

UNIVERZITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jaroslav Kvíz

Sdílená pracovní místa a personální rozvoj.

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Toth Daniel, Dr.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Jaroslav Kvíz

Job sharing personnel development.

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Toth Daniel, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Kolíně dne 12.3.2014

Jaroslav Kvíz

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Mgr. Danielu Tohovi, za poskytnuté návrhy, konzultace a připomínky, které mi pomohly k vypracování této práce. Taktéž bych chtěl poděkovat Haně Lukavcové, Ing. Romanu Kloubcovi a Ing. Jindřichu Oupickému za poskytnutí potřebných podkladů, informací a názorů k vypracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá teoretickým návrhem řešení v oblasti rozmisťování pracovníků, jejich personálním rozvojem a praktickým zavedením optimalizace a procesními změnami s využitím sdílených pracovních míst v rámci akciové společnosti jako jednou z metod zaměstnávání. Teoretický návrh a praktická aplikace řešeného příkladu personální problematiky sdílených pracovních míst je vypracována na bázi výzkumu této personální oblasti a je aplikována v akciové společnosti AZ Elektrostav, a.s. ve středisku Kontaktní místa Skupiny ČEZ. V teoretické části jsou popsány organizační složky společnosti, začlenění střediska Kontaktní místa Skupiny ČEZ do struktury akciové společnosti, personální struktura střediska, zkušenosti z výběrových řízení a způsob aplikace sdílených pracovních míst, řízení a motivace pracovníků a jejich hodnocení. Personální rozvoj je vyvolaný změnou požadavků Skupiny ČEZ a aplikací sdílených pracovních míst.

Klíčové pojmy

Alternativní pracovní úvazky, efektivní komunikace, formy vzdělávání, identifikace potřeb zaměstnavatele a zaměstnanců, interní lektorská síť, personální rozvoj, pracovní pozice, pracovní doba, sdílená pracovní místa, trh práce, metody a cíle vzdělávání, metoda Q21, zaměstnavatelé a zaměstnanci.

Abstract

This bachelor thesis deals with the theoretical aspects of staffing solutions, personal development of staff and practical aspects of optimisation and process changes based on a job sharing employment arrangement at a joint stock company.

The theoretical design and practical application of the discussed example of the staffing solutions for the job sharing system are based on the results of research undertaken in this area and implemented at the joint stock company AZ Elektrostav, a. s., Contact Points Centre of the CEZ Group.

The theoretical part of this thesis describes the organisation of the company, the position of the Contact Points Centre of the CEZ Group within the joint stock company structure, the workforce structure of the Centre, the experience gained during recruitment procedures and the setting up of the job sharing system, management and motivation of staff and staff appraisals. Workforce development is called for owing to the changing requirements of the CEZ Group and implementation of the job sharing system.

Key words

Alternative work arrangements, effective communication, employers and employees, forms of education, identifying the needs of employers and employees, job-sharing, Job Title, labor market, lecturing internal network, methods and aims of education, Q21 method, staff development, workong hours,.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. CÍL: návrh metody Q21.....	10
2. METODIKA.....	12
3. LITERÁRNÍ ZDROJE.....	14
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	24
4.1. Případová analýza.....	24
4.2. Empirie.....	31
4.3. Q21: struktura a funkce.....	36
4.3.1. Metody.....	38
4.3.2. Plán.....	38
4.3.3. Kontrola.....	40
4.3.4. Budget.....	40
ZÁVĚR.....	42
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	45
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	46
SEZNAM PŘÍLOH.....	47

ÚVOD

Tak jako existují různé formy organizací, existuje i mnoho forem zaměstnávání, takže popisovat typickou organizaci lze pouze schematicky a následně je nutné vytknout si cíl a rozsah popisovaného problému. Při popisu pracovních pozic, uplatnění a rozvoj personálu je nutné zohlednit především vnitřní a vnější prostředí konkrétní organizace.

Každá organizace, vždy když potřebuje obsadit volné pracovní místo, musí důkladně zvážit, jakou formou pracovního úvazku bude pracovní pozici řešit. Obvykle se využívá řešení plným pracovním úvazkem, případně se pracovní pozice zruší. S ohledem na individuální vnitřní a vnější firemní prostředí, nebo pro momentální potřebu, lze využít pokrytí práce formou částečného pracovního úvazku, případně formou dočasného pracovního poměru. Jednou z takových forem práce je sdílení pracovního místa.

Různé prameny zmiňují popis a využití sdílených pracovních míst, jako uspořádání pracovního místa, kdy se dva, nebo více pracovníků dělí o jedno plné pracovní místo. V angličtině publikované jako „job sharing“, u nás se pojem sdíleného pracovního místa vyskytuje pod hesly flexibilní formy práce nebo alternativní formy práce. Tyto formy práce jsou prioritně zmiňovány pouze pro ženy na mateřské dovolené a pro pozice, které mají administrativní náplň práce, případně se jedná o pracovní pozici ve službách, tedy ve většině případů se jedná o pracovní pozice, které nejsou zásadně náročné co do potřeby vysokého stupně vzdělání, nemají zpravidla řídicí povahu.

Alternativní pracovní úvazky jsou výsledkem potřeby sladování potřeb zaměstnavatelů a zaměstnanců, tato potřeba je sledována od sedmdesátých let 20. století. V naší legislativě pro tuto formu práce není konkrétní popis, protože Zákoník práce pojem částečných pracovních úvazků nezná. Umožňuje však sjednat alternativní pracovní úvazky ve formě dohody o provedení práce, dohody o provedení pracovní činnosti, kratší pracovní dobu, pružné rozvržení pracovní doby a konto pracovní doby.

Pro organizace, které jsou vnějšími a vnitřními potřebami nuceny k ekonomickým a personálním řešením, které neumožní obsadit pracovní pozici na plný úvazek a nelze pracovní místo zrušit, nebo převést do jiné pracovní pozice, je jednou z moderních metod modifikací kratší pracovní doby s možností kombinované práce více pracovníky jsou sdílená pracovní místa. V praxi to není nejvyužívanější pracovní možnost, zůstává spíše na okraji zájmu a její praktické využití u nás nemá tradici.

Hlavním důvodem, proč u nás tyto alternativní pracovní úvazky nejsou využívány, tak jako v ostatních zemích EU je zřejmě ten, že aplikace tohoto druhu alternativních úvazků vzbuzuje u firem obavy z důvodu odlišného způsobu řízení lidských zdrojů a také potřeby jiného způsobu kontroly zaměstnanců. Tyto pracovní pozice u nás nejsou ze strany zaměstnavatelů zaváděny, spíše se vždy jedná o výsledek dohody, jako východiska ze sociální situace zaměstnance.

1. CÍL: návrh metody Q21

Cílem této práce je popsat návrh řešení na využití sdílených pracovních míst metodou Q21. Popisovaná metoda Q21 je možným návrhem postupu k prosazení použití sdílených pracovních míst pro administrativní činnost na základě posouzení potřeb organizace, možností personálu, na rozboru konkrétních procesních postupů k dané pracovní pozici, návrh financování a její kontroly a možného personálního rozvoje zaměstnanců pracujících v této formě zaměstnávání. Praktický výzkum možnosti aplikace sdílených pracovních míst v administrativní oblasti konkrétní prosperující komerční firmy popisovaný v případové studii této práce je možnou šablonou k obdobnému problematickému případu a jeho východiskem. Dále se tato práce zabývá návrhem optimalizace a procesní změnou při zavádění těchto pracovních míst, následně možnostmi a efektivitou konkrétních nástrojů personálního rozvoje.

Protože jsou alternativní pracovní úvazky v našich organizacích využívány ze strany zaměstnavatelů zejména pro umožnění sociálních potřeb zaměstnanců, cílem je popsat tuto metodu pro použití i pro vytváření nových pracovních pozic, nebo pro udržení zaměstnanců v případě potřeby krátkodobě snížit počet zaměstnanců a k udržení jejich potřebné odbornosti a znalostí pro jejich specializaci.

Metoda Q21 je určena pro manažerské profese, vedoucí pracovníky a management organizací pracujících ve státní správě i v komerční oblasti jako návrh jak aplikovat sdílená pracovní místa. Má dát povinnosti a práva z hlediska platné legislativy, obecnou metodu i konkrétní okruhy vedoucí k přesné aplikaci pro různé organizace, personální požadavky na odbornost, způsobilost a komunikaci, návrh na rozbor a kontrolu financování a v poslední řadě nároky na komunikační prostředky v návaznosti na moderní výukové nástroje vedoucí k personálnímu rozvoji, nebo k zajištění a udržení znalostí potřebných pro plnění pracovních povinností pro danou pracovní pozici. Tato metoda představuje určité flexibilní parametry na základě pevné struktury, která umožní aplikaci této metody pro malé i velké organizace. Umožní přechod ze sdílené pracovní pozice do plného pracovního úvazku pro přechodné potřeby organizace pro zástup, ale i pro trvalou změnu.

Tato metoda navrhuje metodiku na rozbor finančních nákladů a jejich kontrolu a návrh na využití nevyužitých finančních zdrojů pro použití na personální rozvoj, nebo na

použití prostředků jako nástroj motivace pro konkrétní požadavky určené potřebou organizace.

2. METODIKA

Metodika pro metodu Q21 je stanovena pro tyto okruhy:

- potřeby pracovní pozice
- zajištění personálu
- potřeby personálu
- plánování a řízení
- financování a kontrola
- vzdělávání, školení a zajištění a udržení odbornosti
- personální rozvoj
- požadavky na flexibilitu

Potřeby personální pozice – je důležité definovat vzdělání, odbornost, zkušenosti a věkové a sociální požadavky na budoucí personál. Základem je popis pracovní pozice v dané organizaci. U sdílených pracovních pozic se nepředpokládá, že budou využity pro manažerské pozice, nebo jiná řídicí místa ve struktuře organizace.

Zajištění personálu – zdroje personálu jsou z vnitřních zdrojů organizace nebo z vnějších zdrojů, to znamená z trhu práce, od konkurenční organizace. Zajištěním personálu lze zajistit vlastním personálním oddělením, personální agenturou, nebo na doporučení. Následuje výběrové řízení, vstupní pohovory, splnění vstupních procedur a zajištění vstupních školení.

Potřeby personálu – vztahují se k jeho sociálním potřebám. Jedná se zejména o určení mzdy, nebo platu pro pracovníka, případně stanovení dalších finančních složek mzdy a příplatků k platu. Dále je stanovena povinnost zajištění nástrojů, pomůcek a prostředků potřebných k výkonu pracovní pozice.

Plánování a řízení – je zajištěno přímými vedoucími pracovníky, nebo manažery pověřenými těmito činnostmi ve smyslu vnitřní struktury organizace, nebo z vnějšku v případě smluvních ujednání spolupracujících organizací.

