



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tvorba práce a pracovních míst ve vybrané  
organizaci

Vypracovala: Šárka Zíková  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová  
České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Šárka ZÍKOVÁ  
Osobní číslo: E18533  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání  
Téma práce: Tvorba práce a pracovních míst ve vybrané organizaci  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému práce a tvorby pracovních míst ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium aktuální odborné literatury se zaměřením na trendy v systému tvorby práce.
- 2) Charakteristika vybraného organizace.
- 3) Analýza systému práce a tvorby pracovních míst prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení tohoto systému.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného systému.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: Dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: 17. dubna 2021



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)

370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Markétě Adamové za odborné vedení a cenné rady při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům organizace za pomoc při kvantitativním výzkumu. V neposlední radě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě během studií podporovali.

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Literární rešerše</b> .....	<b>4</b>
2.1 Organizování a organizace práce .....	4
2.1.1 Organizování.....	4
2.1.2 Organizace .....	5
2.1.3 Organizace práce.....	5
2.1.4 Vývoj přístupů k organizaci práce .....	6
2.1.5 Charakteristika průmyslu 4.0.....	6
2.1.6 Průmysl 4.0 a trh práce .....	7
2.2 Základní pojmy .....	8
2.2.1 Pracovní místo a pracovní role .....	8
2.2.2 Vytváření práce a pracovního místa .....	9
2.2.3 Přístupy k vytváření pracovních míst .....	10
2.2.4 Popis pracovního místa .....	13
2.3 Analýza pracovních míst.....	14
2.3.1 Metody zjišťování informací o pracovních místech .....	15
2.3.2 Metody používané k analýze pracovních míst.....	16
2.4 Smart working .....	20
2.4.1 Sdílené pracovní místo.....	20
2.4.2 Práce z domova .....	21
2.4.3 Teleworking .....	22
2.4.4 Multiskilling.....	22
2.4.5 Pružná pracovní doba.....	22
2.4.6 Outsourcing.....	23
<b>3 Cíle práce a metodika</b> .....	<b>24</b>
3.1 Charakteristika vybrané organizace .....	24
3.2 Hloubkové rozhovory.....	24
3.3 Doplnující dotazníkové šetření .....	25
3.4 Návrhy na zlepšení.....	26
<b>4 Výsledky výzkumu</b> .....	<b>27</b>
<b>5 Diskuze</b> .....	<b>44</b>
<b>6 Návrhy na zlepšení</b> .....	<b>45</b>
<b>7 Závěr</b> .....	<b>46</b>
<b>I. Summary</b> .....	<b>47</b>
<b>II. Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>48</b>

<b>III. Seznam tabulek, grafů a obrázků.....</b>	<b>50</b>
<b>IV. Seznam příloh .....</b>	<b>51</b>
<b>V. Přílohy.....</b>	<b>51</b>

## 1 Úvod

Nejzásadnější otázku, kterou si podnik musí při svém vzniku položit, je otázka lidských zdrojů. Ke své existenci samozřejmě potřebuje spousty dalších zdrojů, jako je kapitál, know-how, ale zásadní je zdroj práce, což představují právě zaměstnanci. Důležitým aspektem jsou spokojení zaměstnanci a péče o ně, klíčové je však jejich správné organizování. Pokud organizace zvládne správně organizovat své zaměstnance a dát jim jasný popis jejich pracovních povinností, je z poloviny vyhráno. Všechny tyto aspekty jsou zahrnuty v personálních činnostech.

Bakalářská práce je zaměřena na téma Tvorba práce a pracovních míst ve vybrané organizaci. Organizace XYZ s. r. o. byla vybrána na základě mých zkušeností z dvouleté stáže, kterou jsem v této organizaci absolvovala. Právě tato praxe se velmi hodila při praktické části této bakalářské práce. Společnost si nepřála uvádět svůj pravý název z důvodu ochrany svého „know-how“.

Cílem bakalářské práce je analýza systému práce a tvorby pracovních míst ve vybrané organizaci a návrh změn a řešení vedoucích ke zlepšení stávajícího systému. Ke zlepšení může dojít ve více oblastech, jako je větší spokojenost stávajících zaměstnanců, zlepšení pracovních podmínek, zlepšení nábory nových zaměstnanců a další personální činnosti.

V teoretické části se práce zabývá pojmy týkající se organizování, tvorby práce, pracovních míst a smart workingu. Dále je v práci zmíněn i Průmysl 4.0 a jaký vliv bude mít na konkrétní pracovní místa. Některá pracovní místa zaniknou a mnoho dalších nově vznikne. V praktické části je blíže popsána organizace, čím se konkrétně zabývá a jaký je systém organizace práce. Současný stav v organizaci byl zjišťován pomocí hloubkových rozhovorů se zaměstnanci a následně porovnán s výsledky dotazníkového šetření, které vyplňovali respondenti z totožného Jihočeského kraje.

Na základě zjištěných výsledků byl vytvořen popis pracovního místa pro pozici software developer, který v organizaci chybí. Toto pracovní místo se objevuje ve společnosti nejčastěji a je nutné, aby zde popis pracovního místa byl. Tento popis pracovního místa může organizace využít v praxi. Dále je navrženo navýšit počet dní, které mohou zaměstnanci pracovat z domova. V neposlední řadě je doporučeno zajistit zlepšení v oblasti ergonomie pracovního místa, například nákupem ergonomických pomůcek jako je myš, klávesnice a židle. Pomoci může i výškově nastavitelný stůl, u kterého mohou zaměstnanci část pracovní doby stát.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Organizování a organizace práce

#### 2.1.1 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. Cílem je vytvořit vnitřní organizační strukturu určitého celku. Organizování je nutné pro dosažení synergického efektu, protože k výrobním i jiným činnostem je potřeba více lidí. Dále také nadřízený může vést pouze určitý počet podřízených. Z toho důvodu je potřeba zajistit dobré vztahy mezi pracovníky. Dle (Prukner & Novák, 2014): „*Organizování lze chápat jako určování činností lidí ve smyslu dělby práce k dosažení vytyčených cílů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.*“

Základními prvky pro organizování jsou:

- specializace – zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce,
- koordinace – pověření jednotlivce danou činností, přidělení pravomocí a odpovědnosti za vykonání stanoveného cíle,
- vytváření útvarů, rozpětí řízení – seskupení pracovníků do skupin,
- dělba kompetencí.

Nejdůležitější kritéria pro vytvoření útvarů jsou:

- specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit,
- čas – rozdělení pracovníků na směny,
- produkt – pracovníci jsou rozděleny do skupin podle druhu výrobku nebo služby,
- zákazník – dbá se na potřeby skupin zákazníků,
- místo – pracovníci jsou rozděleni do skupin podle regionu, místa pracoviště nebo státu (Prukner & Novák, 2014).

Při organizování je nutné identifikovat a klasifikovat požadované činnosti, tj. vytvořit popis pracovních funkcí. Dále vytvořit pracovní skupiny a přiřadit odpovídajícího manažera, který má k dispozici řídicí pravomoci. V poslední řadě zajistit koordinaci horizontální i vertikální v organizační struktuře.

Z praktického hlediska organizování je potřeba zajistit tyto nezbytnosti:

- tvorba organizačního řádu, který obsahuje zejména: organizační schéma, popisy kompetencí a pravomocí manažerů,
- tvorba popisů pracovních funkcí pracovníků, které obsahují zejména: určení, komu je funkce nadřizena, komu je podřizena, určení náplně vlastní práce, určení zodpovědnosti,
- zařazení pracovníků do funkcí, což vyžaduje zejména: posoudit schopnosti pracovníka pro danou funkci, souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolů, zajištění spolupráce s jinými pracovníky, resp. zastupování (Prukner & Novák, 2014).

### **2.1.2 Organizace**

Při tvorbě organizace je zásadní rozhodnout o tom, jak by měla vypadat struktura organizace a jak bude rozdělena odpovědnost za splnění úkolů mezi jednotlivé zaměstnance. Důležitost tohoto kroku je velká, protože naším cílem je zajistit efektivní spolupráci lidí, a přitom dosahovat cílů organizace. Jak dobře organizace funguje, závisí především na lidech, kteří v organizaci pracují, a systémech, které organizace využívá ke splnění svých cílů (Amstrong & Taylor, 2015). Základem pro zvyšování výkonnosti podniku je analýza práce a neustálé zlepšování organizace práce (Lhotský, 2005).

Pro správné organizační fungování je potřeba přetvářet disponibilní zdroje, vytvořit organizační strukturu, organizovat rozvojové i provozní procesy, zavést systém řízení a dbát na jeho dodržování. V souvislosti se specifikací struktury organizace se stále více společností uchyluje k větší autonomii a není potřeba, aby každý člen měl jasně dané povinnosti. Zásadní je, aby si organizace našla vlastní způsob fungování a naučila se přizpůsobovat okolnostem.

### **2.1.3 Organizace práce**

Organizace práce se definuje jako ucelený soubor vzájemně souvisejících ekonomických, technickoorganizačních a výchovných opatření, které zabezpečují efektivní využití pracovních sil (Gregar, 2010).

Dle Mateiciuce (2008): „*Organizace práce je rozdělení pracovního procesu do řady úkolů přidělovaných jednotlivci nebo skupině, určení pracovního režimu, stanovení norem a další.*“

Hlavním cílem organizace práce je vytvořit ideální podmínky, při kterých mohou zaměstnanci plnit zadané úkoly efektivně, s minimálními náklady, spotřebou materiálu a za co nejkratší čas. Samozřejmě musíme brát v potaz i spokojenost pracovníků. Dalším cílem organizace práce a neméně důležitým je funkčnost pracovního systému. Pracovní systém je složen z osob a pracovního zařízení a jejich vzájemným působením vzniká pracovní operace. Souvislou práci jednoho pracovníka na daném pracovišti nazýváme pracovní operací (Dvořáková, 2012).

#### **2.1.4 Vývoj přístupů k organizaci práce**

Organizace práce byla zkoumána již v 19. století v USA F.W.Taylorem, který ji aplikoval v průmyslu a vedla ke zvýšení produktivity. K němu se záhy přidal H. Ford, který ztotožňoval lidskou práci s prací stroje a lidé byli pouze levnou pracovní silou. Následovalo uplatňování poznatků z fyziologie práce, psychologie a hygiena práce. V 60. a 70. letech přišla na řadu humanizace práce. Současnost je velmi ovlivněna konkurencí na trhu, kde jsou kladeny požadavky na flexibilitu, rozvoj informačních technologií a stále více upadá vázanost na pracoviště zaměstnavatele (Dvořáková, 2007).

#### **2.1.5 Charakteristika Průmyslu 4.0**

Žijeme v moderní době, která je plná změn a nových technologií. Bavíme se zde o čtvrté průmyslové revoluci neboli Průmyslu 4.0. Tato revoluce nám přináší změny nejen v průmyslu, technických standardech, ale především v bezpečnosti, vzdělání, výzkumu a mnohém dalším. Začátek revoluce odstartovalo zavedení internetu v 90. letech 20. století. První iniciativa Průmyslu 4.0 se objevila na veletrhu v německé Hannoveru. Zaměřila se na automatizaci, digitalizaci, využití informačních technologií a propojení pomocí internetové sítě. Cílem je vytvořit tzv. smart továrny. Tyto továrny budou propojeny pomocí kyberneticko-fyzických systémů. Z důvodu měnících se požadavků zákazníka a velké konkurence je zapotřebí využívat inteligentní systémy, které jsou mezi sebou propojené. Mezi tyto systémy patří koncept internet věcí, robotika, 3D a prvky

umělé inteligence. Zavedení Průmyslu 4.0 bude mít také zásadní vliv na organizaci práce, náplň práce a kvalifikaci zaměstnanců (Mařík, 2015).

### 2.1.6 Průmysl 4.0 a trh práce

Nacházíme se v rychle se měnící době, kde je hlavním úkolem zefektivnit výrobní procesy, které nám zajistí udržení kroku s dobou. Zásadní dopad průmyslu 4.0 bude na trh práce a kvalifikaci zaměstnanců. Celková automatizace neznámá zánik pracovních míst, naopak bude potřeba více kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou potřební pro řízení a dohlížení na provoz. Podíl nově vzniklých pracovních míst v porovnání k zaniklým místům, je v poměru 2:5. Nové technologie nám pomohou v odstranění fyzicky namáhavé práce, stereotypní práce jako je administrativní činnost nebo zpracování dat. Dále nám umožní větší flexibilitu při práci na dálku a přinese rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Naopak vznikne spousta nových pracovních pozic, které budou založeny na kreativní činnosti, kterou nelze nahradit.

Jedním z trendů, které můžeme zaznamenat, je nepracovat pro jednoho zaměstnavatele celý život, ale být nezávislý. Jedno z velmi aktuálních a často skloňovaných slov je **freelancing**. Jedná se o podnikání na volné noze, kdy podnikající odborník podniká sám na sebe na volném trhu. Pestrost a oborová diverzita je pro freelancing typická. Může se jednat o špičkového šéfkuchaře, IT experty, designéry, ale i méně výdělečné a kvalifikované profese. Podnikání na volné noze je pro začátek velmi málo náročné, jelikož není potřeba velkého kapitálu. Podnikatel si vystačí s dovednostmi, znalostmi a hmotným majetkem, který ke své práci potřebuje. Výhodou freelancingu je motivace lidí k osobnímu růstu. Je pouze na nich, zda se budou dále vzdělávat a poskytovat tak lepší služby, za které si budou moci říct větší peníze (Poncarová, 2019).

V návaznosti na freelancing je důležité zmínit, že kvalitní pracovní síla se stane velkou konkurenční výhodou a zaměstnavatelé budou muset nabídnout nejen zajímavé finanční ohodnocení, ale také příjemné pracovní prostředí. Klíčová bude schopnost adaptace na nové pracovní podmínky a nové požadavky zaměstnavatelů (Katane, Baltusite a Katane, 2016). Přednosti jako je komunikace, kreativita, práce v týmu, technická gramotnost a schopnost učit se nové věci budou klíčové pro nástup do zaměstnání.

Za velmi zásadní se považuje změna vzdělávacího systému a příprava budoucích generací na život a praxi. Zkvalitnění a zefektivnění vzdělání je důležitým faktorem pro úspěch.

Nezbytné bude vzdělávání pomocí technologických trendů pro pedagogické zaměstnance a využívat ve výuce nejmodernější technologie (Rievajová, 2015). Pro celkové zlepšení situace je důležité povědomí o Průmyslu 4.0 v celé populaci. S tím souvisí vznik nových předmětů, studijních oborů a podpora ve formě financování nových výzkumů. Průmyslem 4.0 budou zasaženy všechny typy škol, ale podle vzdělávání by se největší důraz měl klást na přírodní a technické obory. Jazykové znalosti v dnešním globalizovaném světě by měly být rozvíjeny a podporovány, co možná nejvíce, hlavně z toho důvodu, že se pomocí nich otvírají studentům nekonečné vzdělávací cesty (MPO, 2016). Se špatným vzděláváním a potřebou firem mít kvalifikované zaměstnance budou růst vlastní náklady firmy, které bude muset vynaložit na zaškolení. Popřípadě zaměstnat kvalifikované zaměstnance, kteří požadují výrazně vyšší mzdy (RUZ, 2017).

## **2.2 Základní pojmy**

### **2.2.1 Pracovní místo a pracovní role**

V první řadě je nutné rozlišovat mezi pracovním místem a pracovní rolí. Pracovní místo představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných pracovních úkolů a povinností, které je nutné splnit. Významným nástrojem, který se používal v souvislosti s vytvořením pracovního místa je tzv. profesiografie. Jde o metodu, která se dříve používala k získání požadavků o profesi. Z důvodu dnešní dynamické doby je zapotřebí používat pružnější nástroje, ke kterým patří screening práce. Pracovní místo musí být vytvořené tak, aby umožnilo efektivní vykonávání práce a zajistilo vnitřní motivaci, která vyplývá z práce samotné (Amstrong & Taylor, 2015). „*Pracovní místo tvoří soubor úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst.*“ (Kociánová, 2010) „*Pracovní místo je vlastně místo jedince ve firmě. Představuje zařazení jedince do organizační struktury firmy a zároveň mu přiřazuje určité povinnosti a odpovědnosti přiměřené jeho schopnostem.*“ (Koubek, 2011). „*Pracovní místa vytvářejí lidé pro lidi. Podstatou vytváření pracovních míst je rozhodování o tom, jaké pracovní úkoly seskupit, aby vzniklo pracovní místo, do jaké míry by měl držitel pracovního místa dodržovat stanovené pracovní postupy, aby splnil vymezené pracovní úkoly, jaká bude míra kontroly držitele pracovního místa, a řada dalších aspektů, které souvisejí s vykonáváním práce.*“ (Wall & Clegg, 1998)

**Pracovní role** vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od nich očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce (Amstrong & Taylor, 2015). Na rozdíl od pracovních míst se pracovní role týkají lidí. Mohou se postupem času rozvíjet, podle rozvoje daného zaměstnance, který je schopný zvládnout náročnější práci a převzít větší zodpovědnost. *„Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává než v podobě úkolů samotných, tedy toho, co se vykonává. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení.“* (Koubek, 2011)

### **2.2.2 Vytváření práce a pracovního místa**

Vytváření práce, pracovních míst a vytvoření organizace jsou tři odlišné, ale za to velmi propojené procesy, které na sebe postupně navazují. Samotné vytvoření pracovního místa můžeme popsat jako tzv. design. S odstupem času se vypracovává popis a specifikace pracovního místa, kde se hledají možnosti zlepšení organizace práce, nové definování úkolů a povinností. Mluvíme zde o tzv. redesignu pracovního místa. V některých případech se i částečně překrývají. Každá firma musí zajistit jejich efektivní fungování, pokud chce předejít komplikacím.

Vytváření práce je klíčové a týká se vytváření systému vykonávání práce v organizaci. Cílem je zlepšování efektivity a produktivity organizace, podporování zdraví a pohody zaměstnanců. Práce jako taková vyjadřuje účelové vynakládání úsilí a uplatňování znalostí a dovedností. *„Práce tedy představuje určité množství pracovních úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být propojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků. Některé práce vyžadují ke splnění svých pracovních úkolů pouze jednoho pracovníka, jiné mohou být plněny skupinou pracovníků.“* (Koubek, 2011)

Jako další na vytváření práce navazuje vytváření organizace, která se zabývá tím, jak by měla struktura organizace vypadat. Posledním procesem je vytváření pracovních míst, které se týká lidí a pracovních úkolů, které by měli na dané pozici plnit (Amstrong & Taylor, 2015). Kociánová (2010) uvádí, že: *„proces vytváření pracovních míst začíná*

*analýzou toho, jakou práci je třeba udělat, tj. analýzou úkolů, které musí být vykonány v zájmu dosahování cílů organizace či organizační jednotky. Poté je nutné zvážit, jak sestavit a kombinovat jednotlivé práce, aby byla pracovní místa dostatečně přitažlivá.“*

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosahování cílů organizace;
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;
- neměly nežádoucí negativní dopad na fyzické či duševní zdraví pracovníků;
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy (Koubek, 2011).

