ITTechnik

Vzhledem k současné přetíženosti techniků bylo dohodnuto, že téma systematického rozvoje odborných a dalších dovedností techniků odložíme na dobu, kdy se podaří udělat technikům k seberozvoji časový prostor. Záměrem vedení je věnovat se každému zaměstnanci individuálně, spolupracovat s ním na vytvoření plánu rozvoje a sledování jeho plnění. Vedoucí zaměstnanci zároveň jasně vyjádřili zájem na tom, aby se technici dále rozvíjeli.

#### 4.2 *Zhodnocení projektu analýzy pracovních míst ve firmě ITTechnik*

V rámci diskusí byl návrh popisu pracovního místa přijat s jedinou změnou, kterou bylo přidání povinnosti udržovat informace o systémech zákazníků v kompletní a aktuální podobě. V blízké době bude třeba provést určité změny ve způsobu práce, ale zatím není jasné, zda a jak se tyto změny do popisu pracovního místa promítnou.

Budeme-li porovnávat výstup projektu analýzy pracovních míst s jeho plánovanými cíli, můžeme říci, že projekt splnil svůj hlavní cíl. Tím bylo

přehledně popsat, jaká je pracovní náplň na pozici technik – správce sítí, a zároveň připravit podklady pro zamyšlení a diskusi nad touto pracovní náplní. Dále byla upravena specifikace pracovního místa, která může nyní lépe sloužit jako podklad pro získávání a výběr pracovníků. Dalším cílem bylo využití popisů pracovních míst jako podkladu pro další personální procesy, toto využití je do budoucna možné. Zda popisy pracovních míst přinesou změny k lepšímu v oblasti motivace zaměstnanců, zlepšení atmosféry ve společnosti a efektivnějším vedení zaměstnanců (což jsou další ze stanovených cílů), bude možné posoudit s větším časovým odstupem.

Ve firmě ITTechnik bude probíhat aktualizace popisů pracovních míst každých šest měsíců. Až bude ve firmě existovat proces hodnocení zaměstnanců, měla by aktualizace být jeho součástí a spolupracovat by na ní měli držitel pracovního místa a jeho přímý nadřízený. Nejdříve ale bude třeba věnovat pozornost problematickým oblastem obsahu pracovních míst, které vplynuly při jejich analýze a při seznamování zaměstnanců s nimi.

#### 4.2.1 Změny ve firmě ITTechnik v časovém odstupu šesti měsíců od analýzy pracovních míst

Půl roku po diskusích držitelů pracovních míst a vedení diskusí o pracovní náplni na pozici technik – správce sítí byli jednotliví vedoucí zaměstnanci dotazováni, co se od té doby na této pozici změnilo. Bylo zjištěno, že popis pracovního místa stále odpovídá požadavkům na techniky kladeným, ale změnilo se několik věcí, které mají na výkon práce techniků nepřímý vliv.

Finanční situace umožnila na pozici technik – správce sítí přijmout nového zaměstnance, zároveň vedení našlo brigádníka, který provádí rutinní činnosti, jako jsou například instalace / reinstalace počítačů. Dále firma po vzájemné dohodě ukončila spolupráci se dvěma klienty, kde technici vinou špatného

plánování prací ze strany klienta trávili několikanásobně více času než u ostatních srovnatelných klientů.

Práce techniků se přímo dotýkají technologické změny ve firmě. Dochází k další automatizaci, a tím snížení množství práce techniků při provádění pravidelných údržeb. Firma také začala využívat automatizované dohledové centrum. Tento nástroj umožňuje zjistit poruchy spravovaných systémů co nejdříve (zpravidla dříve než zákazník), a tak snižuje výskyt situací, kdy je nutné řešit havárie pod tlakem.

V celkovém souhrnu se vedení domnívá, že výše uvedené změny snížily přetížení techniků. Analýza počtu odpracovaných hodin v tomto a předcházejícím půlroce tuto domněnku potvrzuje, vykazuje snížení o 6-9%. Atmosféru ve firmě označuje vedení za lepší, ale ne ideální. Zlepšení může kromě menší vytíženosti techniků být způsobeno také tím, že zaměstnanci vnímají snahu vedení zabývat se jejich potížemi, snížením počtu odpracovaných hodin a částečně i tím, že vedoucí zaměstnanci, kteří původně sdíleli kancelář s techniky, se přestěhovali o patro výš, takže technici nejsou pod neustálou kontrolou. Názor zaměstnanců na změny nebyl zjišťován.

## 5 Redesign pracovních míst

Výsledkem analýzy pracovních míst je popis pracovního místa, který přináší informace o tom, co je v současné době cílem a pracovní náplní daného pracovního místa. Pokud se ukazuje, že současný přístup není z různých důvodů pro zaměstnavatele nebo pro držitele pracovního místa přínosný, je vhodné zvážit změnu popisu pracovního místa, tedy jeho redesign. Tato změna může přinést zvýšení produktivity a efektivity organizace a držitelům pracovních míst uspokojení ze smysluplné práce. Koubek (2001, s. 79) upozorňuje v souvislosti s rychle se měnícím prostředím na potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech (tedy redesign pracovních míst).

Dobře vytvořené pracovní místo poskytuje držiteli kromě pocitů smysluplnosti, různorodosti, ucelenosti, autonomie a zpětné vazby vycházející z práce samé také informace, které potřebuje k činnostem a rozhodování, a informace a zdroje potřebné k objevení a nápravě nedostatků (Hupp, 1995, s. 12).

### 5.1 Definice a přístupy k redesignu pracovních míst

Redesign pracovních míst definuje Palán (2002, s. 180) jako „proces změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech, který následuje po analýze pracovních míst“.

Jak již bylo zmíněno, rychlý rozvoj malé firmy a nutnost flexibility s sebou nese poměrně častou potřebu revize náplně popisů pracovních míst. Potřeba soustavného přizpůsobování obsahu i metod práce se ale neomezuje pouze na malé firmy, vzhledem k rychlým změnám prostředí se týká všech organizací (Koubek, 2006, s. 79). Mezi hlavní možné příčiny nutnosti redesignu pracovních míst můžeme zahrnout změny situace na trhu, změnu používaných

technologií, změnu způsobu řízení organizace, snahu o vyšší produktivitu práce a snahu o zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Koubek (2003, s. 51) uvádí, že významným podnětem k redesignu mohou být i výsledky analýzy pracovních míst.

Redesign může mít různý rozsah v návaznosti na potřeby organizace. Může se jednat o úpravu metod práce na jedné pozici, na druhou stranu může jít o rozsáhlý redesign procesů, pracovních skupin i pracovních míst. I při menším rozsahu redesignu je nutné mít na zřeteli nejen jednotlivé pracovní místo, ale celek, tedy organizaci.

#### 5.1.1 Proces redesignu pracovních míst

Palán (2002, s. 180-181) uvádí, že proces redesignu pracovních míst má svůj algoritmus. Poté, co je identifikována potřeba změny, je třeba určit, kterých skupin pracovních míst se zejména týká, a jakým způsobem bude nejhodnější situaci řešit. Je možné pracovní místa rušit, měnit jejich popis nebo hledat jiné řešení, kterým může být například zvyšování motivace nebo vzdělávání držitelů pracovních míst. Poté je třeba vytvořit tým osob, který bude redesign provádět. Tento tým shromáždí potřebné podklady a formuluje podstatu, cíle a plány změn. Po samotném provedení redesignu pracovních míst je vhodné výsledky vyhodnotit (Palán, 2002, s. 180-181).