Financování a kontrola – je zajišťována z daných, nebo vytvořených finančních zdrojů organizace na základě potřeb pracovní pozice, nebo z přímé činnosti pracovní pozice. Financování je součástí plánování a má další složky nejen pro odměňování

zaměstnanců, režijní náklady, zajištění činnosti pracovní pozice a jiné související náklady na zajištění provozu.

Vzdělávání, školení a zajištění a udržení odbornosti – je také pevnou součástí plánování a vnějších a vnitřních potřeb na pracovní pozici. Požadavek na vzdělání je základní požadavek na pracovníka při obsazení pracovní pozice, školení je buď ze zákona, nebo pro zajištění potřebné odbornosti k výkonu povolání. Získanou odbornost je nutné nejen zajistit, ale i ověřovat, rozvíjet a udržovat. Vzdělávání zajišťuje organizace interními zdroji, nebo externími pracovníky, nebo agenturami. Je nutné stanovit a dodržovat určitý plán na vzdělávání, tak aby optimálně zatěžoval a rozvíjel personál a umožnit nabyté znalosti plynule a efektivně uplatňovat. Je nutné provádět namátkové, či pravidelné ověřování znalostí opět tak, aby nebyla omezena činnost pracovní pozice. Pro tuto oblast je účelné vytvořit předpoklady, nebo přímé metody pro zpětnou vazbu k personálu i ke školitelům.

Personální rozvoj – je nutné zajišťovat pro konkrétního pracovníka individuálně, nebo pro konkrétní pracovní skupinu. Tam, kde je nutné, nebo účelné zajistit personální rozvoj je účelné vycházet z již analyzovaných metod dané organizace, nebo je vytvořit s ohledem na dlouhodobější povahu této personální činnosti se stanovením cíle tohoto požadavku.

Požadavky na flexibilitu – snahou řídicího managementu je umožnit, stanovit a podporovat všechny metody a pracovní postupy k vytvoření flexibility ve všech aspektech činnosti sdílených pracovních míst. Samo o sobě se tato pracovní činnost popisuje jako flexibilní, tudíž všechny související činnosti musejí být také flexibilní, počínaje jeho řízením a konče jeho výkonem.

3. LITERÁRNÍ ZDROJE

Každá, zejména pak menší firma musí účelně vynakládat své prostředky, proto vždy, když se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo, je nezbytné důkladně zvážit následující možnosti:

- zrušení pracovního místa
- pokrytí práce formou částečného pracovního úvazku
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru
- práce vyžaduje plný úvazek.¹

Alternativní pracovní úvazky jsou výsledkem potřeby sladování potřeb zaměstnavatelů a zaměstnanců, tato potřeba je sledována od sedmdesátých let 20. století. Zákoník práce pojem alternativních – částečných pracovních úvazků nezná, ale umožňuje sjednat alternativní pracovní úvazky ve formě dohody o provedení práce, dohody o provedení pracovní činnosti, kratší pracovní dobu, pružné rozvržení pracovní doby a konto pracovní doby.

Zaměstnavatelé vnímají flexibilitu práce jako možnost úpravy pracovní doby, ale také jako možnost rychlého nasazování a případně ovládnutí zaměstnanců z pracovních míst, převádění na jinou práci. Pro zaměstnance má flexibilita především sociální rozměr, je spojena převážně s možností úpravy pracovní doby.²

Jednou z moderních metod modifikací kratší pracovní doby s možností kombinované práce více pracovníky je sdílení jednoho pracovního místa. V praxi to zatím není nejvyužívanější pracovní možnost úvazku, tato forma zaměstnávání zůstává spíše na okraji zájmu. Její praktické využití u nás nemá tradici. Je spíše využíváno s ohledem na konkrétní sociální potřeby zaměstnanců, než na základě potřeb zaměstnavatele. V odborných studiích je tato problematika komentována jako „sladování pracovního a osobního života“.

Hlavním důvodem, proč u nás tyto alternativní pracovní úvazky nejsou využívány, tak jako v ostatních zemích EU je zřejmě ten, že aplikace tohoto druhu alternativních úvazků vzbuzuje u firem obavy z důvodu odlišného způsobu řízení lidských zdrojů a také

¹ KOUBEK J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vydání Praha: Grada Publishing 2011, s. 288, ISBN 978-80-247-3823-9, str. 66.

² KOCIÁNOVÁ R., *Personální řízení, východiska a vývoj*, 2. vydání Praha: Grada Publishing 2012, s. 152 ISBN 978-80-247-3269-5, str. 108.

potřeby jiného způsobu kontroly zaměstnanců. Tyto pracovní pozice u nás nejsou ze strany zaměstnavatelů zaváděny, spíše se vždy jedná o výsledek dohody, jako východiska ze sociální situace zaměstnance.

Sdílení pracovního místa (job-sharing, home working) představuje takové uspořádání, kdy se dva (nebo více) pracovníci dělí o práci na jednom plném pracovním místě. Dělí si při tom mzdu a zaměstnanecké výhody podle toho, kolik který odpracuje hodin.³

Optimální způsob dělení pracovní doby se obvykle vymezuje na dělený den, a to 5x týdně 4 hodiny, nebo na dělený týden a to 20 hodin flexibilně odpracovaných. Existuje několik dalších případových studií popsaných na odborných portálech na internetu, ale většinou jsou uplatňované tyto dva způsoby.

Personální plánování je součástí personálního managementu. Jedná se o činnost, která vychází z analýzy budoucích potřeb organizace. Jde koncepci a stanovení přírůstků (úbytků) podnikových lidských zdrojů. Přičemž každá plánovací činnost souvisí s potenciálem jednotlivých pracovníků. Personální plánování je strategická aktivita vrcholového managementu každé organizace.⁴

Personální management se jako systém skládá z personalistiky, personálního plánování a personálního rozvoje. Personalistika má v podnikové i veřejné sféře zajistit zpracování a udržování personální agendy. Je zajišťována administrativními pracovníky, kteří se řídí pokyny manažerů a vykonávají jejich rozhodnutí. Musí dodržovat platné zákony a pohybovat se svojí činností v rámci jimi určenými. Personální plánování je úkolem manažerů, jsou to jejich rozhodnutí a jsou součástí zajišťování zisku v privátní sféře a zajišťování kvality a rozsah veřejných služeb. Personální rozvoj je soubor činností směřovaných na lidské zdroje k podpoře a dosažení prosperity a zajištění si konkurenčních výhod. Tento personální rozvoj je v kompetenci manažerů a pověřených pracovníků organizace, nebo externích pracovníků. Zpravidla se uplatňuje v organizacích s vytvořenou personální základnou a v organizacích, které mění organizační strukturu, nebo určitým způsobem expandují.

³ TOTH D., *Personální management*, 1. vydání, Praha: powerprint, 2010, s. 475, ISBN 978-80-87415-05-4, str. 78.

⁴ TOTH D., *Personální management*, 1. vydání, Praha: powerprint, 2010, s. 475, ISBN 978-80-87415-05-4, s. 42.

Management lidských zdrojů je orientovaný na vyhledávání ve vnějším prostředí při respektování strategie podniku. Jde o určitou personální politiku, která má za úkol využívání schopností a dovedností lidí a plánovat tento potenciál s vizí i do budoucna v součinnosti s personálním rozvojem. Dalším aspektem je moderní prosazování určité formy synergického řízení na základě sounáležitosti s firmou, vytvořením pocitu odpovědnosti vůči podniku a uplatňování forem spoluúčasti na řízení. Je zde snaha o ústup od tradičního chápání odděleného řízení středisek, útvarů, nebo oddělení směrem ke spolupráci a týmové práci.

Postup plánování lidských zdrojů vychází z informací, analýz, prognóz, plánů, průběžné realizace a kontroly.

Personální plánování je metodou efektivního hospodaření s lidskými zdroji a metodou péče o rozvoj a kvalitu personálu.⁵

Personální plánování je součástí plánování dalších oblastí podniku a je to strategická záležitost na základě potřeb k dosažení vlastních cílů. Lze jej uplatnit jako samostatný úkol, nebo ho integrovat do celkové koncepce plánování rozvoje podniku.

Rozeznáváme dva základní způsoby plánování lidských zdrojů:

- měkké plánování lidských zdrojů vychází z potřeby loajality lidí, kladnými postoji k organizaci a osobní motivací,
- tvrdé plánování lidských zdrojů lze vysvětlit jako potřebu v daný moment nalézt dostatečný počet potřebných pracovníků.

Trh práce nabízí různé druhy a typy lidí a to ze dvou zdrojů.

Rozeznáváme:

- vnitřní trh práce
- vnější trh práce

Vnitřní trh práce je vysvětlován jako pohyb a stav pracovníků uvnitř organizace, kteří mohou být v rámci potřeb organizace doškolení, povyšováni na řídicí pozice a rozmisťováni v rámci potřeb podniku.

Vnější trh práce je využíván jako zdroj lidí z vnějšího prostředí. Protože se pracovní trh skládá z různých prostředí je nutno předpokládat, že tento trh nabízí různé druhy a typy

⁵ TOTH D., *Personální management*, 1. vydání, Praha: powerprint, 2010, s. 475 ISBN 978-80-87415-05-4, str. 42.

lidí. Pro pracovní uplatnění a personální rozvoj je potřeba vzít v úvahu, jak tyto lidi využít a jak bude nákladné tyto lidi vyškolit, případně přeškolit pro efektivní využití v organizaci.

Analýza výše uvedených druhů trhů a dobře zpracovaná prognóza na bázi scénáře, nebo strategického plánu je určující pro přípravu získávání pracovníků. Zdrojem potenciálních pracovníků jsou úřady práce, regiony s určitou sociální situací, konkurenční podniky a absolventi škol. Úřady práce evidují žadatele o zaměstnání, součástí této evidence jsou i materiály s informacemi o žadatelích. Evidují žádosti organizací a informují o vhodných kandidátech na obsazení nabízených pracovních pozic. Musí vytvářet podklady pro Český statistický úřad. Potřebné informace lze zjistit na portále www.czso.cz.⁶ Zde jsou v několika kategoriích a v různých okruzích zpracovány statistické výstupy ve formě tabulek s konkrétními počty vybraných ukazatelů v rozmezí časové osy od roku 1993 po rok 2012. Při pohledu na jednotlivé regiony lze zjistit mužskou a ženskou populaci a situaci na trhu práce a porovnávat jí s jinými regiony.