### **2.2.3 Přístupy k vytváření pracovních míst**

V praxi se nejčastěji pracovní místa a pracovní úkoly přidělují vedoucím pracovníkem podle potřeb společnosti, a pokud vedoucí pracovník cítí, že je potřeba zajistit určitou práci, přidat nebo ubrat práci určitému pracovníkovi. V rostoucích organizacích se pracovní místa vytváří metodou „**pokus a omyl**“. Dochází tak ke kopírování strategie jiné organizace, což může do budoucna vést k problémům. Při samotném vytváření pracovního místa a pracovních úkolů by do procesu měli být zapojeni i držitelé pracovního místa. Mohou tak přispět svými zkušenostmi a dovednostmi k efektivnějšímu vykonávání práce. Nejvýznamnější čtyři pracovní přístupy jsou: **mechanický, motivační, biologický a percepční** (Koubek, 2004).

#### **Mechanický**

Mechanický přístup nebo také inženýrský se využívá v organizaci, kde existuje pouze jeden nejlepší způsob, jak provádět určitou specifikovanou činnost pracovníkem. Vhodné použití mechanického přístupu je v organizacích, které se zaměřují na efektivní využití strojů a kde se při práci mohou vyskytovat časté chyby. Pro organizaci je výhodou snazší získávání pracovníků, méně vynaložených prostředků na vzdělávání a snižování mzdových nákladů. Na úkor toho vzniká nespokojenost zaměstnanců s prací, nižší motivace, zdravotní problémy a vyšší fluktuace (Koubek, 2004).

## **Motivační**

Motivační přístup nebo spíše psychologický sleduje spokojenost pracovníků, která souvisí s prací. Samotná práce je pro zaměstnance motivátorem a zajišťuje tak jejich efektivitu. Tento přístup je založen na Herzbergerově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů. Herzbergerova dvoufaktorová teorie vychází z existence „motivátorů“ a „hygienických faktorů“. Podstatou je, že existence motivátorů vede ke spokojenosti pracovníka, ale jejich nepřítomnost neznamená nespokojenost. Naopak existence hygienických faktorů nevede ke spokojenosti, ale nepřítomností vzniká nespokojenost. Příkladem motivátorů je úspěch, povýšení, zodpovědnost a příkladem hygienických faktorů jsou vztahy s nadřízeným, kolegy, mzda a pracovní podmínky. Výhodou tohoto přístupu je vyšší spokojenost s prací, motivace a vyšší výkon. Naopak nevýhodou je možné přetížení pracovníka, potřeba více času na vzdělání a větší pravděpodobnost výskytu chyb (Kociánová, 2010).

## **Biologický**

Biologický neboli ergonomický přístup se zaměřuje převážně na fyzickou stránku práce a dominuje zde potřeba bezpečí a pohodlí. Pomocí ergonomie lze dosáhnout snížení nebo úplné odstranění fyzické bolesti a zdravotních potíží, které souvisejí s výkonem práce. Řešením může být pořízení kvalitní židle, stolu nebo zajištění vhodného osvětlení. Odstranění těchto překážek vede ke zvýšení pracovního výkonu. Zvýšení nákladů na přizpůsobení pracovního prostředí může být jedním z negativ, které tento přístup má (Koubek, 2004).

## **Percepční**

Percepční přístup se vyznačuje tím, že se zajímá o duševní požadavky práce. Jeho cílem je snížit požadavky práce na zpracování informací neboli práci zjednodušit. Přetížení pracovníka může vést k častějším chybám. Nevýhodou tohoto přístupu je, že práce se může stát pro pracovníka méně zajímavá, nebude tolik motivovaný a povede to k osobní degradaci (Kociánová, 2010).

Nejlepší variantou je však kombinovat výše zmíněné přístupy a brát v úvahu zájmy organizace a zaměstnanců. Dále organizace může ovlivnit významnost práce, rozmanitost a identitu práce.



V současné době se však používají následující přístupy (Amstrong & Taylor, 2015):

- **Rotace práce** – je to metoda, při které je pracovník pověřován různými úkoly na různých pracovištích. Díky tomuto přístupu lépe pozná organizaci, ve které pracuje. Výhodou této metody je fakt, že pracovník nabourá svou každodenní rutinní činnost a pozná větší okruh svých kolegů.
- **Rozšiřování práce** – znamená spojení dosud samostatných úkolů do jednoho. Rozšiřování práce je horizontální, tzn. 1 pracovník má 1 pracovní úkol, po změně má 1 pracovník 3 podobné úkoly. Jedná se o motivování pracovníka, zvyšuje se tak rozmanitost práce, ale nesmí se jednat o zbytečné přidávání nesmyslných úkolů a tím vznikající přetěžování pracovníka.
- **Obohacování práce** – znamená rozšiřování pravomocí, odpovědnosti za vykonanou práci a dosahování výsledků. Obohacování práce zajišťuje vyšší motivaci pracovníků, a navíc práce samotná jim poskytuje zpětnou vazbu. Tento koncept umožňuje organizaci udržet si své nejlepší zaměstnance a zajistit jim neustálý růst a rozvoj.
- **Poloautonomní pracovní skupiny** – tyto skupiny samostatně řídí své každodenní úkoly a nesou za ně kolektivní odpovědnost. Spolupracovníci si navzájem pomáhají a intuitivně přecházejí z jednoho pracovního úkolu na druhý. I v této skupině může vzniknout problém, a to z důvodu, že není jasně stanovená vedoucí role, což může vést ke komplikacím. Výhodou této metody je efektivnost práce a zvýšená flexibilita vůči zákazníkovi (Koubek, 2004).
- **Tailoring** – znamená vytváření pracovních úkolů a pracovního místa na míru pracovníkovi. Nejdříve je zapotřebí rozpoznat individuální schopnosti, potřeby a preference jednotlivého pracovníka. Následně je potřeba s pracovníkem komunikovat a pracovní úkoly ladit ke spokojenosti obou stran. Tento přístup je časově náročný, ale zajistí kvalitnější a efektivnější vykonávání práce. Velmi dobře tento přístup funguje při nástupu absolventů

vysokých škol, kteří si projdou v organizaci více útvary a následně se s vedoucím pracovníkem dohodnou na práci, kterou bude trvale vykonávat.

- **Reengineering pracovních procesů** – zásadní přehodnocování a přeměna podnikových procesů tak, aby mohlo dojít k jejich zdokonalení. Cílem je zvýšení efektivnosti a kvality práce. Může dojít k přeorganizování pracovních míst či k propouštění. To může vést k demotivaci a stresu u pracovníků. Předpokladem úspěšného reengineeringu je správné využití informačních technologií. Jde o velmi zásadní krok pro celý chod organizace, tudíž se k celé akci musí přistupovat s rozmyslem.
- **Netradiční pracovní režimy** – přinášejí do práce jistou obměnu a nevzniká tím nudný stereotyp. Jedná se o **flexibilní pracovní dobu**, která je zmíněna v kapitole 2.4.5, dále o **sdílené pracovní místo**, více rozepsané v kapitole 2.4.1 a o **práci z domova**, kapitola 2.4.2. Přínosem těchto změn je větší spokojenost pracovníků, úspora režijních nákladů a vyšší motivace. Pro manažery jsou tyto netradiční pracovní režimy velkou výzvou, aby udrželi pracovní výkonnost pracovníků.

Obohacování práce těmito metodami neznamena pouze přidávání pracovních úkolů, ale jedná se o možnost, jak rozptýlit nudu a zajistit pracovníkovi zajímavější pracovní náplň.

#### **2.2.4 Popis pracovního místa**

Po skončení analýzy pracovního místa a získání všech potřebných informací se vypracuje popis pracovního místa. Popis pracovního místa by měl být založen na předchozí analýze pracovních míst a měl by být věcný a stručný. Popis pracovního místa jako takový, řeší otázky související s pracovními úkoly a podmínkami, které s vykonáváním práce souvisejí.

Samotný popis pracovního místa je výčet všech pracovních činností, úkolů, odpovědností, které jsou pro obsazení pracovního místa podstatné (Popis pracovního místa, 2015).

Popis pracovního místa obsahuje tyto náležitosti:

- název pracovního místa,
- účel pracovního místa,
- pracovní náplň – pracovní úkoly, kompetence, procesy,
- vztahy s ostatními – nadřízenost a podřízenost,
- výčet požadavků na práci – dovednosti, kvalifikace, technologie,
- pracovní podmínky – pracovní prostředí,
- pracovní benefity – teambuilding, stravenky,
- odpovědnost za zdroje – finanční, materiální, technologie, čas, informace.

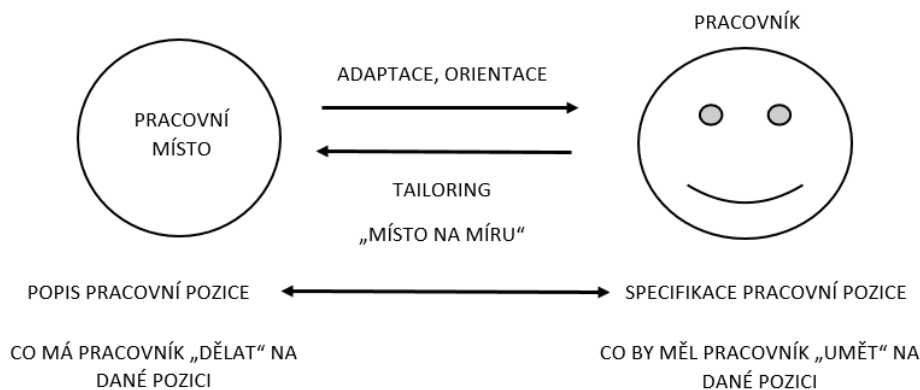
### **2.3 Analýza pracovních míst**

Velmi důležitá a nepostradatelná součást tvorby nových pracovních míst je analýza pracovních míst, které již v podniku jsou a která pracovní místa je nutné obsadit. Samotná analýza nám poskytne informace potřebné k vytvoření popisu pracovního místa, profilu pracovní role, požadavků na zaměstnance a v neposlední řadě specifikace na vzdělání.

Cílem analýzy je následně vytvořit popis pracovního místa, kde budou uvedeny specifikace pracovního místa. Po jeho vytvoření se po určité době provede analýza, která hledá možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Berou se v úvahu změny technologií, sortimentu, organizace práce a další. Následuje nové definování pracovních úkolů, odpovědnosti pracovníka a povinností, které je nutné splnit (Koubek, 2004).

Koubek (2011) uvádí, že: „*Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.*“ V ideálním případě by mělo docházet ze strany zaměstnanců k sebereflexi a potřebě se vzdělávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti.

Obrázek 1: Analýza pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2011)

### 2.3.1 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Před samotným výběrem správné metody pro analýzu pracovního místa musíme zjistit potřebné informace o dané pozici. Metod, které můžeme využít pro získávání informací o pracovních místech je velká řada a je na samotném podniku, pro kterou metodu se rozhodne.

#### Pozorování

Nejjednodušší metoda, která se používá pro získání informací o pracovním místě je pozorování. Tuto metodu je dobré kombinovat s dalšími metodami pro objektivní obraz toho, jak daná pozice vypadá. Pozorování provádí osoba, která zjišťuje informace popisující práci. Sleduje zejména činnosti, které zaměstnanec vykonává, jak je vykonává, jaký čas mu to zabere a proč to dělá. Může být zaznamenáno i pracovní prostředí a pomůcky, které využívá. Nevýhodou této metody je, že ji lze těžko využít při práci, která má dlouhý a opakující se cyklus. Pozorovatel neprovádí pozorování natolik dlouho, aby mohl zaznamenat činnosti, které zaměstnanec provádí pouze v dlouhodobém horizontu, například jednou za čtvrtletí. Z tohoto časového hlediska je dobré metody kombinovat, aby se dosáhlo kvalitních výsledků. Pozorovatel musí být kvalitně proškolen, aby věděl, co hledat a na co se zaměřit.

## **Rozhovor**

Další metodou, která je často využívána, je rozhovor přímo s držitelem pracovního místa. Rozhovor se provádí na pracovišti a může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor probíhá podle určitých bodů, které je nutné si dopředu připravit. Uspadňuje následné hodnocení informací získaných od různých zaměstnanců. Nevýhodou je časová náročnost, která se pojí s přípravou postupu a formuláře. U nestrukturovaného rozhovoru není předem určena struktura rozhovoru.

## **Hromadný rozhovor**

Pokud potřebujeme ušetřit čas, lze využít hromadný rozhovor. Tento typ rozhovoru se provádí se skupinou pracovníků. Při tomto druhu rozhovoru hrozí, že nezachytíme úplný obraz práce.

## **Dotazníková metoda**

Poslední metoda, která se používá při získávání informací o pracovním místě, je dotazníková metoda. Tato metoda může mít velké množství variant podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná. Dotazník může obsahovat objektivní otázky a otázky s otevřeným koncem, které umožňují subjektivní pohled dotazovaného. Dotazník vyplňuje držitel pracovního místa a výsledky vyhodnocuje nadřízený. Výhodou dotazníkové metody je sběr informací od držitelů pracovního místa v relativně krátkém čase. Naopak příprava dotazníku je časově náročná a tvůrce dotazníku musí mít určité schopnosti, jak kvalitní dotazník vytvořit. Pokud je dotazník vytvořen kvalitně, lze ho používat dlouhodobě a časem vylepšovat.

### **2.3.2 Metody používané k analýze pracovních míst**

Po získání informací o pracovních místech přichází na řadu analýza pracovních míst. Pro analýzu se nepoužívají pouze výše zmíněné metody, ale existuje celá řada dalších používaných metod. Některé metody se dají použít téměř na každé pracovní místo, jiné jsou více vyprofilované.

#### **1) Funkční analýza**

Funkční analýza pracovních míst se vyvinula v USA a je považována za univerzální metodu. Výhodou této metody je právě univerzálnost. Jako nevýhoda se může jevit

časová náročnost na přípravu. Tato metoda charakterizuje pracovní pozici komplexně, neboť používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků na pracovní místo (Kociánová, 2010). Díky těmto informacím je možné vytvořit přesný obraz obsahu práce na daném místě. Analýza vychází z toho, že každá vykonávaná práce se vztahuje k lidem, informacím nebo věcem. Mluvíme zde o funkcích. Kromě funkcí můžeme každou práci členit podle tzv. oblastí práce, které jsou definovány klíčovými slovy nebo základním nástrojovým či strojovým vybavením (Koubek, 2004). Možné je také třídit podle druhů výrobků či služeb, zpracovaných surovin na umění, přírodní věci apod. Díky těmto informacím lze analýzu pracovního místa obohatit a zpestřit.

Tabulka 1: Úroveň obtížnosti funkcí pracovníků ve funkční analýze pracovních míst

Informace	Lidé	Věci
0 Syntéza	0 Razení	0 Sestavování, opracování
1 Kombinování	1 Vyjednávání	1 Seřizování
2 Analyzování	2 Instruování	2 Řízení a kontrolování
3 Sestavování	3 Kontrolování	3 Provozování (obsluhování)
4 Počítání	4 Rozptylování (bavení)	4 Manipulování
5 Zaznamenávání	5 Přesvědčování	5 Pečování
6 Pozorování	6 Sdělování (signalizování)	6 Vkládání (přisun) materiálu
	7 Obsluhování (sloužení)	7 Nošení
	8 Přijímání instrukcí – pomáhání	

Zdroj: (Koubek, 2004)

Tabulka 1 udává informace o obtížnosti jednotlivých funkcí v případě, že se jedná o práci s informacemi, lidmi a věcmi.

## 2) Metoda PAQ

Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) je univerzálnější metodou než metoda funkční. K analýze se používá standartní dotazník, který je velmi obsáhlý. Metoda je založena na kategorizaci činností pracovníka a používá se šest hlavních kategorií a 194 deskriptorů (Koubek, 2004). Deskriptory jsou tzv. prvky práce, které popisují detailněji 6 hlavních kategorií. Posuzovány jsou z hlediska míry používání při dané práci. Odpovědi z dotazníku se volí na škále od: **nepřipadá v úvahu, nepatrný, příležitostný, průměrný, významný, velmi významný**. V tabulce 2 jsou popsány kategorie činností a jejich stručný popis. Nějak takto může vypadat dotazník pro analýzu.

Tabulka 2: Kategorie činností pracovníka používané v PAQ

Kategorie činností	Popis
Informační vstupy	Kdy a jak dostává pracovní informace nezbytné pro výkon práce?
Duševní vstupy	Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce?
Fyzické vstupy	Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky přitom používá?
Vztahy s ostatními	Jaké vztahy s ostatními lidmi (spolupracovníky, zákazníky, nadřízenými apod.) existují nebo se vyžadují při výkonu práce?
Pracovní prostředí	V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim?
Jiné souvislosti a charakteristiky	Jaké podmínky, činnosti či charakteristiky – kromě již uvedených – (např. rozvrh práce, způsob odměňování, odpovědnost, požadavky na pracovníka atd.) souvisejí s pracovním místem?

Zdroj: (Koubek, 2004)

### 3) Metoda MPDQ

Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) je metoda, která se používá pro analýzu manažerských pracovních pozic. Pro tuto metodu se používá strukturovaný dotazník, který obsahuje 208 položek, týkající se manažerských pravomocí, odpovědnosti, požadavků na držitele a dalších charakteristik, které jsou potřeba pro manažerskou pozici (Kociánová, 2010). Těchto 208 položek je rozděleno do 13 kategorií, které jsou zmíněny v tabulce 3. Nevýhodou této metody je pracnost, ale pro analýzu manažerských pracovních míst je ideální.

Tabulka 3: Kategorie MPDQ

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plánování výrobní, marketingové a finanční strategie.</li> <li>2. Koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace.</li> <li>3. Vnitropodniková kontrola.</li> <li>4. Odpovědnost za výrobu a služby.</li> <li>5. Vztahy k veřejnosti a zákazníkům.</li> <li>6. Konzultování vyšší úrovně.</li> </ol>
--

7. Autonomie činností.
8. Schvalování finančních závazků.
9. Služby poskytované zaměstnancům.
10. Vedení a kontrola pracovníků.
11. Složitost práce a stres.
12. Zvýšená finanční odpovědnost.
13. Široká odpovědnost v oblasti personální práce.

Zdroj: (Torov & Pinto, 1976)

#### **4) Kvantitativní analýza**

I v této analýze se používá strukturovaný dotazník, který obsahuje seznam pracovních operací a z nich vyplívající chování pro určitou skupinu pracovních procesů. Tato metoda je pro organizaci nákladná a zdlouhavá, ale pro zaměstnance je vhodná, aby pochopili princip procesů a jimi vykonávaných činností (Kociánová, 2010).

#### **5) Metoda AET**

Tato metoda (Arbeitwissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Taetigkeitsanalyse) se nejvíce využívá v USA. Zahrnuje soubor otázek, které se týkají pracovních úkolů a podmínek práce, které držitel pracovního místa má (Kociánová, 2010).

#### **6) Metoda Hay – Purves**

Další metoda (Factor Guide Chart-Profile Method), která se využívá u manažerských pozic je metoda Hay – Purves. Zkoumá znalosti, řešení problémů a zodpovědnost. U některých pozic se zahrnují do analýzy i pracovní podmínky. Každý ze zmíněných faktorů je definován pomocí subfaktorů. Faktory a subfaktory jsou zaznamenány v tabulce a cílem je analyzovat pracovní místo dle definic a standardů (Kociánová, 2010).

Všechny zmíněné metody jsou náročné na přípravu, ale slouží jako dobrý základ pro další personální činnosti. Tou hlavní činností je hodnocení pracovních míst. Propojení výše zmíněných metod může být pro organizace velkou výhodou, jelikož se dozví velké množství informací o pracovní pozici a dále také o zaměstnanci, který danou pracovní pozici vykonává.



## 2.4 Smart working

Dle definice se označuje smart working jako přístup k organizaci práce, který má za cíl zlepšení účelnosti a účinnosti provedené práce za využití flexibility, spolupráci a autonomii. Společně s tím je zapotřebí optimalizace pracovního zařízení a pracovního prostředí (Amstrong & Taylor, 2015).