Hupp (1995, p. 23-24) člení proces redesignu do čtyř základních kroků, a to definice účelu a rozsahu projektu, analýza současného stavu, redesign systému a implementace. Cílem *definice účelu a rozsahu projektu redesignu* je určit, zda je redesign pro organizaci vhodnou intervencí, co by mělo být jeho účelem a jaký by měl být jeho rozsah. Redesign může být vhodné provést tehdy, když v organizaci existuje takový problém nebo příležitost, který souvisí s motivací, spokojeností zaměstnanců nebo efektivitou práce, a který by mohl být

způsoben nevyhovující náplní pracovních míst. Dále je nutné určit, které aspekty práce potřebují změnu, zda jsou zaměstnanci na změnu připraveni a zda jsou organizační systémy dostatečně pružné a schopné změnu vstřebat a podpořit (Feldman a Arnold, 1985, s. 250-252). V této fázi je také třeba zformovat tým, který bude redesign provádět. Mezi odborníky nepanuje shoda v otázce, zda by kromě vedoucích pracovníků a personalistů bylo vhodné do skupiny začlenit i držitele pracovních míst.

Předmětem *analýzy současného stavu* je struktura systému lidských zdrojů (sem můžeme zahrnout stávající organizační strukturu, pracovní místa a jejich náplň, personální procesy a hodnoty a normy), technické procesy (průběh práce, tok informací, charakteristika produktu) a faktory prostředí (cíle a strategie organizace, ale také interní / externí zákazníci a dodavatele) (Hupp, 1995, s. 25). Analýza pomůže zachovat to, co funguje dobře a zaměřit se na změnu tam, kde je to třeba.

*Redesign systému* vychází z analýzy současného stavu a zaměřuje se na odstranění zjištěných nedostatků ve všech třech výše zmíněných sledovaných oblastech. Je třeba zvážit, jak přispívají jednotlivé činnosti na pracovním místě prováděné k motivaci pracovníků. Koubek uvádí, že plánované změny musí být technologicky uskutečnitelné, jednotlivci musí chtít a být schopni nové činnosti vykonávat (po případném zaškolení) a zároveň dosavadní vykonavatelé musí být ochotní se jí vzdát. Stále je třeba mít na paměti, že cílem je zvýšení úsilí a zlepšení výsledků práce držitelů pracovních míst (Koubek, 2001, s. 81).

Úspěch *implementace* závisí do značné míry na tom, nakolik byli do procesu redesignu zapojeni jednotlivci, kterých se změny týkají. Feldman a Arnold (1995, s. 253) uvádějí, že se úspěšné projekty od neúspěšných liší tím, že se obtížným problémům věnují hned zpočátku, před implementací je provedena



analýza změn potřebných na pracovních místech, změny jsou založeny na výsledcích této analýzy a otevřeně diskutovány. Realizační tým je připraven na problémy, které mohou při redesignu nastat a provádí hodnocení projektu po celou dobu jeho realizace.

## 5.2 Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst

Obsah práce na pracovním místě ovlivňují dvě hlavní skupiny faktorů: faktory týkající se organizace a jejích potřeb (např. cíle organizace, struktura organizace, procesy a činnosti v organizaci vykonávané, používané technologie, prostředí, ve kterém organizace působí) a faktory týkající jedince – držitele pracovního místa. „Obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.“ (Armstrong, 2002, s. 264). Obdobně Feldman a Arnold (1985, s. 13-16) uvádějí, že kromě specifikace požadavků organizace na uchazeče o pracovní místo je třeba brát v úvahu očekávání a potřeby potenciálního zaměstnance. Jednotlivec poskytuje organizaci svoje úsilí, dovednosti, znalosti a zkušenosti, které společně zajistí potřebný pracovní výkon. Na druhé straně organizace poskytuje jednotlivci odměny, výzvy a příležitosti k růstu a rozvoji a tak přispívá ke splnění jeho osobních potřeb a aspirací.

Přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je celá řada a není v možnostech této diplomové práce se všemi zabývat. Proto je zde uvedeno jen několik stručných charakteristik a podrobněji budou popsány ty, které by mohly být přínosné pro situaci firmy ITTechnik. Koubek (2001, s. 53-63) uvádí jako nejznámější přístupy mechanistický, motivační, biologický a percepční.

- *Mechanistický přístup* vychází z Taylorových zásad vědeckého řízení a zásad organizace a řízení práce a výroby a hledá optimální využití času,

energie, surovin a strojů. Jeho slabou stránkou je přílišné soustředění na zájmy organizace a zapomínání na zájmy pracovníka.

- *Motivační přístup* se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, která pramení ze spokojenosti s jejich prací a jeho základem je Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce (kterému se budu podrobněji věnovat v 5.2.1) a teorie sociotechnických systémů. Zájmy organizace sleduje nepřímou, přes vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně.
- *Biologický přístup* (někdy také nazývaný ergonomický) se snaží při vytváření pracovních úkolů zmírnit nebo eliminovat fyzickou námahu a nepohodlí.
- Naproti tomu *percepční přístup* se obdobně zaměřuje na duševní požadavky práce a snižování duševní náročnosti.

Koubek (2001, s. 63) navrhuje „racionální kombinaci přístupů, která bere v úvahu všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy organizace a zájmy pracovníků.“ Armstrong (2002, s. 262-263) se zmiňuje o následujících faktorech, které by měly být vzaty do úvahy při vytváření nebo redesignu pracovních míst:

- *Proces vnitřní motivace*: vychází z předpokladu, že efektivní výkon souvisí s vnitřním uspokojením držitele pracovního místa plynoucím z obsahu práce, tedy že pracovní místo by mělo držiteli nabízet určitou vnitřní odměnu, která je pod jeho přímou kontrolou.
- *Charakteristiky struktury úkolů*: celistvé pracovní místo by pro každý úkol, který je k němu přiřazen, mělo obsahovat tři prvky, které tvoří vnitřní strukturu úkolu: plánování, výkon činnosti a kontrolu. Pracovníkovi by tedy měl být uložen jasný cíl a on sám by měl rozhodovat o tom, jak práci udělá a jaké zdroje k tomu bude

potřebovat. Poté, co práci vykoná, by měl vyhodnotit, zda a do jaké míry splnil zadaný cíl.

- *Motivující charakteristiky práce:* držitele pracovního místa nejvíce vnitřně motivuje takové uspořádání práce, které obsahuje nejen výkon činnosti, ale i plánování a kontrolu. Proto je vhodné rozšiřovat tímto způsobem odpovědnost a pravomoci řadových pracovníků a přenechávat jim tak část práce, za kterou měli tradičně odpovědnost manažeři a vedoucí týmů. Zároveň je ovšem nutné poskytnout jim potřebné vzdělání, podporu a vedení.
- *Význam modelu charakteristik práce:* vědomí smysluplnosti práce a vlastní odpovědnost za výsledky práce silně ovlivňuje motivaci, spokojenost s prací a výkon.
- *Zabezpečování vnitřní motivace:* pokud má pracovní místo držitele vnitřně motivovat, mělo by se jim dostávat zpětné vazby pomocí hodnocení jejich pracovního výkonu, na pracovním místě by měly být využívány schopnosti jedince, zejména ty, kterých si tento jedinec cení, a zároveň by držitel pracovního místa měl cítit určitou míru autonomie, tedy že stanovování cílů a rozhodování o jejich plnění může podstatnou měrou ovlivnit.

Shrneme-li výše uvedené poznatky, dojdeme k závěru, že mezi hlavní motivující charakteristiky patří „autonomie, volnost rozhodování, sebekontrola a odpovědnost, rozmanitost, využití schopností, zpětná vazba a přesvědčení, že úkol je významný“ (Armstrong, 2002, s. 265). Pracovní místa v malých firmách mají tendenci splňovat některé z těchto charakteristik jaks automaticky. Větší přehlednost a otevřenost malých firem může vést ke kvalitní zpětné vazbě a přesvědčení o významnosti úkolu, malý počet spolupracovníků přináší rozmanitost činností a využití různých schopností jednotlivce.