Konkurenční podniky jsou také určitým možným zdrojem lidí, ovšem s přesně konkretizovaným požadavkem na odbornost a praktické obsazení potřebných pracovních pozic. Je zřejmé, že tento zdroj může skýtat určité právní a etické riziko, ale možný zisk toto riziko jasně pojmenuje jako nepřijatelné, nebo akceptovatelné. Takzvané přetahování lidí se většinou pohybuje v zákonných mezích, nebo je nějak kompenzováno vzájemnou dohodou mezi dotčenými organizacemi. Absolventi škol jsou velice zajímavým zdrojem z několika důvodů. Jsou levnou pracovní silou, protože si nekladou takové finanční nároky, jako již produktivní člověk. Tím, že mají minimální, nebo žádnou praxi jsou rychleji použitelnější v rámci nutného zácviku pro jednoduché úkoly a operace, tím že nemají vytvořené pracovní návyky, je lze efektivně přeškolit na jinou odbornost a činnost. Mohou přinést do organizace inovativní nápady a mohou osvěžit sociální klima. Při větším počtu absolventů na jednom pracovišti lze vytvořit stimulující konkurenční prostředí a následně využít jejich potenciál, který toto konkurenční prostředí ukáže.

Personální rozvoj musí být koncepční a musí zohledňovat požadavky organizace v závislosti na lidských zdrojích. Dále musí zdůrazňovat personální politiku na základě využití schopností a vzdělanosti lidí. Primárním východiskem je vzdělávací systém státu.

Vycházíme ze zákonů České republiky a to Školského zákona č. 561/2004 Sb., který řeší předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiné vzdělávání. Školní vzdělání je

⁶ www.czso.cz

počáteční etapou celoživotního vzdělávání a stát musí vynakládat prostředky k jeho dostupnosti a kvalitě. Po tomto stupni vzdělávání, nebo při jeho souběhu nastupují další státem uznané typy studia již oborově, nebo zájmově orientované. S rostoucími požadavky na zvyšování produktivity práce, dosažení nejvyšší stupně kvality a efektivity nastává v současném prostředí velký rozvoj vzdělávacích soustav pro dospělé. Vzdělávání dospělých je vyžadováno organizací, ale častěji z vlastní iniciativy ve snaze zlepšovat své vzdělání a ukotvit svou pracovní pozici, nebo ve snaze o vlastní kariérový růst.

Jednou z možností rozdělení vzdělávání podle oblastí je:

- funkční vzdělávání
- doplňkové funkční vzdělávání
- manažerské vzdělávání
- účelové vzdělávání
- školení ze zákona
- jazykové vzdělávání
- IT vzdělávání

Tyto oblasti jsou v celé své šíři určujícím podkladem k možnosti kariérového růstu anebo k prohloubení vzdělání pro upevnění pracovní pozice. Další z možností vzdělávání je rekvalifikace, jinak řečeno přeškolení, které má za úkol získat nové znalosti a dovednosti. Rekvalifikace umožní zaměstnanci přejít na jiný druh práce, než vykonával v organizaci doposud, nebo získat práci mimo dosavadní organizaci například z důvodů změny bydliště, nebo po zdravotním omezení, případně s ohledem na stáří a nemožnost vykonávat náročnou fyzickou práci, která je na rozdíl od práce mentální limitovaná třeba požadavky na dodržování bezpečnosti práce.

V současné době je moderní a velmi populární formou vzdělávání E-learning. Tato moderní forma vzdělávání umožňuje přístup ke studijním materiálům, například ve formě kurzu s časovým omezením a následné ověření znalostí v reálném čase, nebo v časovém limitu v místě a prostředí, které zaměstnanci vyhovuje, pokud ho organizace neurčí.

Vyhodnocování vzdělávání lze charakterizovat jako validaci, to znamená ověřování stavu měřitelnou formou podle předem stanovených měřítek. Toto hodnocení může být zaměřeno na lidi, tedy na školené pracovníky, lektory, ale i organizátory, dále může hodnotit konečnou hodnotu a prospěch pro organizaci. Může vyhodnocovat změnu a

reakce, případně zážitky. Ale hlavně by mělo vyhodnotit, jak nové poznatky přispěly k zvýšení produktivity a jak si nově nabyté znalosti pracovníci osvojily.

Financování vzdělávání je odvislé od ekonomických výsledků podniku, nebo od potřeby například revitalizovat organizaci podniku. V podnikové sféře provádí financování podnik z vlastních prostředků. Některé náklady na vzdělávání lze odečítat od daňového základu, jiné si musí financovat pracovník sám. Existují i státní podpory a granty, nebo různé dotační programy Evropské unie. Při financování ze strany podniku si zpravidla management své zaměstnance zavazuje různými dohodami o povinnosti odpracovat určité období, nebo v případě odchodu z podniku uhradit poměrnou částku z nákladů na úhradu vzdělání.

Komunikace je nástrojem řízení v každé organizaci a prostředkem vedení v jakékoli struktuře. Vedení lidí (People managing) bezpochyby patří mezi disciplíny, na které je v současné době kladen všeobecný veliký důraz. Důvodem je zejména narůstající tlak na trhu, konkurenčních firem, vlastníků společnosti na flexibilitu, schopnost zvyšovat výsledky, což samozřejmě bez lidí nelze. Cílem efektivní práce manažera je tedy užití takové kombinace stylu řízení a vedení lidí, která bude přispívat nejen ke zvyšování zisku podniku, ale také ke zvyšování efektivity práce v pracovní skupině.⁷

Podmínkou pro efektivní komunikaci v organizaci je jasná struktura řízení, přesné definování funkce organizačních složek, nebo středisek, stanovení požadavku na výkon, vstřícnost a schopnost komunikovat a využívání adekvátních způsobů komunikace s ohledem na závažnost, nebo rychlost sdělení. V rámci dobré a efektivní komunikace v organizačních strukturách dobře fungujících firem je hlavním garantem kvality a účelovosti management, který musí ověřovat funkčnost řízeného systému organizace. Na základě dílčích zjištění upravuje korekce, případně stanovuje nové postupy komunikace. Stejně tak musí přistupovat i ke kvalitě informací a jejich vyhodnocování a zpracovávání. Únik informací a nedorozumění jsou tou nepříjemnou složkou komunikace, se kterou musí řídicí pracovníci pracovat a předcházet jí. Z hlediska strategických informací je nutné stanovit okruh pověřených pracovníků a pravidla pro sdělení informací, jejich sdílení a jejich ochranu. Toto je na rozhodnutí vlastníků a vysokého managementu podniku. Pro běžnou pracovní komunikaci je třeba zajistit pravidla pro potřeby rychlého zpracovávání

⁷ TOTH D., *Personální management*, 1. vydání, Praha: powerprint, 2010, s. 475, ISBN 978-80-87415-05-4, str. 115.

informací a způsob řešení úkolů, které nevyžadují urgentní zpracování. Jsou to zejména úkoly, ke kterým je nutné obstarat další výchozí a doplňující informace.

Pro hodnocení musí být stanoveny jednoduché parametry, které umožní získat pro příslušné vedoucí pracovníky informace potřebné k dalším operacím, rozhodnutím a stanovení cílů pro dosažení dalšího rozvoje a růstu podniku s důrazem na udržení konkurenceschopnosti na trhu.

Základním předpokladem pro fungování jakékoli organizace jsou nezbytné základní zdroje: materiálové, finanční a lidské. Nejdůležitější jsou zdroje lidské, které ostatní dva uvádějí do pohybu a determinují jejich užívání.⁸

Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získávání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.⁹

Existují dvě základní potřeby firmy, a to získání pracovníka na obsazení stávajícího pracovního místa a výběr pracovníka na nově vytvořené pracovní místo. Při hledání personálního zdroje se efektivně zaměřit na možnost pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů firmy.

Častěji však budeme muset nabídku zaměstnání adresovat mimo firmu a oslovovat vnější zdroje pracovních sil. Jsou to zejména:

- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo je nabídka (inzerát) naší firmy k tomuto rozhodnutí přivede
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, v komerčních zprostředkovatelkách či hledajících zaměstnání samostatně).¹⁰

V první fázi musí personální manažer formulovat a definovat požadavky na znalosti pracovníků, na základě potřeb podniku. Definice dovedností, které jsou požadovány, spočívá

⁸ BLÁHA, J: *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, Brno: Albatros Media, 2013, s. 264, ISBN 978-80-266-0374-0, str. 122.

⁹ KOUBEK J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vydání Praha: 2011, Grada Publishing, s. 288, ISBN 978-80-247-3823-9, str. 68

¹⁰ KOUBEK J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vydání Praha 2011, Grada Publishing, s. 288, ISBN 978-80-247-3823-9, str. 73.

v kriteriálním nároku na požadované místo ve firmě či organizaci. Proces vytvoření pracovního místa vychází z vypracování a schválení metodiky a strategie získávání pracovníků (metodická pomůcka). Je třeba také vyčíslení nákladů na recruiting a definice časových možností a potřeb (co, kdy a do kdy).¹¹

Při sestavování vhodné strategie k výběru pracovníků se musí vzít v úvahu to, že se musí vynaložit určité finanční prostředky a čas. Je dobré si položit otázky typu:

- kolik finančních prostředků musíte vynaložit
- kolik času musíte obětovat
- jaké to vyžaduje dodatečné práce¹²

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

Celkový účel – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního místa.

Obsah – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností – tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky).

Zodpovědnost – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá.

Kritéria výkonu – kritéria, měřítka nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.

Odpovědnost – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce; rozsah svěřené pravomoci při rozhodování; obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit; množství a hodnota zdrojů, které spravuje; typ a význam interpersonálních vztahů.

Organizační faktory – vztahy podřízenosti, resp. Nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer), nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení); pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu; míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce.

Motivující faktory – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě demotivačních faktorů – nepřijmou příslušná opatření.

Faktory osobního rozvoje – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost.

¹¹ TOTH D., *Personální management*, 1. vydání, Praha: powerprint, 2010, ISBN 978-80-87415-05-4, str. 238.

¹² GROSS S., *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat lidi*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, s. 236, ISBN 80-7261-022-8, str. 210.

Faktory prostředí – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.¹³

Po formulaci požadavků na potenciální zaměstnance, nyní uchazeče výběrového řízení, je nutné sestavit popis pracovního místa. To je záležitostí kooperace příslušných manažerů a personalistů.

Je pochopitelné, že popis a specifikace pracovního místa je pro různá pracovní místa různě obsáhlý. Měl by však být v každém případě přesný a dostatečně podrobný, aby mohl dobře posloužit všem personálním činnostem, které se o něj opírají, zejména aby sděloval pracovníkovi na pracovním místě, co se od něj očekává.¹⁴

Význam přijímacích pohovorů je součástí procesu výběrového řízení na obsazení volné pracovní pozice. Je to možnost poznat přínosnost potenciálního zaměstnance pro potřeby firmy. Tento přijímací pohovor vyžaduje určitou přípravu, jak ze strany členů výběrové komise, tak i ze strany uchazeče samotného.