Smart working se v dnešní moderní době objevuje čím dál častěji a snaží se přehodnotit tradiční zaměstnávání lidí. Zaměstnavatelé se čím dál častěji snaží obohatit svůj balíček benefitů, ať už se jedná o stravenky, příspěvky na pohyb pro zaměstnance nebo možnost odejít z práce dřív. Díky tomuto přístupu může mnoho zaměstnanců vyvážit pracovní i osobní život a vyhnout se tak syndromu vyhoření. Hovoříme zde o „Work-life ballance“.

Zaměstnavatelé využívají tohoto přístupu z důvodu možného snížení nákladů spojeného se zaměstnáváním lidí, lépe se udržuje spokojenost zaměstnanců, zvyšuje se produktivita práce a lze zlepšit využívání schopností zaměstnanců (Amstrong & Taylor, 2015). Opačný názor mají Heinemeiera a Frieda (2019), kteří ve své publikaci uvádějí že: *„Ve většině firem je rovnováha mezi prací a osobním životem jen podvod. Ne proto, že by taková rovnováha existovat neměla, ale protože práce vždycky jako by tlačila svým tlustým prstem na váhu. Miska osobního života prostě vystoupá nahoru. To není rovnováha“*.

### 2.4.1 Sdílené pracovní místo

Sdílení pracovního místa nebo anglickým názvem job-sharing lze označit pozici, kdy se dva nebo více zaměstnanců dělí o práci, která odpovídá jednomu pracovnímu místu na plný úvazek. Osoby si mezi sebou rozdělují mzdu a zaměstnanecké výhody podle toho, kolik hodin odpracuje každý z nich. Sami si rozhodují o pracovním rozvrhu, který následně musí být schválen zaměstnavatelem. Klíčové pro tuto flexibilní formu práce je dobrá kooperace a důvěra mezi zaměstnanci, svědomitost při plnění pracovních povinností a dobré vztahy na pracovišti. Výhoda pro zaměstnavatele je v první řadě to, že nemusí zajišťovat náhradu po dobu dovolené či nemoci zaměstnance. Dále je snižování fluktuace, lepší uspokojování potřeb jednotlivých zaměstnanců a intenzivnější pracovní tempo. Nevýhodou sdíleného pracovního místa jsou zvýšené náklady na administrativu a dále riziko odpovědnosti, která se dělí mezi více osob. Jistý problém může nastat při špatné komunikaci mezi pracovníky, a to se v tento moment může stát pro organizaci velice nevýhodné (Tichá, 2012).

### 2.4.2 Práce z domova

V době covidové velmi často skloňované slovo, které souviselo se snahami o omezení mezilidských styků, a to práce z domova neboli homeworking. V České republice se milně používá slovo home office, což v překladu znamená domácí kancelář. Ovšem domácí kancelář není úplně přesný pojem. Práce z domova představuje flexibilní formu výkonu práce, kterou nabízejí firmy jako jeden z možných benefitů. Jde o práci, kterou zaměstnanec vykonává v pracovní době, kterou si sám rozvrhne, ale nachází se mimo pracoviště.

Práce z domova se začala nejvíce rozvíjet s rozvojem informačních a komunikačních technologií a zajišťovala dálkovou výměnu informací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, což zůstává dodnes. Mezi výhody práce z domova neodmyslitelně patří sladění pracovního a osobního života, úspora času při cestování na pracoviště i možnost vlastního rozvrhu pracovní doby. Pro zaměstnavatele to znamená snížení režijních nákladů. Lze najít i nevýhody práce z domova, a to může být omezení sociálního kontaktu s kolegy, omezeně vybavené pracoviště doma, nutná sebekázeň, dobrý time management a v neposlední řadě zvýšené náklady na elektřinu.

Dle studie, která byla prováděna v roce 2021 se potvrdilo, že zaměstnanci pociťují psychické vyčerpání a snížení pracovního výkonu při práci z domova (Abdel Hadi, Bakker, & Häusser, 2021). Pro zaměstnavatele to může znamenat menší kontrolu nad pracovníky a jejich disciplínou (Tichá, 2012). Velmi důležitá je psychohygiena a vhodné oddělení práce od osobního života. Hojně vyhledávaná práce z domova je u matek na mateřské dovolené, u lidí, kteří dojíždějí do zaměstnání více než hodinu nebo u obchodníků. Homeworking je vhodný pro pracovní pozice jako jsou například analytici, návrháři, programátoři nebo některé administrativní profese (Amstrong & Taylor, 2015).

Na začátku pandemie Covid-19 se většina podniků uchýlila k možnosti práce z domova. Dle průzkumu společnosti Gartner 82 % společností plánuje ponechat možnost alespoň několik dní v týdnu pracovat z domu. 47 % společností umožní svým zaměstnancům práci z domova po celý čas. Například česká společnost Avast zavedla dva různé režimy práce. Jeden z nich je klasická práce v kanceláři a druhá možnost je práce z domova, kdy zaměstnavatel dodá všechny potřebné věci. Od kancelářské židle, stolu, až po počítač a dokovací stanici (Borýsek, 2020).

### **2.4.3 Teleworking**

Pojem teleworking se velmi často zaměňuje s pojmem práce z domova. Teleworking v překladu znamená „práce na dálku“. To znamená, že zaměstnanec může pracovat i jinde než v pohodlí svého domova. Zaměstnanec je se zaměstnavatelem v kontaktu pomocí telekomunikačních sítí. Práci si organizuje dle svých možností a lépe tak vybalancuje pracovní a osobní život. I v tomto případě společnost, která umožňuje svým zaměstnancům pracovat odkudkoliv na světě, těží ze snížení provozních nákladů a větší spokojenosti zaměstnanců. Nevýhodou se jeví ztráta kontroly nad zaměstnanci (Minářová, 2019).

### **2.4.4 Multiskilling**

Multiskilling můžeme v krátkosti označit jako talent nebo dovednost. Základem tohoto je, že zaměstnanec si prostřednictvím vlastní praxe a odborného vzdělávání osvojuje různé schopnosti a dovednosti, které může uplatnit při různých pracovních úkolech (Armstrong & Taylor, 2015). V dnešním uspěchaném světě tuto dovednost zaměstnavatelé velice cenní z důvodu zaměření společnosti na výkon.

Výhodou pro samotné zaměstnance je větší příležitost učit se nové věci, být flexibilní, rychleji růst a pochopit dané podnikání (Multi-Skilling, 2016). Takto kvalifikovaný zaměstnanec je pro firmu velkou výhodou, protože umí rychleji reagovat na potřeby organizace. Pro samotnou firmu je multiskilling výhodný hned z několika důvodů. Jedním z nich je flexibilnější využívání zaměstnanců pro potřeby organizace, vyšší produktivita práce i zajištění pracovní síly při neočekávaných situacích, jako je například nepřítomnost zaměstnance z důvodu dlouhodobé nemoci. Jednou z nevýhod multiskillingu je možné přetížení zaměstnanců a tomu je dobré předcházet častou motivací, pochvalou a neustálou zpětnou vazbou.

### **2.4.5 Pružná pracovní doba**

Pojem pružná pracovní doba se využívá pro rozvržení práce, kde je určen zaměstnavatelem přesný čas, kdy je nutné na pracovišti být a určitá část je volitelná. Tuto část si zaměstnanec volí sám. Pro zaměstnavatele je velmi levné zavedení pružné pracovní doby a může to i zvýšit motivaci pracovníků (Koubek, 2004). Zaměstnavatel může určit tzv. „core hour“, to je čas, kdy zaměstnanec musí být k dispozici svým kolegům a klientům pro případně dotazy nebo konzultace. Zaměstnanec může čas, který si sám zvolil využít na vyřízení lékaře, vyzvednutí dětí ze školky nebo pro další osobní

záležitosti. Pružnou pracovní dobu lze dále rozdělit na denní nebo týdenní. Například pružná týdenní pracovní doba se využívá v určitých obdobích roku, kde je větší potřeba práce (Amstrong & Taylor, 2015). Pružnou pracovní dobu nelze uplatnit na všechny pracovní pozice, ale nejvýhodněji to lze pro administrativní či IT pozice. Základem pro fungování pružné pracovní doby je důvěra. Problémy mohou nastat v situaci, kdy je zapotřebí pracovat v týmu, nebo kde navazuje jednotlivá práce zaměstnanců.

#### **2.4.6 Outsourcing**

Význam slova outsourcing pochází ze dvou anglických slov a to – out, což můžeme přeložit jako vně a source znamená zdroj. Jedná se tedy o uskutečňování činností pomocí vnějších zdrojů. Outsourcing lze charakterizovat jako *„převedení části opakovaných pravidelných vedlejších činností mimo firmu (uvnitř firmy do specializovaných útvarů) a soustředění se na vlastní podnikatelské aktivity.“* (Stýblo, 2005). Může se jednat například o úklid, údržbu, logistiku, marketing, účetnictví a mnoho dalšího.

Mezi výhody outsourcing lze zařadit lépe proškolené a zkušené zaměstnance externí firmy, možné snížení nákladů a snazší plánování pro firmu. Dále odpovědnost za onu činnost nese jiný subjekt a společnost se může soustředit na svůj obor. Velký trend se objevil v oblasti účetnictví, kdy pomocí „vzdáleného přístupu“ lze přenést potřebné informace i na druhý konec světa. Jde o velmi efektivní způsob práce a společnostmi využívány. Pro zaměstnance je možné vytvořit flexibilní pracovní podmínky, nabídnout zkrácený pracovní úvazek nebo práci z domova.

Outsourcing nemá pouze samá pozitiva, ale také negativa. Jedno z nich je poskytnutí know-how či citlivé informace o klientech. Je proto dobré vybírat outsourcingovou společnost pečlivě a nechat si dostatečnou časovou rezervu (Kandlerová, 2014).

### **3 Cíle práce a metodika**

Cílem bakalářské práce je analýza systému práce a tvorby pracovních míst ve vybrané organizaci a návrh případných změn na zlepšení současného systému.

K vypracování teoretické části bylo nutné nastudovat základní pojmy a termíny daného tématu z odborné literatury a internetových zdrojů. Všechny zmíněné zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury.

Ke zpracování praktické části sloužily jako podklad hloubkové rozhovory s vybranými zaměstnanci organizace a dotazníkové šetření, které bylo předloženo respondentům z Jihočeského kraje.

#### **3.1 Charakteristika vybrané organizace**

Společnost XYZ s. r. o. působí v oblasti informačních technologií již jedenáctým rokem. Za dobu své existence změnila potřetí svůj název a své sídlo přesunula z hlavního města Prahy do Českých Budějovic. Společnost se zabývá kompletní tvorbou webových a mobilních aplikací, díky kterým usnadňuje práci svým klientům.

Společnost XYZ s. r. o. vytváří a plánuje strategii pro vývoj aplikace pro své klienty, kteří se na ni obrací s vizí, buď konkrétní, nebo přibližnou. Zaměstnanci vnáší do všech projektů své nové nápady, využívají své zkušenosti, které následně propojují s nejnovějšími technologiemi v oblasti vývoje a designu. Při samotném vývoji aplikací dochází k neustálému testování, vylepšování a hledání nejlepší varianty, se kterou klient bude spokojen. Zaměstnanci jsou klientům v případě jakýchkoliv dotazů nebo vzniklých problémů k dispozici a dělají maximum pro to, aby vyhověli jejich požadavkům.

Praktická část byla zahájena charakteristikou vybraného podniku. Vybraný podnik se rozhodl zůstat v anonymitě z důvodu zachování svého know-how. Většina informací o podniku byla čerpána z jejich webových stránek a z interních zdrojů. Dále bylo zjištěno velké množství informací pomocí rozhovorů se zaměstnanci. Otázky se týkaly jejich pracovního místa, výběrového řízení a další pojmů. Podnik byl vybrán na základě mého, více než dvouletého, působení v dané firmě. Výhodou tak bylo snadné získání informací a častá komunikace se zaměstnanci.

#### **3.2 Hloubkové rozhovory**

Ke zjištění aktuálního stavu v podniku byl využit hloubkový rozhovor. Dle Hendla (2012) mají komunikační partneři více prostoru pro vyjádření svého názoru a postoje na danou problematiku a nejsou omezeni jasně danými otázkami. Bylo osloveno pět zaměstnanců

firmy. Pro samotný rozhovor byl vytvořen arch s otázkami, kde byly zaznamenány odpovědi dotazovaných.

V úvodu bylo zjištěno několik základních informací, například věk, pohlaví, pracovní pozice, praxe v oboru a nejvyšší dosažené vzdělání.

Následovaly otázky týkající se konkrétní pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastává. Otázky byly otevřené z důvodu lepšího vyjádření respondenta. První otázky se týkaly výběrového řízení a toho, jak se zaměstnanci o pracovní příležitosti vůbec dozvěděli. Dále rozhovor směřoval ke zjištění, zda probíhá kontrola nadřízeným, co je pro zaměstnance v práci nejdůležitější a zda došlo k redesignu jejich pracovního místa. Bylo zjišťováno, zda pracovníci znají a mají možnost využívat různé formy práce, například práce z domova, tailoring, pružná pracovní doba atd. Na úplný závěr rozhovoru byl zmíněn pojem Průmysl 4.0 a bylo zjišťováno povědomí o tomto pojmu mezi zaměstnanci.

S většinou zaměstnanců byl rozhovor proveden osobně a s některými zaměstnanci bylo nutné provést rozhovor prostřednictvím Google Meet z důvodu Covidových omezení. Rozhovor obsahoval 13 otázek. Následně byly výsledky z rozhovorů vyhodnoceny a použity jako podklady pro návrh na zlepšení. Společnost může popis pracovního místa využít v budoucnu při náboru nových zaměstnanců na pozici programátora.

### **3.3 Doplnující dotazníkové šetření**

V podniku vzhledem k jeho velikosti neměl kvantitativní výzkum příliš velký smysl. Proto bylo vytvořeno doplňující dotazníkové šetření o tvorbě práce pro respondenty Jihočeského kraje. Sběr dat probíhal pomocí dotazníků. Aby organizace získala zpětnou vazbu o své organizaci práce, byl vytvořen dotazník, který byl předložen respondentům z totožného Jihočeského kraje. Na základě výsledků bylo možné komparovat stav procesů tvorby práce ve vybrané organizaci s jinými podniky a organizacemi v různých odvětvích. Toto zjištění může organizaci přinést jiný úhel pohledu, jak tuto personální činnost implementovat do své praxe. Dotazník se skládal z 21 otázek, které byly vytvořeny na základě teoretických východisek. Převážná většina otázek byla uzavřená a pouze 1 otevřená, a to z důvodu rychlejšího vyplnění. Cílová skupina respondentů byli držitelé pracovních míst v Jihočeském kraji v různých sektorech, a to kvůli větší rozmanitosti a různých druhů zaměstnání. Dotazník vyplnilo 100 respondentů. Dotazník byl v online formě na platformě SURVIO. Distribuce dotazníku zahrnovala oslovení pracovníků ve vybrané organizaci, jejich známých a sdílení na sociálních sítích. Dále byl

dotazník distribuován přes tyto kanály metodou sněhové koule. Výzkum probíhal od 15. ledna 2022 do 15. února 2022. Poté byly odpovědi zpracovány a výsledky respondentů byly znázorněny graficky.

### **3.4 Návrhy na zlepšení**

Na úplný závěr bylo nutné navrhnout určitá zlepšení, která by přispěla k lepšímu fungování podniku a jejich systému práce. Vše bylo navrženo na základě odpovědí, které byly zjištěny při rozhovorech se zaměstnanci. Dále bylo využito i vlastních zkušeností, které byly nasbírány po dobu stáže v daném podniku. Na závěr byl na základě výsledků výzkumu vytvořen popis pracovní pozice software developer. Toto může sloužit podniku jako vzor pro tvorbu dalších popisů práce, spravedlivějšímu nastavení odměňování a pro zefektivnění procesu náboru nových zaměstnanců. Dále je navrženo navýšit počet dní, které mohou zaměstnanci pracovat z domova. A v neposlední řadě zajistit zlepšení v oblasti ergonomie pracovního místa, například nákupem ergonomických pomůcek jako je myš, klávesnice a židle. Pomoci může i výškově nastavitelný stůl, u kterého mohou zaměstnanci část pracovní doby stát.

## 4 Výsledky výzkumu

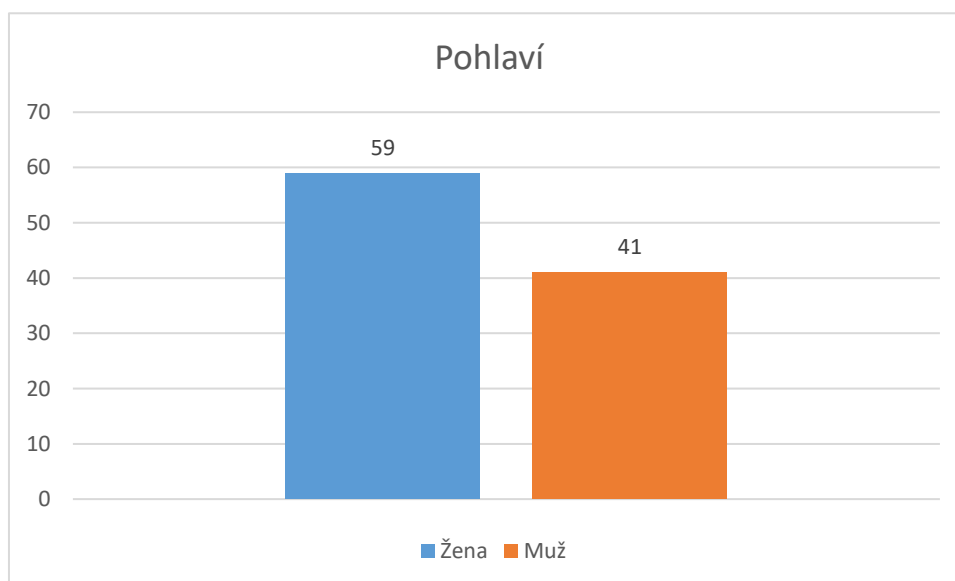
Ve vlastní práci je analyzován současný stav pracovních pozic a vztahu s jejich držiteli ve společnosti XYZ s. r. o. Pomocí hloubkových rozhovorů je zjištěn současný stav pracovních pozic, využívání různých forem práce a případná kontrola nadřízeným. Společnost poskytla interní informace, ale nepřála si zveřejňovat svůj skutečný název, proto pro účely bakalářské práce bylo použito označení XYZ s. r. o.

### A Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny graficky a diskutovány pro lepší přehlednost. Grafické znázornění výsledků slouží jako velmi vhodný nástroj, který upoutá čtenářovu pozornost.

Na grafu 1 můžeme vidět zastoupení respondentů dle pohlaví v Jihočeském kraji, kteří dotazníkové šetření vyplnili. Dotazník vyplnilo 59 % žen a 41 % mužů, což je očekávaný výsledek, protože dle dostupných informací z Českého statistického úřadu je zastoupení žen v Jihočeském kraji o 7 455 vyšší než mužů (ČSÚ, 2022).

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?