### 5.2.1 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce

Jak vyplývá z výše uvedených zásad, výzkumu specifických charakteristik pracovních pozic, které mají významný vliv na to, jak lidé ke své práci přistupují, se věnovala řada autorů. Často citovaný je Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce, který „se zabývá podmínkami, za kterých dosahují pracovní místa vysoké úrovně vnitřní pracovní motivace držitele pracovního místa“ (Feldman a Arnold, 1985, s. 240).

Vnitřní pracovní motivací (neboli motivací intrinsickou) rozumíme takovou motivaci, která je nezávislá na vnějších faktorech. Bedrnová a Nový (1998, s. 242) uvádějí jako příklady intrinsické motivace potřebu činnosti, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci (může být v určité míře uspokojena hierarchicky vyšší pozicí) a potřebu smyslu života (práce poskytuje příležitosti k činnostem, které jsou smysluplné a umožňují člověku rozvíjet své osobnostní předpoklady) a seberealizace. Mezi extrinsické motivy k práci patří potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti.

Na tyto potřeby je možné působit stimulačními prostředky. Organizace mohou stimulovat zaměstnance hmotnými odměnami, obsahem práce (což je jádrem Hackmanova a Oldhamova modelu), neformálním hodnocením, dobrou atmosférou pracovní skupiny, pracovními podmínkami a režimem práce, podporou identifikace jedince s organizací. Dále mohou na zaměstnance působit externí stimulační faktory, jako je např. celkový image podniku nebo makroekonomická situace. Stimulace pracovní motivace bude účinná pouze tehdy, pokud bude zacílena na potřeby konkrétního jedince (Bedrnová, 1998, s. 268-276).

Motivovaní zaměstnanci jsou iniciativní a plní energie, jsou oddaní pracovat pro firmu, naplňují misi organizace, stanovují si vlastní dosažitelné pracovní cíle, jsou aktivní při řešení problémů a hledají příležitosti, jak zlepšit své schopnosti (Mallya, 2006, s. 176).

Hackmanův a Oldhamův model se zabývá motivací vnitřní. Podle něj je vysoká tehdy, když jsou splněny tyto tři klíčové podmínky, které jsou nazývány „kritické psychologické okolnosti“:

- *Zažívání smysluplnosti práce:* Držitel pracovního místa vnímá práci jako smysluplnou tehdy, pokud při jejím vykonávání využívá pestrou škálu svých schopností a dovedností, pokud je jeho práce ucelená (pracuje od začátku do konce s viditelným výsledkem) a pokud má jeho práce významný vliv na ostatní lidi (v organizaci nebo mimo ni). Pokud všechny tyto tři dimenze jsou na vysoké úrovni, je zažívaná smysluplnost práce vysoká. Pokud je jedna z dimenzí na nízké úrovni a další dvě na vysoké, práce může být stále vnímaná jako vysoce smysluplná.
- *Zažívání odpovědnosti za výsledky práce* souvisí se samostatností, tedy úrovní, na které umožňuje práce nezávislost, samostatné plánování práce a volnost způsobu provedení práce. Určitý stupeň samostatnosti je podmínkou k tomu, aby jedinec připisoval úspěch nebo selhání spíše sobě než někomu nebo něčemu jinému.
- *Znalost skutečných výsledků pracovní činnosti* závisí na míře přímé a jasné zpětné vazby, kterou jedinci poskytuje práce sama o sobě, jako výsledek jejího provádění, tedy nikoliv zpětné vazby od jiné osoby. (Feldman a Arnold, 1985, s. 241-243).

Dalším faktorem, který má vliv na míru vnitřní motivace, jsou rozdíly mezi lidmi, v Hackmanově a Oldhamově modelu reprezentované třemi tlumícími (moderujícími) faktory, které ovlivňují na jedné straně rozsah, v jakém výše uvedené charakteristiky práce vedou ke kritickým psychologickým okolnostem, a na druhé straně do jaké míry tyto kritické psychologické okolnosti skutečně zvyšují vnitřní motivaci. Jedná se o tyto faktory:

- *Znalosti a dovednosti:* pokud je na vysoce motivujícím pracovním místě jedinec s příslušnými znalostmi a dovednostmi, bude pravděpodobně zažívat pozitivní pocity a vysokou úroveň vnitřní motivace. Pokud by mu potřebné znalosti a dovednosti chyběly, bude jeho výkon špatný a pocity negativní.
- *Význam potřeby růstu:* jedinci s vyšší potřebou úspěchu, osobního růstu, vzdělávání reagují na pozici s vysokým motivačním potenciálem pozitivněji než ti, kteří mají míru potřeby růstu nízkou.
- *Spokojenost s kontextem práce:* práce sama o sobě není samozřejmě jediným faktorem, který ovlivňuje motivaci. Určitá míra spokojenosti s vnějšími okolnostmi (plat, vedení spolupracovníci, pracovní podmínky atd.) je nezbytým předpokladem k tomu, aby práce mohla přinášet vnitřní motivaci (Feldman a Arnold, 1985, s. 245-246).

Feldman a Arnold (1985, s. 279 – 280) upozorňují, že v některých organizacích je vhodnější nepracovat s pracovní náplní jednotlivých pracovních míst, ale spíše s pracovní náplní skupin. Pracovní skupiny (např. autonomní týmy nebo sebeřídící týmy) potom plní stanovené úkoly jako celek, jejich členové nemají žádné určené pracovní místo, jejich role se ve skupině mění podle potřeb skupiny a volby jednotlivců. Skupina může být efektivní tehdy, pokud odměny a cíle jsou orientovány na skupinu, nikoliv na jednotlivce, pokud existuje dostupný systém zaškolení a konzultací a pokud

skupina dobře rozumí požadavkům na ni kladeným (Feldman a Arnold, 1985, s. 272-276). Tento přístup volíme jen tam, kde to stávající organizační systémy umožňují a podporují, případně není obtížné je změnit tak, aby usnadnily fungování sebeřídících (autonomních) týmů. Je třeba vést v patrnosti, že skupinový redesign je podstatně náročnější z hlediska implementace a řízení, pokud se tedy nezdá v dané situaci podstatně vhodnější a přínosnější, je lepší zvolit individuální redesign. Ten lze snadněji implementovat, čímž poskytuje menší prostor pro pochybení a v konečném důsledku zvyšuje pravděpodobnost úspěchu projektu (Feldman a Arnold, 1985, s. 279-280).

### 5.2.2 Diagnostické šetření o práci (Job Diagnostic Survey)

Pro zjištění, jak jedinec vnímá svoje pracovní místo z hlediska všech faktorů, které hrají roli v modelu charakteristik práce, je možné využít dotazníku známého jako diagnostické šetření o práci (Job Diagnostic Survey).

Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce i dotazník zjišťující, jak zaměstnanec vnímá jednotlivé faktory své práce, byly podrobeny mnoha průzkumům. Ačkoliv se objevily i kritické ohlasy, mnoho výzkumníků potvrdilo validitu různých částí modelu a můžeme usuzovat, že tento model může být nápomocný při tvorbě pracovních míst a redesignu v manažerské praxi (Feldman a Arnold, s. 253-254). Podobně i diagnostické šetření o práci (Job Diagnostic Survey) bylo poté, co bylo na základě připomínek výzkumníků revidováno, shledáno jako validní a vhodný nástroj pro redesign pracovních míst (Buys, 2007, s. 5).