V současnosti se přijímací pohovory stali nedílnou součástí každodenního života a dovednosti získané během pohovorů a přípravy na ně se nám budou v budoucnu hodit. Většina pracovních míst je obsazována právě na základě výsledků těchto individuálních schůzek zaměstnavatele s nejlepšími uchazeči, ale takovéto schopnosti se hodí i v jiných situacích.¹⁵

Přijímací či osobní pohovor (anglicky *interview*) lze popsat jako setkání tváří v tvář za konzultačním účelem, jinými slovy takovéto setkání předpokládá jistou výměnu pohledů. Organizace, firmy a instituce tuto metodu setkání a diskuse používají, aby našly nejlepší kandidáty na určitá místa.¹⁶

Vznik pracovního poměru vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.¹⁷

Sdílená pracovní místa jako forma alternativního pracovního úvazku vyžaduje pro danou profesi, ke které je tato forma práce vázána, jisté odborné předpoklady, zákonné požadavky a určitý rozvoj. Z těchto požadavků se pro zajištění rozvoje personálu uplatní tyto oblasti:

¹³ ARMSTRONG M. *Personální management*, 1. vydání, Grada Publishing, 1999, s. 968, ISBN 80-7169-614-5, str. 211.

¹⁴ KOUBEK J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vydání, Praha: 2011 Grada Publishing, s. 288, ISBN 978-80-247-3823-9, str. 47.

¹⁵ CORFIELD R., *Přijímací pohovor*, 2. vydání, Helion, 2005, s. 94, ISBN 83-7361-987-9, str. 5.

¹⁶ CORFIELD R., *Přijímací pohovor*, 2. vydání, Helion, 2005, s. 94, ISBN 83-7361-987-9, str. 9.

¹⁷ §36 Zákoník práce, *Úplné znění č. 985*, s. 14 – 16, Praha: Sagit 2014, s. 128, ISBN 978-80-7488-010-0.

- funkční vzdělávání
- doplňkové funkční vzdělávání
- účelové vzdělávání
- školení ze zákona
- jazykové vzdělávání
- IT vzdělávání

Existují tři oblasti, v nichž se lidé učí a vzdělávají:

- znalosti – co jedinci potřebují znát (poznávací vzdělávání),
- dovednosti – co musejí jedinci umět dělat,
- postoje – co lidé cítí ve vztahu ke své práci.¹⁸

V tomto kontextu by mělo být v každé organizaci nastaveno vzdělávání jako trvalý a přirozený stav. Je potřebné vytvořit v organizaci účinné podněty na základě motivace, udržovací mechanismus, aby nastaly patřičné reakce ve smyslu rozšiřování potřebných vlastností, znalostí a dovedností, které přísluší danému pracovnímu zařazení a požadavkům pro dobrý a zároveň měřitelný pracovní výkon. Zároveň je třeba posilovat mechanismus zpětné vazby tak, aby se vytvořily tyto reakce automatickými a proces vzdělávání se stal běžnou součástí dané pracovní pozice.

Je nutno předem definovat způsob ověřování požadovaných kvalit lidí a reálnost způsobu jejich získávání. Je nutné vypracovat plán pro stanovení potřeb podniku a zároveň potřeb lidí. Tento plán by měl obsahovat obecné, nebo rámcové požadavky a východiska. Detailní plán není účelný a nevede ani k efektivitě. Je se potřeba zaměřit zejména na hlavní potřeby dané pracovní pozice s ohledem na prognózu potřeby firmy v návaznosti na trvání pracovního úvazku. Konkrétní požadavek může být formulován k potřebě ukončeného středoškolského vzdělání, konkrétní dovednosti, konkrétní potřebě certifikátu a k potřebě vlastnit řidičský průkaz skupiny B a k potřebě flexibility. Ke konkrétnímu výběru pomohou další podmínky a nabídky trhu práce.

¹⁸ ARMSTRONG M. *Personální management*, 1. vydání, Grada Publishing, 1999, s. 968, ISBN 80-7169-614-5, str. 516.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Případová studie

V praktické části je zadané téma této práce zpracováno na konkrétním případě, který problematiku sdílených pracovních míst řeší uplatněním metody Q21. Je zde popsán konkrétní proces vedoucí až k návrhu na řešení problémů aplikací sdílených pracovních míst, praktický postup rozmisťování pracovníků a aplikace sdílených pracovních míst do střediska Kontaktní místa Skupiny ČEZ. Cílem je popsat konkrétní personální proces vedoucí až k návrhu optimalizace a provedení změn, nutných k uplatnění pracovníků podle metody Q21. V poslední řadě je řešen návrh a zavedení metody Q21 v oblasti personálního rozvoje pro cílovou skupinu pracovníků pracujících na sdíleném pracovním místě aplikovaného v administrativní činnosti, konkrétně na pracovišti provádějící obsluhu a prodej na kontaktním místě.

Jako výzkumný vzorek budeme sledovat a vyhodnocovat kontaktní místo v Havlíčkově Brodě, kde je třeba vyřešit problém s udržení kolegyně na pracovním místě, která má vysokou odbornost a nejlepší prodejní výsledky v celé organizační skupině. Na tomto pracovišti pracují tři pracovnice v konfiguraci jedné stálé pracovní pozice na plný pracovní úvazek a dvou pracovnic ve formě sdílené pracovní pozice na částečný pracovní úvazek. V průběhu sledování se zaměříme na efektivní nastavení výměny pracovnic na dělený pracovní den, přičemž bude důležitým zjištěním, jakým podílem, nebo počtem dnů v roce bude využití pracovnic sdílených pracovních pozic k dispozici pro vzájemný zástup, zástup kolegyně, která má plný pracovní úvazek, případně jestli bude možné pracovnice sdílející pracovní místa využít i pro zástupy na ostatních kontaktních místech. Jako další sledovanou částí je to, do jaké míry si pracovnice na sdílených místech udrží získanou odbornost a jak lze aplikovat požadavky na personální rozvoj.

Řešení problematiky sdílených pracovních pozic, byla aplikována v akciové společnosti AZ Elektrostav, a.s., která má standární lineární strukturu řízení. V čele akciové společnosti stojí předseda představenstva a zároveň ředitel společnosti. V linii dále jsou ředitelé, vedoucí středisek, jim podřízení vedoucí čet, provozů, oddělení a vedoucí směn. Poslední v této linii jsou řadoví zaměstnanci. Akciová společnost AZ Elektrostav, a.s. se kromě vedení společnosti skládá z těchto středisek: ekonomika a obchodní oddělení,

stavebně montážní činnost, výroba rozváděčů a trafostanic, výroba konstrukcí, středisko projekce, středisko věcných břemen, středisko geodezie a věcných břemen, středisko MTZ, středisko dopravy, a v rámci řešení metody Q21 provozované středisko Vnitřní kontroly a Kontaktních míst.

Akciová společnost byla založena v roce 1992, počet kmenových zaměstnanců byl v té době 54, z toho bylo 28 akcionářů. V současné době má akciová společnost, která pracuje bez přerušení činnosti 20 let, 160 kmenových zaměstnanců, tři dceřiné společnosti a cca 300 spolupracujících firem, subdodavatelů včetně OSVČ. Z výše uvedených dat je zřejmé, že při rozvoji společnosti bylo nutné řešit i personalistiku a tím i personální rozvoj. Akciová společnost je v současné době plně v českých rukou, struktura všech akcionářů je z řad kmenových zaměstnanců.

Středisko Vnitřní kontroly a Kontaktních míst jsou dvě samostatná střediska a vznikla jako poslední střediska v organizační struktuře akciové společnosti a má 17 pracovníků. Vnitřní kontrola má v popisu činnosti provádět vnitřní audity společnosti i dceřiných společností, zajišťovat kontrolu práce ve výrobních střediscích, provádět výchozí revize staveb vyhrazených elektrických zařízení. Na rozdíl od střediska Vnitřní kontroly má středisko Kontaktní místa ryze obchodní charakter. Základní obchodní činností Kontaktního místa je prodej nehmotných produktů Skupiny ČEZ. Nehmotné produkty jsou prodej elektřiny, plynu a datových služeb. Jsou to dosti složité komodity na potřebu trvale získávat aktuální znalosti a informace.

Kontaktní místa tuto činnost provádí na základě mandátní smlouvy se Skupinou ČEZ, se kterou má sdílené vedení tohoto útvaru. Firma AZ Elektrostav, a.s. provozuje tuto činnost na šesti pracovištích v české republice ve středočeském a východočeském kraji. Pracoviště Kontaktní místa Skupiny ČEZ jsou umístěna konkrétně v Nymburce, Říčanech, Havlíčkově Brodě, Jičíně, Benešově a ve Vlašimi.

Uvedená střediska jsou řízena ze sídla akciové společnosti AZ Elektrostav, a.s. v Nymburce. Pověření pracovníci společnosti, řeší personální problematiku a zajištění provozu po organizační a hmotné stránce. Partner akciové společnosti Skupina ČEZ, svou část řízení zajišťuje prostřednictvím svého pověřeného pracovníka, jehož pracovní náplní je přímé metodické vedení pracovníků smluvního partnera. Zajišťuje předávání denních informací, školení a zavádění měnících se pracovních postupů, které jsou nezbytné pro kvalitu práce a spojenost klientů.

Po šesti letech zkušeností s provozem kontaktních míst společnosti AZ Elektrostav, a.s., se díky metodě Q21 podařilo prosadit efektivnější metodické vedení ve formě jednoho referenta pro celou skupinu kontaktních míst, kterým je zaměstnanec Zákaznických služeb, s.r.o. Skupiny ČEZ. Kontaktní místa byly provozovány jednou organizací, ale metodické vedení bylo pro každou kancelář kontaktního místa zajišťováno jinou osobou. Aplikací metody Q21 bylo nutné v rámci změny organizační struktury také zajistit jednoho metodického vedoucího, toto je základní předpoklad pro úspěšné zavedení metody Q21.

Předpokládáme, že byly vytknuty všechny známé realie na základě zkušeností z šestiletého trvání smlouvy o provozování Kontaktních míst pro efektivní uplatnění metody Q21. Umíme pojmenovat všechny nevýhody, které provoz kontaktních míst omezují a prodražují. Předpokládáme, že aplikací sdílených pracovních míst pomocí metody Q21, by bylo možné vyřešit kromě problémů s udržení výkonné kolegyně s velkou odborností a pracovním výkonem i vysokou absencí, která finančně velmi zatěžuje provoz kontaktních míst a není možnost jak tuto ztrátu kompenzovat jinou činností a zároveň není jiný způsob, ani prostor na efektivní využití stávající personální kapacity. Součty počtu dní řádné a plánované dovolené i neplánované absence z důvodu nemoci, nebo jiných odůvodněných důvodů jsou průkazně vysoké a nepřiměřeně zatěžují složitou organizaci provoz, který v základu nabourává provoz i ostatních kontaktních míst.