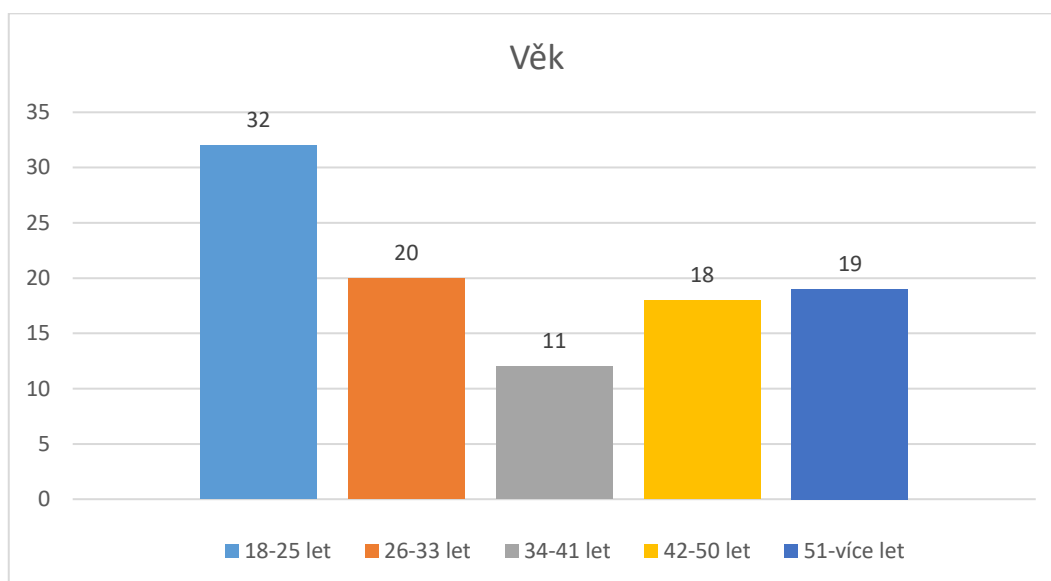


Zdroj: vlastní zpracování



Jak můžeme vidět na grafu 2, věkové zastoupení respondentů je rozmanité. Nejvíce odpovědí bylo získáno od respondentů ve věku 18-25 let, což představuje 32 %. Dále následuje věkové rozpětí od 26 let do 33 let, což je 20 % z celkového počtu. Další věkové kategorie jsou velmi vyrovnané. Od 42 let do 50 let se výsledek liší pouze o 1 % oproti kategorii 51 let a více. Nejmenší procentuální podíl má věková kategorie od 34 let do 41 let, a to pouze 11 %.

Graf 2: Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4 můžeme vidět různorodé názvy pracovních pozic. Některé pracovní pozice se opakují. Nejvíce odpovědí, celkem 5, získala pracovní pozice administrativní pracovník/pracovnice. Celkem 4 responze má pracovní pozice zedníka, kadeřnice a zdravotní sestra. Shodně 3 responze má pozice číšník/číšnice, dělník, účetní, pokladník, elektrikář, právník, kosmetička, customer care specialist a práce učitele/učitelky.

Tabulka 4: Název pracovní pozice

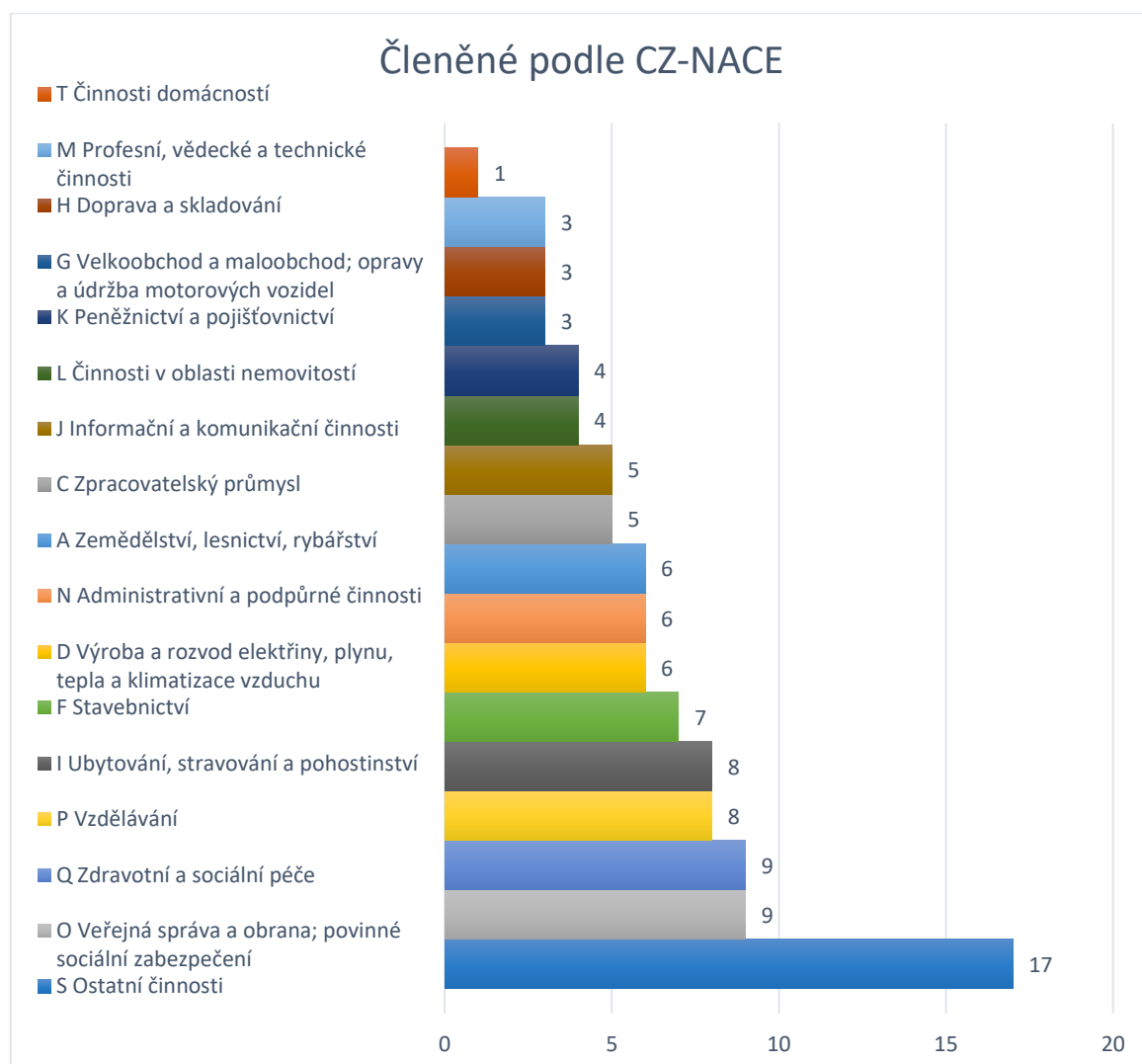
Odpověď	Responzí	Odpověď	Responzí	Odpověď	Responzí
Zedník	4	Zemědělec	1	Opravář strojů	1
Dělník	3	Key account manager	1	Junior účetní	2
Právník	3	Konstruktér	1	Jednatel společnosti	1
Účetní	3	Kurýr	1	AKI electronic	1

Odpověď	Responzí	Odpověď	Responzí	Odpověď	Responzí
Kosmetička	3	Lektor	1	Asistentka ředitele	1
Zdravotní sestra	4	Lesní pracovník	1	Asistent pedagoga	2
Customer care specialist	3	Manager	1	Cukrář	1
Asistentka	2	Marketingový PPC specialista	1	Finanční poradce	2
Kadeřnice	4	Masérka	1	Floristka	1
Kuchařka	2	Mistr	1	Chirurg	1
Elektrikář	3	Administrativní pracovnice	5	IT Specialista	1
Montér VVN	2	Opravář	1	Customer care teamleader	1
Ošetřovatelka	1	Zedník, instalatér	1	Učitel	3
Pokojská	1	Policista	2	Uklízečka	1
Svářeč	1	Sekretářka	1	Vedoucí směny	1
Pokladní	3	Řidič	2	Verifikátor KSU a ETR	1
Tesař	1	Realitní makléřka	1	Voják	1
Trainee	1	Software developer	1	Zákaznická podpora e-shopu	1
Týmová asistentka a travel koordinátorka	1	Provozní penzionu	1	Specialista zákaznické péče	1
Servírka	3	PSS	1	Technik IT	2

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 3 můžeme vidět ekonomické činnosti podle klasifikace CZ-NACE. Největší zastoupení zde máme v oblasti ostatních činností, které činí 17 % z celkového počtu. Dle dostupných informací v Jihočeském kraji převládá odvětví velkoobchodu a maloobchodu (ČSÚ, 2021). V dotazníkovém šetření se objevuje toto odvětví pouze třikrát. Informační a komunikační činnosti se oproti dřívějším letům zvýšily o 5,3 %. Stejně procentuální zastoupení má odvětví zdravotní a sociální péče s veřejnou správou a obranou, což činí 9 %. Další odvětví jsou velmi vyrovnaná a liší se pouze o pár procent.

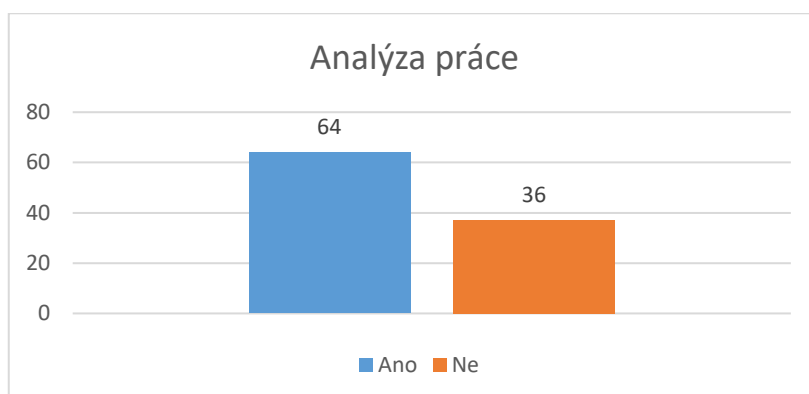
Graf 3: Do jaké sekce spadá Váš podnik, ve kterém pracujete podle členění CZ-NACE?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 můžeme vyčíst informace o analýze a hodnocení práce respondentů. Z grafu vyplývá, že u 64 % respondentů probíhá určitá forma analýzy práce. U zbylých 36 % žádné hodnocení neprobíhá.

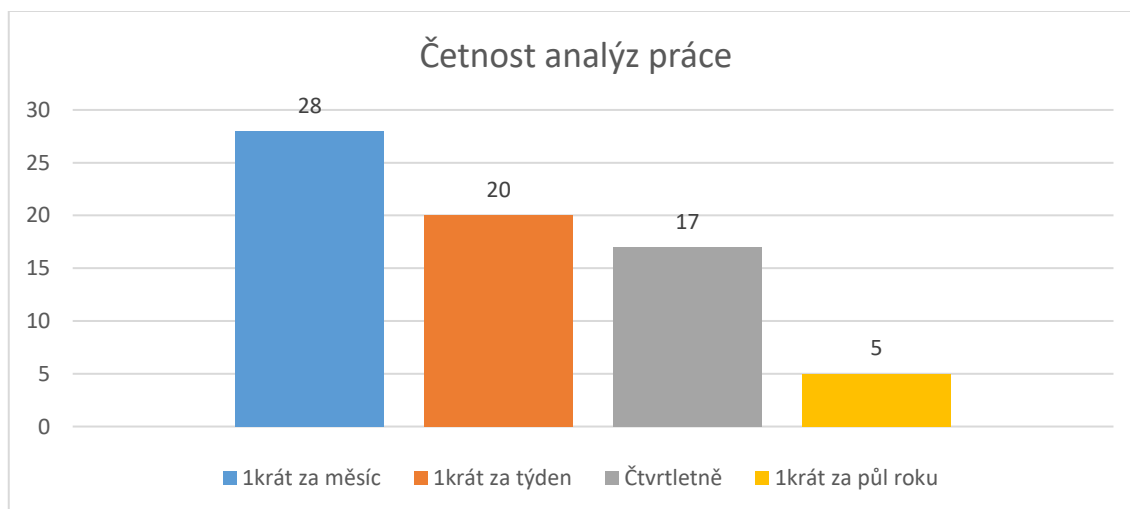
Graf 4: Zajímá se někdo o Vaši práci? Analyzuje a hodnotí ji někdo?



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se již někdo z nadřízených o práci respondentů zajímá, z 28 % probíhá analýza 1krát za měsíc. Další nejčastější odpovědí je kontrola 1krát za týden, kterou vyplnilo 20 respondentů. Čtvrtletní kontrolu zažívá 17 % respondentů a pouze 5 % respondentů je kontrolováno 1krát za půl roku. Četnost analýz práce zobrazuje graf 5.

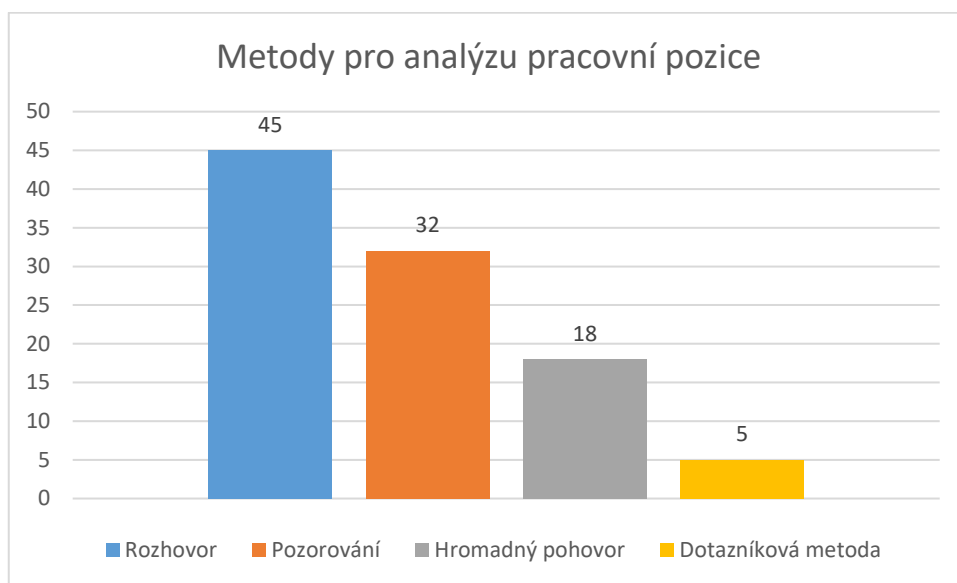
Graf 5: Pokud ANO, jak často?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 6 můžeme vidět, že 45 % respondentů zvolilo jako metodu analýzy jejich práce metodu rozhovoru. Další metoda, která je nejčastěji zastoupena je metoda pozorování a to z 32 %. 18 % dotazovaných jsou hodnoceni pomocí hromadného pohovoru. Nejméně používanou metodou se jeví dotazníková metoda, kterou vyplnilo pouze 5 % respondentů.

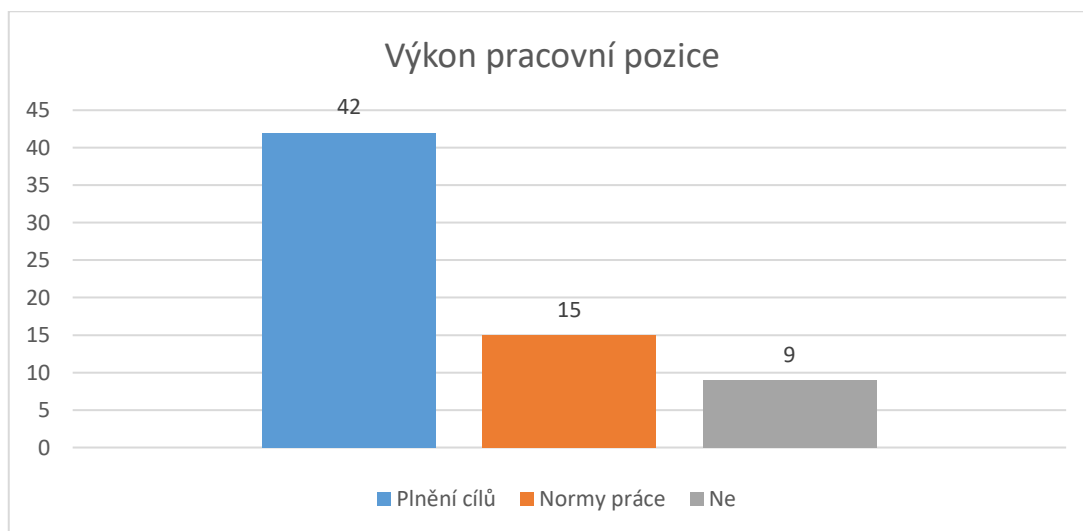
Graf 6: Analyzuje se Vaše pracovní pozice pomocí některé z těchto metod?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 nám zobrazuje, jaký výkon mají respondenti stanovený ve svém zaměstnání. 42 % respondentů odpovídá, že musí plnit stanovené cíle. Normu práce plní 15 % dotazovaných. A pouze 5 % respondentů nemá stanovený žádný výkon práce.

Graf 7: Máte stanoven výkon u Vaší pracovní pozice?

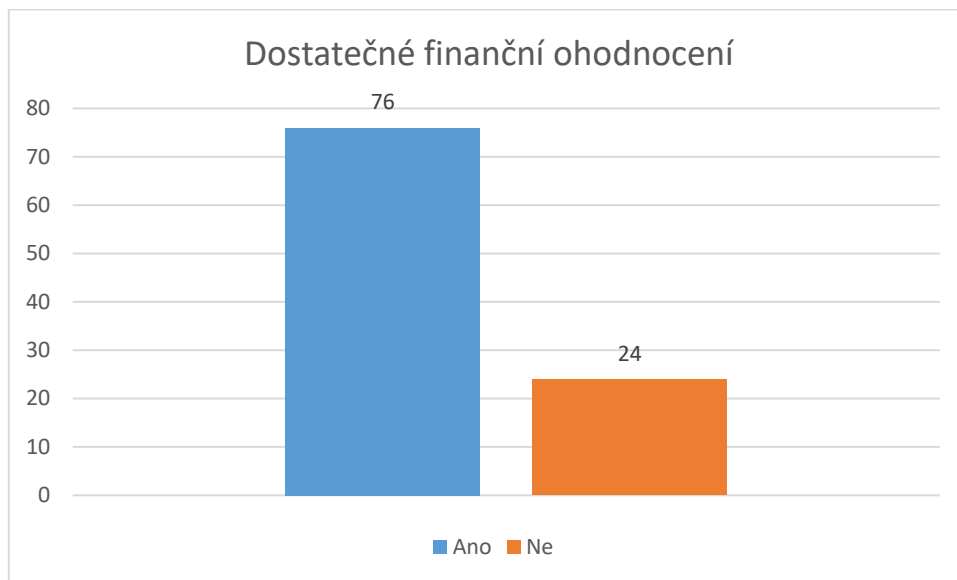


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 8 můžeme vidět spokojenost respondentů s jejich finančním ohodnocením. Většina respondentů, přesněji 76 %, odpovídá, že jsou spokojeni s jejich finančním

ohodnocením. Zbývajících 24 % dotazovaných není spokojeno s finančními podmínkami, které ve svém zaměstnání mají.