## **6 Diagnostika potřeby redesignu pracovních míst ve společnosti ITTechnik**

Firma ITTechnik zvažovala redesign pracovních pozic z důvodu nespokojenosti techniků s některými aspekty práce na jejich pozici a zároveň z důvodu stížností zástupců vedení na kvalitu pracovního výkonu techniků, a také z důvodu rozrůstání firmy, které s sebou nese nutnost změny organizační struktury firmy. Zároveň by ráda přizpůsobila pracovní místa tak, aby při zachování či zvýšení efektivity byli zaměstnanci tato místa zastávající spokojenější.

Na první pohled nelze jednoznačně určit, kde je příčina (nebo příčiny) neuspokojivého výkonu techniků. Tuto situaci pomůže analyzovat trojúhelník chtít – moci – umět: „Pracovní výkon je závislý na úrovni motivace a schopností pracovníka a na podmínkách, které mu pro jeho práci organizace vytvoří“ (Tureckiová, 2007, s. 9). Budeme se tedy ptát, zda jsou technici dostatečně motivováni (jak vnitřně, z povahy své práce, tak pomocí vnějších pobídek), zda mají takové schopnosti, které jsou pro výkon práce potřebné, a jestli podmínky, které v organizaci existují, umožňují a podporují efektivní výkon jeho práce (tedy zda má k dispozici potřebné zdroje).

Gilbert (1996, s. 82-105) navrhl model popisující šest složek, které ovlivňují výkon jednotlivce a rozdělil je do dvou skupin. První tři – informace, nástroje a odměny – jsou faktory pracovního prostředí, další tři – znalosti, kapacita a motivy – jsou faktory související s držitelem pracovního místa. Podle jeho názoru jsou nejčastěji jako příčiny neuspokojivého výkonu udávány motivy a kapacita, ačkoliv to jsou obvykle dvě poslední místa, kde by bylo vhodné hledat příčiny nekompetence. „S výjimkou několika zvláštních jednotlivců lidem velmi záleží na tom, jaký podávají výkon v práci nebo ve škole, a nedostatky v kapacitě, mentální či fyzické, jsou výjimkou, ne pravidlem.



Existují-li jakékoliv nedostatky v motivech či kapacitě, jejich důsledky mohou být obvykle minimalizovány, věnujeme-li pečlivou pozornost ostatním proměnným modelu řízení chování.“ (Gilbert, 1996, s. 89).

Firma ITTechnik neměla k dispozici dostatek údajů k tomu, aby mohla rozpoznat, který z vrcholů trojúhelníku chtít – moci – umět nebo která ze šesti složek Gilbertova modelu řízení chování je v současné situaci největší brzdou výkonu. Také nebylo zcela zřejmé, zda potřebným řešením je právě redesign pracovních míst. Tyto otázky je možné zodpovědět pomocí diagnostického šetření o práci (Job Diagnostic Survey), navazujícího na Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce, a pomocí diagnostických otázek formulovaných Feldmanem a Arnoldem (1985, s. 249-251), které zjišťují, zda je v organizaci redesign práce potřebný a proveditelný.

#### 6.1.1 Otázky diagnostikující potřebu redesignu pracovních míst ve firmě ITTechnik

Následujících šest otázek může organizaci pomoci zjistit, zda by pro ni redesign pracovních míst byl přínosem. První čtyři otázky zjišťují potřebu redesignu, další dvě jeho proveditelnost (Feldman a Arnold, 1985, s. 249-251).

1. Existuje v organizaci nějaký významný problém nebo příležitost k dosažení zlepšení?
2. Je jádrem tohoto problému nebo příležitosti motivace zaměstnanců, spokojenost nebo efektivita práce?
3. Je možné, že příčinou těchto problémů je design pracovního místa?
4. Které aspekty pracovního místa nejvíce potřebují zlepšit?
5. Jak jsou zaměstnanci připravení na změny?
6. Do jaké míry jsou organizační systémy vstřícné k potřebným změnám?

Vedení společnosti ITTechnik je toho názoru, že ve společnosti existují problémy, jejichž jádrem je motivace zaměstnanců, jejich spokojenost i efektivita práce. Dva ze tří jednatelů si ale myslí, že tyto problémy nejsou způsobeny designem pracovního místa technika. Zároveň si dva jednatele myslí, že část problémů souvisí spíše s nedostatečnou kontrolou (redesign by tedy byl nutný spíše u vedoucích pozic než u pozice technika). V této souvislosti je vhodné zmínit neexistenci provázaného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, což může být také zdrojem problémů s motivací a efektivitou práce. Přesnější odpověď na otázku 3 a částečně otázku 4 poskytne Diagnostické šetření o práci.

Z diskusí o pracovní náplni technika vyplynuly problémy s pracovní vyčerpáním techniků, nespokojeností s nutností držet pohotovost, se samostatností techniků a jejich vzděláváním a rozvojem. Některé změny již v souvislosti s touto situací proběhly a zaměstnanci jsou připraveni na to, že firmu čekají další změny, otázka číslo 5 je tedy zodpovězena kladně. Pokud jde o vstřícnost organizačních systémů ke změnám, můžeme v případě firmy ITTechnik využít flexibility malé firmy, která je zvyklá na měnící se požadavky a dokáže se pružně přizpůsobit nové situaci.

#### 6.1.2 Diagnostické šetření o práci (Job Diagnostic Survey) ve firmě ITTechnik

Hackmanův a Oldhamův dotazník diagnostického šetření o práci byl přeložen z Hilgerta (2004, s. 122-123) a je v Příloze E. Technici vyplňovali dotazník s 23 otázkami, každou z nich hodnotili na škále 1 – 7, kde 1 odpovídala výroku „zásadně nesouhlasím“ a 7 „zcela souhlasím“. Každá z těchto otázek zjišťovala úroveň některé z „kritických psychologických okolností“ (Feldman a Arnold, 1985, s.240-241), které jsou podrobněji popsány v 5.2.1. Výsledky dotazníku prezentované v Tabulce 1 byly vypočítány podle instrukcí pro

diagnostické šetření o práci (Hilgert, 2004, s. 122-123). Skóre motivačního potenciálu je tvořeno násobkem tří „kritických psychologických okolností“:

- zažívání smysluplnosti práce, které je tvořeno průměrem ze tří dimenzí práce: různorodosti, ucelenosti a významnosti
- zažívání odpovědnosti za výsledky práce
- znalost výsledků práce

Toto skóre motivačního potenciálu vyjadřuje míru potenciální vnitřní motivace pracovníků na daném pracovním místě a může dosahovat hodnot od 1 do 343 (v případě sedmibodové škály). Skutečná vnitřní motivace se odvíjí od individuálních rozdílů mezi zaměstnanci a je kromě skóre motivačního potenciálu určena znalostmi a dovednostmi konkrétního pracovníka, významem potřeby růstu a spokojeností s kontextem práce. Je možné si všimnout, že mezi názory techniků na jednotlivé faktory jsou poměrně výrazné rozdíly – ty mohou být způsobeny právě individuálními rozdíly mezi nimi.

Tabulka 1 ukazuje, že žádný ze sledovaných faktorů nevyšel kriticky nízko, všechny se v průměrném výsledku udržují nad 4,00. Nejlépe vychází zažívání smysluplnosti práce (5,16), zejména její významnost (5,81) a různorodost (5,55). Práce na pracovním místě technika by mohla být pocíťována jako ještě smysluplnější, kdyby byla více ucelená (ucelenost je hodnocena průměrně 4,13), tedy pokud by technik častěji pracoval na úkolech od začátku do konce s viditelným výsledkem.