Prvním úkolem provozovatele bylo efektivně zajistit personál na základě pečlivé analýzy potřeb pracovní pozice a to s přihlédnutím na podmínku mandátní smlouvy a to, zajistit provoz kontaktních míst na dobu deseti let. Vedení akciové společnosti zvážilo problematiku personální situaci v provozovně v Havlíčkově Brodě a rozhodlo vypsát výběrové řízení v regionu Vysočina na pozici administrativní pracovník kontaktního místa podle požadavků Skupiny ČEZ. Na základě analýzy potřeb pracovní pozice a s ohledem na personální situaci byl předložen návrh, který má řešit zachování částečného pracovního úvazku kolegyně na mateřské dovolené a při tom doplnit a zaučit dalšího pracovníka pro zajištění provozu kontaktního místa. Řešení bylo navrženo metodou Q21 se strukturou jednotlivých kroků uplatněných pomocí stanovené metodiky k zajištění jednotlivých funkcí v rámci řešení aplikací sdílených pracovních míst.

Konkrétními požadavky pro obsazení pracovní pozice administrativní pracovník kontaktního místa ze strany smluvního partnera Skupiny ČEZ jsou: práce v prostředí složitého programu SAP R4P, široké spektrum problematiky prodeje elektřiny, plynu a

datových služeb, s tím související podrobné systémové znalosti nutné k odbavení mnoha variant požadavků zákazníků, které zasahují nejen do obchodních vztahů, ale i právních rámců jednotlivých úkonů a práv i povinností provozovatelů distribučních soustav na dodávky elektřiny a plynu a to samé u koncových spotřebitelů těchto energií a uživatelů služeb. Základními požadavky, na které Skupina ČEZ klade zvláštní důraz, jsou nezbytné komunikační dovednosti, dodržování etického kodexu směrem k zákazníkům a nově obchodní dovednosti při prodeji elektřiny, plynu a mobilních služeb. Důvodem těchto požadavků je vzrůstající tlak na získávání nových zákazníků, což je pro distribuční společnosti z dlouhodobého hlediska strategické a momentálně nejdůležitější podporovanou činností obsluhy kontaktních míst za strany Skupiny ČEZ. S tímto souvisí i požadované nároky na psychickou odolnost, kde důvodem tohoto požadavku je potřeba zvládat ze strany obslužného personálu případné ataky ze strany nespokojených zákazníků.

Důležitým bodem metody Q21 je zajištění personálu. Pro řešený případ je k dispozici pracovnice, u které je potřeba řešit její udržení v nějaké efektivní formě zaměstnání a je potřeba doplnit jednu pracovnici v rámci výběrového řízení. Důležitým aspektem při přípravě výběrového řízení je nutnost zohlednit možnosti a situaci na trhu práce v předmětných regionech. V řešeném regionu je statisticky vysoká nezaměstnanost a ukazuje se, že spektrum nezaměstnaných většinou tvoří uchazeči bez požadovaného vzdělání, absolventi bez praxe a mnohdy i bez zájmu pracovat podle daných pravidel a požadavků zaměstnavatele. Dále je velmi citlivou otázkou, jak zpracovat nabídku práce od starších uchazečů, kteří jsou fakticky pro potřeby předmětné pracovní pozice s ekonomického a časového hlediska neperspektivní lidé, neboť s ohledem na jejich věk mají určité pracovní návyky, které se obtížně mění a ochota se vzdělávat je minimální.

Tabulka č. 1. Situace na trhu práce v okrese Havlíčkův Brod:

	2008	2009	2010	2011	2012
Pracovní síla (tis. osob)	275,9	276,0	272,5	271,5	272,6
v tom:					
zaměstnaní	265,1	254,7	253,8	252,2	253,2
nezaměstnaní	10,9	21,3	18,7	19,3	19,3
Ekonomicky neaktivní (tis. osob)	198,5	199,8	201,7	201,4	199,3
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	3,9	7,7	6,9	7,1	7,1

Zdroj: český statistický úřad.

V rámci přípravy výběrového řízení bylo využito přímých informačních náborových a personálních materiálů, které Skupina ČEZ používá při svých kampaních při nábore nových zaměstnanců. Příslušný vhodný text s požadavky na kandidáty zaslalo personální oddělení společnosti AZ Elektrostav, a.s. na Úřady práce a Obecní úřady, protože cílová skupina by měla být oslovena z řad uchazečů o zaměstnání hledajících tento druh zaměstnání, nebo z řad zaměstnanců, kteří přemýšlí o změně práce. Dále byly vyvěšeny inzeráty v prostorách obchodních center a obchodů na nástěnky, které jsou využívány pro tyto účely. Dále bylo využito formy inzerce v místních periodikách. Inzerát oznamoval termín, místo konání, seznam požadavků a kontaktní spojení přímo na e-mailovou adresu personálního oddělení společnosti, které je v případě prvního kontaktu schopno poskytnout prvotní informace uchazeči ohledně výběrového řízení a popisu práce nabízené pracovní pozice. Ve výjimečných případech, kdy uchazeč garantuje doložení platných certifikátů potřebných k pracovní pozici, personální oddělení poskytne kontakt přímo na odpovědnou osobu za provoz Kontaktních míst.

Metoda Q21 požaduje přesné stanovení aktuálních východisek, pečlivou přípravu obsahu pohovorů a stanovení taktiky k výběru kandidátů, což je nezbytné pro rychlý a efektivní průběh výběrového řízení. Dále je nutno formulovat základní požadavky, které budou hodnotícím kritériem pro budoucí členy výběrové komise. Stanovené požadavky budou osnovou a vodítkem pro průběh prvního kola výběrového řízení.

- komunikační schopnosti
- prodejní dovednosti
- obsluha PC, předpoklad zvládnout SAP
- mobilita

Metoda Q21 požaduje, aby členy výběrové komise byly pracovníci, kteří budou potenciální pracovníky přímo řídit a dále pracovníci, kteří mají největší pracovní zkušenosti nebo budou přímými spolupracovníky na pracovní pozici. Tento požadavek umožní co nejpřesnější výběr a zároveň prvotní představení budoucích kolegů s možností vybrat budoucího spolupracovníka s ohledem na morálně volné vlastnosti, což je velmi důležité pro dobrou pracovní atmosféru a naplnění požadavků metody Q21 na synergické řízení.

Zatížení plánováním a organizací zástupů, které je nutno během roku řešit je největší pracovní a finanční zátěž pro všechny zúčastněné pracovníky, jak řídicí, tak řízené. Největší finanční položkou jsou náklady na dopravu, cestovní výlohy a diety, které

zaměstnavatel musí uhradit bez nároku na fakturaci směrem ke smluvnímu partnerovi. Problém spočívá ve včasné dopravě na jiné pracoviště, než je pracoviště zastupující osoby. S těmito zástupy jsou spojené i nemalé náklady na mobilní PC, tedy notebook z důvodu nastavení přístupu personálu do prostředí SAP a nutnost obsluhovat přes osobní ID s ohledem na ochranu dat uživatele PC stanice a zamezení přístupu do osobního e-mailu firemní sítě. Metoda Q21 v tomto ohledu nabízí efektivní řešení aplikací sdílených pracovních míst. Tyto sdílená místa dostanou do provozní části dalšího pracovníka, který v případě potřeby musí být schopen zastoupit absentujícího pracovníka pro zajištění provozu kontaktního místa.

Metoda Q21 řeší financování provozu z předem stanoveného rozpočtu „budget“ a jeho rozvržením do produkčních měsíců na mzdové náklady pro každou pracovní pozici.

Tabulka č. 2. Q21 finanční výpočet.

Náklady na mzdy		
měsíční		
	Standard	sdílená místa
Mzda	36000	34000
Nadtarify	4000	2000
Celkem	40000	36000

Zdroj: vlastní výpočty

Konkrétním rozborem nákladů na provoz kontaktního místa lze dostat rámcový přehled k porovnání standardního zajištění provozu na dvou přepážkách dvěma pracovníky a třemi pracovníky s využitím sdílených pracovních míst. Měsíční budget na mzdové náklady jsou 48000,- Kč, takže na dvě stávající pracovnice, kterým z pracovní smlouvy náleží měsíčně 18000,- Kč hrubé mzdy je mzdový náklad 36000,- Kč plus další součást mzdy, která je tvořená pohyblivou nenárokovou složkou 2000,- Kč v případě splnění podmínek pro její vyplacení. Takže maximální částka může měsíčně dosáhnout až 40000,- Kč. Zbývá částka jde na případné mimořádné odměny a na náklady na provoz kanceláře. Při modelu provozu s využitím sdílených pracovních míst lze předpokládat, že mzdové náklady na pracovníka, který odpracuje plný pracovní fond, bude stávající odměna zachována a dále se sníží náklady na mimořádné odměny, které se zpravidla vyplácely za

zástupy v případě čerpání řádné dovolené, nebo v případě zástupu v nemoci. Náklady na sdílenou pracovní pozici tak byly vedením společnosti určeny na 8000,- Kč za snížený pracovní úvazek. Ke všeobecné shodě bylo odsouhlaseno úplné zrušení nadtarifní složky pro tyto pozice. Celkové předvídatelné náklady na tento způsob provozu kontaktního místa činí 36000,- Kč. Pro případ potřeby finančně motivovat zaměstnance je k dispozici dostatečná rezerva k proplacení mimořádné odměny za konkrétní předem požadované úkoly i pro případ neplánovaných úkolů. V případě potřeby zástupu, nebo výpomoci na jiném kontaktním místě je tradičně čerpána složka mimořádné odměny z rozpočtu konkrétní kanceláře, jenž je předmětná výpomoc k dobru, takže neomezuje náklady výše uvedené. Ekonomické hodnocení je zpracováno na základě mzdových podkladů ze systému Helios. Ukazuje měsíční náklady na mzdy, na provozní výdaje týkající se provozu pronajaté kanceláře a finanční vstupy za smluvní cenu za provoz kontaktního místa, které jsou určeny na mzdy, provoz kanceláře a jsou odvozeny od počtu přepážek na jednom pracovišti. K této ceně nově pro rok 2013 přísluší i provizní částky za prodej komodit, které vylepšují profit jednotlivých pracovišť.

Tabulka č. 3. Hrubé roční náklady provozu kontaktního místa.

	Mzdy	Nájem	Budget	Provize	Zisk
1. kvartál	112650	25800	144000	9300	14850
2. kvartál	113475	25800	144000	10950	15675
3. kvartál	114870	25800	144000	13740	17070
4. kvartál	115860	25800	144000	15720	18060

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 3 ukazuje hrubé náklady ročního provozu rozdělené na čtyři kvartální období. Kontrolou nákladů lze konstatovat, že roční provozní zisk z jedné kanceláře je 65.655,- Kč. Do celkových nákladů z důvodu zkrácení nejsou promítnuty ostatní související náklady, ty jsou amortizovány a rozloženy do desetiletého období provozování kontaktního místa.