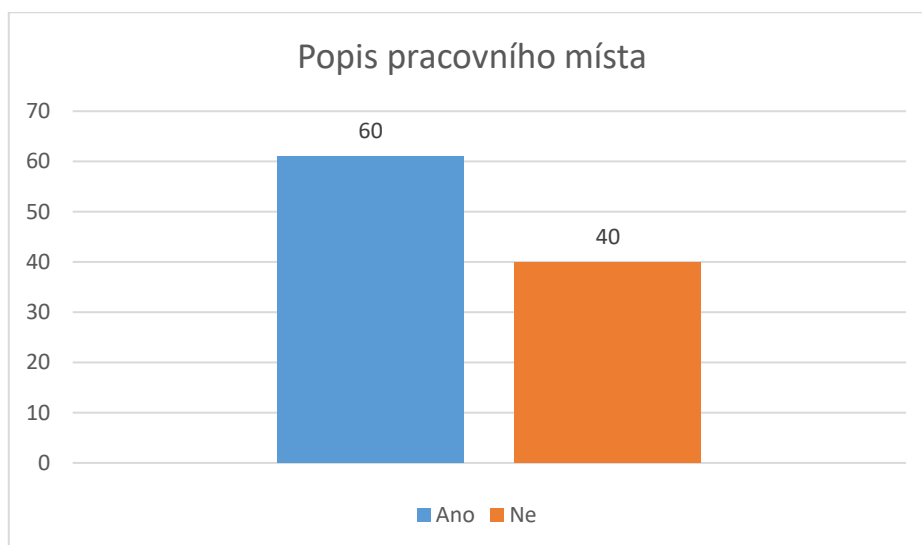
Graf 8: Jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 zobrazuje odpovědi zaměstnanců na otázku, zda znají přesný popis své pracovní pozice a zda je zakotven v oficiálním dokumentu. 60 % respondentů uvedlo, že mají přesný popis pracovní pozice. Zbýlých 40 % dotazovaných odpovídá, že žádný dokument, který popisuje jejich pracovní pozici nemají.

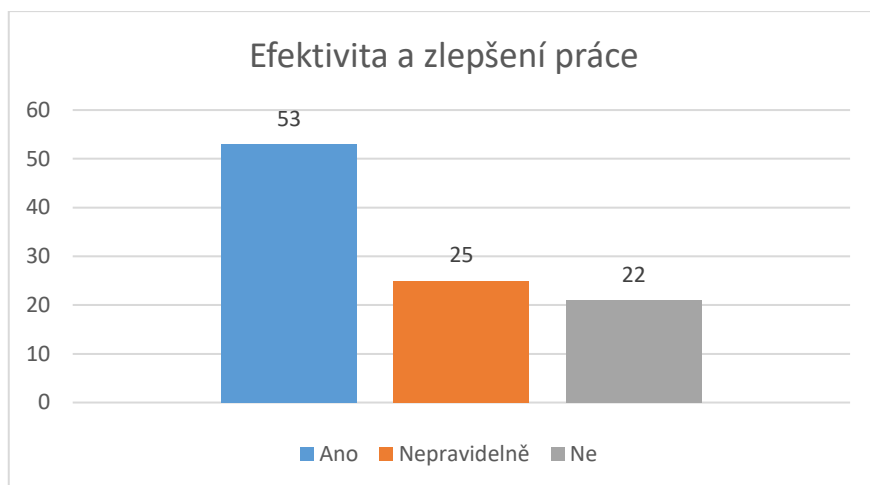
Graf 9: Znáte přesný popis Vašeho pracovního místa? Máte oficiálně psaný dokument?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 10 je krásně vidět, zda se nadřízený zajímá o zlepšení nebo zefektivnění pracovní pozice. 53 % respondentů uvádí, že nadřízený jeví zájem o jejich názory a zpětnou vazbu. 25 % dotazovaných zmiňuje, že zjišťování o aktuálních stavu probíhá nepravidelně. Žádný zájem ze strany nadřízeného o zefektivnění nebo zlepšení práce uvádí 22 % dotazovaných.

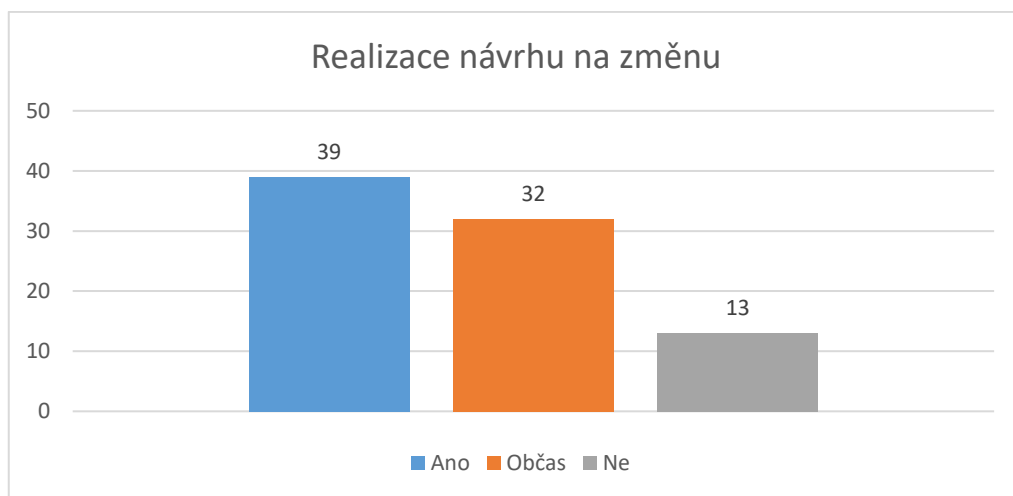
Graf 10: Zajímá nadřízeného, co by se dalo přidat, ubrat, zlepšit nebo zefektivnit?



Zdroj: vlastní zpracování

Na graf 10 navazuje graf 11, který ukazuje, zda nadřízený realizuje návrhy na změny, které avizuje zaměstnanec. Celkem 39 % respondentů odpovídá, že jejich návrhy na změnu se realizují. 32 % odpovídá, že pouze občas a 13 % respondentů uvádí, že jejich návrhy se nevyužijí.

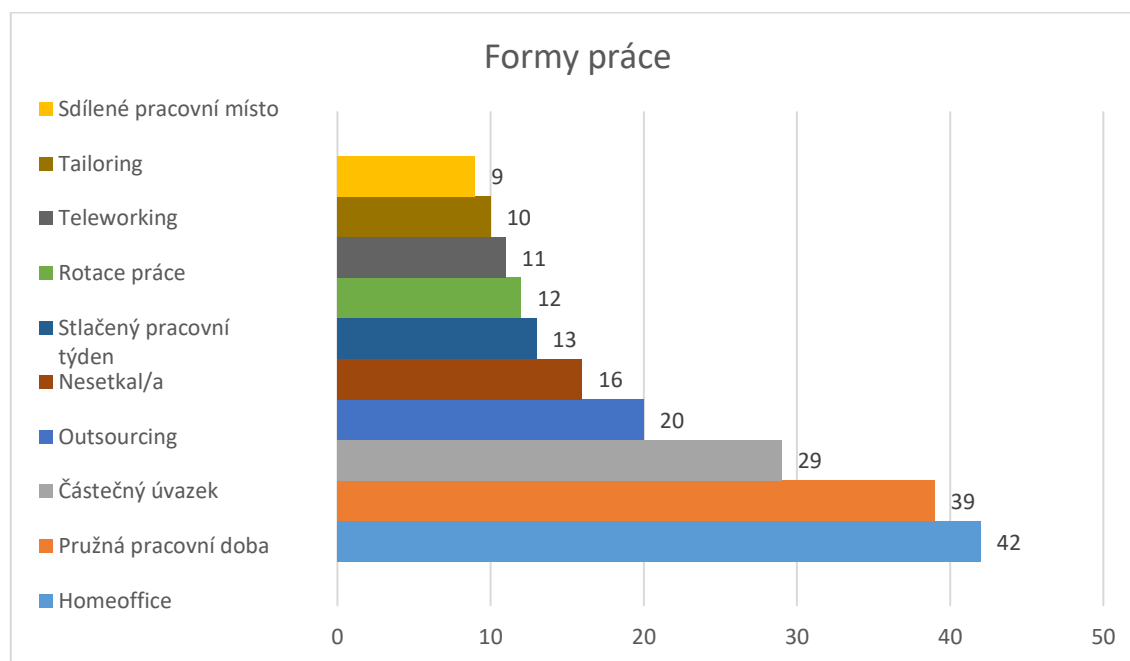
Graf 11: Pokud ANO, realizuje se Váš návrh na zlepšení nebo změnu?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 12 jsou znázorněny různé formy práce. Nejvíce dotazovaných odpovídá, že znají pojem homeoffice. Tato forma práce se začala hojně využívat v důsledku pandemie Covid-19. Dle Armstronga je využití homeoffice u některých profesí velmi vhodné (Armstrong & Taylor, 2015). Například u analytických profesí, programátorů nebo administrativních profesí. 42 % respondentů homeoffice využívá. Druhá nejčastější odpověď je pružná pracovní doba, kterou zmiňuje 39 % respondentů. Další formu práce, kterou zná 29 % respondentů, je částečný úvazek. Outsourcing zmiňuje 20 % dotazovaných a 16 % dotazovaných nezná ani jeden ze zmíněných pojmů. 13 % respondentů se setkává s pojmem stlačený pracovní týden. Rotaci práce si vyzkoušelo 12 % respondentů a teleworking zaznamenalo 11 % dotazovaných. Tailoring zná pouze 10 % respondentů a sdílené pracovní místo uvádí 9 % respondentů.

Graf 12: Setkal/a jste se s některou z následujících forem práce?

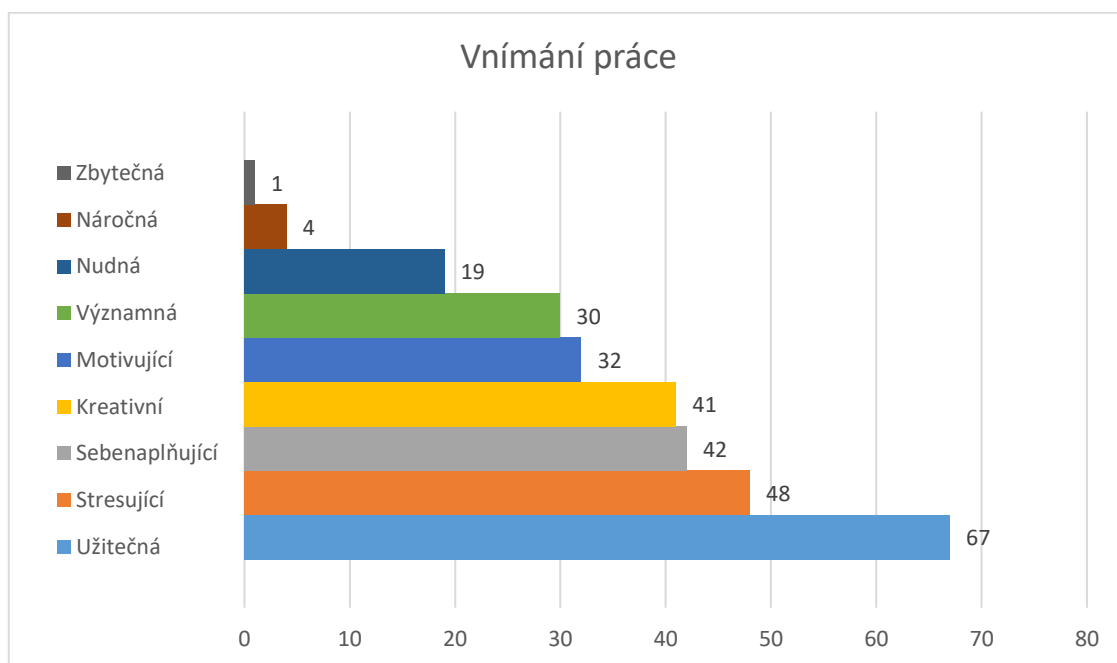


Zdroj: vlastní zpracování

U grafu 13 respondenti odpovídali, jak vnímají svou práci. Jako užitečnou svou práci vnímá 67 % respondentů. 48 % respondentů uvádí, že mají stresující zaměstnání. 42 % dotazovaných uvádí, že jejich práce je sebenaplňující a 41 % respondentů má kreativní práci. Jako motivující vnímá svou práci 32 % respondentů. 30 % dotazovaných uvádí, že jejich práce je významná. Svou práci vnímá 19 % respondentů jako nudnou. Náročnou práci dělá 4 % respondentů a pouze 1 % dotazovaných uvádí, že jejich práce je zbytečná.



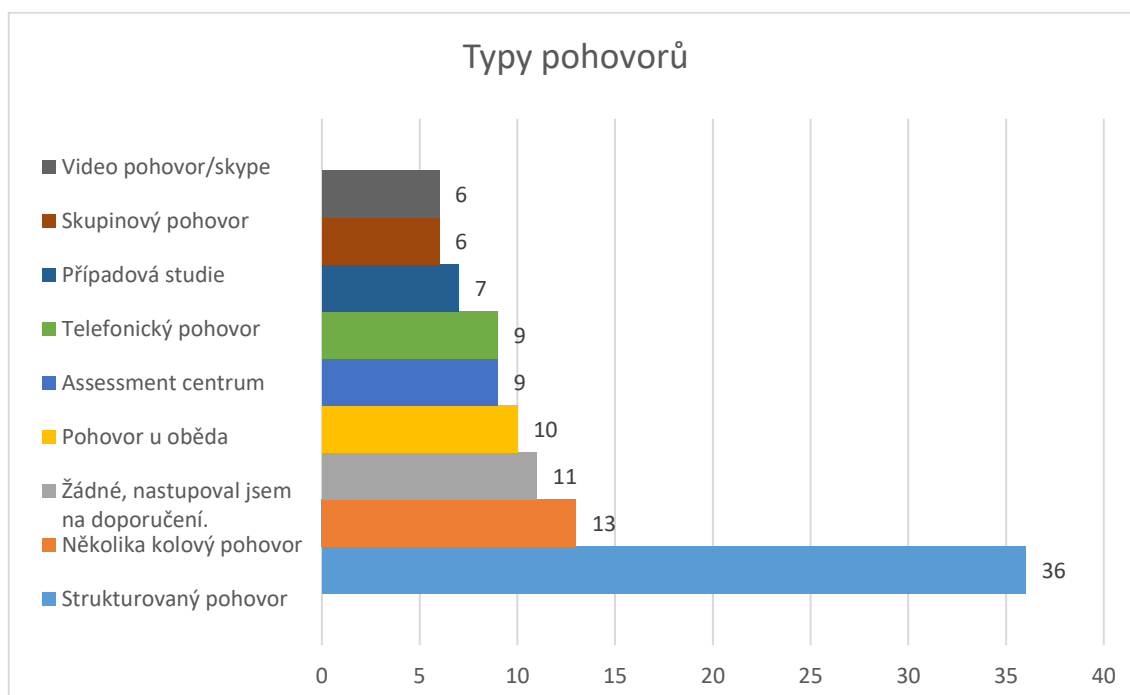
Graf 13: Jak byste definoval/a svou práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 ukazuje na základě, jakého typu pohovoru jsou respondenti přijímáni do svého zaměstnání. Nejvíce responzí má strukturovaný pohovor, celkem 36. Strukturovaný pohovor provádí vyškolený odborník, nejčastěji personalista. V případě malých podniků, které si nemohou personální oddělení dovolit, probíhá pohovor přímo s majitelem společnosti. 13 % respondentů odpovídá, že do svého zaměstnání byli přijati na základě několika kolového pohovoru. Na základě doporučení bylo přijato 11 % respondentů a pohovor u oběda absolvovalo 10 % dotazovaných. V dnešní době moderní a často využívanou formou pohovoru je assessment centrum. Využívá se především pro nábor do velkých korporací a mezinárodních společností. Jde o testování více uchazečů najednou formou individuální prezentace nebo řešení modelových situací. Personalisté následně hodnotí zkušenosti a dovednosti uchazeče, ale také chování před ostatními a manažerské schopnosti (Assessment centrum: Co to je a jak se na něj připravit?, 2021). Stejně procentuální zastoupení má telefonický pohovor, na jehož základě bylo přijato 9 % respondentů. 7 % respondentů prošlo pohovorem, kde museli řešit případovou studii. Skupinový pohovor a video pohovor absolvovalo 6 % dotazovaných.

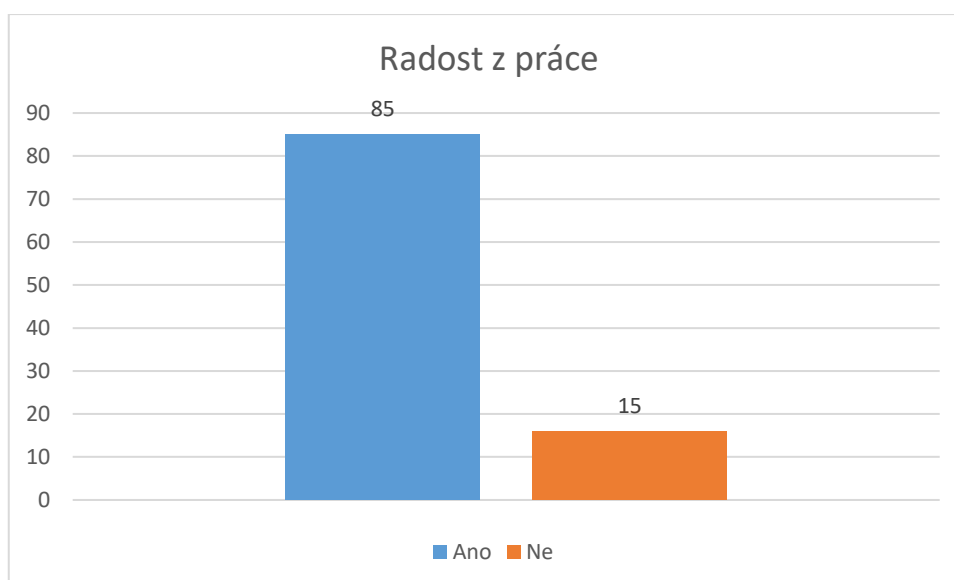
Graf 14: Jaký typ pohovoru jste musel/a absolvovat před nástupem do zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 15 je vidět, zda respondenty jejich práci baví, či nikoli. 85 % dotazovaných uvádí, že jejich práce je baví. Pouze 15 % respondentů jejich práce nebaví.

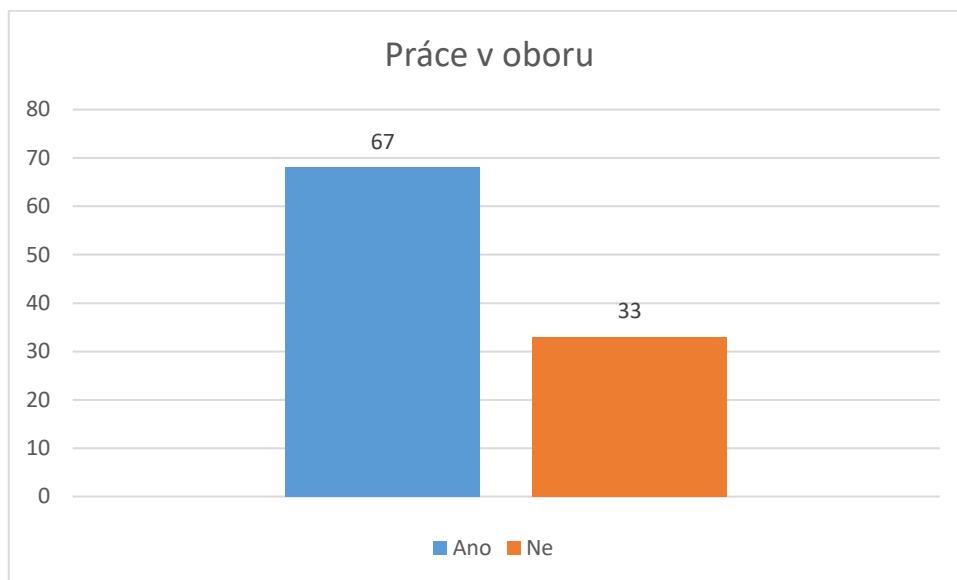
Graf 15: Děláte práci, která Vás baví?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 16 jsou zaznamenány odpovědi na otázku, zda respondenti pracují v oboru, který vystudovali nebo ne. 67 % dotazovaných odpovídá, že pracují v oboru, který mají vystudovaný. 33 % respondentů pracuje v jiném oboru, než který vystudovali.