Největší rozdíly ve vnímání jednotlivých techniků jsou v oblasti zažívání odpovědnosti za výsledky práce (průměr 4,63). Celkově je tento faktor hodnocen na podobné úrovni jako znalost výsledků práce (průměrně 4,50). Je zřejmé, že v těchto dvou oblastech existuje prostor pro zlepšení, ale je třeba

zvážit, zda by změny pracovního místa přinesly skutečně pro organizaci významný efekt. Každá změna s sebou přináší riziko a to by mělo být vyváženo významným potenciálním přínosem.

**Tabulka 1: Výsledky diagnostického šetření o práci na pracovním místě technika ve firmě ITTechnik**

	Dimenze zažívání smysluplnosti práce			Smysluplnost práce	Odpovědnost za výsledky práce	Znalost výsledků práce	Skóre motivačního potenciálu
	Různorodost	Ucelenost	Významnost				
Technik 1	5,80	3,75	5,25	4,93	4,75	5,17	121,07
Technik 2	5,20	3,50	6,50	5,07	2,75	3,67	51,09
Technik 3	4,80	4,75	4,75	4,77	4,75	4,17	94,34
Technik 4	6,40	4,50	6,75	5,88	6,25	5,00	183,85
<b>Průměr</b>	<b>5,55</b>	<b>4,13</b>	<b>5,81</b>	<b>5,16</b>	<b>4,63</b>	<b>4,50</b>	<b>107,44</b>

K dotazníku byla připojena ještě otázka inspirovaná průzkumem autorů Dean, Dean a Rebalsky (1996, s. 75-89): Co by ti pomohlo, abys svojí práci mohl vykonávat lépe? Technici měli vybrat jednu ze šest variant odpovědi, které odpovídaly Gilbertovu modelu popisujícímu šest složek majících vliv na výkon jednotlivce (Gilbert, 1996, s. 82-105). Faktorům *pracovního prostředí* odpovídaly varianty: jasné informace a zpětná vazba (informace), lepší nástroje a vybavení (nástroje), adekvátní odměňování (odměny), faktorům souvisejícím s *držitelem pracovního místa* byly přiřazeny varianty systematické vzdělávání (znalosti), práce odpovídající znalostem a schopnostem (kapacita) a jistota práce a uznávané místo v týmu (motivy). Přesné znění variant odpovědi je součástí Přílohy E. Odpověď na tuto otázku by měla být dalším vodítkem k tomu, kde je ve firmě ITTechnik největší prostor pro změnu.

Jeden technik odpověděl, že pro lepší výkon své práce by potřeboval jasné informace a zpětnou vazbu, dva technici zvolili systematické školení a vzdělávání, které odpovídá pracovním požadavkům, a jeden technik odpověděl, že by požadavky práce měly lépe odpovídat jeho dovednostem a schopnostem. Vzhledem k tomu, že šlo o jedinou otázku, na kterou odpovídali pouze čtyři respondenti, nemůžeme z výsledku vyvozovat žádné zásadní závěry. Zdá se ale, že výsledky potvrzují potřebu systematického vzdělávání, která zazněla již při diskusích o náplni pracovního místa. Dále si můžeme všimnout, že převažují faktory týkající se držitele pracovního místa (rozvoj znalostí a lepší přizpůsobení pozice držiteli, celkem tři odpovědi) nad faktory prostředí (jasné informace a zpětná vazba, pouze jedna odpověď). To by mohlo signalizovat, že design pracovního místa není tím, co by brzdilo výkon techniků.

Na základě výsledků diagnostického šetření o práci a odpovědí na otázku co by technikům pomohlo, aby mohli svoji práci vykonávat lépe, lze usoudit, že design pracovního místa technik – správce sítí není významnou překážkou pracovního výkonu ani spokojenosti zaměstnanců na této pozici, a že v tuto chvíli není vhodné zabývat se redesignem tohoto pracovního místa. Management by měl ale tyto výsledky vést v patrnosti a využít je při příští aktualizaci popisu pracovního místa.

### 6.1.3 Další kroky doporučené společností ITTechnik

Z diskusí s vedením společnosti a zaměstnanci a z výsledků diagnostického šetření o práci vyplývají následující problémové oblasti ve firmě ITTechnik, které bude potřeba do budoucna řešit:

- systém hodnocení zaměstnanců
- systém odměňování zaměstnanců na základě výkonu

- systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- nedostatečná efektivita práce
- nedostatečná kontrola
- vysoká pracovní vytiženost techniků i manažerů
- organizace pohotovosti
- potřeba větší samostatnosti techniků

Při pohledu na tento výčet se jako nejvhodnější jeví pokračovat dál v konceptualizaci řízení lidských zdrojů. Cílem by měl být propojený systém plánování pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu včetně vazby na odměňování, a systém vzdělávání a rozvoje, tedy ucelené řízení pracovního výkonu, jak doporučuje Koubek (2004, s. 21). Tento systém je založen na dohodách zaměstnance a zaměstnavatele o pracovním výkonu a při správné implementaci poskytuje zaměstnancům více příležitostí k samostatnému rozhodování při současném zajištění znalostí nezbytných pro dobré rozhodování. Soustavná komunikace, vzdělávání a rozvoj odpovídající dohodnutým úkolům a cílům snižují výskyt chyb a jsou přínosem pro kariéru zaměstnanců. Soustavná komunikace odstraňuje problémy se zpětnou vazbou. Organizaci přináší ucelené řízení pracovního výkonu zejména zvýšení pracovního výkonu a vysokou provázanost úkolů a cílů organizace s úkoly a cíli jednotlivých pracovníků, dále jasnější kritéria pro posuzování pracovního výkonu, zlepšování atmosféry v organizaci, zlepšování služeb zákazníkům a další výhody (Koubek, 2004, s. 33-37). Koubek proces řízení pracovního výkonu malým organizacím doporučuje mimo jiné proto, že hodnocení zaměstnanců je v malých organizacích ožehavým problémem a jasné dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a odměňování pomáhají při řešení neuspokojivého pracovního výkonu při zachování dobrých pracovních vztahů (2003, s. 32-33).

Překážkou implementace systému plánování pracovního výkonu se může ve firmě ITTechnik stát případná neochota vedoucích zaměstnanců pracovat na svých manažerských schopnostech, neochota měnit styl řízení, případně neochota vůbec věnovat novému přístupu dostatek času potřebného k jeho implementaci. Pokud se tyto překážky podaří překonat a všechny vedoucí zaměstnance přesvědčit o přínosech systému plánování pracovního výkonu, jsou kromě změny stylu řízení dalšími podmínkami k úspěšnému zavedení systému organizační kultura založená na vysokém výkonu a kvalitě, spolupráci, otevřené komunikaci a přístupu k pracovníkům jako rovnocenným partnerům. To je přístup, který se firma ITTechnik snaží uplatňovat, i když ne vždy úspěšně. Třetí podmínkou je ne příliš centralizovaná struktura, tuto podmínku splňuje firma ITTechnik plně.

Kromě zavedení systému plánování pracovního výkonu bude nutné hovořit o pracovní náplni vedoucích zaměstnanců (což se systémem plánování výkonu úzce souvisí), zejména se zaměřit na hledání časových rezerv na častější komunikaci se zaměstnanci a jejich kontrolu (později hodnocení s vazbou na plánovaný výkon).

## 7 Závěr

Tato diplomová práce potvrzuje důležitost personálního řízení pro malé organizace. I když postupy a metody používané malými organizacemi se zákonitě budou v mnoha případech lišit od postupů a metod používaných organizacemi většími, potřebný rozsah zůstává. Odlišnosti v realizaci personálních procesů malých a větších organizací jsou dány nejen různou velikostí a tím pádem odlišnými možnostmi finančních i časových investic, ale také rozdíly ve firemní kultuře.