Další oblastí, kterou metoda Q21 požaduje a řeší je problematika personálního rozvoje, vzdělávání, školení a předávání denních informací k zajištění kvality obsluhy a

prodeje v rámci stálého zlepšování kvality těchto služeb. Pro využívání sdílených pracovních pozic metoda Q21 v této oblasti doporučuje jako nejvhodnější metodu pro efektivní předávání informací a jejich ověřování e-learning a další elektronické formy vzdělávání jako je využití školicích webinářů. Tyto nástroje zaručují pravidelný přísun kurzů a ověřování získaných znalostí v čase, který si pracovník s ohledem na své časové možnosti sám určí. Webinář se pak osvědčil pro komunikaci a školení před začátkem pracovní doby, kdy je zúčastněný pracovník doma u PC, nebo již na svém pracovišti. Neméně důležitým poznatkem při aplikaci těchto metod je značná úspora financí, času a hlavně rychlé předávání informací. V rámci personálního rozvoje lze využít nabízených programů specializovaných vzdělávacích agentur využívajících dotací Evropského sociálního fondu, tematických seminářů a školení v oblasti personálního rozvoje na DVD nosičích a dalších materiálů z intranetu Skupiny ČEZ i interního systému vzdělávání.

Výše popsané uplatnění metod Q21 vytvořilo předpoklady k zajištění všech požadovaných funkcí v rámci publikované struktury této metody. Ve sledovaném období v roce 2013 byly všechny požadavky metody Q21 zajištěny vedoucím kontaktních míst ve spolupráci s metodikem zákaznických služeb.

4.2. Empirie

Pozorování bylo potřeba provádět v celém produkčním roce 2013. Situaci na kontaktním místě bylo nutné vyhodnocovat podle předem stanovených hledisek a kontrolovat všechny parametry požadované metodou Q21. Vyhodnocování finančních nákladů na provoz kontaktního místa se ukázalo optimální ve čtvrtletních intervalech. Snahou je také potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, která tvrdí, že přínos aplikace sdílených pracovních pozic je optimální metodou, jak zabezpečit celoroční provoz kontaktních míst a snížit v průběhu několika let náklady na provoz a zajistit a udržet odbornost pracovníků na sdílených pracovních místech.

Sdílené pracovní pozice jsou alternativou standardního využívání pracovního úvazku. Jedná se o formu práce, která má své prokazatelné výhody i nevýhody pro stranu zaměstnavatele i stranu zaměstnanců tuto metodu využívajících. Úkolem je ověřit si v praxi aplikaci teoretického návrhu této formy částečného pracovního úvazku aplikovanou podle metody Q21. Smluvní požadavek na provozovatele kontaktního místa, je nutnost

zajistit provoz dvou přepážek ve stanovenou pracovní dobu, tak aby se eliminovat provoz pouze na jednu přepážku a zamezilo úplné uzavření kontaktního místa.

Tabulka č. 4. Provozní doba Kontaktního místa:

Den	Dopoledne	Odpoledne
Pondělí	9:00 – 11:30	12:00 – 17:00
Úterý	9:00 – 11:30	12:00 – 15:00
Středa	9:00 – 11:30	12:00 – 17:00
Čtvrtek	9:00 – 11:30	12:00 – 15:00
Pátek	9:00 – 11:30	12:00 – 13:00

Zdroj: Zákaznické služby, s.r.o..

Personálně je provoz zajistitelný trvalou obsluhou ve formě plného pracovního úvazku, druhá přepážka může být zajištěna se souhlasem Zákaznických služeb, s.r.o. formou sdílených pracovních míst, a to dvěma alternujícími pracovníci. V průběhu roku 2013 bylo nutné zaznamenávat s měsíčními periodami využívání sdíleného pracovního místa a přínos této formy práce pro možný zástup za stabilní pracovníci plného pracovního úvazku tak, aby bylo kontaktní místo provozované bez potřeby zástupu od jiných pracovníků kontaktních míst i přes určité omezení provozu. Dále budeme hodnotit, kolik dnů v roce bude nutné tento zástup zajistit a z jakých příčin plánovaných, nebo neplánovaných příčin. Vše budeme vyhodnocovat i z hlediska finančních nákladů se srovnatelnou kanceláří o stejném počtu přepážek s obdobným rodinným zatížením.

Tabulka č. 5. Výchozí situace v roce 2012, pro srovnání s provozem 2013.

Kontaktní místo	Počet pracovníků	Počet dní v roce
Nymburk	2	40
Vlašim	1	20
Benešov	3	60
Říčany	1	20
Havlíčkův Brod	2	40
Jičín	2	40
Celkem	11	220

Zdroj: vlastní výpočty

Hodnocení uplatnění metody Q21 pro sdílené pracovní pozice je potřeba provádět prokazatelně na předem stanovených oblastech, se kterými je hodnocený seznámen před začátkem hodnoceného období. Je to zejména z důvodů korektnosti hodnocení a podle principů metody Q21 je nutné neustále vytvářet přátelské a synergické prostředí, které je nutné pro vytvoření vzájemné důvěry mezi řídicími a řízenými pracovníky.

Personální hodnocení bude provádět vedoucí střediska s metodikem. Vstupními informacemi budou hodnotící listy, které v průběhu roku zpracovával metodik Skupiny ČEZ. Uvedené materiály jsou interními materiály Zákaznických služeb, s.r.o., byly poskytnuty jen náhledy, a tudíž vycházíme ze sdělení pro poptaný okruh otázek. Tyto otázky jsou součástí hodnocení metodikem při pravidelných návštěvách, kdy se provádí tzv. náslechy vybraných pracovníků. Hlavní důraz je třeba dát na předávání tzv. denních informací s potvrzením jejich převzetí, dále dodržování etického kodexu, využívání e-learningových kurzů a dodržování metodik.

Tabulka č. 6. Otázky pro ověřování využitelnosti sdílených pracovních míst.

Č. otázky	Otázka	ANO	NE
1.	Jsou sdílená místa aplikovatelná?	X	
2.	Lze předávat denní informace?	X	
3.	Funguje elektronická komunikace?	X	
4.	Fungují efektivně zástoje?	X	
5.	Plní si své pracovní povinnosti?	X	
6.	Odolnost vůči stresu?	X	
7.	Dodržuje se etické jednání?	X	
8.	Lze realizovat všechny vypsane soutěže?	X	
9.	Je možné využít E-learning?	X	
10.	Je možné využít webinář ?	X	
Vyhodnocení		10	
Legenda	X – zaškrtněte.		

Zdroj: Vlastní zdroje hodnotící metody Q21 pro Skupinu ČEZ a AZ Elektrostav, a.s..

Součástí personálního hodnocení je i hodnocení personálního rozvoje v závislosti na využití moderních metod vzdělávání. Pro náš výzkumný vzorek byly používány dvě formy vhodné pro kurzy a školení. Pro kurzy, které probíhají jednou za měsíc, byl využíván e-learning. Je to vhodná metoda k proškolení souboru denních informací, které slouží na vysvětlení a doplnění metodik. V první fázi běží e-learningový kurz, je zde limitován počtem opakovaných spuštění a časově omezen přístup do kurzu. Po týdnu je nutno spustit tento přístup do testovací části e-learningu. To lze jen jednou a test trvá určitou dobu závislou na počtu otázek, obvykle 20 až 30 minut. Vyhodnocení je okamžité po ukončení testu. Výsledek se promítne do hodnocení pracovníka a je vázáno na finanční hodnocení pro provozovatele kontaktního místa. Další metodou je webinář. Stejně jako první metoda umožňuje absolvovat tuto výuku na dálku, ale zde je předem dohodnutý čas u interaktivních webinářů. Tyto webináře probíhají pro 20 účastníků. Počet účastníků je omezen, protože se jedná o interaktivní školení, tudíž se vyžaduje aktivní příspěvek účastníka. Bylo zhodnoceno, že tyto formy výuky jsou pro sdílená pracovní místa vhodná a

pracovníci se účastnili všech kurzů a školení, které proběhly v roce 2013 s vysokou efektivitou.

Provozní hodnocení je zpracováno z docházkového systému IVAR docházkový terminál, který má výstup do systému Helios.

Tabulka č. 7. Hodnocení absencí pracovníků sdílených pracovních míst.

Měsíce	PPÚ	SPÚ	D	L	A	Z	N
Leden				1		1	
Únor							
Březen				2	1	2	1
Duben		2	2	1		3	
Květen							
Červen	10		10			9	1
Červenec		6	6			5	1
Srpen	5	4	9			7	2
Září	2	3	5	1		5	
Říjen				5		5	
Listopad				4	2	6	
Prosinec	3	5	8	6	2	12	4
<i>legenda</i>	<i>PPÚ – pevný pracovní úvazek</i>	<i>SDÚ – sdílený pracovní úvazek</i>	<i>D – dovolená</i>	<i>L - lékař</i>	<i>A – jiný druh absence</i>	<i>Z- zastoupeno</i>	<i>N- nezastoupeno</i>

Zdroj: Vlastní statistika.

Tabulka č. 7 ukazuje reálnou schopnost zastupování v případě plánovaných dovolených zcela bez problémů, v případě nemoci pracovnice přepážky sdílených pracovních míst se zastoupila na 100% a částečně v nemoci zastoupila i pracovnici druhé přepážky s plným pracovním úvazkem. Za rok 2013 nebylo zastoupeno celkem 9 pracovních dnů. Je nutno zohlednit zkrácenou pracovní dobu v úterý a čtvrtek a krátkou pracovní dobu v pátek. Pracovnice využívaly možnosti si administrativní část práce dokončit i z domova, ale přesné podklady nejsou pro tento výzkum důležité. Důležitá je

informace, že kromě zákonného a profesního školení nedošlo v roce 2013 k úplnému uzavření kanceláře, a tím ke krácení částky za provozování kontaktního místa a jinými sankcemi.

4.3. Q21: struktura a funkce

Struktura metody Q21 je formulována jako soubor dílčích oblastí, které mají samostatné funkce v oblasti managementu. Je definována podle těchto oblastí:

- Organizace
- Lidské zdroje
- Pracovní pozice
- Odměňování
- Řízení
- Kontrola
- Motivace
- Personální rozvoj

Základním východiskem pro organizace řešené metodou Q21, ať se jedná o organizaci ve státní správě, nebo o organizaci v komerční sféře, je určit schéma řízení podniku, divize, útvaru. Tím určíme personální pozice a jejich funkce. Rozdělíme organizaci na vedoucí pracovníky a na pracovníky řízené a to v rámci dílčí struktury, pro kterou hledáme pracovníky na řešenou pracovní pozici.