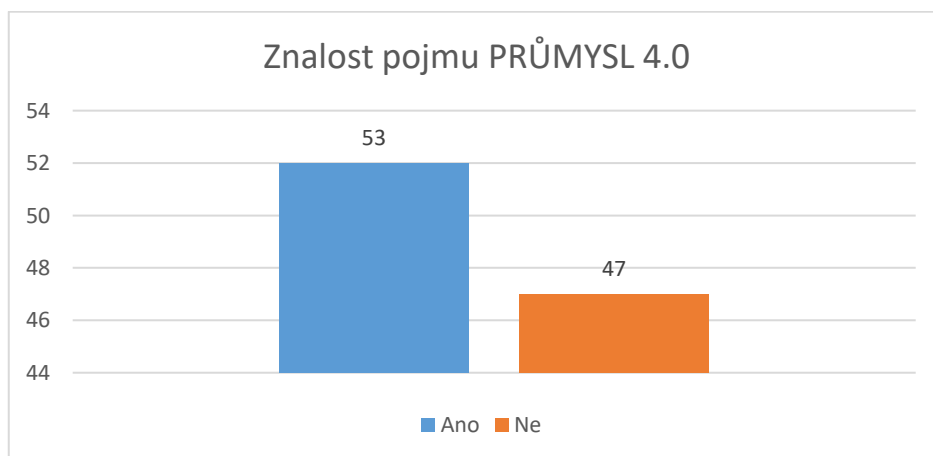
Graf 16: Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka v dotazníku zjišťovala, zda respondenti znají pojem Průmysl 4.0. Tento pojem se v posledních letech čím dál častěji objevuje i mezi veřejností. Jak je vidět z grafu, výsledky jsou velmi vyrovnané. 53 % respondentů uvádí, že daný pojem znají. Dalších 47 % dotazovaných o pojmu průmysl 4.0 nikdy neslyšeli. Výsledky zobrazuje graf 17.

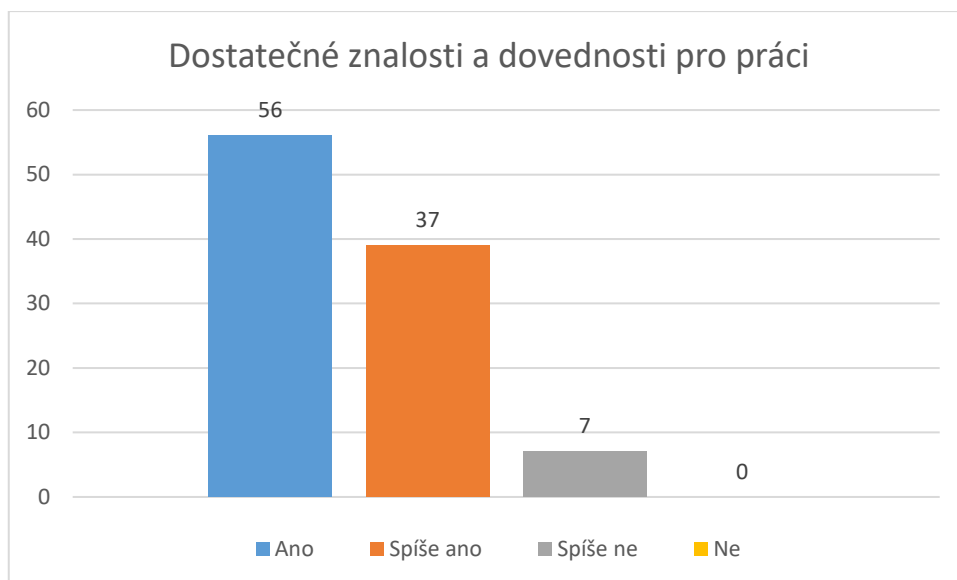
Graf 17: Znáte pojem Průmysl 4.0?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 18 je vidět velký rozdíl mezi odpověďmi. 56 % respondentů odpovídá, že mají potřebné znalosti a dovednosti pro výkon svého pracovního místa. 37 % dotazovaných odpovídá, že spíše mají dovednosti a znalosti pro výkon své práce. Respondentů, kteří spíše nemají znalosti pro výkon pracovního místa, je pouhých 7 %.

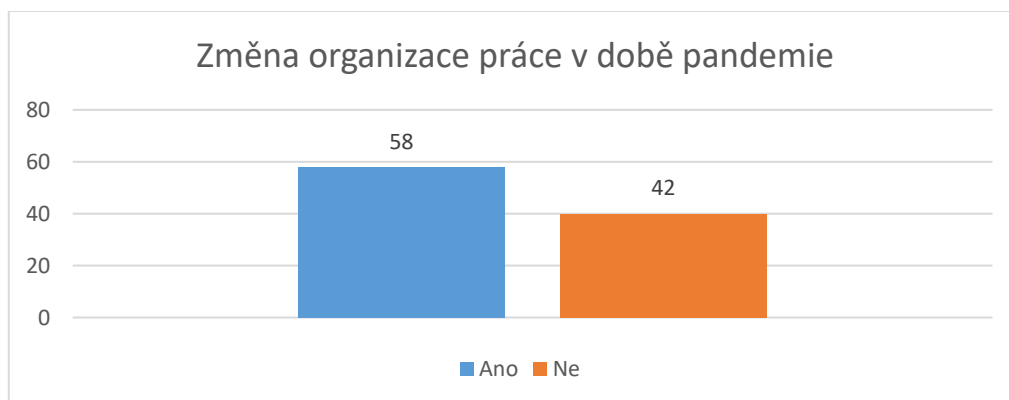
Graf 18: Máte dostatečné množství znalostí a dovedností pro výkon Vašeho pracovního místa?



Zdroj: vlastní zpracování

V době pandemie se celá řada věcí a činností musela od základu změnit. Jinak tomu nebylo u respondentů, kteří odpovídali. Na grafu 19 je vidět, že 58 % respondentů se určitým způsobem organizace práce v době pandemie změnila. U zbylých 42 % respondentů se organizace práce nijak nezměnila.

Graf 19: Změnila se organizace Vaší práce v době restrikcí Covid-19?



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 vidíme odpovědi od respondentů, jakým způsobem se jim změnila konkrétně organizace práce v době pandemie Covid-19. Odpovědi jsou velmi různorodé, ale nejčastější odpovědí je možnost pracovat z domova, odpovídá tak celkem 26 respondentů. Shodně 4 responze získala odpověď, kdy zaměstnanci museli dbát na větší hygienu, učení žáků probíhalo online nebo došlo k úplnému uzavření provozovny. Propouštění se týkalo 3 respondentů. Dále se odpovědi rozcházely, někteří respondenti měli více práce, naopak někteří zase méně.

Tabulka 5: Změna práce v době pandemie Covid-19

Otázka: Pokud ANO, jak?	
Odpověď	Responzí
Homeoffice	26
Více práce	2
Omezení provozu	2
Větší hygiena	4
Propouštění	3
Učení probíhalo online	4
Příspěvek na sport	1
Velké množství směn navíc	1
Zkrácený pracovní týden	2
Práce na krátký a dlouhý týden	2
Práce v menším počtu lidí	1
Práce se stala flexibilnější, je možné více využívat HO a práci si lépe organizovat s osobním životem	1
Některé pozice byly zrušeny	1
Nekontrolování práce, špatná komunikace s kolegy	1
Méně práce	2
Každodenní změny	1
Úplné zavření	4

Zdroj: vlastní zpracování

## **B Tvorba práce a pracovních míst ve vybrané organizaci**

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na hodnocení rozhovorů, které byly provedeny se zaměstnanci organizace. Na základě získaných informací od zaměstnanců je dále možné zlepšit organizaci práce ve společnosti, výběr nových zaměstnanců nebo se zaměřit na spokojenost stávajících zaměstnanců. Pomocí rozhovorů byla zjištěna spokojenost zaměstnanců s vedením organizace, příjemné pracovní prostředí a další podstatné informace pro možné zlepšení.

Rozhovory byly prováděny s každým zaměstnancem zvlášť. Tímto způsobem bylo možné zajistit příjemné a bezpečné prostředí pro to, aby se zaměstnanec nestyděl a mohl být upřímný. Rozhovory byly provedeny s 5 zaměstnanci. Dotazovaní byli 3 ženy a 2 muži v rozmezí od 22 do 30 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání, které se objevilo u jedné ze zaměstnaných žen, je titul bakaláře. Zbytek dotazovaných má nejvyšší dosažené vzdělání střední školu zakončenou maturitní zkouškou.

Na rozdíl od výsledků z dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že 60 % respondentů má popis pracovní pozice, ve firmě XYZ s. r. o. chybí popis pracovní pozice u všech dotazovaných. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že u 64 % respondentů probíhá analýza jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci organizace zmínili, že kontrola jejich práce probíhá spíše nahodile a funguje zde spíše sebekontrola a spolupráce s ostatními kolegy. Ze strany zaměstnavatele necítí velký tlak, ale dbá se více na důvěru v zaměstnance a jeho pracovní výsledky. Další otázka byla zaměřena na nejdůležitější aspekty, které zaměstnance ovlivňují a považují je za klíčové. Všichni dotazovaní se shodli na důležitosti kolektivu. Tento aspekt pro ně hraje velkou roli v tom, aby se v práci cítili dobře a odvedli kvalitní práci. Další důležitý bod zmínili náplň práce a peníze, bez kterých se nikdo z nás neobejde. Redesign pracovního místa proběhl pouze u jednoho zaměstnance, který odpovídal. Zbytek dotazovaných odpovědělo, že redesign jejich pracovního místa neproběhl.

Na otázku, zda se zaměstnanci setkali s různými formami práce, odpovědělo 5 dotazovaných, že se setkali s pojmem obohacování a rozšiřování práce. Rotaci práce zmínil pouze jeden zaměstnanec. Na rozdíl od dotazníkového šetření, kde pojem tailoring znalo 10 % dotazovaných, v rozhovorech se ukázalo, že zaměstnanci tento pojem neznají. Práci z domova znají všichni dotazovaní a také tuto možnost využívají. Pouze jeden

zaměstnanec tuto formu práce nemá příliš rád a pracuje převážně z kanceláře. Pojem homeoffice je oblíbený i u respondentů, kde odpovědělo 42 % respondentů, že tuto možnost využívají. Stejně tak pružná pracovní doba je velmi oblíbená, jelikož 39 % respondentů ji využívají. Stejně je to u zaměstnanců organizace, kde si 4 dotazovaní určují rozvržení práce podle svého. Pouze dva zaměstnanci organizace odpověděli, že byli v minulosti zaměstnání na částečný úvazek. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 29 respondentů se s částečným úvazkem setkala.

Na otázku, zda zaměstnanec jejich práce naplňuje, byla jednoznačná odpověď, že ano. Vysoké procento spokojených zaměstnanců vyplynulo i z dotazníkového šetření, kde 85 % respondentů odpovědělo, že jejich práce je baví.

Na kariérním růstu se zaměstnanci příliš neshodli. Zmiňovali spíše rozvoj jejich dovedností a schopností. Při otázce, co mají zaměstnanci na své pozici nejradši, 4 zaměstnanci zmínili možnost seberealizaci. Další nejčastější odpovědi byla různorodost a zmíněny byly i pracovní podmínky a možná interakce s lidmi. Na otázku, zda někdo ze zaměstnanců přemýšlí nad změnou zaměstnání, zaznělo jednohlasně ne.

Poslední otázka zahrnovala pojem Průmysl 4.0. Většina dotazovaných nevěděla, co pojem znamená, pouze dvě ženy slyšely o pojmu ve škole. Po vysvětlení se odpovědi rozcházely. Zaměstnanec, který zastává pracovní pozici administrativní pracovnice si myslí, že jeho pracovní pozici Průmysl 4.0 jistě ovlivní a bude nutné se adaptovat na nové podmínky. Projektový manažer a vývojář zmiňují, že jejich pracovní pozici tento fenomén neovlivní. Pokud jde o technologie jako takové, dva zaměstnanci se shodují, že vliv na pozici to mít bude.

Na základě zjištěných informací od zaměstnanců bude potřeba vytvořit popis pracovního místa na pozici software developer, jelikož se tato pozice objevuje v organizaci nejčastěji a tento popis pracovní pozice chybí.

## 5 Diskuze

Po vyhodnocení dotazníkového šetření, které probíhalo s respondenty v Jihočeském kraji, a následném hodnocení rozhovorů se zaměstnanci, bylo nalezeno několik odlišných odpovědí.

Téměř polovina dotazovaných zmínila, že využívají homeoffice. To samé se ukázalo při vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci firmy, kde homeoffice využívají 3 z 5 oslovených. Stejná podobnost výsledků se objevila u možnosti využívání pružné pracovní doby, kterou využívají všichni zaměstnanci firmy, a z dotazníkového šetření vyplynulo, že 39 % respondentů mají stejnou možnost, kterou s radostí využívají. Velká podobnost v odpovědích nastala i při otázce, zda respondenty jejich zaměstnání baví. Celkem 85 % respondentů odpovědělo, že jejich práce je baví. Také všichni dotazovaní zaměstnanci firmy se shodli na tom, že jejich práce je baví a naplňuje.

Zcela odlišné výsledky ukázala otázka kladená na téma pohovorů a výběrového řízení. Z dotazníku vyplynulo, že hojně využívaná forma pohovoru je strukturovaný pohovor. Celkem 36 respondentů bylo na základě pohovoru přijato do svého současného zaměstnání. Naopak zaměstnanci firmy byli přijímáni na základě výsledků z přijímacích testů a neformálního rozhovoru s majitelem firmy. U otázky, která zjišťovala existenci dokumentu, který by popisoval pracovní pozici, nastal rozpor. Ačkoli dotazníkové šetření jasně ukázalo, že 60 % respondentů vlastní popis pracovní pozice, všichni oslovení zaměstnanci žádný takový popis pracovní pozice nevlastní. Na základě tohoto zjištění byl vytvořen popis pracovní pozice, který v organizaci chybí. Konkrétně se jedná o popis pracovní pozice software developer, která se v organizaci objevuje celkem 16krát. Je to velký počet zaměstnanců a společnost může do budoucna tento popis pracovní pozice využít. Také tímto popisem pracovní pozice lze jistě zlepšit další procesy, jako je hodnocení a odměňování, stanovení cílů, náborové řízení a následný výběr nových zaměstnanců.



## 6 Návrhy na zlepšení

S ohledem na získané informace od zaměstnanců organizace a oslovených respondentů jsou oblasti, na které by se měl podnik zaměřit.

Hlavním nedostatkem je absence popisu pracovního místa na pozici software developer. Tato pracovní pozice je stěžem pro celou organizace a nově vytvořený popis může velmi usnadnit proces výběru nového zaměstnance na tuto pozici. Samotný popis pracovní pozice, který je v příloze 7, ulehčuje zaměstnanci orientaci v tom, co je nutné znát, umět a jaké činnosti ho čekají.

V popisu práce jsou zakomponována i možná rizika, která práce přináší. V první řadě dochází k velkému zrakovému zatížení, a pokud zaměstnanec má tuto informaci, může s ní do budoucna naložit a kompenzovat tento nedostatek (vhodné obrazovkové filtry). Stejně tak vzniká duševní zatížení nebo problémy s pohybovým aparátem. V tomto případě je vhodné zaměstnanci zajistit kvalitní ergonomickou kancelářskou židli, ergonomickou myš a klávesnici. Další velmi oblíbenou pomůckou je výškově nastavitelný stůl, který umožní zaměstnanci při vykonávání práce stát a uvolnit tak svá záda. Náklady na ergonomické pomůcky činí přibližně 13 500 Kč. Lze vybrat i dražší varianty. Tyto pomůcky mohou zaměstnanci pomoci předcházet zdravotním problémům. Další možností, kterou může organizace nabídnout svým zaměstnancům je workshop s odborníkem, který se zabývá správnou ergonomií. Takovéto workshopy nabízí například firma FYZIO Aktiv s. r. o. Jedná se o firmu, která učí zaměstnance, jak si zachovat zdravé tělo i při sedavém zaměstnání. Cena takového workshopu činí 16 000 Kč.

Jelikož je na pracovní pozici nutné nalézt velmi kvalifikovaného zaměstnance s vysokou znalostí angličtiny, doporučení je zařadit do výběrového řízení test angličtiny, který by odhalil uchazečovy nedostatky. Minimální úroveň znalosti jazyka je B2.

Spokojenost zaměstnanců byla z rozhovorů zřejmá, proto bych například na kontrole nadřízeným nic podstatného neměnila. Přílišná kontrola není vždy žádoucí a je spíše ke škodě než k užitku.

Obohacování a rozšiřování práce probíhá v organizace přirozeně a není nutné příliš na sílu zasahovat. Další formu práce, kterou organizace nabízí, je možnost pracovat 2 dny v týdnu z domova. Jelikož je tato forma práce u zaměstnanců velmi oblíbená a nemá

negativní vliv na jejich pracovní nasazení, navýšení o 1 den by mohlo vést k ještě větší spokojenosti.

Zároveň při nárůstu počtu zaměstnanců v organizaci lze využívání práce z domova zkombinovat se sdíleným pracovním místem. Následně není nutné rozšiřovat kancelářské prostory a tím nenarůstají fixní náklady organizace.

## 7 Závěr

Cílem bakalářské práce je analýza systému práce a tvorby pracovních míst ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému.

Pro účely bakalářské práce bylo užito možnosti zaměřit se na organizaci, kde již 2 roky působím. Organizace si nepřála, aby byl zmiňován její pravý název, proto pro účely bakalářské práce bylo vybráno označení XYZ s. r. o. Jedná se o malý podnik s 30 zaměstnanci. Společnost sídlí v Jihočeském kraji a působí v oblasti informačních technologií.

K analýze současné situace bylo využito kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Pro výzkum bylo zkombinováno dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Dotazník byl v online podobě předložen respondentům z Jihočeského kraje. Nejprve byl dotazník předložen pracovníkům vybrané organizace, dále známým a jako poslední byl sdílen na sociálních sítích. Ze získaných výsledků z dotazníku bylo možné vytvořit grafy, které byly následně popsány a využity při diskuzi.

Hloubkové rozhovory byly provedeny s pěti zaměstnanci vybrané organizace. Rozhovory umožňovaly rozsáhlejší odpověď, díky které se podařilo získat potřebné informace. Na základě odpovědí z rozhovoru byl zjištěn nedostatek ve formě chybějícího popisu pracovního místa. Tato pracovní pozice se v organizaci vyskytuje nejčastěji, proto byla zvolena právě pozice software developer. Díky tomuto zjištění byl vytvořen popis pracovní pozice, který může organizace využít v praxi, viz příloha 7. Tento podstatný prvek může organizaci pomoci při výběru nových zaměstnanců. Dále může být popis pracovního místa dobrým podkladem pro vytvoření správného hodnocení a odměňování zaměstnance na této pracovní pozici. Pro samotné zaměstnance poskytne popis pracovního místa lepší orientaci v tom, co mají umět, v čem je nutné se vzdělávat a prohlubovat své znalosti a dovednosti.