Proces analýzy pracovních míst, který má jasně definovaný cíl a je provázaný s celkovou strategií firmy a personální strategií, je vhodným prvním krokem konceptualizace řízení lidských zdrojů. Popisy pracovních míst pokládají základy pro další navazující personální procesy, přispívají k vyjasnění očekávání zaměstnavatele nebo zjištění důvodů nespokojenosti pracovníků. Výsledkem pak může být nejen zvýšení výkonu pracovníků a organizace jako celku, ale také navázání nebo prohlubování partnerské komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Taková komunikace pak přispívá k dobrým interpersonálním vztahům a tyto vztahy ovlivňují atmosféru v organizaci. Dobrá atmosféra pak vytváří prostředí umožňující vysoký výkon a přispívá ke sladování zájmů organizace a jednotlivců.

Mezi hlavní faktory určující kvalitu a přínos popisů pracovních míst patří připravenost vedení organizace na aktivní využívání popisů pracovních míst, zapojení zaměstnanců a cíle, které jasně definují, jak mají být popisy pracovních míst využívány a které personální procesy z nich budou čerpat, a které vycházejí z celkové strategie organizace. Tyto cíle je třeba mít před sebou v průběhu celého procesu analýzy pracovních míst a řídit se jimi v jednotlivých krocích procesu analýzy pracovních míst.



Vzhledem k tomu, že propojení výstupů analýzy pracovních míst s dalšími personálními procesy je poměrně náročná záležitost, je v malé organizaci, která obvykle nemá vlastní personální oddělení ani specialistu na oblast řízení lidských zdrojů, vhodná spolupráce s konzultantem nebo poradenskou firmou. I přes tuto obtížnost je možné nalézt takové metody a postupy, které odpovídají potřebám malé organizace, jsou dostatečně efektivní a přitom nejsou příliš časově a finančně náročné.

Design pracovního místa významně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich spokojenost s prací na pracovním místě a jejich výkon. Zároveň je třeba design pracovního místa soustavně přizpůsobovat změnám požadavků trhu, strategie organizace a technologie. Při diagnostice potřeby redesignu pracovního místa je třeba pečlivě zvážit, zda ve stávající situaci může být redesign řešením, zda je organizace a její pracovníci na změny s redesignem spojené připravená a zda přínos redesignu vyváží rizika a energii vloženou do jeho provedení.

Obecné závěry potvrzují zkušenosti firmy ITTechnik. Vedení firmy i její zaměstnanci získali díky popisům pracovních míst lepší představu o tom, jaký je význam a klíčové úkoly pracovního místa technik – správce sítí. V přímém důsledku přispěl tento krok k debatě o této pracovní pozici a revizi požadavků na uchazeče o tuto pozici. Vedení firmy má zájem na využití získaných údajů v dalších navazujících personálních procesech, které by měly být součástí uceleného systému plánování výkonu.

Pro firmu ITTechnik znamenala analýza pracovních míst a tvorba popisů pracovních míst nejen první krok k systematickému řízení lidských zdrojů a položení základu pro další personální procesy, ale také ji přivedla k důležitým otázkám týkajícím se dalšího směřování firmy. Vedoucí zaměstnanci si uvědomili, že jejich pohled na pracovní úkoly není vždy stejný jako pohled

zaměstnanců, že některé strategické cíle nejsou se zaměstnanci sdíleny, a že tato situace může být zdrojem nedorozumění, které brzdí hladké fungování firmy. Zaměstnanci pochopili účel některých opatření a pravidel, která jim do té doby nedávala smysl. Diskuse o popisu pracovního místa technika – správce sítí tak pomohla zahájit skutečně dvousměrnou, partnerskou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením.

Výsledkem analýzy pracovních míst tak nejsou jen jasně formulované cíle a povinnosti daného pracovního místa, ale také posun v přístupu vedení k technikům, který vedl ke zlepšení atmosféry ve firmě, a počátek vzájemného pochopení zaměstnanců a vedení, na který bude třeba navázat další prací v oblasti řízení lidských zdrojů. Zároveň k další formalizaci informačních toků a pracovních postupů, která je v malé, ale rychle se rozvíjející organizaci potřebná. Diskuse nad pracovním místem technika dala také podnět k možnému budoucímu vzniku nového pracovního místa pohotovostního technika. Tyto změny by bez analýzy pracovních míst pravděpodobně neproběhly vůbec nebo by proběhly později, s většími následky na vztazích mezi klienty, zaměstnanci a vedením organizace.

V souhrnu je možné říci, že analýza pracovních míst a její výstupy, popisy pracovních míst a specifikace požadavků pracovních míst, jsou velice důležitou součástí personálního řízení organizace a jejich provádění a využívání v organizaci nezávisle na její velikosti znamená jednoznačně investici, která se zhodnotí v podobě zvýšeného výkonu jednotlivců i organizace jako celku i v oblasti vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

## 8 Soupis bibliografických citací

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan aj. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
3. BELILOS, Claire. Job Descriptions: Dead Wood or Living Tools? [online]. [s.l.]: CHIC Hospitality Consulting Services, September 2000 [cit. 22.3.2008; 17:50 SEČ]. Dostupné z WWW: <[http://www.easytraining.com/job\\_description.htm](http://www.easytraining.com/job_description.htm)>.
4. BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
5. BUYS, Michiel A.; OLCKERS, Chantal.; SCHAAP, Pieter. The construct validity of the revised job diagnostic survey [online]. [s.l.]: Association for Professional Managers in South Africa, January 2007 [cit. 18.8.2008, 16:50 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.up.ac.za/dspace/handle/2263/3134>>.
6. DEAN, Peter J.; DEAN, Martha R.; REBALSKY, Rebecca M.: Employee Perceptions of Workplace Factors That Will Most Improve Their Performance. Performance Improvement Quarterly, 1996, vol. 9, no. 2, p. 75-89.
7. FELDMAN, Daniel C.; ARNOLD, Hugh J. Managing Individual and Groups Behavior in Organizations. 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill, 1985. ISBN 0-07466278-9.
8. GILBERT, Thomas F.: Human Competence: Engineering Worthy Performance. Washington: International Society for Performance Improvement, 1996. ISBN 0-9616690-1-2.

9. GRANT, Philip C. Multiple Use Job Descriptions: A Guide to Analysis, Preparation, and Applications for Human Resources Managers. 1st ed. Westport (Connecticut): Greenwood Press, 1989. ISBN 0-89930-416-8.
10. GREGORINI, Michal. Koncepce personálního řízení v malé firmě. Praha, 2005. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí diplomové práce PhDr. Renata Kocianová, PhD.
11. HILGERT, Raymond; LEONARD, Edwin C.: Supervision: Concepts and Practices of Management [online]. [s.l.]: Nelson 2004 [cit. 20.8.2008, 17:20 SEČ]. Dostupné z WWW: <[http://www.swlearning.com/management/leonard/leonard\\_9e/skills\\_app\\_4\\_2.pdf](http://www.swlearning.com/management/leonard/leonard_9e/skills_app_4_2.pdf)>.
12. HUPP, Toni; POLAK, Craig; WESTGAARD, Odin. Designing Workgroups, Jobs, and Work Flow. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. ISBN 0-78790063-X.
13. JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
14. KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
15. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
16. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
17. KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

18. MALLYA, Thaddeus: Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
19. MCCONNELL, Charles R.: Drafting Practical Job Descriptions [online]. [s.l.]: National Federation of Independent Business, 05/18/2006 [cit. 22.3.2008; 18:50 SEČ]. Dostupné z WWW: <[http://www.nfib.com/object/IO\\_28341.html](http://www.nfib.com/object/IO_28341.html)>.
20. PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: Výkladový slovník, 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
21. PILAŘOVÁ, Irena: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
22. STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
23. SWEDBERG, Jamie. Put it in writing [online]. [s.l.]: Credit Union Management, Dec. 1 2003 [cit. 22.3.2008; 18:30 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management-employee-records/1095918-1.html>>.
24. TURECKIOVÁ, Michaela: Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