Lidské zdroje, jsou vyhledávány z vnitřních a vnějších zdrojů podle obvyklých metod v rámci kompetencí personálních oddělení, personálních manažerů, nebo na doporučení. Pro metodu Q21 je důležité synergické myšlení potenciálního pracovníka. Pracovník, který plní pravidla sounáležitosti s firmou a chápe sdílení podnikových problémů je snadněji říditelný a podává stabilnější výkony a je zpravidla flexibilnější.

Pracovní pozice, které lze metodou Q21 řešit jsou sdílená pracovní místa v rámci alternativních způsobů zaměstnávání, řízená manažerem s přímou působností, který dokáže synergicky řídit pracovníky a analyzovat získané informace k spravedlivému a motivačnímu hodnocení.

Odměňování podle metody Q21 se realizuje na základě stanovené částky nákladů na zaměstnance a to je v základu polovinou nákladů na stálou pracovní pozici. Podle

pracovního výkonu, který v této metodě dělíme na základní plnění požadavků řešené pracovní pozice a na práci nad rámec pracovních povinností lze řídit potřebný pracovní výkon pracovníka a využívat jeho potenciál na další činnosti podle momentální potřeby organizace.

Řízení podle metody Q21 vyžaduje větší nároky na výkon řídicích pracovníků, to je hlavní důvod, proč sdílené pracovní místa mají v našich podmínkách malé procento využití a i přes velký potenciál uplatnění. Toto řízení vyžaduje výrazně individuální přístup k vedeným pracovníkům a je náročný na plánování a celkovou práci manažera směrem k zaměstnancům na sdílených pracovních místech. Taktéž je nezbytné stanovit pravidla a cíl pro vzájemnou komunikaci mezi pracovníky sdílených pracovních pozic a ostatních pracovníků, se kterými sdílená pracovní místa souvisejí, nebo tvoří součást pracovního systému. Je nutné být v častém kontaktu s pracovníky a vyžadovat sdílení všech informací bez omezení důležitosti.

Kontrola podle metody Q21 musí být koncipována na formu sdílených informací o požadavcích na plnění úkolů dané pracovní pozice, na její dostatečné a důsledné provádění a vyhodnocování v kontextu událostí, které dotýčný pracovník v konkrétní době řešil. Důležitým aspektem je její kolektivní analýza a společné návrhy na řešení případných problémů. Nelze zde ve většině řešených případů uplatnit direktivní způsob řízení. Funkce kontroly v této metodě je dodat výstup pro zpětnou vazbu všem pracovníkům pro správnou funkci a zlepšování pro danou pracovní pozici. Funkce kontroly je stanovit měřitelné oblasti při kontrole i s ohledem na vytváření motivačních nástrojů.

Motivace je pro metodu Q21 nástrojem pro efektivnější výkon pracovní činnosti. Opět zde platí nutnost sdělení přesných pravidel nebo definice motivace, tak aby pracovník, který si uvědomuje důležitost plnění svých pracovních povinností a správně jednal i s ohledem na plnění pracovních povinností pracovníka, se kterým sdílí svou pracovní pozici, případně alternuje na momentálně jiné činnosti. Je zde nutná osobní vazba a účast řídicích pracovníků na veškeré problematice týkající se sdílené pracovní pozice.

Personální rozvoj a rozvoj lidských zdrojů podle metody Q21 lze popsat jako nedílnou součást plánování. Je nutné s pracovníkem v rámci analýzy pracovního výkonu jednat i ve smyslu možného, nebo nutného personálního rozvoje. Metoda Q21 požaduje udržení a hlavně trvalé rozšiřování znalostí a dovedností nutných pro správné a efektivní plnění pracovních povinností. Důležitost této metody spočívá ve zpětné vazbě tak, aby měl

pracovník jasnou informaci, jak si ve své pracovní pozici stojí a jaké má další možnosti rozvoje, nebo další uplatnění v organizaci.

4.3.1. Metody

Pro metodu Q21 jsou stanoveny pro tyto metody:

- potřeby pracovní pozice
- zajištění personálu
- potřeby personálu
- plánování a řízení
- financování a kontrola
- vzdělávání, školení a zajištění a udržení odbornosti
- personální rozvoj
- požadavky na flexibilitu

4.3.2. Plán

Metoda Q21 vyžaduje plán pro efektivní a dlouhodobé uplatnění sdílených pracovních pozic. Pro nenáročné oblasti výkonu práce, kde lze uplatnit tuto formu alternativního zaměstnávání je stanovení plánu podle potřeb organizace jednodušší, pro organizaci, která má vyšší požadavky na pracovní pozici, nebo je sdílená pracovní pozice východiskem z problémové situace je nezbytné stanovit individuální plán, ale ve všech případech jsou pevně dané okruhy a požadavky, které je potřeba podrobit analýze, ze které vzejdou individuální požadavky na řešenou pracovní pozici.

Společná osnova plánu musí protínat všechny známé okruhy a požadavky na pracovní místa, na personál řídicí i řízený a na zajištění finančních zdrojů. Metoda Q21 dále vyžaduje pro své uplatnění náročnější požadavky na řídicí pracovníky, zejména je nutné zajistit školení pro tyto pozice tak, aby aplikace metod řízení byla transparentní a kontrolovatelná. Individuální osnova sestavená na základě společné osnovy musí zohlednit speciální požadavky přesným popisem s přesným určením metodiky pro řešení těchto speciálních požadavků a dát přesné kompetence a oprávnění pracovníkům sdílených pracovních míst.

Plán pro použití metody Q21 musí řešit potřeby pracovní pozice a nábor vhodných pracovníků a řešit jejich potřeby před nástupem do pracovní pozice, při jeho výkonu a

případně i po ukončení pracovního poměru. Toto má oporu v platné legislativě a jsou to dané okruhy společné pro stálé pracovní pozice. Jen výběr personálu je specifický, neboť pro již zaměstnaného pracovníka je nutné stanovit přesnější popis pracovní pozice. Plánování a řízení se provádí transparentně a s nutností podmínit komunikaci zpětným ověřením přijaté zprávy a ověřením, zda došlo k jejímu porozumění a sdělením souhlasu, že pracovník plán naplní. Zde je pro tuto metodu dodržet i přijetí zprávy a související úkony i pro pracovníka, kterého se plánování ve smyslu sdílené pracovní pozice týká a to včetně ostatních řídicích pracovníků. Aby bylo možné tento plán stanovovat a dodržovat, případně operativně měnit, je nutné tento plán sdílet na platformě vzdálené pracovní plochy, nebo sdíleného kalendáře.

Plán financování pro metodu Q21 vychází z určeného finančního rozpočtu – budget. Tento finanční plán musí zohlednit i motivační složky pracovníků a ostatní náklady na zajištění provozu souvisejícího s pracovní pozicí. Plánování se provádí na základě konkrétní smlouvy, nebo ročního rozpočtu. Důležité pro tuto metodu je stanovení pohyblivé složky mzdy, aby bylo možné řídit odměňování pro případy absence pracovníka a jeho zástup pracovníkem ze sdíleného místa. Součástí finančního plánu je i složka na motivační pobídky. Financování sdílených pracovních míst by mělo být rovno, nebo méně nákladům nutných k zajištění stálé pracovní pozice. To ovšem v této metodě Q21 není podmínkou, ale východiskem.

Metoda Q21 řeší i specifický požadavek na školení, vzdělávání a zajištění udržení odbornosti. Nejvyšším úkolem této metody je udržení získané odbornosti při plnění například mateřských povinností, nebo při jiném omezení výkonu plné pracovní pozice do doby návratu do plného pracovního úvazku. S ohledem na relativní fyzickou přítomnost na pracovišti při aplikaci sdílených pracovních míst je nutné v metodě Q21 používat elektronické formy školení a vzdělávání a to formou e-learningu. Výjimkou je školení ze zákona, kde je fyzická přítomnost nutná k prokazatelnému doložení přítomnosti na tomto druhu školení. S touto formou vzdělávání souvisí i personální rozvoj pracovníků, zde je ovšem nutná ještě fyzická přítomnost řídicích pracovníků, nebo specialistů.

Požadavky na flexibilitu jsou v metodě Q21 výchozím požadavkem. Podstata těchto sdílených pracovních míst je zajistit flexibilní zaměstnance, kteří na základě stanovených plánů dokáží zajistit provoz sdílené pracovní pozice pro každou variantu omezení provozu. Již ve fázi výběrového řízení je nutné zjistit omezení ze strany

zaměstnance a analyzovat případný dopad na potřeby zajištění provozu pracovní pozice. Metoda Q21 řeší zastupování v případě plánovaných dovolených, nebo pro jiné druhy krátkodobých nepřítomností v práci. Při větším počtu pracovníků na sdílených pracovních místech se tento problém stává více řešitelným bez zvýšení finančních nároků na zajištění obslužnosti pracovní pozice.

4.3.3. Kontrola

Kontrola bude prováděna v těchto oblastech:

- ekonomická
- personální
- provozní

Ekonomická oblast - na základě zjištění skutečných měsíčních nákladů na provoz kontaktního místa bude vyplňována vyhodnocovací tabulka, která bude zdrojem pro doložení dodržování stanovených pravidel financování, odměňování a ekonomické výhodnosti.

Personální oblast - kontrola a hodnocení této oblasti bude důležité pro personální rozvoj. Výstupy a správná analýza by měla dokázat správnost aplikované metody. Dále musí stanovit motivační postup pro personál, který pracuje na částečný pracovní úvazek a je zde cílem potvrdit hypotézu, že přístup a možnosti pro profesní a osobní rozvoj budou stejné jako u personálu, který pracuje na plný pracovní úvazek.

Provozní oblast - v této oblasti bude nutné provádět kontrolu a hodnocení s ohledem na potřebu celoročního zajištění provozu bez neodůvodněných absencí, nebo nutnosti omezovat provoz kontaktního místa na provoz s jednou přepážkou.