Dále zaměstnanec vidí, které problémy mohou při práci nastat nebo jaké zdravotní komplikace může práce přivodit. I zaměstnavatel z těchto informací může čerpat a zajistit tak zaměstnanci ergonomicky lépe vybavené pracoviště a nabídnout více různých forem práce, například více dnů homeoffice.

## **I. Summary**

The aim of the thesis is to analyse the system of work and job creation, to suggest possible changes to improve the system in organization. This is a small business with approximately 30 employees, which deals with information technologies. The theoretical part provides general information about work creation, new trends in the area of work creation, the nature of work, work analysis, industry 4.0 and the description of a job. The practical part examines through a questionnaire survey and in-depth interviews the system of the work and application of smart working. On the basis of this information and the identified shortages in the system of work, solutions are proposed. Solutions are proposed based on the information identified and shortages in the system of work. The company is handed a bachelor's thesis, on the basis of which the created proposals can be used.

Key words: work creation, description of a job, working role, industry 4.0, work analysis, smart working

## II. Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy* (13. ed.). Praha. Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha. C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Praha. C.H. Beck.
- Gregar, A. (2010). *Personální management*. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Herold, D. M. a Donald B. F. (2008). *Leading change management: Leadership strategies that really work*. Stranfor Business Books.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2004) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vydání. Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.
- Lhotký, O. (2005) *Organizace a normování práce v podniku*. Aspi.
- Mateiciuc, A. (2008). *Personální management: Pro krizové manažery* (1st ed.).
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2007). *Lidské zdroje a personální management*. Academia.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.
- Prukner, V., & Novák, J. (2014). *Základy managementu*. <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
- Stýblo, J. (2005). *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha. Aspi.
- Stýblo, Jiří. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Management Press,
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.

Tichá, M. (2012). *Lidé jsou to nejcennější, co máte: Prorodinná opatření ve firmách*. Praha. Aperio.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Tornov, W. W., & Pinto, P. R. (1976). The development of a Managerial Job Taxonomy: A system for describing, classifying and evaluating executive Positions. *Journal of applied psychology*.

Wall, T. D., & Clegg, C. (1998). Job design: N. Blackwell's Encyclopaedic Dictionary of Organizational Behaviour. Blackwell.

### **Internetové zdroje**

Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress and Coping*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>

Assessment centrum: Co to je a jak se na něj připravit?. (2021). Welcome to the jungle. Retrieved March 11, 2022, from <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/assessment-centrum>

Borýsek, P. (2020). Avast mění podmínky práce. Nabídne nekonečnou dovolenou a domů stůl i židli. E15. Retrieved January 20, 2022, from <https://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/avast-meni-podminky-prace-nabidne-nekonecnou-dovolenou-a-domu-stul-i-zidli-1376281>

ČSÚ. (2022). Český statistický úřad. Retrieved March 9, 2022, from <https://www.czso.cz/csu/xc/kraj>

INDUSTRY 4.0 CONCEPTION.: EBSCOhost [online]. [vid. 2021-04-17]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=22ddea87-9d37-4107-9fdd-dee9c6985b94%40sdc-v-sessmgr01>

*Jaké jsou výhody a nevýhody pružné pracovní doby?*. (2018). Alveno.cz. Retrieved October 29, 2021, from <https://www.alveno.cz/blog/3456-jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-pruzne-pracovni-doby>

Kandlerová, B. K. (2014). *Outsourcing a jeho využití v praxi*. Portál pohoda. Retrieved October 22, 2021, from <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/outsourcing-a-jeho-vyuziti-v-praxi/>

Macháček, I. I. (2021). *Práce z domova - home office - z hlediska pracovního a daňového práva*. Du.cz. Retrieved October 29, 2021, from <https://www.du.cz/33/prace-z-domova-home-office-z-hlediska-pracovniho-a-danoveho-prava-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ese1IEiNjoMQI-IytOTfr7MZgYeTqmzLYQ/>

Minářová, J. (2019). Teleworking. <https://www.22hlav.cz/teleworking>. Retrieved April 6, 2022, from <https://www.22hlav.cz/teleworking>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Průmysl 4.0 má v Česku své místo. (2016). Retrieved January 7, 2022, from <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/>

*Multi-Skilling*. (2016). Accipio.com. Retrieved October 29, 2021, from <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1930>

Poncarová, J. (2019). Robert Vlach: Freelancing je nejjednodušší způsob podnikání. E15. Retrieved January 20, 2022, from <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/robert-vlach-freelancing-je-nejjednodussi-zpusob-podnikani-1361202>

Popis pracovního místa. (2015). Managementmania. Retrieved January 20, 2022, from <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

RUZ. (2017). Analýza dopadov digitálnej transformácie na podnikateľov, v súkromnom a verejnom sektore. Ia.gov.sk. Retrieved December 6, 2021, from [https://www.ia.gov.sk/data/files/NP\\_CSD\\_II/Analzy/RUZ/RUZ\\_Analyza\\_Analyza\\_dopadov\\_digitalnej\\_transformacie\\_na\\_podnikatelov\\_\\_v\\_sukromnom\\_a\\_verejnom\\_sektore.pdf](https://www.ia.gov.sk/data/files/NP_CSD_II/Analzy/RUZ/RUZ_Analyza_Analyza_dopadov_digitalnej_transformacie_na_podnikatelov__v_sukromnom_a_verejnom_sektore.pdf)

### III. Seznam tabulek, grafů a obrázků

#### Seznam tabulek

Tabulka 1: Úroveň obtížnosti funkcí pracovníků ve funkční analýze pracovních míst .	17
Tabulka 2: Kategorie činností pracovníka používané v PAQ.....	18
Tabulka 3: Kategorie MPDQ.....	18
Tabulka 4: Název pracovní pozice.....	28
Tabulka 5: Změna práce v době pandemie Covid-19 .....	41

#### Seznam grafů

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví? .....	27
Graf 2: Jaký je Váš věk? .....	28
Graf 3: Do jaké sekce spadá Váš podnik, ve kterém pracujete podle členění CZ-NACE? .....	29
Graf 4: Zajímá se někdo o Vaši práci? Analyzuje a hodnotí ji někdo? .....	30
Graf 5: Pokud ANO, jak často? .....	31
Graf 6: Analyzuje se Vaše pracovní pozice pomocí některé z těchto metod?.....	32
Graf 7: Máte stanoven výkon u Vaší pracovní pozice? .....	32
Graf 8: Jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?.....	33
Graf 9: Znáte přesný popis Vašeho pracovního místa? Máte oficiálně psaný dokument? .....	33
Graf 10: Zajímá nadřízeného, co by se dalo přidat, ubrat, zlepšit nebo zefektivnit? .....	34
Graf 11: Pokud ANO, realizuje se Váš návrh na zlepšení nebo změnu?.....	34
Graf 12: Setkal/a jste se s některou z následujících forem práce? .....	35
Graf 13: Jak byste definoval/a svou práci? .....	36
Graf 14: Jaký typ pohovoru jste musel/a absolvovat před nástupem do zaměstnání?....	37
Graf 15: Děláte práci, která Vás baví?.....	38
Graf 16: Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?.....	38
Graf 17: Znáte pojem průmysl 4.0? .....	39
Graf 18: Máte dostatečné množství znalostí a dovedností pro výkon Vašeho pracovního místa? .....	39
Graf 19: Změnila se organizace Vaší práce v době restrikcí Covid-19? .....	40



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Analýza pracovního místa.....	15
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Dotazník Analýza práce a pracovních míst .....	52
Příloha 2 - Rozhovor se zaměstnancem I.....	56
Příloha 3 - Rozhovor se zaměstnancem II. ....	59
Příloha 4 - Rozhovor se zaměstnancem III. ....	62
Příloha 5 - Rozhovor se zaměstnancem IV.....	65
Příloha 6 - Rozhovor se zaměstnancem V. ....	68
Příloha 7 - Popis pracovní pozice .....	71

## IV. Přílohy

### Příloha 1 - Dotazník Analýza práce a pracovních míst

Dobrý den,

jmenuji se Šárka Zíková a studuji ekonomickou fakultu na Jihočeské univerzitě. Nyní pracuji na své bakalářské práci, a proto bych Vás ráda požádala o chvilku Vašeho času, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za případné vyplnění.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Žena
  - b) Muž
2. Jaký je Váš věk?
  - a) 18-25
  - b) 26-33
  - c) 34-41
  - d) 42-50
  - e) 51-více
3. Název Vaší pracovní pozice \_\_\_\_\_.
4. Do jaké sekce spadá podnik, ve kterém pracujete podle členění CZ-NACE?
  - a) A Zemědělství, lesnictví, rybářství
  - b) B Těžba a dobývání
  - c) C Zpracovatelský průmysl
  - d) D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizace vzduchu
  - e) E Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi
  - f) F Stavebnictví
  - g) G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
  - h) H Doprava a skladování
  - i) I Ubytování, stravování a pohostinství
  - j) J Informační a komunikační činnosti
  - k) K Peněžnictví a pojišťovnictví
  - l) L Činnosti v oblasti nemovitostí
  - m) M Profesní, vědecké a technické činnosti

- n) N Administrativní a podpůrné činnosti
- o) O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- p) P Vzdělávání
- q) Q Zdravotní a sociální péče
- r) R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- s) S Ostatní činnosti
- t) T Činnosti domácností
- u) U Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů

5. Zajímá se někdo o Vaši práci? Analyzuje a hodnotí ji někdo?

- a) Ano
- b) Ne

6. Pokud ANO, jak často?

- a) 1krát za měsíc
- b) Čtvrtletně
- c) 1krát za půl roku
- d) 1krát za týden

7. Analyzuje se Vaše pracovní pozice pomocí některé z těchto metod?

- a) Rozhovor
- b) Hromadný rozhovor
- c) Dotazníková metoda
- d) Pozorování

8. Máte stanoven výkon u Vaší pracovní pozice?

- a) Normy práce
- b) Plnění cílů
- c) Ne

9. Jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?

- a) Ano
- b) Ne

10. Znáte přesný popis Vašeho pracovního místa? Máte oficiálně psaný dokument?

- a) Ano
- b) Ne

11. Zajímá nadřízeného, co by se dalo zlepšit, zefektivnit, přidat, ubrat?

- a) Ano
- b) Ne

c) Nepravidelně

12. Pokud ANO, realizuje se Váš návrh na zlepšení nebo změnu?

a) Ano

b) Ne

c) Občas

13. Setkal/a jste se s některou z následujících forem práce? Vyberte:

a) Homeoffice

b) Pružná pracovní doba (Zaměstnavatel stanoví základní pracovní dobu od 9:00-17:00, kdy musí zaměstnanec pracovat)

c) Outsourcing (Např. účetnictví Vám dělá osoba zvenčí, která má k tomu potřebné znalosti.)

d) Sdílené pracovní místo

e) Částečný úvazek

f) Teleworking (Se zaměstnavatelem jste spojeni pomocí telekomunikačních sítí, ale můžete pracovat odkudkoliv na světě.)

g) Rotace práce (Pracovník vykonává různé úkoly na různých pracovištích v organizaci.)

h) Tailoring (Pracovní místo vytvořeno na míru.)

i) Stlačený pracovní týden (Zaměstnanec pracuje např. 10, 12 hodin denně, ale pracovní týden má kratší)

14. Jak byste definoval/a svou práci? Vyberte:

a) Stresující

b) Kreativní

c) Nudná

d) Užitečná

a) Motivující

b) Sebenaplňující

c) Zbytečná

d) Významná

e) Náročná

15. Jaký typ pohovoru jste musel/a podstoupit pro nástup do zaměstnání?

a) Video pohovor/skype

b) Telefonický pohovor

c) Pohovor u oběda

- d) Pohovor
- e) Assessment centrum
- f) Několika kolový pohovor
- g) Případová studie, pohovor (Řešení konkrétního úkolu, který se může v zaměstnání vyskytovat)
- h) Skupinový pohovor
- i) Žádné, nastupoval jsem na doporučení

16. Děláte práci, která Vás baví?

- a) Ano
- b) Ne

17. Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?

- a) Ano
- b) Ne

18. Znáte pojem průmysl 4.0?

- a) Ano
- b) Ne

19. Máte dostatečně znalosti a dovednosti pro výkon Vašeho pracovního místa?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Změnila se organizace Vaší práce v době restrikcí Covid-19?

- a) Ano
- b) Ne

21. Pokud ANO, jak?

## Příloha 2 - Rozhovor se zaměstnancem I.

### Arch pro rozhovory

Pracovní pozice: UX Designer
Věk: 26
Pohlaví: žena
Praxe v oboru: 1
Nejvyšší vzdělání: střední škola s maturitou

**1. Mohl/a byste mi shrnout, jak jste se dostal/a k této pracovní pozici?  
Doporučení, inzerát, sociální síť?**

Odpověď: *„Tuto nabídku práce jsem objevila na internetu, konkrétně na portálu Startupjobs. Následně jsem poslala motivační dopis, své portfolio s prací, kterou už jsem již měla vytvořenou a CV.“*

**2. Jak probíhalo výběrové řízení?**

Odpověď: *„Jak jsem již zmínila, zaslala jsem všechny potřebné dokumenty a čekala na odpověď. Přibližně po 3 dnech mi zavolal sám CEO a povídali jsme si. Jaké očekávání mám od práce já, jaké očekávání má firma atd. Zmínil hodně informací o firmě, jejím chodu a přístupu k práci. Poté jsme se domluvili na vypracování úkolu, který mi připraví Senior Designer. Zadání přišlo hned druhý den do emailu. Úkol jsem vypracovala, poslala a o pár dní později jsme měli schůzku na Google Meet, kde jsem dostala hodnocení a domluvili jsme se, že mohu nastoupit.“*

**3. Máte nějaký dokument, který by popisoval Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: *„Nemám.“*

**4. Kontroluje Vás nadřízený, zda plníte zadané úkoly pravidelně nebo spíše nahodile?**

Odpověď: *„Nevnímám to jako nějaké kontrolování. Jde o pravidelné meetingy, stand-upy, kde se řeší momentální fáze projektu. Projektový manažer nastaví deadlines, které musím splnit, ale v průběhu práce se spíše zajímá o to, co dělám, zda to jde podle představ, atd.“*

**5. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? Jsou to peníze, kolektiv, náplň práce, benefity, možnost pracovat z domova, atd.?**

Odpověď: *„Rozhodně je pro mě nejdůležitější náplň práce. Musím dělat něco, co mě baví a dává mi smysl, jinak to nemá cenu a neodvedu, tak kvalitní práci. Taky je pro mě klíčový kolektiv, abych se do práce těšila.“*

**6. Došlo u Vás během let k redesignu pracovního místa?**

Odpověď: *„Neřekla bych, že k redesignu. Spíše jsem se na začátku věnovala převážně učení se, studiu a zlepšování se. Postupem času nastal progres a mohla jsem začít pracovat na reálných věcech.“*

**7. Setkal/a jste se někdy s pojmy: rotace práce, obohacování práce, rozšiřování práce, tailoring? Pokud ano, co konkrétně to znamenalo pro Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: *„S rotací práce ne. Obohacování práce to ano, už mohu sama jít za vývojáři a řešit s nimi vzniklý problém nebo určitou nesrovnalost. Rozšiřování práce taky ano. A Tailoring ne.“*

**8. Setkal/a jste se s některou z forem práce a využíváte některou z nich? Práce z domova, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, částečný úvazek, teleworking, tailoring.**

Odpověď: *„Využívám práci z domova. Několik dní v týdnu a jednou týdně jezdím do kanceláře. Moc mi to vyhovuje a ušetří to čas, který bych jinak musela trávit na cestách. Pružnou pracovní dobu také využívám. Nejčastěji pracuji 10-18 hod.“*

**9. Naplňuje Vás Vaše práce?**

Odpověď: *„Ano, moc mě baví a vidím neustálý pokrok.“*

**10. Máte ve firmě možnost kariérního růstu?**

Odpověď: *„Kariérní růst bych to asi nenazvala, ale spíš rozvoj dovedností a schopností. Mohu pak nabídnout lepší a kvalitnější služby.“*

**11. Co máte nejradši na své pracovní pozici? Různorodost, možnost seberealizace, neustálý růst...?**

Odpověď: *„Seberealizace, neustálé zlepšování se. Pracovní podmínky, které firma nabízí. Větší volnost, znám oba šéfy osobně, což beru také jako velký plus. Hned mám větší chuť něco dělat.“*

**12. Přemýšlel/a jste někdy nad změnou zaměstnání?**

Odpověď: *„Momentálně určitě ne.“*

**13. Setkal/a jste se s pojmem Průmysl 4.0? Pokud ano, jaký si myslíte, že bude mít vliv konkrétně na Vaší pracovní pozici?**

Odpověď: *„Pojem neznám. (Po vysvětlení). Ale myslím si, že to bude mít určitě vliv. Všechno se vyvíjí, zlepšuje, takže si myslím, že i moje pozice tím bude ovlivněna.“*



Příloha 3 - Rozhovor se zaměstnancem II.

Arch pro rozhovory

Pracovní pozice: Software Developer_Frontend
Věk: 29
Pohlaví: žena
Praxe v oboru: 5
Nejvyšší vzdělání: Vysoká škola titul Bc.