## **9 Přílohy**

PŘÍLOHA A: Organizační struktura firmy ITTechnik

PŘÍLOHA B: Formulář strukturovaného rozhovoru k získání informací pro analýzu pracovních míst

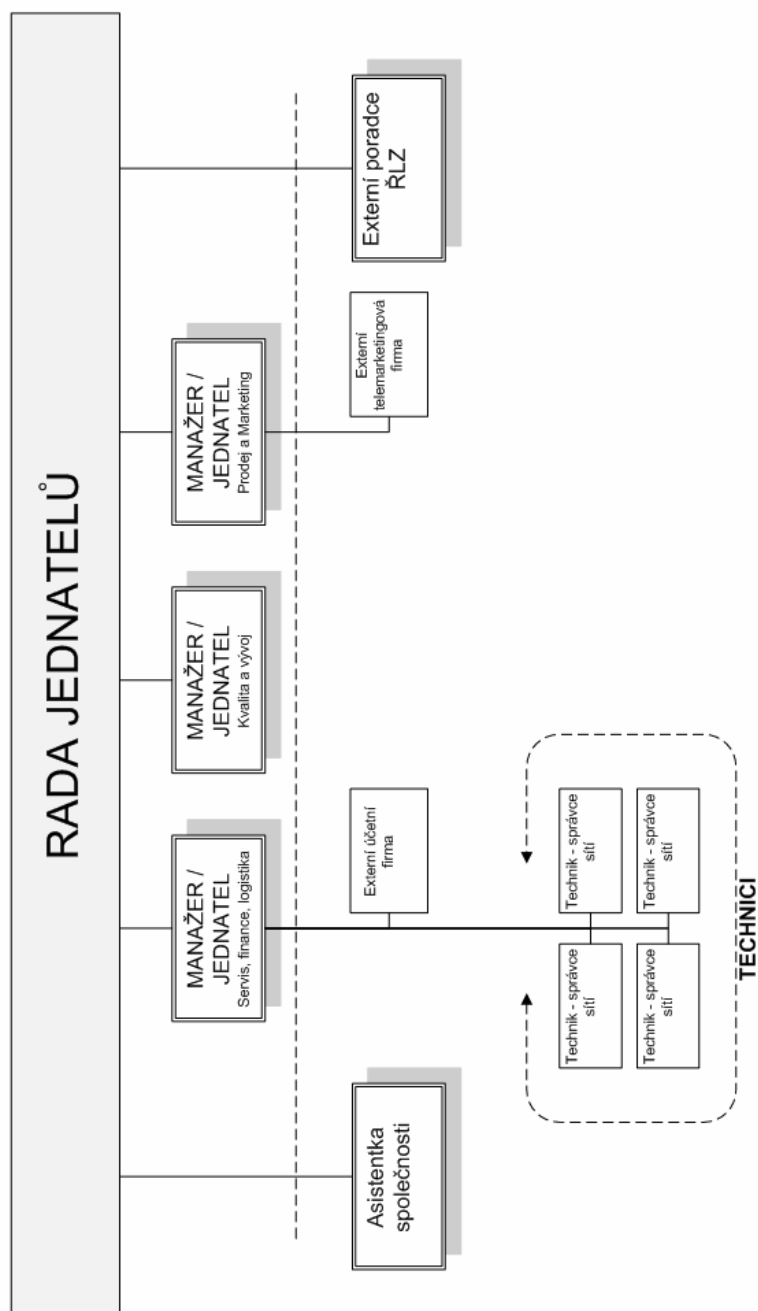
PŘÍLOHA C: Zápis prací technika – správce sítí

PŘÍLOHA D: Popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa Technik – správce sítí

PŘÍLOHA E: Dotazník diagnostického šetření o práci

# PŘÍLOHA A: Organizační struktura firmy ITTechnik

## Organizační struktura firmy ITTechnik Červenec 2008



## **PŘÍLOHA B: Formulář strukturovaného rozhovoru k získání informací pro analýzu pracovních míst**

Název pracovního místa:

Hlavní účel pracovního místa:

Hlavní povinnosti a jejich charakteristika (co a jak zaměstnanec dělá, co je nejdůležitější, co nejobtížnější), odpovědnosti a pravomoci:

Povinnosti každodenní:

Povinnosti periodické:

Povinnosti nepravidelné:

Další povinnosti:

Přímý nadřízený:

Podřízení:

Vztah k ostatním zaměstnancům:

Pracovní podmínky:

Nepříjemné fyzické a emocionální požadavky (jsou kladeny zřídka, příležitostně, často?):

- Přílišné pracovní tempo
- Kontakt se zákazníky
- Nepravidelný rozvrh činností
- Práce o samotě
- Časté cestování
- Další: jednání s problémovými klienty

Pracovní doba:



Vybavení:

Vzdělání:

Praxe:

Potřebné dovednosti:

Technické:

Ostatní požadované dovednosti:

Zvláštní požadavky:

- Řidičský průkaz
- Znalost anglického jazyka na aktivní úrovni
- Další zvláštní požadavky:

Datum:

Vyplnil:

## PŘÍLOHA C: Zápis prací technika – správce sítí

Datum	Firma	Popis práce	Od	Do	Hodin	Cesta
1.9.2007	klient 1	administrace emailu, prodlouzeni domeny	14:00	16:00	2	
4.9.2007	klient 2	Udržba stanic. Antivirovy a antispamovy test stanic, drobne nastavovani	17:00	19:30	2,5	0,25
4.9.2007	Ittechnik	instalace PC v kancelari pro Klient 3, pan Zluty, pani Modra	11:00	17:00	6	0,25
5.9.2007	klient 1	udrzba a zalohovani, oprava PC v multimedia	9:30	13:30	4	0.5
5.9.2007	klient 5	reseni s nedobjenim notebooku pana Zeleneho	8:00	9:00	1	0,25
5.9.2007	klient 5	antivirovy a antispawarovy test stanic, stazeni updatu, oprava nastaveni prav na ntb pani Cervene	16:00	18:00	2	0,25
5.9.2007	Ittechnik	instalace PC v kancelari a dodelavky na PC Fialova a Klient 4 Zlicin	13:30	16:00	2,5	0,25
6.9.2007	klient 6	pravidelna údržba, instalace varia na terminal server	9:00	12:00	3	0,5
6.9.2007	klient 5	vyzvednuti CDMA, hledani driveru k CDMA, rekonfigurace PC u pana Zeleneho + CDMA pripojeni	12:00	15:00	3	1
7.9.2007	klient 3	pravidelna udrzba	10:00	12:00	2	0,5
7.9.2007	Ittechnik	stazeni programu do klienta 5 na Zlicine, vyzvednuti zbozi, prace v kancelari	12:30	16:00	3,5	0,5
7.9.2007	klient 4	pravidelna udrzba, reseni problemu s modemem pí Bila	16:15	19:15	3	0,5
8.9.2007	nesmluvni	prohlidka emailoveho klienta u p. Hnedeho	10:00	11:00	1	0,5
8.9.2007	nesmluvni	nastaveni sitovky a profilu u pí Oranzove	16:00	17:00	1	0,5
8.9.2007	Ittechnik	reseni vypadku energie u klienta 5 a klienta 8	12:00	14:00	2	
11.9.2007	Ittechnik	zkouknuti novych pracovnich prostor	15:00	15:30	0.5	0
11.9.2007	klient 5	rekonfigurace mozila thunderbird + reseni problemu s neodchazejici postou u p. Zeleneho	8:30	12:30	4	0,5

# **PŘÍLOHA D: Popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa Technik – správce sítí**

## **Popis pracovního místa Technik – správce sítí**

Datum vypracování: 12. 2. 2008

Vypracoval: Bartovská

### **Hlavní účel pracovního místa:**

Technik poskytuje odbornou, pružnou a srozumitelnou podporu zákazníkům, zajišťuje prevenci technických problémů na počítačích a počítačových sítích klienta a dalšími vhodnými způsoby zajišťuje spokojenost zákazníků s fungováním informačních technologií a se službami společnosti ITTechnik.