4.3.4. Budget

Budget, čili finanční rozpočet je v metodě Q21 výchozím a jediným zdrojem financování. Je tomu z důvodů zvýšené náročnosti na řízení a kontrolu v ostatních oblastech metody Q21. Aby bylo možné provádět efektivní kontrolu finanční stránky provozu sdílených pracovních míst, je nutné stanovit velikost finančního rozpočtu, vstupy a výstupy. Náklady na pracovníky sdílených pracovních míst nesmějí základním platem překročit náklady na pracovníka v plném pracovním úvazku. Pro metodu Q21 je nutné

stanovit motivační složku formou motivační pohyblivé mzdy. Finanční hodnocení pracovníků musí být stanoveno na základě podílu odpracovaného fondu pracovní doby a motivační složka musí být uplatněna na mimořádné pracovní nasazení a výkon. Důvodem je náročnější řízení a kontrola ze strany řídicích pracovníků. Naopak by využití této formy zaměstnávání mělo přinést do organizace úspory nákladů z provozu sdílených pracovních míst, nebo využitím příspěvků na pracovní místo od úřadů práce další peníze, nebo finanční úlevy, které se projeví při analýze finančního rozpočtu. V současné době se připravuje návrh na snížení odvodů do sociálního pojištění v případě vytvoření nové pracovní pozice alternativní formou zaměstnávání. Současná podpora k zaměstnávání absolventů, nebo lidí do třiceti let, taktéž nabízí reálnou úsporu při aplikaci sdílených pracovních míst. Metoda Q21 má zajistit pevné a jednoduše sledovatelné náklady na provozování sdílených pracovních míst, to umožňuje uplatňování soubor předešlých podmínek metody Q21.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo popsat návrh řešení na využití sdílených pracovních míst metodou Q21 a objasnit celkovou problematiku související s těmito pracovními pozicemi v konkrétní organizaci. Popisovaná metoda Q21 na případové studii dokázala, že pokud jsou dodržovány požadavky této metody, je prováděno důsledné řízení a kontrola všech předepsaných oblastí, lze tuto metodu efektivně aplikovat v administrativní činnosti na základě posouzení potřeb organizace, dané pracovní pozice, možnostech personálu. Na rozboru konkrétních procesních postupů k dané pracovní pozici, lze stanovit návrh financování a jeho kontroly a možného personálního rozvoje zaměstnanců pracujících v této formě zaměstnávání.

Praktický výzkum možnosti aplikace sdílených pracovních míst v administrativní oblasti konkrétní prosperující komerční firmy popisovaný v případové studii této práce je zároveň možnou šablonou k obdobnému problematickému případu a jeho východiskem. Problém této konkrétní organizace popisovaný v případové studii praktické části byl uplatnění pracovníce na mateřské dovolené a vytvoření další nové pracovní pozice. U pracovníků, které využívají mateřskou dovolenou je zásadní riziko ve ztrátě získaných znalostí a dovedností a ztráta kontinuity personálního rozvoje dané osobnosti. Daná organizace zaměstnává pracovníky s velkými odbornými znalostmi a dovednostmi v oblasti prodeje produktů společnosti ČEZ, její odchod na mateřskou dovolenou snížil objemy prodeje zásadním způsobem. Současně zde bylo velké riziko, že pracovníce po návratu z mateřské dovolené nebude mít potřebné znalosti pro tuto pracovní pozici. Neexistuje možnost zajistit si po čas mateřské dovolené, nebo jiné výluky ze zaměstnání stále doplňování znalostí bez napojení na výkon pracovní pozice. Aby nedošlo ke ztrátě takto kvalifikované a výkonné pracovníce, byla uplatněna metoda Q21 pro zavedení sdíleného pracovního místa, která tento problém vyřešila.

Tyto alternativní pracovní úvazky jsou vhodné i pro vytváření nových pracovních pozic, nebo pro udržení zaměstnanců v případě potřeby krátkodobě snížit počet zaměstnanců, k udržení jejich potřebné odbornosti a znalostí pro jejich specializaci. V zahraničí jsou alternativní pracovní pozice využívána ve větší míře, konkrétně ve Francii, kde prezident Francois Hollande musel reagovat na tlak voličů, kteří argumentují s tvrzením, že se nevytváří potřebný počet nových pracovních míst, že jeho předvolební

sliby nejsou prokazatelně naplňovány. Jeho reakce byla ve formě prohlášení, že bude podnikat aktivní kroky na podporu vytváření nových pracovních míst a bude podporovat hlavně alternativní formy zaměstnávání. Také instituce Evropské unie uvádějí tuto formu práce za jeden z nástrojů, který má už nyní, ale hlavně v budoucnu vyřešit problémy s omezenými pracovními místy.

Metoda Q21 je určena pro manažerské profese, vedoucí pracovníky a management organizací pracujících ve státní správě i v komerční oblasti jako návrh jak aplikovat sdílená pracovní místa. Má dát povinnosti a práva z hlediska platné legislativy, obecnou metodu i konkrétní okruhy vedoucí k přesné aplikaci pro různé organizace, personální požadavky na odbornost, způsobilost a komunikaci, návrh na rozbor a kontrolu financování a v poslední řadě nároky na komunikační prostředky v návaznosti na moderní výukové nástroje vedoucí k personálnímu rozvoji, nebo k zajištění a udržení znalostí potřebných pro plnění pracovních povinností pro danou pracovní pozici. Tato metoda představuje určité flexibilní parametry na základě pevné struktury, která umožní aplikaci této metody pro malé i velké organizace. Umožní přechod ze sdílené pracovní pozice do plného pracovního úvazku pro přechodné potřeby organizace pro zástup, ale i pro trvalou změnu.

Tato metoda navrhuje metodiku na rozbor finančních nákladů, jejich kontrolu a návrh na zpětné využití nevyčerpaných finančních zdrojů pro použití na personální rozvoj, nebo na použití prostředků jako nástroj motivace pro konkrétní požadavky určené potřebou organizace.

Výše popsaná studie a návrhy řešení aplikací sdíleným pracovním místem metodou Q21, vyžadují stálé sledování a vyhodnocování metodických kontrolních bodů. Protože se v řešené studii jedná o pracovníky s vysokou odborností a kvalifikací, je nutné investovat čas do optimalizace práce zavedením sdílených pracovních pozic a následné vyhodnocování činnosti společně s dotčenými pracovníky zaručí flexibilitu a efektivní plnění potřeb řešené organizace, v návaznosti na reakci potřeb zákazníků a požadavky dominantního zákazníka Skupinu ČEZ. Nejdůležitější je interaktivní systém spolupráce práce řídicích a řízených pracovníků tak, aby pracovníci celého střediska pochopili, že změnou svého myšlení, si zachovají svojí důležitost v organizaci, pokud si uvědomí důležitost těchto popsaných změn. Sebezapření a týmová práce mohou výrazně pomoci se zvládnutím tohoto přechodu do jiné formy práce a umožnit tak dostatečnou seberealizaci obsazených pracovníků. Udržení efektivního výnosu střediska, lze zaručit operativním

plánováním, které lze z části přenést na řízené pracovníky. Ačkoli dosavadní zkušenost s uplatněním sdílených pracovních míst se týká většinou pracovních pozic ve službách, nebo na pracovních místech jako je jednoduchá administrativní činnost, je tato studie důkazem, že aplikace této pracovní metody přinese zachování požadovaného počtu aktivních zaměstnanců pro období čerpání mateřské dovolené se zachováním získaných odborných dovedností. Pokud se podaří vytvořit pracovní podmínky pro sdílené pracovní místo tak, aby zaměstnanci chápali tuto optimalizaci jako výhodné řešení pro firmu i pro ně samé a nedojde k razantnímu snížení odměny za vykonanou práci, bude do doby opětovného nástupu na plný pracovní úvazek zachována rezerva lidských zdrojů, které se organizaci musí prokazatelně vyplatit.

Všeobecná zkušenost s dopadem fází ekonomiky: konjunktury, recese, deprese a expanze na pracovní trh, vykazuje sledovatelné skutečnosti, že pro etapy jako je ta nynější, dochází k úpadkům konkurenčních firem, které včas nedokázali reagovat na stav a potřeby trhu, nevytvořili si pro taková období personální ani finanční rezervy a nechtěně tak uvolnily firmám, které si zodpovědnou politikou vytvořili na potřebný prostor na trhu přežít, případně vytvořili nová pracovní místa na zdravém podnikatelském základu, který neparazituje na pracovním trhu spekulacemi a nepodporuje fluktuaci zaměstnanců, ale usiluje o zdravý vývoj reálné ekonomiky. Je vrcholná odpovědnost státu v oblasti podpory zaměstnanosti vytvořit takové pobídky, aby zaměstnavatelé měli jistotu, že vyvolanými personálními změnami nevytvoří pro firmu takovou zátěž, která povede k opačnému efektu, než je efektivní forma zaměstnávání a odměňování zaměstnanců, že budou publikovány a aplikovány efektivní a jednoduché metody, které nepřiměřeně nezvýší zátěž vedoucích pracovníků, ale usnadní zavádění optimálních změn a jejich finanční a společenský přínos.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

TOTH D., *Personální management*, 1. vydání, Praha: powerprint, 2010, s. 475, ISBN 978-80-87415-05-4.

KOUBEK J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vydání Praha: Grada Publishing, 2011, s. 288 ISBN 978-80-247-3823-9.

KOCIÁNOVÁ R., *Personální řízení, východiska a vývoj*, 2. vydání Praha: Grada Publishing, 2012, s. 152, ISBN 978-80-247-3269-5.

ČESKO Zákon. č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce, Úplné znění č. 985*, s. 14 – 16, Praha: Sagit 2014, s. 128, ISBN 978-80-7488-010-0.

BLÁHA, J: *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, Brno: Albatros Media, 2013, s. 264, ISBN 978-80-266-0374-0.

GROSS S., *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat lidi*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, s. 236, ISBN 80-7261-022-8.

FOOT M., HOOK C., *Personalistika*, 1. vydání, Praha: Computer Press, s. 462, ISBN 80-7226-515-6.

ARMSTRONG M. *Personální management*, 1. vydání, Grada Publishing, 1999, s. 968, ISBN 80-7169-614-5.

CORFIELD R., *Přijímací pohovor*, 2. vydání, Helion 2005, s. 94, ISBN 83-7361-987-9.

KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 4. Vydání, Praha: Management Press, 2010, s. 399, ISBN 978-80-7261-168-3.

VOJTOVIČ S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 199, ISBN 978-80-247-3948-9.

HRONÍK Fr., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 240, ISBN 978-80-247-1457-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Český statistický úřad, *Statistiky, Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [Online] [2014-02-12].

Dostupné z <http://www.czso.cz>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Situace na trhu práce v okrese Havlíčkův Brod.....	27
Tab. 2	Q21 finanční výpočet.....	29
Tab. 3	Hrubé roční náklady provozu kontaktního místa.....	30
Tab. 4	Provozní doba Kontaktního místa:.....	32
Tab. 5	Výchozí situace v roce 2012, pro srovnání s provozem 2013.....	33
Tab. 6	Otázky pro ověřování využitelnosti sdílených pracovních míst.....	34
Tab. 7	Hodnocení absencí pracovníků sdílených pracovních míst	35

SEZNAM PŘÍLOH

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jaroslav Kvíz

Obor: Právo v podnikání

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Sdílená pracovní místa a personální rozvoj

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 12

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Toth Daniel, Dr.