**1. Mohl/a byste mi shrnout, jak jste se dostal/a k této pracovní pozici?  
Doporučení, inzerát, sociální síť?**

Odpověď: *„Na vysoké škole, kde jsem studovala, probíhal veletrh práce, kde projektový manažeři mluvili o firmě XYZ s. r. o. Společnost mě zaujala, proto jsem projektovým manažerům předala kontakt na sebe a asi hned druhý den přišel email s nabídkou přijít na pohovor.“*

**2. Jak probíhalo výběrové řízení?**

Odpověď: *„Nejprve probíhat rozhovor s projektovým manažerem, následně i s majitelem firmy. Dále jsem musela absolvovat přijímací test, který obsahoval 3 části. Nejdříve rychlé výpočty, schématické myšlení a poslední byly slovní úlohy.“*

**3. Máte nějaký dokument, který by popisoval Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: *„Nemám.“*

**4. Kontroluje Vás nadřízený, zda plníte zadané úkoly pravidelně nebo spíše nahodile?**

Odpověď: *„Řekla bych, že kontrola probíhá tak částečně. Pokud něco neudělám nebo nestihnu, tak je to samozřejmě vidět a projektový manažer mě na to upozorní, ale jinak kontrola neprobíhá. Spíše probíhá sebekontrola. Nepracuji na tak velkých projektech, proto si myslím, že kontrola není tak intenzivní. Většinou se řeší aktuální problém.“*

**5. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? Jsou to peníze, kolektiv, náplň práce, benefity, možnost pracovat z domova, atd.?**

Odpověď: *„Vše dohromady. Ale nejdůležitější je asi práce z domova. Můžu díky tomu cestovat a pracovat odkudkoliv na světě. Je to velká svoboda. Dále mi velmi záleží*

*na kolektivu, a jak se spolupracovníky komunikují. Také se mi líbí zázemí, kanceláře, vybavenost a možnost nového PC.“*

**6. Došlo u Vás během let k redesignu pracovního místa?**

Odpověď: *„Nemyslím si.“*

**7. Setkal/a jste se někdy s pojmy: rotace práce, obohacování práce, rozšiřování práce, tailoring? Pokud ano, co konkrétně to znamenalo pro Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: *„S rotací práce ne. Obohacování práce to ano. Časem jsem nasbírala nové zkušenosti. S rozšiřováním práce jsem se také setkala a díky zkušenostem, toho člověk daleko více stihne než dříve. Tailoring, řekla bych, že ano. Pokud chci pracovat na novém projektu, většinou je mi to umožněno.“*

**8. Setkal/a jste se s některou z forem práce a využíváte některou z nich? Práce z domova, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, částečný úvazek, teleworking, tailoring.**

Odpověď: *„Všechny zmíněné formy práce využívám, pouze sdílené pracovní místo jsem nikdy nezažila. Nejvíce využívám práci z domova a je to pro mě klíčová výhoda.“*

**9. Naplňuje Vás Vaše práce?**

Odpověď: *„Jak kdy, občas ano, pokud je nový projekt, zajímavá a rozmanitá práce. Také záleží na mé náladě, ta se na tom velmi podepíše.“*

**10. Máte ve firmě možnost kariérního růstu?**

Odpověď: *„Určitě tam ta možnost je, ale cíleně o tom neusiluji.“*

**11. Co máte nejradši na své pracovní pozici? Různorodost, možnost seberealizace, neustálý růst...?**

Odpověď: *„Nejraději mám různorodost. Každý projekt je jiný, mohu se učit nové věci a neustále se vzdělávat. Naposledy si pamatuji, že jsem měla méně práce a stihla jsem si projít celý JavaScript a získala jsem tak celistvou představu.“*

**12. Přemýšlel/a jste někdy nad změnou zaměstnání?**

Odpověď: „*Občas ano. Ale ráda bych dělala něco zároveň s IT. Možnost kombinace.*“

**13. Setkal/a jste se s pojmem Průmysl 4.0? Pokud ano, jaký si myslíte, že bude mít vliv konkrétně na Vaší pracovní pozici?**

Odpověď: „*Slyšela jsem pojem ve škole, ale už si nepamatuji přesně, o co se jedná. Ale myslím si, že by to mojí pracovní pozici spíše neovlivnilo.*“

Arch pro rozhovory

Pracovní pozice: Project Manager
Věk: 26
Pohlaví: muž
Praxe v oboru: půl roku
Nejvyšší vzdělání: střední škola s maturitou

**1. Mohl/a byste mi shrnout, jak jste se dostal/a k této pracovní pozici?  
Doporučení, inzerát, sociální síť?**

Odpověď: *„Na volnou pozici mě upozornil kamarád, který ve firmě již pracoval. Proto jsem se podíval na webovou stránku a vyplnil formulář. Chtěl jsem změnu.“*

**2. Jak probíhalo výběrové řízení?**

Odpověď: *„Nejdříve jsem vyplnil formulář na webové stránce, poslal jsem životopis a čekal na odpověď. Hned druhý den se mi ozval projektový manažer a domluvili jsme si termín schůzky. V prvním kole výběrového řízení jsem psal test pro projektového manažera, test byl v angličtině. Následně jsem postoupil do druhého kola, kde jsem absolvoval další test. Ten byl složen ze slovních úloh, logických příkladů a schématické myšlení. Ve třetím kole jsem dostal úkol na vypracování doma. Šlo o vytvoření projektového plánu na reálný projekt. Po pár dnech mi volal šéf, že mě berou.“*

**3. Máte nějaký dokument, který by popisoval Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: *„Ne.“*

**4. Kontroluje Vás nadřízený, zda plníte zadané úkoly pravidelně nebo spíše nahodile?**

Odpověď: *„Řekl bych, že spíše nahodile. Nepracuji na této pozici zase tak dlouhou dobu, takže nejdříve jsem sledoval práci projektového manažera. Nyní pracuji sám, a pokud potřebuji poradit, zeptám se. Jednou za týden máme check-in se Senior Project managerem, zda je vše ok.“*

**5. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? Jsou to peníze, kolektiv, náplň práce, benefity, možnost pracovat z domova, atd.?**

Odpověď: „*Určitě je to kolektiv a přístup zaměstnavatele. Firemní kultura, kterou jsem u předchozích zaměstnavatelů vůbec neznal. A peníze jsou také potřeba, to bych lhal, kdybych řekl, že nejsou důležité.*“

**6. Došlo u Vás během let k redesignu pracovního místa?**

Odpověď: „*Nedošlo, zatím jsem tady chvíli.*“

**7. Setkal/a jste se někdy s pojmy: rotace práce, obohacování práce, rozšiřování práce, tailoring? Pokud ano, co konkrétně to znamenalo pro Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: „*S rotací práce ne. Obohacování práce to ano, učím se stále spoustu nových věcí a zlepšuji se každým dnem. Rozšiřování práce ano a Tailoring ne.*“

**8. Setkal/a jste se s některou z forem práce a využíváte některou z nich? Práce z domova, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, částečný úvazek, teleworking, tailoring.**

Odpověď: „*Práci z domova využívám hodně. Jelikož máme děti, je potřeba občas zůstat doma a pracovat třeba až navečer. Sdílené pracovní místo jsem nikdy nezažil. Pružná pracovní doba ve firmě funguje, což je taky moc fajn. Vyhovuje mi pracovat spíše ráno a domů odcházet ještě za světla, pokud to tedy jde. Částečný úvazek jsem také nikdy neměl. Teleworking ani tailoring mi nic neříká a nesetkal jsem se s tím.*“

**9. Naplňuje Vás Vaše práce?**

Odpověď: „*Ano, baví mě. Není to stereotyp, každý den se objevují nové a nové věci k řešení. Je to záživná práce, která mě nenudí. Velice mě baví komunikace s lidmi a jako projektový manažer to hodně využívám a rád komunikuji s kolegy osobně.*“

**10. Máte ve firmě možnost kariérního růstu?**

Odpověď: „*Určitě ano. Ať už je to rozšiřování pracovní působnosti nebo práce na větších projektech.*“

**11. Co máte nejradši na své pracovní pozici? Různorodost, možnost seberealizace, neustálý růst...?**

Odpověď: *„Asi všechno, co jste zmínila. Mám rád vedení lidí, různorodost práce, řešení nových věcí a řešení vzniklých problémů. Vnášení vlastních myšlenek do projektů mě moc baví. Myslím si, že moje pracovní pozice je velmi o osobním i profesním růstu.“*

**12. Přemýšlel/a jste někdy nad změnou zaměstnání?**

Odpověď: *„Určitě ne, jsem spokojený.“*

**13. Setkal/a jste se s pojmem Průmysl 4.0? Pokud ano, jaký si myslíte, že bude mít vliv konkrétně na Vaší pracovní pozici?**

Odpověď: *„Pojem neznám, ale myslím si, že u pozice projektového manažera automatizace moc nehrozí. Jde tady především o emoce, osobní zájem a lidskost. A tohle všechno zatím ničím nahradit nejde, alespoň z mého pohledu. Vedení lidí a osobní přístup nemůže nic nahradit. Možná časem umělá inteligence, ale toho se snad nedočkáme.“*

Arch pro rozhovory

Pracovní pozice: Product architect
Věk: 28
Pohlaví: muž
Praxe v oboru: 3,5 roku
Nejvyšší vzdělání: střední škola s maturitou

**1. Mohl/a byste mi shrnout, jak jste se dostal/a k této pracovní pozici?  
Doporučení, inzerát, sociální síť?**

Odpověď: „*Na tuto pracovní nabídku jsem dostal doporučení od známého.*“

**2. Jak probíhalo výběrové řízení?**

Odpověď: „*Úplně první setkání proběhlo osobně s majitelem firmy. Potkali jsme se na kávu, kde jsme probrali mé dosavadní zkušenosti, představu o mzdě, jaká by byla náplň práce a spousta dalšího ohledně firmy. Následoval přijímací test, který měl 3 části. Na základě výsledků testu jsem pak měl osobní schůzku v kanceláři a domluvili jsme se s majitelem na nástupu.*“

**3. Máte nějaký dokument, který by popisoval Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: „*Ne.*“

**4. Kontroluje Vás nadřízený, zda plníte zadané úkoly pravidelně nebo spíše nahodile?**

Odpověď: „*Neřekl bych, že je to kontrola, spíše spolupráce s nadřízeným. Fungujeme spíše na vzájemné spolupráci a řešíme věci společně. Projektový manažer kontroluje projekty, zda se dodržují termínů, plnění cílů a v jaké fázi se projekt nachází. Máme také tzv. Sprit meeting, kde se kontroluje na týdenní bázi, zda se vše stíhá.*“

**5. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? Jsou to peníze, kolektiv, náplň práce, benefity, možnost pracovat z domova, atd.?**

Odpověď: „*Kolektiv a náplň práci bych dal na stejnou pozici. Obojí je pro mě zásadní a podle mě jedno bez druhého nemůže fungovat. Při výběru práce jsem*

*se nerozhodoval na základě benefitů. Peníze také беру v potaz, ale nejsou pro mě úplně top.“*

**6. Došlo u Vás během let k redesignu pracovního místa?**

*Odpověď: „Řekl bych, že ano. Nejdříve jsem nastoupil jako stážista, to trvalo 3 měsíce. Následně se ze mě stal Junior Developer. Začínal jsem na projektech a aplikacích. Dále jsem se dostal do SLA týmu, kde jsem se věnoval správě projektů. Vyvrcholilo to pozicí projektového manažera SLA týmu. A nyní pracuji jako „architekt“ na dvou projektech.“*

**7. Setkal/a jste se někdy s pojmy: rotace práce, obohacování práce, rozšiřování práce, tailoring? Pokud ano, co konkrétně to znamenalo pro Vaši pracovní pozici?**

*Odpověď: „S rotací práce ano, věnoval jsem se ve firmě všemu, kromě designu. Jsem rád, že mám přehled o všem a vyzkoušel jsem si více pozic. S obohacováním a rozšiřováním práce jsem se setkal, ať už to bylo formou větší zodpovědnosti za práci nebo větší množství podobné práce. S tailoringem jsem se neseťkal nikdy.“*

**8. Setkal/a jste se s některou z forem práce a využíváte některou z nich? Práce z domova, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, částečný úvazek, teleworking, tailoring.**

*Odpověď: „Práci z domova využívat mohu, ale nevyužívám. Daleko lépe se mi pracuje v kanceláři. Sdílené místo jsem nikdy neměl. Pružnou pracovní dobu ano. Těžší úkoly vyřizuji dopoledne, kdy jsem ještě plný energie. Pracuji v zásadě kdy je potřeba. Pokud máme amerického klienta, tak některé meetingy probíhají spíše večer, takže pracuji déle do večera. Pokud se za částečný úvazek považuje stáž, tak ano.“*

**9. Naplňuje Vás Vaše práce?**

*Odpověď: „Ano, pokud se dílo daří, je to vždy skvělý pocit.“*

**10. Máte ve firmě možnost kariérního růstu?**

*Odpověď: „Ano. Můžeme se vypracovat z juniorní pozice na seniorní.“*



**11. Co máte nejradši na své pracovní pozici? Různorodost, možnost seberealizace, neustálý růst...?**

Odpověď: *„Určitě rozmanitost. Každý projekt je unikátní, učíme se při tom nové věci a je to dobrý pocit. Horší je to v případě, že se nedaří, protože se to pak cítím velmi frustrovaný. Baví mě i to, že od začátku projektu až do samotného konce vím, co se děje.“*

**12. Přemýšlel/a jste někdy nad změnou zaměstnání?**

Odpověď: *„Ne.“*

**13. Setkal/a jste se s pojmem Průmysl 4.0? Pokud ano, jaký si myslíte, že bude mít vliv konkrétně na Vaší pracovní pozici?**

Odpověď: *„Neznám. Ale nemyslím si, že by mě v blízké době něco nebo někdo mohl nahradit. V našem oboru mají technologie jistě své místo, spoustu věcí nám zjednodušují, ale některé komplikují.“*

Arch pro rozhovory

Pracovní pozice: Office assistant
Věk: 22
Pohlaví: žena
Praxe v oboru: 1,5 roku
Nejvyšší vzdělání: střední škola s maturitou

**1. Mohl/a byste mi shrnout, jak jste se dostal/a k této pracovní pozici?  
Doporučení, inzerát, sociální síť?**

Odpověď: *„První kontakt s firmou jsem měla půl roku zpět, kdy jsem je oslovila ohledně školní stáže. Bohužel tenkrát to nešlo, ale slečna si na mě nechala kontakt. Přibližně za půl roku volala s možností nastoupit na tuto pozici. Setkaly jsme se osobně, pobavily jsme se o tom, co práce obnáší a domluvily nástup.“*

**2. Jak probíhalo výběrové řízení?**

Odpověď: *„Výběrové řízení probíhalo pouze formou rozhovoru s jedním z majitelů firmy a asistentkou, kterou jsem měla na dané pracovní pozici nahradit.“*

**3. Máte nějaký dokument, který by popisoval Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: *„Ne.“*

**4. Kontroluje Vás nadřízený, zda plníte zadané úkoly pravidelně nebo spíše nahodile?**

Odpověď: *„Spíše nahodile. Jsou určité pracovní úkoly, které se každý měsíc opakují a výstupy následně předávám svému nadřízenému. Ale necítím žádnou přehnanou kontrolu od svého nadřízeného.“*

**5. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? Jsou to peníze, kolektiv, náplň práce, benefity, možnost pracovat z domova, atd.?**

Odpověď: *„Určitě peníze při rozhodování hrají roli, ale ne zásadní. Důležitá je pro mě náplň práce, učení se nových věcí a smysluplnost práce. Pokud je kolektiv mladých lidí, tak to určitě vítám.“*

**6. Došlo u Vás během let k redesignu pracovního místa?**

Odpověď: „*Nemyslím si.*“

**7. Setkal/a jste se někdy s pojmy: rotace práce, obohacování práce, rozšiřování práce, tailoring? Pokud ano, co konkrétně to znamenalo pro Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: „*S rotací práce ne. Obohacování a rozšiřování práce určitě. Postupem času se práce nabaluje, přibývá a zvyšuje se i kompetence.*“

**8. Setkal/a jste se s některou z forem práce a využíváte některou z nich? Práce z domova, sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, částečný úvazek, teleworking, tailoring.**

Odpověď: „*Práci z domova využívám. V době covidu to byl velký benefit a ušetřilo to i čas, který normálně trávím na cestě do práce.*“

**9. Naplňuje Vás Vaše práce?**

Odpověď: „*Ano, myslím si, že má práce má smysl a usnadňuje práci i ostatním zaměstnancům ve firmě.*“

**10. Máte ve firmě možnost kariérního růstu?**

Odpověď: „*Myslím si, že konkrétně na moji pozici kariérní růst není možný.*“

**11. Co máte nejradši na své pracovní pozici? Různorodost, možnost seberealizace, neustálý růst...?**

Odpověď: „*Mám ráda organizování společných akcí, meetingů a teambuildingů, každodenní kontakt s kolegy a společná interakce. Také učení se nových věcí, setkání se s uchazeči o pozici a tak dále, je toho spousta.*“

**12. Přemýšlel/a jste někdy nad změnou zaměstnání?**

Odpověď: „*Momentálně ne.*“

**13. Setkal/a jste se s pojmem Průmysl 4.0? Pokud ano, jaký si myslíte, že bude mít vliv konkrétně na Vaši pracovní pozici?**

Odpověď: „*S pojmem jsem se setkala ve škole, ale konkrétně v praxi jsem se s tím nikdy neseťkala. Na moji pozici to určitě mít vliv do budoucna bude. Administrativní*

*pozice budou zanikat, ale nové pozice zase vznikat, takže si myslím, že bude potřeba se přizpůsobit nově vzniklé situaci.“*

Příloha 7 - Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice ve společnosti XYZ, s.r.o.

<b>IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE</b>	
Název pracovní pozice:	software developer
Popis práce:	Programátor je vysoce kvalifikovaný pracovník, který na základě analýzy a požadavků klienta vytváří diagramy informačních systémů a počítačových aplikací, programuje, testuje a ladí počítačové programy.
Přímý nadřízený:	project manager
Přímý podřízený:	X
Úkoly programátorovi nejčastěji přiděluje:	project manager/ senior software developer
V případě nepřítomnosti jej zastupuje a provádí činnost:	Jiný software developer z týmu
Informace nutné pro práci získává od:	project managera/UX designer
<b>KRITÉRIA VÝKONU</b>	
Kritéria výkonu:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plnění zadaných úkolů na projektu</li> <li>• Pracovní výkon, aktivita</li> <li>• Spolupráce v týmu, proaktivita</li> <li>• Docházka do práce</li> </ul>
<b>PŘEHLED PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ</b>	
Hlavní činnosti:	<p>Hlavní:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostatné vykonávání programátorských prací anebo jejich vedení v rámci řešitelských kolektivů</li> <li>• Vypracování programátorské a uživatelské dokumentaci</li> <li>• Analýza a vývoj softwaru v příslušném programovacím jazyce</li> <li>• Vytváření uživatelského rozhraní aplikace</li> <li>• Implementace testů a úloh</li> <li>• Odstranění problémů a chyb v softwaru</li> <li>• Komunikace s ostatními vývojáři a projektovým manažerem</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivní spolupráce v rámci implementačního týmu a s uživatelskou sférou</li> <li>• Vykonávání dalších úloh, kterými bude pověřený svým nadřízeným v souvislosti s činnostmi realizovanými společnostmi</li> </ul>
Doplňkové činnosti:	Doplňkové: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studium analytické dokumentace</li> <li>• Účast na týmových schůzkách</li> <li>• Podpora týmu</li> <li>• Zvyšování vlastní odborné úrovně</li> <li>• Administrativa – emaily, docházka, cestovní dokumenty</li> </ul>
Problémy:	Problémy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Řešení náhlých problémů</li> <li>• Objasnění nejasností ve funkčních požadavcích</li> <li>• Nesrovnalosti v dokumentaci</li> <li>• Nedodržení stanovených časových limitů</li> </ul>
<b>POŽADAVKY NA PRACOVNÍ MÍSTO</b>	
<b>Vzdělání a praxe:</b>	
Potřební vzdělání:	Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru výpočetní technika
Potřebná délka praxe:	1-2 roky
Potřebná délka pro zapracování se:	5 měsíců
Potřební psychické předpoklady a charakterové vlastnosti:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytické myšlení</li> <li>• Samostatnost</li> <li>• Trpělivost</li> <li>• Komunikace</li> <li>• Kreativita</li> <li>• Celoživotní vzdělávání</li> </ul>
<b>Schopnosti, znalosti a dovednosti:</b>	
Cizí jazyk:	Angličtina – B2
Řidičský průkaz:	Není nutné
Znalosti:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatika obecně, algoritmizace úloh</li> <li>• Principy programování a programovací jazyky</li> <li>• Softwarové prostředí, operační systémy</li> </ul>
<b>Pracovní podmínky:</b>	
Pracovní doba:	9:00 – 17:00
Ztížené podmínky:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevhodná pracovní poloha</li> <li>• Zraková zátěž</li> <li>• Duševní zatížení</li> </ul>
<b>Vybavení pracovního místa:</b>	

Hardware:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC/notebook</li> <li>• Ergonomická klávesnice</li> <li>• Ergonomická myš</li> <li>• 2 monitory</li> </ul>
Kancelář:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stůl, židle</li> <li>• Optimální poloha</li> <li>• Optimální teplota (klimatizace, topení)</li> <li>• Fungující IT infrastruktura</li> </ul>
<b>PERSONÁLNÍ VÝBĚR</b>	
Požadavky na výběr kandidáta:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytické/logické myšlení</li> <li>• Programátorský test</li> <li>• Komunikativnost</li> <li>• Ověření znalostí ze životopisu</li> </ul>