### **Hlavní povinnosti:**

1. Je zodpovědný za provádění pravidelné údržby u smluvních zákazníků dle plánu činností v kalendáři a dle požadavků zákazníka specifikovaných ve smlouvě tak, aby v maximální možné míře předcházel výpadkům a poruchám na počítačové síti. Při provádění pravidelné údržby postupuje dle seznamu činností (check-listu) a provedené činnosti do něj zároveň zaznamenává. Udržuje informace o systémech zákazníků v úplné a aktuální podobě.
2. Řeší požadavky zákazníků různého typu (u smluvních i nesmluvních zákazníků, urgentní i neurgentní, havárie), a to v realistických termínech přijatelných pro zákazníka a vhodným způsobem (blíže specifikováno ve firemních směrnících). V případě potřeby konzultuje požadavky zákazníků s přímým nadřízeným. Pokud nemůže požadavek vyřešit, je zodpovědný za jeho předání přímému nadřízenému.
3. Sám aktivně hledá operativní problémy u klientů, aktivně zjišťuje potřeby klienta a řeší je. Poskytuje zákazníkům poradenství v oblasti IT tak, že navrhované řešení odpovídá konkrétní situaci, ve které se zákazník nachází, a zároveň bere ohled i na budoucí zákaznickovy potřeby. Komplexnější řešení konzultuje s manažerem kvality a vývoje a přímým nadřízeným, případně jim požadavek předá.
4. Dle rozpisu drží v určených týdnech pohotovost. V této době je 24 hodin denně k dispozici na mobilním telefonu, v dosahu počítače a internetu, aby mohl zasahovat v havarijních situacích; do 3 hodin je schopen v případě potřeby dojet ke klientovi. Zároveň v těchto určených týdnech vyřizuje požadavky klientů přijaté na helpdesk.
5. Zajišťuje informovanost ostatních členů týmu o svojí práci pomocí zápisu plánovaných prací do kalendáře, každodenních záznamů o činnosti a účastní se pravidelných schůzek určených ke sdílení informací. Činnosti neplánované

v kalendáři hlásí pracovníkovi helpdesku tak, aby pracovník helpdesku měl přehled, kde se technik nachází.

6. Pravidelně se věnuje seberozvoji – zkouší nové technologie, účastní se školení, vzdělává se pomocí odborných časopisů a internetu tak, aby udržoval krok s rozvojem technologií a mohl poskytovat zákazníkům kvalitní služby, a zároveň aby prohluboval svoje odborné znalosti.
7. Dle pověření manažera kvality a vývoje provádí práce na interní firemní infrastruktuře. Dle pověření přímého nadřízeného spolupracuje na projektech u klientů.

**Přímý nadřízený:** manažer servis – finance - logistika

**Podřízení:** nemá

**Pracovní doba:** nepravidelná, 160 hodin / měsíc, pravidelné údržby počítačových sítí v pevně stanovený čas

**Pracovní podmínky:** nutnost častého cestování, častý kontakt se zákazníky, občas stresující termíny, občas extrémně dlouhá pracovní doba

**Vybavení:** kufr s náradím, CD s programy, notebook

#### **Specifikace pracovního místa:**

Požadované vzdělání: SŠ s maturitou, obor elektro nebo informatika výhodou

Požadovaná praxe: 2 roky v oboru IT, zkušenost s podporou uživatelů

Požadované dovednosti:

Technické:

- Znalost OS Windows na administrátorské úrovni
- Základní znalost technologií počítačových sítí
- Základní znalost Linuxu, PHP, SQL výhodou

Ostatní požadované dovednosti:

- Výborné komunikační schopnosti
- Proaktivní přístup k práci
- Schopnost pracovat samostatně i v týmu
- Schopnost systematického řešení problémů
- Ochota a schopnost se vzdělávat
- Profesionální vystupování
- Manuální zručnost

Zvláštní požadavky:

- Řidičský průkaz skupiny B
- Znalost anglického jazyka: odborná pasivní AJ, výhodou je aktivní znalost AJ
- Vyhláška § 50 výhodou

## PŘÍLOHA E: Dotazník diagnostického šetření o práci

(přeloženo z Hilgert, 2004, s. 122-123, otázka 24 upravena z Dean, Dean, Rebelsky, 1996, s. 75-89.)

U každého bodu, prosím, vyber jednu možnost, kdy 1 = zásadně nesouhlasím s tvrzením a 7 = zcela souhlasím s tvrzením.

Rozhodování o tom, jak a kdy bude moje práce udělaná, je v mojí zodpovědnosti.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

2. V práci vykonávám řadu různých činností a mám příležitost využít širokou škálu svých schopností a dovedností

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

3. Mám na starosti ucelený úkol od začátku do konce. Výsledky mé práce jsou dobře zřejmé.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

4. To, co dělám, ovlivňuje důležitým způsobem spokojenost jiných lidí.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

5. Můj nadřízený mi poskytuje neustálou zpětnou vazbu, jak je spokojen s mojí prací.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

6. Práce sama o sobě mi poskytuje informace o tom, jak dobře jí vykonávám.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

7. Významně přispívám k poskytování služeb, které naše firma nabízí.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

8. Využívám při své práci řadu svých dovedností.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

9. Mám velmi malou možnost ovlivnit, jak má být práce udělaná.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

10. Při své práci mám možnost zjistit, zda mi to jde dobře.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

11. Moje práce je poměrně jednoduchá a činnosti se opakují.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

12. Můj nadřízený nebo spolupracovníci mi zřídka říkají, jak jsou spokojeni s mou prací.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

13. To, co dělám, má malý vliv na další lidi.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

14. Moje práce se skládá z několika různých úkolů.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

15. Nadřízení nám říkají, co si o naší práci myslí.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

16. Moje práce je strukturovaná tak, že nemám možnost věnovat se úkolu od začátku do konce.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

17. Moje práce mi poskytuje příležitost používat vlastní úsudek nebo se účastnit rozhodování.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

18. Moje práce je rutinní a předvídatelná.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

19. Práce mi poskytuje málo vodítek k posouzení, jestli je dobře provedená.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

20. Moje práce není příliš důležitá pro existenci firmy.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

21. Mám značnou svobodu v tom, jak práci dělat.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

22. Každou práci, kterou začnu, mohu kompletně dokončit.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

23. Moje práce ovlivňuje hodně lidí.

Zásadně nesouhlasím						Zcela souhlasím
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>



24. Co by ti pomohlo, abys svojí práci mohl vykonávat lépe? Vyber jednu z možností:

- a) Jasně informace o tom, co se ode mě očekává a jasná zpětná vazba o tom, jak je můj pracovní výkon hodnocen
- b) Lepší nástroje a vybavení (vč. systémů – např. Nagios)
- c) Adekvátní mzda a nepeněžní výhody závislé na pracovním výkonu
- d) Systematické školení a vzdělávání, které odpovídá pracovním požadavkům
- e) Požadavky práce aby lépe odpovídaly mým dovednostem a schopnostem
- f) Jistota práce a uznávané místo ve firemním týmu

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

## Evidenční list knihovny

Diplomové práce se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Bartovská, K.: Analýza a popis pracovních míst v malé organizaci**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis





