

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Standardizace pracovních pozic

Standardization of Job Positions

Bakalářská diplomová práce

Petr Kment

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Standardizace pracovních pozic“ vypracoval samostatně a uvedl v ní všechnu literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 19. 3. 2012

.....

podpis

Obsah

ÚVOD	5
FORMULACE CÍLŮ	5
FORMULACE PŘEDMĚTU	5
FORMULACE OBJEKTU	6
TECHNIKA SBĚRU DAT	6
1 OUTSOURCING SLUŽEB	8
1.1 DEFINICE TERMÍNU OUTSOURCING SLUŽEB	8
1.2 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ OUTSOURCING V ČR	9
1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ OUTSOURCING SLUŽEB	11
2 PRACOVNÍ POZICE, JEJICH POPISY A SPECIFIKACE	14
2.1 VLIV ORGANIZAČNÍ STRUKTURY NA PRACOVNÍ POZICE	14
2.2 POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍ POZICE	14
2.3 OMEZENÍ PLYNOUCÍ Z NEJEDNOTNOSTI PRACOVNÍCH POZIC	17
2.3.1 Právní a smluvní důvody	17
2.3.2 Plánování lidských zdrojů	18
2.3.3 Vyhledávání a nábor zaměstnanců	18
2.3.4 Evaluace pracovních pozic	20
2.3.5 Hodnocení	21
2.3.6 Kariérní plánování	21
2.3.7 Školení a rozvoj zaměstnanců	22
2.3.8 Ohodnocení	22
2.3.9 Personální administrativa	23
2.3.10 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	23
2.3.11 Vytváření pracovních pozic	23
2.3.12 Organizační změny	24
2.3.13 Nákladová efektivita	24
3 PLÁNOVÁNÍ STANDARDIZACE PRACOVNÍCH POZIC	25
3.1 VYMEZENÍ POJMU STANDARDIZACE PRACOVNÍCH POZIC	25
3.2 PLÁNOVÁNÍ PROCESU STANDARDIZACE PRACOVNÍCH POZIC	26
3.2.1 Použití katalogu pracovních pozic	26
3.2.2 Počet pozic v katalogu	26
3.2.3 Způsob sběru informací	28
3.2.4 Kdo bude informace sbírat?	29
3.2.5 Využití externích konzultantů	29
3.2.6 Možnosti tvorby katalogu	30
3.2.7 Časový plán a rozpočet	30
4 KATALOG PRACOVNÍCH POZIC	31
4.1 STANOVENÍ POLOŽEK KATALOGU PRACOVNÍCH POZIC	31
4.2 POPIS POLOŽEK KATALOGU PRACOVNÍCH POZIC	33
4.2.1 Jméno pracovní pozice	33

4.2.2	Kód pozice	33
4.2.3	Kariérní úroveň pozice v organizaci	33
4.2.4	Platové zařazení v rámci kariérní úrovně	34
4.2.5	Referenční platová úroveň nezávislé poradenské společnosti...34	
4.2.6	Základní popis pracovní pozice.....	35
4.2.7	Nejčastější aktivity.....	35
4.2.8	Znalosti, dovednosti, měkké dovednosti	35
4.2.9	Doporučené minimální vzdělání.....	35
4.2.10	Relevantní zkušenost v letech	36
4.2.11	Úroveň požadované znalosti prvního cizího jazyka	36
4.2.12	Úroveň požadované znalosti druhého cizího jazyka.....	36
4.2.13	Kontakt s klientem	36
4.2.14	Zodpovědnost za vedení podřízených	37
4.2.15	Zodpovědnost za správu rozpočtu	37
4.2.16	Definování nejvhodnějších pozic v kariérním rozvoji	38
4.2.17	Vhodná školení před přesunem na tuto pozici.....	38
4.2.18	Možnost práce na zkrácený úvazek	38
4.2.19	Možnost práce z domova	38
4.2.20	Možnost vykonávat práci na směny	39
4.2.21	Standardizovaný text inzerátu pracovní pozice	39
4.3	KRITÉRIA ZVÁŽENÁ PŘI STANOVOVÁNÍ POLOŽEK	39
4.4	NÁVRH PODOBY POPISU A SPECIFIKACE POZICE V KATALOGU	40
4.5	TVORBA KATALOGU PRACOVNÍCH POZIC	42
5	STANDARDIZACE PRACOVNÍCH POZIC	44
5.1	SJEDNOCENÍ PRACOVNÍCH POZIC.....	44
5.2	ZPŮSOB STANDARDIZACE PRACOVNÍCH POZIC	45
5.3	KROKY NAVAZUJÍCÍ NA STANDARDIZACI PRACOVNÍCH POZIC	46
6	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	49
	PŘÍLOHA	53
	ANOTACE	55

Úvod

Specifikace záměru

Ve své práci se zaměřuji na sjednocení pracovních pozic, jejich popisů a specifikací v organizacích poskytujících v České republice outsourcingové služby převážně zahraničním zákazníkům.

V důsledku rychlého růstu center sdílených služeb v České republice po roce 2000 a vzhledem k typické organizační struktuře takových společností došlo k situaci, kdy byly v rámci jedné organizace pracovní pozice se stejnými či podobnými zodpovědnostmi pojmenovány rozdílně, získaly různé popisy a specifikace, byly rozdílně zařazeny v hierarchii a v důsledku i ohodnoceny.

Práce je zaměřena na nalezení příčiny takového stavu, popsání důsledků nejednotných pracovních pozic, jejich popisů a specifikací a také způsobu, jak tento, pro organizaci nežádoucí, stav odstranit.

Formulace cílů

Cílem této práce je popsat postup standardizace (sjednocení) pracovních pozic, tvorbu jednotných popisů a specifikací pracovních pozic na teoretické i praktické úrovni. Tento navržený model má být snadno použitelný v centrech sdílených služeb a po určitých úpravách i v jiných organizacích s podobnou organizační strukturou.

Formulace předmětu

Jednotnost popisů a specifikací pracovních pozic má zásadní dopad na celou řadu personálních činností, proto se budu zaměřovat především na tento aspekt. Rozdílnost pozic ovšem neovlivňuje pouze schopnost personálního útvaru podporovat potřeby organizace a zaměstnanců, dopad pociťuje celá organizace v důsledku snížené efektivity a tedy i zvýšených nákladů při dodávání služeb zákazníkům.

Standardizace pracovních pozic je ve své podstatě analýza existujících pracovních pozic, na kterou navazuje tvorba popisů a

specifikací pracovních pozic. Závěrečným krokem je, že jednotlivé části organizace přiřadí existující pracovní pozice k popisům a specifikacím platným v celé organizaci. Standardizovaný popis a specifikace pracovní pozice ale kvůli více všeobecnému přístupu nemůže nahradit popis konkrétní pozice. Poskytuje však dostatečné informace k tomu, aby se popis určité pozice v jedné části organizace v největší možné míře shodoval s popisem srovnatelné pozice v jiné části.

Formulace objektu

Objektem zkoumání jsou pobočky mezinárodních společností působících v České republice, které poskytují outsourcingové služby typu „business process outsourcing“. Tyto organizace vznikly po roce 2000 především v Praze a Brně a dnes zaměstnávají několik tisíc zaměstnanců.

Technika sběru dat

Klíčová část práce vychází z teoretických východisek, která jsou dostupná v uvedené použité literatuře. Sepsání práce by nicméně nebylo možné bez dalšího sběru informací o společnostech poskytujících outsourcingové služby v České republice.

Možností sběru dat je mnoho. „Vyjmenujme si tu alespoň několik z nich: standardizovaný rozhovor, nestandardizovaný rozhovor, skupinový rozhovor, dotazník, pozorování, telefonní výzkum, sociometrické techniky, sémantický diferenciál, sekundární analýza, zúčastněné pozorování a mnoho a mnoho jiných... Naštěstí, téměř všechny z těchto postupů jsou aplikací následujících technik:

- přímé pozorování;
- rozhovor;
- dotazník;
- analýza dokumentů“ (Disman 2002, s. 123).

Z uvedených technik je pro potřebu této práce nejvhodnější analýza dokumentů. „Za dokument považujeme jakýkoli záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem našeho výzkumu“ (Disman 2002, s. 166). Kromě

tohoto zdroje byl k získání dat použit také rozhovor s vedoucím pracovníkem, který zastával pozici „HR Lead“ v jedné ze společností poskytujících služby typu business process outsourcing v České republice. Této techniky jsem využil k doplnění informací o organizační struktuře, které se mi nepodařilo získat analýzou veřejně dostupných dokumentů. Ostatní techniky sběru dat jsem nepoužil, neboť jsou buď méně vhodné (dotazník) nebo nejsou vhodné vůbec (pozorování).

Na téma outsourcingu a center sdílených služeb byla vypracována celá řada prací a dokumentů, ať už přímo organizacemi poskytujícími tyto služby, nebo nezávislými poradenskými společnostmi. Odkazy na veškeré použité dokumenty, tištěné či elektronické, jsou k nalezení v seznamu použité literatury.

1 Outsourcing služeb

1.1 Definice termínu outsourcing služeb

Fenomén outsourcingu a offshoringu je logickým výsledkem strategického zaměření firem na klíčové funkce, což znamená, že by firma měla přestat dělat, co není schopná dělat tím nejlepším způsobem ve své domovské zemi, a takové činnosti předat externím dodavatelům, partnerům nebo pobočkám v zahraničí (Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen 2011).

V souvislosti se službami poskytovanými centry sdílených služeb jsou uváděny dva termíny převzaté z anglického jazyka, a to outsourcing a offshoring služeb. Přestože mají rozdílný význam, není mezi nimi vždy rozlišováno. Že se nejedná o synonyma, upozorňuje dříve uvedený kolektiv autorů. Pod pojmem offshoring je třeba si představit předání vykonávaných aktivit do zahraničí a to v podobě, v jaké doposud byly vykonávány. Dodavatelem služby v zahraničí může být pobočka společnosti, jejíž služby jsou do zahraničí předávány, její dceřiná firma nebo externí dodavatel. Outsourcing je charakterizován přidanou hodnotou, kterou do vykonávání outsourcovaných činností vnáší externí dodavatel. Dodavatel však na rozdíl od offshoringu nemusí být vždy v zahraničí, může mít kanceláře ve stejné zemi jako firma, jejíž činnosti jsou outsourcovány. (Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen 2011). Termín centrum sdílených služeb potom vystihuje kanceláře společnosti, ze kterých jsou poskytovány buď služby typu offshoring nebo outsourcing.

Poskytované služby mohou být velmi rozmanité, v zásadě je ale lze rozdělit do dvou kategorií. „Může se jednat o „offshore“ služby v IT, kde team lokálních programátorů vyvíjí části aplikací (čím dál tím více i ty, které jsou kritické pro výsledný produkt) nebo o „tzv. business process outsourcing“ tedy komplexní přesun části aktivit, které nejsou pro firmu klíčové. Do této kategorie patří služby sahající od zpracování mzdové a účetní agendy přes zpracování objednávek a dodávek až po méně náročné specializované právní nebo bankovní služby. Faktor IT je i v tomto případě

významný – hlavním předpokladem je skvěle fungující komunikační a informační infrastruktura, která umožňuje efektivní práci přes mnoho časových pásem. A to jak interně v rámci jedné velké mezinárodní společnosti, tak pro třetí strany jako klienty“ (Palát 2006).

Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen shrnují základní faktory, které přispěly k rozvoji outsourcingu a offshoringu služeb v posledních deseti letech do následujících bodů:

- výrazný pokles nákladů spojených s budováním IT infrastruktury a rozvoj komunikačních technologií;
- nedostatek odborníků na trzích práce v USA a západoevropských zemích z důvodu stárnutí populace;
- zrychlení technického vývoje, který ovlivňuje především outsourcing IT služeb;
- sjednocení a kodifikace korporátních vědomostí. Výsledkem této aktivity je popsání pracovních procesů, což umožňuje jejich předání;
- rozdělení činností na části a jejich následná distribuce (Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen 2011).

1.2 Nejvýznamnější společnosti poskytující outsourcing v ČR

Trh firem poskytující outsourcing služeb se v České republice začal intenzivně rozvíjet po roce 2000, kdy se do center sdílených služeb umístěných především v Praze a Brně rozhodlo investovat několik zahraničních společností. „Zatímco v devadesátých letech minulého století byl hlavním cílem přímých zahraničních investic výrobní sektor, nové tisíciletí přineslo změnu zacílení investic směrem k podpůrným službám společností, výzkumu a vývoji“ (Investment Opportunities. Business Support Services in the Czech Republic, 2009).

Velmi významné bylo především otevření center sdílených služeb společnostmi Accenture, DHL a IBM. „Největší investicí čistě v oblasti outsourcingu v ČR je pražské centrum společnosti Accenture (1300 zaměstnanců), v podobné souvislosti mezi nejvíce skloňované investice tohoto typu patří například jedno ze tří světových interních podpůrných

center společnosti DHL (cílová velikost 800 zaměstnanců a půlmiliardová investice v Kč), rozvíjející se investice IBM v Brně (1000 zaměstnanců), anebo support centrum SAP (cílově až 500 zaměstnanců). Mezi další patří například vývojové středisko firmy Monster (200 zaměstnanců), nebo support centrum jedné z největších IT firem na světě, Computer Associates (200 zaměstnanců)“ (Palát 2006).

Tabulka č. 1: Přehled nejvýznamnějších center sdílených služeb otevřených v České republice dle organizace Czechinvest

Společnost	Rok otevření centra	Region
Grupo Atento	2000	Praha, Brno
Accenture	2001	Praha
IBM	2001	Brno
Siemens	2003, 2008	Praha, Ostrava
Motorola	2003	Brno
ExxonMobil	2003	Praha
DHL	2004	Praha
OKIN GROUP CR	2004	Ostrava
Infosys	2004	Brno
Monster	2004, 2008	Praha, Brno
SAP	2005	Praha
Honeywell	2006	Praha, Brno
Johnson & Johnson	2006	Praha
GE Money	2006	Ostrava
CSC	2006	Praha

(zdroj: Czechinvest: Business Support Services)

Dynamiku vývoje trhu outsourcingu služeb v České Republice lze dobře ilustrovat na společnosti Accenture Services s.r.o., která byla založena 10. května 2001. Podle výročních zpráv uvedených v obchodním rejstříku

tato společnost ve fiskálním roce 2004 zaměstnávala 626 osob (Výroční zpráva 2004 Accenture Services s.r.o.), zatímco ve fiskálním roce 2010 již 1276 (Výroční zpráva 2010 Accenture Services, s.r.o.). Podobný vývoj potvrzují i finanční ukazatele společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o., založené 11. srpna 2003. Podle výroční zprávy zveřejněné v obchodním rejstříku byl v roce 2004 výsledek hospodaření před zdaněním ve výši 52 759 000 Kč (Výkaz zisku a ztráty, druhové členění k 31. prosinci 2004). V roce 2010 byl výsledek hospodaření před zdaněním již ve výši 166 022 000 Kč (Výroční zpráva za rok 2010). Oba tyto ukazatele naznačují, že velké společnosti poskytující outsourcing služeb během méně než deseti let svého působení v České republice zvýšily počet zaměstnanců i generovaný zisk několikanásobně.

V této práci se však budu věnovat pouze společnostem poskytujícím business process outsourcing, v jehož rámci jsou poskytovány především následující služby:

- finance a účetnictví;
- zákaznický servis;
- lidské zdroje;
- logistika a zásobování;
- administrativa, služby;
- nákup;
- a další (Business Process Outsourcing (BPO): Services Overview).

1.3 Organizační struktura společnosti poskytující outsourcing služeb

Z informací získaných z rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů jednoho z center sdílených služeb vyplývá, že na nejvyšší úrovni má toto centrum divizionální organizační strukturu, kde každá divize (v této práci budu dále používat také slovo „projekt“ jako synonymum slova „divize“) poskytuje služby jednomu klientovi nezávisle na dalších projektech a klientech (zdroj: rozhovor).

Armstrong k tomuto typu organizační struktury uvádí: „Proces vytváření divizí, jak jej popsal Sloan (1963) na základě svých zkušeností

s General Motors, znamená strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou výrobou, prodejem, distribucí nebo službami, popřípadě obsluhuje určitý trh. V ústředí pak mohou být soustředěny takové odborné útvary, jako například finance, plánování, personalistika, právo, konstrukce a vývoj, které divizím poskytují své služby, a co je důležité, vykonávají určitou míru kontroly nad příslušným úsekem činnosti divizí. Tato míra kontroly závisí na míře decentralizace pravomocí na strategické podnikové jednotky, které jsou blíže obsluhovaným trhům“ (Armstrong 2007, s. 248).

Důvodem volby tohoto typu organizační struktury u společnosti poskytující outsourcing služeb je fakt, že je orientována na jednotlivé klienty a hospodářské výsledky každé divize jsou dosahovány samostatně. Další důvody pro volbu divizionální organizační struktury jsou:

- snaha organizace o přizpůsobení služeb individuálním potřebám klienta
- přebírání činností od jednotlivých klientů v různou dobu, s rozdílným zaměřením a rozsahem a při využití různých informačních systémů
- posledním důležitým faktorem je standardní cyklus outsourcingového projektu (zdroj: rozhovor).

Cyklus projektu (označovaný také jako životní cyklus) s jeho jednotlivými fázemi je přitom poměrně standardizován, u každého projektu má ale různou dobu trvání. V závislosti na metodickém přístupu má rozdílný počet fází podle toho, jak detailně je rozdělen.

Everet a Dixonová uvádí, že životní cyklus projektu se skládá ze šesti fází:

- strategie: rozhodnutí společnosti zajistit některé činnosti prostřednictvím outsourcingu;
- výběr: určení činností, které budou outsourcovány a dále výběr dodavatele služeb;
- vyjednávání: vyjednávání a podpis smlouvy s dodavatelem;
- implementace: naplánování přesunu činností k dodavateli, přesun,

příprava rozpočtů a samotné spuštění projektu;

- řízení: řízení projektu v celé době jeho fungování
- uzavření: dokončení a uzavření projektu (Everet, Dixon 2010).

Jiný a jednodušší přístup má pouze čtyři kroky:

- přípravná fáze;
- kontraktační fáze;
- fáze přesunu;
- výkonná fáze (The Atos Origin Outsourcing lifecycle – Building Successful Outsourcing Relationship).

S ohledem na uvedené skutečnosti se zvolený typ organizační struktury jeví při tomto typu poskytování služeb optimální, je však potřeba brát v úvahu limitující faktory takové struktury. Naomi Stanford upozorňuje na horší schopnost v divizionální struktuře efektivně využívat zdroje a to i lidské (Stanford 2007). Dalším problémem je omezená možnost komunikace napříč firmou. To může být výhodou, ale stejně tak omezujícím faktorem (Burton, Obel, DeSanctis 2011). Skutečností zůstává, že pokud by se organizace rozhodla změnit typ své organizační struktury, ovlivnilo by to i způsob poskytování služeb a ve svém důsledku by to tedy mělo dopad na zákazníky.

2 Pracovní pozice, jejich popisy a specifikace

2.1 Vliv organizační struktury na pracovní pozice

Tím, že je organizace postavena na základech divizionální organizační struktury a že jednotlivé projekty procházejí všemi fázemi životního cyklu zvlášť, dokáže se organizace poskytující outsourcingové služby přizpůsobit každému zákazníkovi individuálně, zajistit požadované služby v potřebné kvalitě, rychlosti a způsobem preferovaným zákazníkem. Outsourcingový cyklus zároveň poskytovateli služeb umožňuje v průběhu existence projektu upravovat způsob dodávání služeb. To znamená, že činnosti sice převezme od klienta v takové podobě, jak je zákazník vykonával, ve výkonné fázi ale způsob dodávání služeb upravuje na základě předchozích zkušeností, aby byly služby poskytovány co možná nejefektivněji a ve výsledku i s co nejmenšími náklady. Napříč projekty tedy dochází k určitému sjednocení způsobu, jak je služba dodávána.

Jak uvedl dříve zmíněný vedoucí pracovník HR jednoho z center sdílených služeb, nevýhodou takového individualizovaného přístupu je skutečnost, že jsou popisy a specifikace pozic vytvářeny pro každý projekt zvlášť. To ovšem vede ke skutečnosti, že se i při stejné či obdobné náplni práce v různé míře liší. Místo toho, aby byly stanoveny popisy a specifikace pracovních pozic platné v rámci celé organizace, existuje jich nadměrně velké množství, což ztěžuje všechny personální činnosti (zdroj: rozhovor).

Jedním z nejzávažnějších důsledků je skutečnost, že se lze v rámci jedné společnosti setkat s rozdílným kariérním zařazením (a tedy i ohodnocením) pracovníků pracujících na pozicích se stejnými zodpovědnostmi. Různá jsou také kritéria, na jejichž základě je prováděno hodnocení pracovníků. Tato nejednotnost tedy organizaci způsobuje celou řadu problémů, kterým se detailně věnuji v jedné z následujících kapitol.

2.2 Popis a specifikace pracovní pozice

“Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a

hlavní prvky povinností (odpovědnosti) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit” (Armstrong 2002, s. 302). Stejný autor dále uvádí, že specifikace pracovního místa stanovuje předpoklady, které musí zaměstnanec splňovat, aby mohl povinnosti na dané pracovní pozici vykonávat. Jedná se především o vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a schopnosti chování. Existence specifikace pracovního místa je potřebná pro získávání a výběr pracovníků (Armstrong 2002). Podle Aswathappa jsou v praxi pojmy popis a specifikace pracovního místa často zaměňovány či mezi nimi není dělán rozdíl, jelikož jsou jak popis, tak specifikace výstupem analýzy pracovního místa a bývají spojeny v jednom dokumentu (Aswathappa 2005).

Cushway uvádí tyto hlavní důvody, proč jsou popisy pracovních pozic užitečné:

- právní a smluvní důvody;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání a výběr pracovníků;
- evaluace pracovních pozic;
- vytváření pracovních pozic;
- hodnocení pracovníků;
- organizační změny (Cushway 2008).

Aswathappa nabízí následující, mírně odlišný, seznam personálních činností, pro které jsou popisy a specifikace pracovních míst důležité:

- plánování lidských zdrojů;
- vyhledávání a nábor zaměstnanců;
- školení a rozvoj zaměstnanců;
- evaluace pracovních pozic, stanovení náročnosti a platových tříd;
- hodnocení a kariérní plánování;
- ohodnocení;
- personální administrativa;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Aswathappa 2005).

Vzhledem k tomu, že se autoři zcela neshodují ve vyjmenovaných důvodech, budu dále kombinovat argumenty od Cushwaye i Aswathappy. Všechny důvody, i když jsou uvedené jen jedním z autorů, jsou důležité a nelze je pominout.

Zároveň je také potřeba zmínit Cushwayem uvedená omezení spojená s popisem pracovních pozic:

- popis pozice popisuje danou práci, ale nebere v úvahu, jak ji skutečně daný zaměstnanec vykonává. Je přitom realitou, že rozdílní lidé dělají práci rozdílně;
- moderní organizace, zvláště projektově zaměřené, potřebují větší flexibilitu, která ovšem popisem pozice nemůže být reflektována;
- přílišná rigidita při aplikaci pracovních pozic přispívá k neschopnosti organizace reagovat na změny;
- popisy pracovních pozic mohou vyžadovat častou aktualizaci, aby odpovídaly skutečnosti;
- kvalita popisů pracovních pozic často závisí na kvalitách jedince, který je tvoří, a jeho schopnosti registrovat vstupní informace. Toto je zvláště důležité, pokud jsou popisy pracovních pozic použity pro evaluaci pracovních pozic (Cushway 2008).

Je tedy pro organizaci poskytující outsourcingové služby vhodné mít vypracované popisy a specifikace pracovních pozic, a to i přes vyjmenovaná omezení? Pro rozhodnutí je potřeba vzít v potaz druh vykonávané práce. Práce v centru sdílených služeb je dobře definována, a to jak z hlediska úkolů a zodpovědností, tak i z hlediska požadavků na znalosti a dovednosti zaměstnance vykonávajícího tuto práci. Jednotlivé pracovní úkoly se opakují a zodpovědnosti i nároky se v průběhu času mění jen málo nebo vůbec. Náplň práce sama jde navíc poměrně dobře popsat. Nejedná se o kreativní činnost, jednotlivé úkony jdou dobře zaznamenat i kvantifikovat. Na základě těchto důvodů lze říci, že je pro outsourcingovou společnost jednoznačně vhodné mít vypracované popisy a specifikace pracovních pozic, které jsou platné a jednotné pro celou společnost.

2.3 Omezení plynoucí z nejednotnosti pracovních pozic

Všechny činnosti uvedené Aswathappou a Cushwayem v předchozí kapitole nemohou být vykonávány jedním způsobem, pokud nejsou popisy a specifikace stejných či srovnatelných pozic definovány jednotně v celé organizaci, ale liší se v jednotlivých divizích. Výsledkem je, že činnosti musejí být upravovány podle potřeb každé divize. Takový přístup je v některých případech možný, ale časově i finančně nevýhodný, v některých případech není možný vůbec. Jak jsou jednotlivé personální činnosti zmíněné oběma autory dotčeny, je popsáno dále.

2.3.1 *Právní a smluvní důvody*

Zákoník práce (zákon č. 262/2006, §110, odst. 1) uvádí: „Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody“ (Bělina a kol. 2008, s. 383). „Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce“ (Bělina a kol. 2008, s. 384). V případě, že nemáme jednotné pracovní pozice, jejich specifikace a popisy, může se stát, že dva zaměstnanci v různých částech organizace vykonávají stejnou práci ve smyslu zákoníku práce, ovšem pobírají různý plat či mzdu. Takové jednání je ovšem ze strany zaměstnavatele možné chápat jako diskriminační. Standardizace pracovních pozic poskytuje dostatečné informace k tomu, aby mohlo být takové diskriminaci zamezeno.

Nesmíme také opomenout, že existence rozdílných názvů a popisů pozic při stejné zodpovědnosti práce zaměstnavateli z právního hlediska komplikuje přesuny zaměstnanců mezi srovnatelnými pozicemi. Právě název pozice a zodpovědnosti s ní spojené lze chápat jako druh práce v tom smyslu, jak jej chápe Zákoník práce. Druh práce je přitom jedna z náležitostí, která musí být v pracovní smlouvě dle Zákoníku práce uvedena. Dojde-li tedy k přechodu zaměstnance z jedné pozice v organizaci

na jinou srovnatelnou, ale jinak nazvanou a popsanou, bude nutné upravit uzavřenou pracovní smlouvu. Přesuny zaměstnanců mezi jednotlivými divizemi jsou tedy při nejednotně definovaných pozicích právně i administrativně náročné.

2.3.2 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů“ (Armstrong 2007, s. 305). Plánování se zaměřuje na dvě stránky: kvantitativní a kvalitativní. Poskytuje tedy informaci kolik, a jaké zaměstnance budeme potřebovat. Součástí plánování je rozpoznání hlavních schopností a dovedností, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů (Armstrong 2007).

Těžko si lze představit, že jde plánování lidských zdrojů úspěšně dokončit, aniž bychom měli k dispozici popisy a specifikace pracovních pozic, které se v celé organizaci vyskytují. Pokud se řídíme popisy pozic platnými jen v části organizace, např. jedné divizi, je proces plánování namáhavější a časově náročnější. Při plánování je totiž možné jen zčásti využít zkušenosti získané dříve. Přitom tento proces je pro organizaci poskytující outsourcingové služby častý a velmi důležitý, protože je součástí kontraktační fáze životního cyklu každého projektu. Organizace ho tedy podstupuje pokaždé, když jedná o dodávání služeb s novým zákazníkem nebo domlouvá rozšíření poskytovaných služeb se stávajícím zákazníkem.

V případě nejednotných pozic v organizaci je získávání informací náročné, navíc získané informace nemusí být kvalitní. To může v kontraktační fázi vést ke špatnému nastavení smluvních podmínek (především ceny služeb) se zákazníkem.

2.3.3 Vyhledávání a nábor zaměstnanců

„Smyslem náboru zaměstnanců je přiřazení správné osoby na správnou pozici. Je velmi obtížné toho dosáhnout bez znalostí adekvátních informací o pozici“ (Aswathappa 2005, s. 106). Stejný autor dále uvádí, že

náboru zaměstnanců musí předcházet analýza práce, jejímž výstupem jsou popis a specifikace pracovní pozice. Znalost druhů pracovních pozic a dovedností, které budou v budoucnosti potřeba, pomáhá organizaci k lepšímu a plynulejšímu obsazování pracovních pozic (Aswathappa 2005).

Zásadním omezením, pokud nemáme k dispozici popisy a specifikace pracovních pozic, je obtížnější obsazení pozice z vnitřních zdrojů. Přitom Armstrong upozorňuje, že o vnitřních zdrojích kandidátů je potřeba uvažovat v první řadě (Armstrong 2007). I získávání zaměstnanců z externích zdrojů je obtížnější a především nákladnější, protože nelze využít například jeden univerzální inzerát na pracovním portálu místo několika drobně se lišících.

Podle Fowlera jsou vypracované popisy a specifikace pracovních pozic při náboru užitečné, neboť:

- poskytují informace potřebné k určení kritérií při výběru zaměstnanců;
- informují kandidáty o povaze práce;
- zajišťují, že zaměstnanci, kteří pozici obsadí, znají účel pozice a její pozici v organizační struktuře organizace (Fowler, 1997).

Stejný autor uvádí, že s popisem pracovní pozice je dokonce vhodné seznámit kandidáta již v počátku výběrového řízení. Na rozdíl od prvotních zdrojů informací (inzerát, informace poskytnuté personální agenturou) uchazeče podrobněji informuje o účelu a zodpovědnostech pozice. To vyvolá určitý předvýběr ze strany kandidáta, protože ti, kteří o pozici nemají opravdový zájem, se zpravidla rozhodnou z výběrového řízení odstoupit. Ušetříme tak čas strávený čtením životopisů a děláním pohovorů s kandidáty, kteří by stejně v pozdější části z výběrového řízení odstoupili (Fowler, 1997).

V neposlední řadě různost pracovních pozic přináší komplikace zaměstnancům náborového oddělení, kteří musí znát drobné rozdíly mezi požadavky jednotlivých projektů a přizpůsobit se jim. Nemají tedy takovou kontrolu nad výběrovým řízením.

2.3.4 *Evaluace pracovních pozic*

„Evaluace práce stanovuje relativní cenu práce v organizaci, aby mohly být stanoveny platové úrovně. Při evaluaci se hodnotí pracovní pozice, naproti tomu při hodnocení se zaměřujeme čistě na zaměstnance na dané pozici“ (Aswathappa 2005, s. 260).

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi evaluací pracovních pozic a hodnocením pracovníků

Evaluace pracovních pozic	Hodnocení zaměstnanců
Hodnocena je pracovní pozice. Jsou zohledněny takové faktory jako zodpovědnosti, dovednosti, zkušenosti, pracovní podmínky atd.	Zaměstnanec je hodnocen na základě toho, jak práci vykonává.
Pozice je hodnocena před jejím obsazením.	Hodnocení se odehrává poté, co je pozice obsazena konkrétním zaměstnancem.
Cílem je stanovit platové úrovně.	Cílem je získat podklady pro povýšení, odměny (případně potrestání), identifikaci tréninkových potřeb, přemístění pracovníka nebo i výpověď.
Vykonání evaluace není nutné. Mnoho organizací se bez ní obejde. Je zaměřena především na nižší kariérní úrovně.	Hodnocení je povinné a je děláno pravidelně u všech pozic.
Je ustanovena komise pro účely evaluace. Může se skládat z interních i externích odborníků.	Hodnocení je prováděno zaměstnanci, jejich nadřízenými, kolegy, skupinou. Toto lze i kombinovat.

(zdroj: Aswathappa 2005, s. 260 a n.)

Zařazení zaměstnanců do různých pracovních tříd při srovnatelných zodpovědnostech je jeden z nejzávažnějších důsledků nejednotných pracovních pozic, který může mít dopad na motivaci zaměstnanců. Kromě morální roviny musíme pamatovat také na zmíněnou rovinu právní.

Je třeba rozeznávat ohodnocení dané pozice na trhu práce a v rámci jedné organizace. Evaluace se zaměřuje pouze na určení vnitřní hodnoty práce v organizaci a měla by být společná i mezi jednotlivými pobočkami organizace a to i mezinárodně. Oproti tomu porovnání s trhem práce umožňuje organizaci nastavit ohodnocení pracovníků, aby bylo lokálně konkurenceschopné. K takovým účelům jsou zpravidla používány mzdové a platové průzkumy pořádané nezávislými poradenskými společnostmi.

2.3.5 Hodnocení

Zjednodušeně řečeno je hodnocení zaměstnanců posouzení výkonu jedince, které je učiněno systematickou formou. Výkon jedince na pozici je porovnáván s faktory jako znalost práce, kvantita a kvalita odvedené práce, nezávislost, schopnost vést lidi atd. (Aswathappa 2005). Kirkpatrick uvádí, že prvním krokem hodnocení je vyjasnění, co je od zaměstnance očekáváno. Toto lze učinit identifikací klíčových zodpovědností, z toho dále můžeme odvodit standardní výkonnost (Kirkpatrick 2005).

Je třeba si uvědomit, že nestejné požadavky a různá kritéria hodnocení pracovního výkonu na zaměstnance vykonávající srovnatelnou práci mají dopad na hodnocení zaměstnance a v důsledku i na finanční ohodnocení. I v tomto případě se tedy pohybujeme v rovině morální i právní. Aby mohla organizace svůj systém hodnocení vydávat za opravdu objektivní, nemůže se obejít bez kritérií pevně stanovených pro všechny zaměstnance.

2.3.6 Kariérní plánování

Kvalitní kariérní plánování je při lišících se popisech a specifikacích pracovních pozic možné pouze na úrovni jednoho projektu, napříč projekty je cílevědomé kariérní plánování velmi obtížné až nemožné. Kirkpatrick

zmiňuje, že formální kariérní plánování poskytuje organizaci několik výhod. Lze takto dávat najevo úsilí posouvat své zaměstnance kupředu systematickým způsobem. Stejně tak organizace ukazuje, že vyvíjí úsilí, aby povyšování probíhalo spravedlivě. Nevýhodou potom může být dojem zaměstnanců, že se povýšení dočkají, protože na ně přijde řada (Kirkpatrick 2005). Z výše uvedeného vyplývá, že stanovit formalizovaný systém kariérního plánování lze pouze v případě, že máme dobře fungující systém hodnocení výkonu zaměstnanců postavený na spravedlivých a jednotných základech.

2.3.7 Školení a rozvoj zaměstnanců

Podle Armstronga definoval Hall rozvoj lidských zdrojů takto: „Identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii“ (Armstrong 2007, s. 443). Identifikovat dovednosti na celofiremní úrovni v situaci, kdy jsou srovnatelné pozice popsány různými způsoby, je velmi obtížné, zároveň chybí provázání s podnikovou a podnikatelskou strategií. Nestačí tedy zaměstnancům nabídnout širokou škálu rozvojových aktivit. Je potřeba tuto nabídku zacílit na jednotlivé skupiny zaměstnanců podle jejich aktuálních potřeb.

Důsledkem nejednotnosti pozic je, že se potřeby identifikují v jednotlivých částech organizace nezávisle a to často na ad-hoc bázi. Rozvojové aktivity zaměstnanců jsou stanoveny pouze vágně. Nemožnost určit způsoby rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců je způsobena špatným kariérním plánováním.

2.3.8 Ohodnocení

Dopady na ohodnocení, a to jak na základní, tak i na pohyblivou složku, jsem uvedl v částech věnovaných evaluaci práce, hodnocení zaměstnanců a také v části zabývající se právními a smluvními aspekty nejednotných pracovních pozic.

2.3.9 Personální administrativa

Jednotné pozice přinášejí pro personální administrativu zmenšení objemu informací, které je potřeba sledovat.

2.3.10 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Na bezpečnost a ochranu zdraví při práci nemá nejednotnost pozic výraznější vliv, protože pracoviště v centru sdílených služeb je z tohoto hlediska obecně velmi málo rizikové.

2.3.11 Vytváření pracovních pozic

Aswathappa zdůrazňuje, že tvorba pracovních míst logicky navazuje na analýzu pracovního místa, jejímž výstupem je popis a specifikace pracovního místa. Z hlediska organizace je důležité, jak jsou zodpovědnosti poskládány, protože to ovlivňuje produktivitu a tedy i náklady. Z pohledu zaměstnance je potom důležité, zda je práce nudná, či zda není naopak příliš náročná. V obou případech je obtížné pozici obsadit a předejít fluktuaci. Dobře provedená tvorba pracovního místa tedy může pomoci jak organizaci, tak zaměstnanci dosáhnout svých cílů (Aswathappa 2005).

Je zřejmé, že tvořit jednotné nové pozice na základě několika různých analýz práce provedených v jednotlivých částech firmy není možné. Organizace se tak vystavuje zmíněným rizikům, tedy nespokojenosti zaměstnanců, fluktuaci a neschopnosti pozici obsadit. Zároveň je velmi obtížné použít některý z přístupů vytváření pozic uvedených Armstrongem:

- rotace práce;
- rozšiřování práce;
- obohacování práce;
- samostatně se řídící týmy (autonomní pracovní skupiny)
- systémy vysoce výkonné práce (Armstrong 2007).

Zvláště rotace práce a rozšiřování práce vyžaduje kvalitně vypracované popisy a specifikace pracovních míst. Přitom tyto způsoby jsou v centrech sdílených služeb, kde je náplň práce poměrně jednotvárná,

nejednodušeji aplikovatelné. Zbývající tři metody více zdůrazňují individuální nebo skupinový přístup a nejsou tolik závislé na popisech míst.

2.3.12 Organizační změny

Zde se jedná především o funkční (operační) změnu ve smyslu, v jakém ji chápe Armstrong. Taková změna vychází z potřeby nových systémů, postupů, struktury či technologií, které mají bezprostřední vliv na práci a její uspořádání. Opomenout nelze ani strategickou změnu, která vychází ze změny účelu a strategie organizace (Armstrong 2007). Takovou strategickou změnou může být změna způsobu dodávání služeb spojená s úpravou organizační struktury. Příkladem může být přechod od struktury rozdělené po zákaznících na strukturu definovanou podle typu služby bez ohledu na to, jakému klientovi je dodávána.

Znalost současných pracovních pozic a schopnost popsat pozice budoucí nám umožňuje se na změnu lépe připravit.

2.3.13 Nákladová efektivita

Kromě uvedených faktorů souvisejících čistě s personálními činnostmi přináší sjednocení pracovních pozic výhody organizaci tím, že umožňuje optimalizaci procesů a tedy i zlepšení nákladové efektivity při poskytování služeb. Vzhledem k tomu, že zákazníci zdejších center sdílených služeb jsou v naprosté většině případů zahraniční společnosti, jsou služby poskytovány buď v anglickém, nebo jiném jazyce. Standardizované pozice umožňují lepší definici jazykových požadavků na zaměstnance. To má dopad nejen na získávání a nábor zaměstnanců, ale také na ohodnocení a tedy náklady a ve výsledku i na cenu poskytovaných služeb. Dokončenou standardizaci pracovních pozic proto můžeme chápat i jako konkurenční výhodu.

3 Plánování standardizace pracovních pozic

3.1 Vymezení pojmu standardizace pracovních pozic

Aby organizace předešla problémům vyjmenovaným výše, je potřeba existující pracovní pozice sjednotit (standardizovat). Pojmem „standardizace“ je míněno vytvoření jednotných pracovních pozic, jejich popisů a specifikací napříč všemi projekty (divizemi) v centru sdílených služeb a přiřazení existujících pracovních pozic k těmto jednotným pozicím. Takový krok je možný pouze v úzké spolupráci oddělení lidských zdrojů a zástupců jednotlivých projektů. „Personalisté by měli být zapojeni vždy, protože vytváření organizace se v podstatě týká lidí a práce, kterou tito lidé vykonávají“ (Armstrong 2007, s. 275). Na druhou stranu personalisté nemohou takovou transformaci úspěšně dokončit bez informací získaných od těch, kdo práci znají, tedy od zaměstnanců a jejich vedoucích. Ať už se rozhodneme pro jakýkoli způsob sběru informací o pracovní pozici, bez podpory vedoucích projektů se nelze obejít.

Standardizace je založena na analýze stávajících pracovních pozic a jejím výsledkem je katalog pracovních pozic, tedy katalog obsahující popisy a specifikace pracovních pozic. K jednotlivým pozicím v katalogu jsou následně přiřazeny existující pozice obsazené zaměstnanci na projektech. Tento katalog ale nemůže zcela nahradit detailní popis a specifikaci konkrétní pozice, jelikož všeobecný ráz a konkrétní pracovní pozice zastřešuje. Popis a specifikace každé pozice z tohoto katalogu vychází a v nejmenší možné míře pouze upřesňuje, co je v katalogu potřeba vyjádřit všeobecně. Příkladem může být použití cizího jazyka: ve všeobecné specifikaci pozice v katalogu je uvedeno, že pro výkon pozice je potřeba znalost cizího jazyka na úrovni B2 dle společného evropského referenčního rámce pro jazyky, ve specifikaci konkrétní pozice je stanoveno, že je požadována znalost například německého jazyka na úrovni B2.

3.2 Plánování procesu standardizace pracovních pozic

Před tím, než může organizace zahájit standardizaci pracovních pozic, je potřeba nalézt odpovědi na následující otázky:

- K jakým účelům budeme katalog pracovních pozic používat?
- Jaké množství pozic v katalogu popíšeme a specifikujeme?
- Jaký způsob sběru informací zvolíme?
- Kdo bude informace sbírat?
- Využijeme na standardizaci externích konzultantů?
- Budeme katalog pozic vytvářet od začátku sami, nebo jako základ použijeme dostupné vytvořené katalogy, které upravíme?
- Jaký je časový plán a rozpočet?

3.2.1 *Použití katalogu pracovních pozic*

Znát odpověď na první otázku je klíčové pro stanovení podrobnosti popisů a specifikací. Bez této informace nebudeme schopni katalog úspěšně vytvořit a následně jej využívat. Z tohoto důvodu je potřeba, aby se na určení použití katalogu popisů a specifikací pracovních pozic podílelo nejvyšší vedení organizace a toto rozhodnutí následně podporovalo.

V této práci vycházím ze skutečnosti, že katalog pozic má být oporou při všech zmíněných personálních činnostech včetně plánování lidských zdrojů. Kromě toho bude katalog sloužit také jako nástroj pro zvyšování nákladové efektivity. V případě, že se organizace z jakýchkoli důvodů rozhodne pro užší rozsah použití, může obsah katalogu upravit.

3.2.2 *Počet pozic v katalogu*

Stanovení množství pozic uvedených v katalogu je náročné, avšak pro jeho přínos a použitelnost zásadní. Pokud v katalogu uvedeme pozic málo, bude potřeba vytvořit popisy a specifikace příliš všeobecné, aby postihly všechny existující pozice. Na druhou stranu, když vytvoříme katalog s příliš velkým množstvím různých pozic, mezi nimiž jsou malé rozdíly, bude tato aktivita postrádat smysl.

Jaký je tedy optimální počet pozic uvedených v katalogu? Takový údaj nelze stanovit všeobecně a pro každou organizaci se liší. V zásadní míře je rozsah ovlivněn předpokládaným použitím katalogu a podobností existujících pozic v organizaci. Platí, že pro pozice specialistů by v každé oblasti, ve které outsourcingová firma poskytuje služby, měla být v katalogu na každé kariérní úrovni popsána a specifikována alespoň jedna pozice. Pro pozice na nižších kariérních úrovních, kterých je největší množství, můžeme v katalogu uvést i více popisů a specifikací pro jednu oblast a jednu kariérní úroveň. Tyto popisy a specifikace ale musí být jasně odlišitelné a mezi popsanými pozicemi musí být natolik velké rozdíly, že je nelze sloučit.

Jiná je situace u vedoucích pracovníků. Zodpovědnosti zaměstnanců na vedoucích pozicích a nároky na ně kladené se mohou velmi podobat i napříč oblastmi, ve kterých jsou poskytovány outsourcingové služby. Není tedy potřeba například v katalogu zvlášť popisovat pozici vedoucího pracovníka v zákaznickém servisu a pozici vedoucího pracovníka v divizi poskytující služby v oblasti lidských zdrojů. Platí, že čím vyšší je kariérní úroveň, tím méně jsou zodpovědnosti na vedoucí pozici v jedné oblasti služeb odlišné od zodpovědností v jiné oblasti. Z uvedeného vyplývá, že pro vedoucí pracovníky lze na vyšších kariérních úrovních stanovit jeden popis a specifikaci pozice bez ohledu na druh poskytovaných služeb.

Počet popisů a specifikací pozic v katalogu je ovlivněn také tím, zda se rozhodneme o přístup reaktivní či proaktivní. Při reaktivním přístupu popíšeme pouze pozice, které už v organizaci existují. Aswathappa ale upozorňuje, že to nestačí: „Analytik práce musí být proaktivní při popisování pozic. Jinými slovy, analytik nemá jen popsat pozice, které v organizaci existují, má také popsat pozice, které v organizaci budou v budoucnosti existovat“ (Aswathappa 2005, s. 112). Budeme se tedy zabývat pouze pozicemi, které existují, nebo vytvoříme i nové, které v současné době na žádném projektu nejsou, ale z hlediska efektivity dodávání služeb by mohly či dokonce měly být? Pokud se rozhodneme vytvořit nové pozice, můžeme ovlivnit způsob dodávání služeb a zvýšit efektivitu nebo snížit mzdové náklady. Přistoupí ale na takový krok

jednotlivé projekty a jejich klienti? Na základě teoretických východisek je správný proaktivní přístup, ten ovšem vyžaduje podporu ze strany vrcholného vedení organizace.

3.2.3 Způsob sběru informací

Metod, které lze využít při analýze pracovního místa, je mnoho. Aswathappa uvádí, že nejčastější jsou pozorování, rozhovory se zaměstnanci, dotazníky, tzv. checklisty a deníky. Při výběru vhodné techniky musíme vzít především v úvahu omezení jednotlivých technik ve vztahu k povaze analyzované práce a časové možnosti sběru dat:

- pozorování: výhodou je jednoduchost a přesnost, nevýhodou je časová náročnost a hlavně neschopnost postihnout duševní práci;
- rozhovor se zaměstnanci: kladem je, že informaci sbíráme od zaměstnance, který má o výkonu práce velmi dobré znalosti, nevýhodou je potom časová náročnost a možná zaujatost jak analytika, tak i zaměstnance poskytujícího informace. Pohovor můžeme vést přímo se zaměstnancem vykonávajícím danou práci, či s jeho nadřízeným;
- dotazníky: pozitivní stránkou této techniky je možnost sběru informací od velkého množství zaměstnanců v jednu chvíli, negativem je obtížná motivace zaměstnanců, aby se vyplnění dotazníků věnovali pečlivě. Problém může být také s interpretací odpovědí;
- checklist: zásadní nevýhodou je náročná příprava. Při tomto sběru informací předáváme zaměstnancům sadu uzavřených otázek, které by měly být většinou omezeny na odpovědi typu ano-ne doplněných například o informaci o časové náročnosti jednotlivých úkonů. Výhodou je potom možnost rychlého sběru informací od velkého množství zaměstnanců. Jedná se také o finančně náročnou techniku;
- deníky: jedná se o velmi přesnou metodu sběru informací, která je velmi časově náročná. Z tohoto důvodu není v praxi příliš používána.

Popsané metody jsou používány ve většině případů, existují ale i další zde neuvedené. Zároveň je potřeba mít na paměti, že se tyto metody vzájemně nevylučují a nejlepších výsledků dosáhneme jejich kombinací (Aswathappa 2005).

Po zvážení všech kladů a záporů se jako optimální technika sběru informací jeví rozhovor s vedoucími zaměstnanci. Tato technika je efektivní z hlediska nákladů, poskytne informace o pozicích a správnost zjištěných informací lze zajistit tím, že rozhovor povedeme s nejméně dvěma vedoucími pracovníky zastupujícími každou oblast poskytovaných služeb. Tato technika sběru informací nám navíc v případě nutnosti umožňuje pracovníky, se kterými jsme vedli rozhovor, při tvorbě popisů a specifikací opětovně kontaktovat a získávat doplňující informace.

3.2.4 Kdo bude informace sbírat?

Sběrem informací lze pověřit personalistu, externího analytika, pracovníka, který práci vykonává, nebo jeho nadřízeného (Aswathappa 2005). Vzhledem k vybrané technice sběru informací přichází v úvahu pouze personalista či externí analytik.

3.2.5 Využití externích konzultantů

„Výhodou využití externích konzultantů je to, že jsou zcela nezávislí a poskytnou nám věcný a objektivní pohled. Mohou eliminovat interní tlaky, politiku a omezení existující v organizaci a přinést zkušenosti z jiných organizačních problémů, jimiž se zabývali.“ (Armstrong 2007, s. 275). Další výhodou je rychlost, s jakou jsou externí konzultanti schopni celou aktivitu dokončit. Nevýhodou potom je menší znalost prostředí a procesů. Rozhodující jsou však finanční náklady spojené s angažováním externích konzultantů. Všechny zmíněné výhody spojené s angažováním konzultantů bude organizace muset ignorovat, pokud nebude moci vyhradit dostatečnou částku ze svého rozpočtu.

3.2.6 Možnosti tvorby katalogu

K dispozici je celá řada existujících katalogů pozic od poradenských společností (například Hay Group), které lze při vytváření popisů a specifikací použít. Pro naprosto základní stanovení pozic může posloužit také Klasifikace zaměstnání, kterou spravuje Český statistický úřad. Je ovšem mylné se domnívat, že lze tyto dokumenty použít rovnou, bez upravení pro konkrétní potřeby organizace. Jsou totiž až příliš všeobecné a nezahrnují všechny položky, které jsou důležité. Využití existujícího katalogu od poradenské společnosti jako základu výrazně zjednoduší a zrychlí tvorbu, nicméně za cenu zvýšených nákladů, protože je potřeba jej zakoupit. Jistou možností potom je při tvorbě využít některou z dostupných publikací s všeobecnými popisy pracovních pozic, jako je například kniha *The Handbook of Model Job Descriptions* od B. Cushwaye. Rozhodnutí tedy především ovlivňuje velikost rozpočtu, který máme k dispozici.

Vzhledem k tomu, že jedna z personálních činností, ke které lze katalog pracovních pozic používat, je porovnávání platové úrovně v organizaci s úrovní na trhu práce, je optimální při tvorbě využít vstupních informací od poradenské společnosti, se kterou spolupracujeme při tomto srovnávání.

3.2.7 Časový plán a rozpočet

Tvorba časového plánu a rozpočtu je možná poté, kdy jsme našli odpovědi na všechny otázky uvedené výše. Při tvorbě těchto plánů musíme tato rozhodnutí vzít v úvahu.

4 Katalog pracovních pozic

4.1 Stanovení položek katalogu pracovních pozic

V této práci dále vycházím ze skutečnosti, že organizace plánuje katalog využít pro podporu všech dříve zmíněných personálních činností. Zároveň jsme se rozhodli katalog použít i k tvorbě nových pozic, které v současnosti v organizaci neexistují, ale jsou vhodné i pro stávající projekty z hlediska nákladové efektivity. Kromě toho jej organizace použije jako zdroj informací o pracovních pozicích při plánování nového projektu v kontraktační fázi outsourcingového cyklu.

Zároveň musíme mít na paměti skutečnost uváděnou Armstrongem: “Popisy pracovních míst by neměly jít do příliš velkých detailů. Měly by především definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout (hlavní zodpovědnosti, klíčové oblasti výsledků nebo hlavní úkoly, činnosti nebo povinnosti) a jejich postavení v organizaci (vztahy podřízenosti a nadřízenosti)” (Armstrong 2002, s. 317). Je tedy potřeba najít rovnováhu, při které bude katalog obsahovat potřebné informace, ale zároveň si uchová potřebnou flexibilitu a stručnost.

Cushway uvádí, že neexistují pevně daná pravidla, co popis a specifikace pracovní pozice musí obsahovat. Následující položky ale podle něj bývají často zahrnuty:

- identifikace pracovní pozice;
- vyznačení podřízenosti/nadřízenosti;
- zařazení v organizační struktuře;
- účel pozice, stručně shrnutý;
- základní zodpovědnosti a výstupy pracovní pozice (tedy za co je jedinec na dané pozici zodpovědný a jaké jsou očekávány výsledky);
- výkonnostní měřítko a standardy;
- určení limitů pro rozhodování;
- statistiky, pevná data pro evaluaci pracovní pozice;
- vztah pracovní pozice k dalším pozicím v organizaci;

- komunikační linie vztahující se k pozici;
- pracovní podmínky;
- znalosti a dovednosti – autor uznává, že toto je část, která patří do specifikace pracovního místa, zároveň zdůrazňuje, že je užitečné zahrnout ji také do popisu;
- osobnostní kvality a charakteristiky jedince (toto je opět součástí specifikace, nicméně může být zahrnuto do popisu);
- další informace podle potřeby
- datum a podpis zodpovědného pracovníka (Cushway 2008).

Aswathappa naproti tomu členění jasně vymezuje. V tomto případě se ale jedná pouze o popis pracovní pozice a nezahrnuje specifikaci. Ta je dalším dokumentem. Popis pozice tedy zahrnuje:

- název pozice
- útvar
- nadřízená pozice jak funkčně, tak i administrativně
- podřízené pozice
- hlavní cíle pozice
- základní povinnosti a zodpovědnosti
- autorita (jaká rozhodnutí jsou od zaměstnance očekávána a jaká naopak nemůže zaměstnanec na dané pozici učinit bez schválení nadřízeným) (Aswathappa 2005).

Porovnáme-li Aswathappovy kategorie popisu pracovní pozice s tím, jaký od katalogu očekáváme přínos, zjistíme, že je takové rozdělení nedostatečné. Takto sestavené popisy pozic bychom nemohli použít ke všem definovaným účelům. Nejvíce chybí část věnovaná zařazení do odpovídající kariérní a platové úrovně, bez které nemůžeme porovnat plat zaměstnance vykonávajícího tuto pozici ať už v rámci jedné organizace, tak i napříč trhem. Také z hlediska kariérního plánování a plánů nástupnictví jsou informace nedostatečné. Pokud chceme, aby nám katalog posloužil i k takovým účelům, jsme nuceni rozšířit počet položek.

4.2 Popis položek katalogu pracovních pozic

Níže uvedené položky jsou navrženy s ohledem na použití katalogu pracovních pozic v centrech sdílených služeb zaměřených na business process outsourcing.

4.2.1 *Jméno pracovní pozice*

Jedná se o výstižný a nezaměnitelný název pozice.

4.2.2 *Kód pozice*

Uvedení unikátního kódu pozice je důležité, abychom mohli patřičnou pozici k zaměstnanci přiřadit v informačním systému (SAP nebo jiný), který je zaměstnavatelem používán. Využití informačního systému v personálních činnostech je dnes naprosto běžné. Dle Armstronga je jednou z funkcí informačních systémů uchovávat informace o vývoji pracovní kariéry zaměstnance, současné pozici včetně třídy a mzdy, popisu a specifikace pracovního místa (Armstrong 2007). Uložení kódu pozice do informačního systému nám umožní snížit objem informací, které je potřeba do systému vložit, tyto informace jsou oddělené a zároveň snadno dostupné. Navíc, v případě, že dojde k úpravě popisu či specifikace některé pozice, není potřeba tuto informaci v informačním systému upravovat u všech zaměstnanců, stačí ji upravit v katalogu pracovních pozic, na který kód pozice odkazuje.

4.2.3 *Kariérní úroveň pozice v organizaci*

Jedná se o číselné, písmenné nebo slovní označení kariérní úrovně v rámci hierarchie v organizaci. „Strukturu stupňů tvoří sekvence nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, v nichž jsou umístěny skupiny prací, které jsou v podstatě srovnatelné. Může jít o jedinou strukturu, která obsahuje stupně nebo pásma a která je definována jejich počtem a rozpětím (rozpětí je prostor, který stupeň nebo pásmo poskytuje pro zvyšování peněžní odměny)“ (Armstrong 2007, s. 565).

4.2.4 Platové zařazení v rámci kariérní úrovně

Zařazení této položky je vhodné pouze v případě, že má zaměstnavatel stanovené platové rozmezí odpovídající každé kariérní úrovni. Jde tedy o upřesnění platového ohodnocení zaměstnance vykonávajícího práci na uvedené pozici v rámci organizace za předpokladu, že platový rozsah je v dané kariérní úrovni příliš široký. Jedná se pouze o základní peněžní odměnu ve smyslu chápáném Armstrongem: „Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo“ (Armstrong 2007, s. 518). Důležité je, aby byla porovnávaná odměna očištěna od faktorů, které nejsou spojeny s rozdílnými zodpovědnostmi a ovlivňují její výši z důvodu vzácnosti zaměstnance na trhu práce. Jedná se například o znalost určitého jazyka. Aby zaměstnavatel získal a udržel zaměstnance hovořícího jazykem, který není běžný (např. finsky), je ochoten nabídnout vyšší platové ohodnocení než v případě zaměstnance hovořícího rozšířeným cizím jazykem, což je především angličtina. Právě o takový rozdíl je potřeba platové ohodnocení očistit, abychom získali objektivní údaj.

4.2.5 Referenční platová úroveň nezávislé poradenské společnosti

Pro dobré porovnání platového ohodnocení vůči ostatním zaměstnavatelům je dobré zařadit do katalogu položku odkazující na referenční platovou úroveň. Takové řešení je vhodnější než uvedení konkrétní finanční částky odpovídající aktuální situaci na trhu práce. Zatímco platové ohodnocení se na trhu práce neustále mění, referenční úroveň zůstává stejná. Pokud známe referenční úrovně pozic, je možné se snadno účastnit platových průzkumů, které poradenské společnosti pořádají a získat tak přesný obraz o platové úrovni v porovnání se situací na trhu. Další výhodou je, že referenční úrovně mají poradenské společnosti nastavené konzistentně celosvětově. Příkladem může být program společnosti Hay Group. Jedná se o konzistentní porovnání „firma versus trh“ poskytující hodnoty základní sazby až po celkové ohodnocení, což poskytuje přehled o pozici firmy na trhu (Reward Pinpoint brochure).

Mezinárodním společností, které v České republice provozují centra sdílených služeb, to umožňuje porovnat zařazení pozic mezi pobočkami v jednotlivých zemích.

Díky položkám platového zařazení v rámci kariérní úrovně a referenční platové úrovně víme, jaké ohodnocení má mít zaměstnanec na dané pozici v rámci organizace i na celém trhu. Hay Group uvádí, že je vhodné oba přístupy kombinovat. Zatímco platové zařazení v rámci kariérní úrovně vyjadřuje interní hodnotu práce, v případě mezinárodních společností toto zařazení nemusí odpovídat situaci na lokálním trhu práce. Pomocí referenční úrovně a platových průzkumů můžeme určit tržní úroveň ohodnocení, která je často řízena nabídkou a poptávkou (Rohm & Haas: Job leveling – blending the best elements of job evaluation and market pricing).

4.2.6 Základní popis pracovní pozice

Slovně vyjádřené základní zodpovědnosti i předpoklady kladené na zaměstnance spojené s pozicí. Svým pojetím se jedná o kombinaci slovního popisu a specifikace pracovní pozice. Jedná se o text ve větách bez uvedení detailů.

4.2.7 Nejčastější aktivity

Seznam typických aktivit vykonávaných na dané pozici umožňuje učinit si dobrý obrázek o zodpovědnostech. Rozdělení základního popisu a nejčastějších aktivit je navrženo z důvodu dobré přehlednosti.

4.2.8 Znalosti, dovednosti, měkké dovednosti

Jedná se o přesné definování specifikace pracovního místa.

4.2.9 Doporučené minimální vzdělání

Středoškolské, vyšší odborné, vysokoškolské na úrovni bakaláře, vysokoškolské na úrovni inženýr(ka)/magistr(a). Minimální dosažené vzdělání bývá zpravidla součástí specifikace pracovního místa. Kvůli přehlednosti je očekávaná úroveň vzdělání uvedena samostatně.

4.2.10 Relevantní zkušenost v letech

Tato položka bývá často součástí specifikace pracovní pozice, nicméně pro lepší přehlednost je vhodné ji mít odděleně. Uvést můžeme např. méně než jeden rok, jeden až tři roky, tři až šest let a více než šest let.

4.2.11 Úroveň požadované znalosti prvního cizího jazyka

V případě center sdílených služeb se jedná především o angličtinu. K označení úrovně je možné použít společný evropský referenční rámec pro jazyky. Ačkoli lze jazykovou vybavenost považovat za dovednost a měla by být tedy uvedena v části věnující se specifikaci pozice, je vhodné jí věnovat samostatnou položku. Znalost cizích jazyků je pro dodávání outsourcingových služeb klíčová, proto je vhodné ji uvést viditelně. Důležitost znalosti cizích jazyků pro práci v centrech sdílených služeb ilustruje skutečnost, že u všech 41 pozic, které byly 18. prosince 2011 uvedeny v kariérní části webových stránek společnosti Accenture, byla požadována znalost anglického a případně i některého dalšího jazyka (Job search Czech Republic).

4.2.12 Úroveň požadované znalosti druhého cizího jazyka

V katalogu je třeba uvést i požadavek na úroveň znalosti druhého cizího jazyka bez ohledu na to, o jaký jazyk se konkrétně jedná. Způsob označení úrovně by měl být jednotný se způsobem označení úrovně prvního cizího jazyka.

4.2.13 Kontakt s klientem

Tato položka pomáhá určit, zda je zaměstnanec v přímém kontaktu s klientem, a to buď písemně (e-mailem) nebo telefonicky. Toto rozdělení bývá označováno termíny front-office a back-office převzatými z angličtiny.

Front-office hraje zásadní roli v budování vztahů se zákazníky a zároveň umožňuje alespoň částečně přizpůsobit službu momentálním potřebám klienta. Je to právě front-office, který přetváří hodnoty a pracovní procesy v dodaný produkt. Zároveň je potřeba, aby byla formou osobních

vztahů zdůrazněna oddanost zákazníkovi (Jansen, Steenbakkers, Jägers 2007).

Back-office je část organizace, která nepřichází do styku s klienty, ale je zodpovědná za velkou část poskytované služby (Jansen, Steenbakkers, Jägers 2007).

Práce ve front-office tedy vyžaduje jiné znalosti a dovednosti než back-office. Pokud vezmeme například práci na outsourcingovém projektu poskytujícím finanční a účetní služby, budeme do části front-office hledat zaměstnance s dobrými komunikačními dovednostmi, perfektní znalostí jazyka klienta a částečnou znalostí účetnictví. Do back-office budeme naopak hledat zaměstnance s perfektní znalostí účetnictví a poskytovaných finančních služeb, který nevyhledává častý kontakt s klientem a ovládá jazyk klienta jen částečně. Pokud nedojde k rozdělení na front-office a back-office, jsme nuceni hledat zaměstnance, kteří na dobré úrovni ovládají jak jazyk klienta, tak i účetnictví a finanční služby. Tím se jednak sníží počet vhodných kandidátů na trhu práce, zároveň stoupne jejich cena v podobě platového ohodnocení, což má dopad na nákladovou efektivitu organizace. Zařazení této položky do katalogu pracovních pozic je tedy důležitá nejen kvůli personálním činnostem, ale především z důvodů podoby dodávání služby klientům a nákladové efektivity.

4.2.14 Zodpovědnost za vedení podřízených

Pokud je zaměstnanec na dané pozici zodpovědný za vedení zaměstnanců na jiných pozicích, uvedou se zde kódy podřízených pozic a případně i předpokládaný maximální počet podřízených.

4.2.15 Zodpovědnost za správu rozpočtu

V případě, že je na pozici třeba spravovat rozpočet, je to zde označeno pokud možno včetně maximální výše rozpočtu, za který může být jedinec zodpovědný.

4.2.16 Definování nejvhodnějších pozic v kariérním rozvoji

Prostor pro uvedení kódů pozic pro možný kariérní postup umožňuje zaměstnancům se včas připravovat na kariérní posun. Zároveň organizace může připravit plány nástupnictví. Podle Rothwella by plány nástupnictví neměly být omezeny jen na manažerské pozice. Efektivní plány nástupnictví musí brát v potaz i další kritické pozice a osobní rozvoj u všech typů pozic, včetně klíčových zaměstnanců vykonávajících práce specialistů, tedy technické, prodejní, atd. Kariérní plánování je pro organizace čím dál důležitější, neboť se stávají vysoce výkonnými a decentralizované vedení zaměstnanců vyžaduje znalosti získané přímo v organizaci, aby odrážely její kulturu (Rothwell 2005).

4.2.17 Vhodná školení před přesunem na tuto pozici

Pokud máme definované vhodné pozice, ze kterých je možné být na danou pozici povýšen či přesunut, je možné přiřadit i seznam školení, které je vhodné absolvovat. Jedná se o školení vhodná, nikoli nutná. Důležité je, jaké znalosti a dovednosti zaměstnanec má, a ne to, jak je získal. Rothwell uvádí, že provázání tréninků s plány nástupnictví zajistí, že jedinci mají dostatek informací o požadavcích na každé pozici. Na základě této informace mohou dělat aktivní kroky, aby se připravili na novou pozici vhodnými vzdělávacími aktivitami (Rothwell 2005).

4.2.18 Možnost práce na zkrácený úvazek

Zaměstnávání na zkrácený pracovní úvazek je vhodným způsobem, jak zvýšit flexibilitu a zvětšit šance na získání zaměstnance. Forma práce na zkrácený pracovní úvazek je vhodná také pro matky či otce plánující návrat z rodičovské dovolené, kteří se zároveň ve zvýšené míře potřebují starat o rodinné záležitosti.

4.2.19 Možnost práce z domova

Rozvoj informačních technologií v posledních letech, snaha o úsporu nákladů a zvyšující se flexibilita firem vedla k tomu, že značná část

zaměstnanců pracuje alespoň částečně z domova a do kanceláře dochází pouze někdy (Armstrong 2007). Je proto vhodné přesně definovat, které pozice práci z domova dovolují.

4.2.20 Možnost vykonávat práci na směny

Stanovit, zda je možné vykonávat práci na směny, a tedy nezávisle na klientovi (mimo pracovní dobu klienta), je vhodné opět z důvodů nákladové efektivity. Poskytování služeb na směny umožní organizaci lépe využít kancelářské prostory, které má k dispozici. Díky tomu bude moci ušetřit na nákladech spojených s jejich pronájmem. Případné vykonávání služeb na směny samozřejmě přichází v úvahu jen u vybraných pozic typu back-office.

4.2.21 Standardizovaný text inzerátu pracovní pozice

Jedná se o připravený inzerát, který může s minimálními nutnými úpravami použít zaměstnanec náborového oddělení k získávání pracovníků na pracovních portálech. Získávání zaměstnanců prostřednictvím inzerátů uveřejněných na pracovních portálech lze dnes označit za nejběžnější způsob. „Pravděpodobně žádná metoda neměla tak revoluční efekt na získávání pracovníků jako internet“ (Aswathappa 2005, s. 146). V případě, že se zaměstnavatel rozhodne obsadit pozici z externích zdrojů, je zveřejnění této pozice na svých internetových stránkách a na portálech práce první krok, který učiní. Zveřejnění příliš velkého množství pozic však nese i svá negativa – sníží se přehlednost pro uchazeče, zároveň se zvýší náklady na zveřejnění na pracovních portálech. Řešením může být zveřejnění jednoho standardizovaného inzerátu. Uchazeče o zaměstnání, kteří se prostřednictvím tohoto inzerátu přihlásí, pracovník oddělení náboru přiřadí na konkrétní otevřenou pozici.

4.3 Kritéria zvážena při stanovování položek

Výše uvedené položky nám umožní, aby katalog splnil stanovené cíle – tedy byl oporou při všech dříve uvedených personálních činnostech a zároveň poskytoval pomocné informace při plánování nových projektů. Při

stanovování položek byly vzaty v úvahu především následující kritéria:

- zodpovědnosti a nároky na zaměstnance pracujícího na dané pozici musí být jasně definované;
- popis pozice poskytuje oporu při stanovování kariérního zařazení a ohodnocení jak v rámci organizace, tak i na trhu práce;
- informaci o pozici je možné snadno uložit do personálního informačního systému;
- katalog je oporou při získávání a náboru zaměstnanců, dále pak při kariérním plánování a rozvoji;
- katalog upozorňuje na alternativní řešení za účelem úspory nákladů.

4.4 Návrh podoby popisu a specifikace pozice v katalogu

Vzhledem k počtu položek, které bude popis a specifikace každé pozice obsahovat, musíme zvolit přehlednou podobu. Z tohoto důvodu je vhodné kombinovat položky textové a dále takové, které vyznačují potřebnou úroveň znalosti a dovedností graficky. Aby bylo vyhledávání informací v katalogu snadné a rychlé, je potřeba všechny podstatné údaje uvést na jedné stránce. Na další stránce můžeme případně uvést informace, které nebudou vyhledávány často nebo budou vyhledávány jen některými jedinci – příkladem takové informace je standardizovaný text inzerátu pracovní pozice, který budou pravidelně využívat jen zaměstnanci náborového oddělení.

Některé dříve uvedené názvy položek jsou pro použití v katalogu příliš dlouhé, proto jsem se je rozhodl zkrátit níže uvedeným způsobem (v případě, že položka není v seznamu uvedena, její pojmenování nebylo kráceno).

Tabulka č. 3: Zkrácení názvů položek popisu a specifikace pracovní pozice v katalogu pozic

Celý název	Zkrácený název
Kariérní úroveň pozice v organizaci	Kariérní úroveň
Platové zařazení v rámci kariérní úrovně	Platové zařazení
Referenční platová úroveň nezávislé poradenské společnosti	Referenční platová úroveň
Úroveň požadované znalosti prvního cizího jazyka	Úroveň prvního jazyka
Úroveň požadované znalosti druhého cizího jazyka	Úroveň druhého jazyka
Zodpovědnost za vedení podřízených	Vedení podřízených
Zodpovědnost za správu rozpočtu	Zodpovědnost za rozpočet
Definování nejvhodnějších pozic v kariérním rozvoji	Kariérní možnosti
Vhodná školení před přesunem na tuto pozici	Seznam doporučených školení
Možnost práce na zkrácený úvazek	Zkrácený úvazek
Možnost práce z domova	Práce z domova
Možnost vykonávat práci na směny	Možnost směn
Standardizovaný text inzerátu pracovní pozice	Text inzerátu

Zodpovědnosti a požadavky vyplněné v příkladu popisu a specifikace pozice, který je v příloze této bakalářské práce, jsou použité jen pro názornost – účelem je navrhnout podobu jedné pozice v katalogu a ne stanovit, co jedinec na pozici dané pozici vykonává za práci a jaké nároky jsou na něj kladeny.

4.5 Tvorba katalogu pracovních pozic

V okamžiku, kdy je připravena podoba popisu a specifikace pozice, můžeme přistoupit k vytvoření katalogu. Na základě informací získaných od vedoucích pracovníků při analýze pracovních pozic vypracujeme popisy a specifikace všech pozic, které se v organizaci vyskytují.

Podle Fowlera je potřeba pamatovat na to, aby byly popis i specifikace napsány srozumitelnou formou. Musíme se za každou cenu vyhnout zkratkám a žargonu používanému v organizaci, je vhodné se vyvarovat výrazům sice známým, ale často spojeným jen s konkrétním oborem. Jako nesprávné lze také označit vyjádření sice srozumitelné, ale zdlouhavé. Platí, že čím stručnější, tím lepší. Stručnost ovšem nesmí vést ke zjednodušení, vystavujeme se pak riziku, že zodpovědnosti či nároky budou nesprávně pochopeny (Fowler, 1997).

Jak bylo uvedeno, optimálním základem pro tvorbu popisů a specifikací pracovních pozic je katalog pozic poradenské společnosti, jejíchž služeb organizace využívá pro porovnání platové úrovně na trhu práce. Nejedná se však o jednoduché přepsání popisů pozic z tohoto katalogu. Při tvorbě musíme vycházet především z informací získaných při analýze pracovních míst, tyto údaje interpretujeme a přitom pamatujeme na Fowlerova pravidla uvedená výše.

Abychom předešli problémům při vlastní standardizaci pozic, je nutné katalog před zveřejněním představit vedoucím zaměstnancům, kteří poskytovali vstupní informace pro potřeby analýzy pracovních pozic, a ujistit se, že fakta získaná při analýze byla správně interpretována a všechny podstatné údaje jsou v katalogu obsaženy. Pokud tomu tak není, je potřeba popisy a specifikace přepracovat odpovídajícím způsobem.

K vypracovaným popisům a specifikacím pozic je potřeba také přiřadit referenční platovou úroveň od poradenské společnosti, kterou pro tyto účely využíváme. Tento krok je dobré udělat s pomocí konzultanta této společnosti, abychom předešli špatnému zařazení. To by v budoucnu negativně ovlivnilo veškeré srovnávání platové úrovně dané pozice se situací na trhu práce.

Dále je potřeba do katalogu přidat část s vysvětlivkami, které může uživatel potřebovat. Jedná se především o podrobné vysvětlení jednotlivých položek popisu a specifikace a dále popsání úrovní podle společného evropského referenčního rámce pro jazyky.

5 Standardizace pracovních pozic

5.1 Sjednocení pracovních pozic

Krokem, který následuje po tvorbě katalogu, je konečně sjednocení pracovních pozic. Cílem této aktivity je přiřazení zaměstnanců pracujících na existujících pozicích v jednotlivých částech organizace k pozicím popsaným v katalogu. Také tato činnost vyžaduje úzkou spolupráci personalistů a vedoucích pracovníků jednotlivých projektů.

Samotné přiřazení pozic totiž není možné provést personalisty „od stolu“, protože neznají konkrétní zodpovědnosti na jednotlivých pracovních pozicích. Na druhou stranu toto přiřazení nemohou udělat sami vedoucí pracovníci bez pomoci personalistů. Jejich asistence pomůže snížit časovou náročnost této aktivity pro vedoucí pracovníky.

Před samotným zahájením standardizace pracovních pozic by měl být vypracován časový plán a měli by být určeni zaměstnanci zodpovědní za jednotlivé kroky. Následující fáze je potřeba brát v úvahu při tvorbě časového plánu:

- výběr a trénink personalistů, kteří budou podporovat vedoucí pracovníky při přiřazování pracovních pozic;
- seznámení vedoucích pracovníků s projektem standardizace pracovních pozic za podpory nejvyššího vedení společnosti;
- zveřejnění připraveného katalogu pracovních pozic na interní počítačové síti;
- provedení pilotního přiřazení pozic s jedním projektem z každé oblasti, ve kterých organizace poskytuje služby;
- úprava popisů a specifikací pracovních pozic v katalogu na základě zjištěných nedostatků, případně tvorba popisů a specifikací pozic, které v katalogu nejsou popsány, ale existují;
- přiřazení existujících pracovních pozic ke katalogu v celé organizaci;
- případné úpravy popisů a specifikací pracovních pozic v katalogu, pokud je to potřeba tak opětovné doplnění katalogu o pozice, které

existují, ale nejsou popsány;

- závěrečné přiřazení pozic, u kterých to nebylo možné dříve, protože byly do katalogu doplněny později;
- konsolidace zjištěných dat, ověření získaných informací v případě pochybností;
- zanesení kódu přiřazené pozice každého zaměstnance do personálního informačního systému.

S vypracovaným časovým plánem je potřeba seznámit všechny zainteresované zaměstnance před začátkem přiřazování pracovních pozic.

5.2 Způsob standardizace pracovních pozic

Aby byl výsledek přiřazování pracovních pozic co nejpřesnější, je potřeba, aby bylo provedeno vedoucími pracovníky, kteří jsou k přiřazovaným pozicím co nejbližší. Za přiřazení pozice by měl být zodpovědný vždy přímý nadřízený přiřazované pozice. Přiřazování se účastní vedoucí pracovníci na všech úrovních.

Je zodpovědností personalistů, aby vedoucím pracovníkům zdůraznili, že se jedná o přiřazování současných pracovních pozic s jejich nároky a zodpovědnostmi k pozicím popsaným a specifikovaným v katalogu. Nepřiřazujeme tedy konkrétního zaměstnance podle jeho výkonu, schopností a dovedností, ani pro přiřazování nepoužíváme dříve vytvořené a dnes neaktuální popisy pracovních pozic. To, že se vedoucí pracovník může nechat ovlivnit těmito skutečnostmi, je do značné míry způsobeno tím, že přiřazujeme existující pozici obsazenou konkrétním zaměstnancem k příslušnému popisu a specifikaci v katalogu.

Jak je uvedeno dříve, personalisté musí pro vedoucí pracovníky připravit takové podmínky, aby jim celá aktivita zabrala co nejméně času. Z tohoto důvodu je potřeba mít k dispozici jednoduchou pomůcku, která rychlé přiřazování umožní. Jako optimální se jeví tabulka, jejíž první část je vyplněna údaji z personálního informačního systému a v druhé části může vedoucí pracovník označit danou pozici z katalogu a dopsat případné připomínky.

Tato tabulka musí obsahovat nejméně následující informace z personálního informačního systému:

- jméno a příjmení zaměstnance pracujícího na dané existující pracovní pozici

- osobní číslo zaměstnance
- pracovní zařazení

Druhá část, která bude sloužit k přiřazení, by měla obsahovat:

- označení pozice z katalogu
- připomínky, komentáře

Za shromáždění, kontrolu a konsolidaci dat je zodpovědný určený personalista, který následně zajistí, že je kód přiřazené pozice u každého zaměstnance zanesen do personálního informačního systému.

5.3 Kroky navazující na standardizaci pracovních pozic

Výsledkem procesu standardizace pracovních pozic je přiřazení odpovídající pracovní pozice z katalogu každé existující pozici v organizaci. Tím, že jsou tyto existující pozice obsazené konkrétními zaměstnanci, je možné začít provádět jednotlivé personální práce jednotným způsobem.

Ze všech personálních činností, které na dokončení standardizace pracovních pozic navazují, se jako nejzávažnější jeví sjednocení kariérních úrovní na pozicích v jednotlivých částech organizace podle úrovně stanovené popisem v katalogu pozic.

Druhým stejně důležitým krokem, je úprava pracovních smluv s těmi zaměstnanci, u kterých druh práce sjednaný v pracovní smlouvě či jiný podstatný údaj neodpovídá zjištěné realitě. V takových případech je třeba, aby se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli na změně pracovní smlouvy.

Zároveň může vedení jednotlivých projektů i celé organizace začít rozmyšlet kroky vedoucí ke zlepšení nákladové efektivity. Podnětů a informací při analýze pracovních pozic a tvorbě katalogu zjistíme celou řadu. Některé změny mohou vyžadovat souhlas klienta (například práce na směny, rozdělení na back-office a front-office), celou řadu opatření lze ale přijmout i bez vědomí zákazníka. Jedná se především o větší míru

zaměstnávání na zkrácený úvazek, příležitostnou práci z domova a podobně.

Detailní popis jednotlivých personálních prací a optimálních způsobů jejich provádění v organizacích poskytujících outsourcingové služby však přesahuje rámec této bakalářské práce, a proto se jimi zde nebudu dále zabývat.

6 Závěr

Standardizace pracovních pozic je aktivita, pomocí které organizace sjednotí pracovní pozice, jejich popisy a specifikace v jejích jednotlivých částech. V této práci jsem se zaměřil na společnosti poskytující služby typu „business process outsourcing“, u nichž je vlivem divizionální organizační struktury časté, že jsou pozice i přes stejnou nebo obdobnou náplň práce v jednotlivých divizích definovány rozdílně. Přitom tato nejednotnost organizaci přináší celou řadu omezení především v rovině výkonu personálních činností, dopad má ovšem také na nákladovou stránku a tedy i finanční výsledky celé společnosti.

Klíčovým nástrojem použitým pro sjednocení je katalog pracovních pozic, který pomocí všeobecných popisů a specifikací zastřeší konkrétní pracovní pozice v jednotlivých částech organizace. V práci je uveden postup tvorby tohoto katalogu, jsou popsány jednotlivé položky, které by měly v něm uvedené popisy a specifikace obsahovat a tato informace je dána do souvislosti s personálními činnostmi, které je třeba v organizaci provádět. Zároveň je navržen takový způsob přiřazení existujících pracovních pozic k pozicím v katalogu, který zajistí přesné a objektivní výsledky a přitom není časově náročný.

Cílem této práce bylo popsat celý postup standardizace od jeho zdůvodnění přes plánování, tvorbu katalogu pozic až po samotné sjednocení pozic v jednotlivých divizích a zdůraznění nejdůležitějších navazujících personálních činností. Ačkoliv se jedná o proces komplikovaný, věřím, že se mi jej podařilo v práci podrobně popsat. Pozitivně bych zhodnotil, že ačkoli je tato práce zaměřena na standardizaci pracovních pozic v prostředí outsourcingových společností, lze popsaný postup snadno modifikovat i na jiné organizace, které čelí problému nejednotnosti pracovních pozic.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8 vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.
3. ASWATHAPPA, K. *Human Resource and Personnel Management*. 4 vyd. Nové Dillí: Tata McGraw-Hill, 2005.
4. BĚLINA, M., A KOL. *Zákoník práce. Komentář*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008.
5. BURTON, R. M., OBEL, B., DESANCTIS, G. *Organizational Design – A Step-by-Step Approach*. 2. vyd. New York: Cambridge University Press 2011.
6. CONTRACTOR, F. J., KUMAR, V., KUNDU, S. K., PEDERSEN, T. *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
7. CUSHWAY, B. *The Handbook of Model Job Descriptions, Revised Edition*. 1 rev. vyd. Londýn: Kogan Page, 2008.
8. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002.
9. FOWLER, A. *Writing Job Descriptions*. 1. vyd. Londýn: Institute of Personnel and Development, 1997.
10. JANSEN, W., STEENBAKKERS, W., JÄGERS, H. *New Business Models for the Knowledge Economy*. 1. vyd. Aldershot: Gower Publishing Limited, 2007.
11. KIRKPATRICK, D. L. *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*. 2. vyd. New York: AMACOM, 2005.

12. ROTHWELL, W. J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 3. vyd. New York: AMACOM, 2005.
13. STANFORD, N. *Guide to Organisation Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*. 1. vyd. Londýn: Profile Books, 2007.

Internetové zdroje

1. Business Process Outsourcing (BPO): Services Overview dostupné z <http://www.accenture.com/us-en/Pages/service-bpo-overview-summary.aspx> [cit. 17. 12. 2011]
2. Czechinvest: Business Support Services dostupné z <http://www.czechinvest.org/en/business-support-services> [cit. 11. 1. 2012]
3. EVERET, J., DIXON, J. *Outsourcing Lifecycle. It's a process and a journey* [online] Think 180. [cit. 14. 12. 2011] Dostupné z <http://www.think180.com/Pages/FIGs/lifecycle.html>
4. Investment Opportunities. Business Support Services in the Czech Republic dostupné z <http://www.czechinvest.org/data/files/bss-764-en.pdf> [cit. 11. 1. 2012]
5. Job search Czech Republic dostupné z <http://careers.accenture.com/cz-en/jobs/Pages/jobsearch.aspx> [cit. 18. 12. 2011]
6. PALÁT, O. *Centra služeb a outsourcing – ČR pravděpodobně brzy získá další významné investice* [online] Patria Online. [cit. 14. 11. 2011] Dostupné z <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/665479/centra-sluzeb-a-outsourcing---cr-pravdepodobne-brzy-ziska-dalsi-vyznamne-investice.html>
7. Reward Pinpoint brochure dostupné z http://www.haygroup.com/Downloads/ca/misc/Reward_Pinpoint_brochure_April_2011.pdf [cit. 17. 12. 2011]

8. Rohm & Haas: Job leveling – blending the best elements of job evaluation and market pricing dostupné z
<http://www.haygroup.com/cz/downloads/details.aspx?id=12137>
[cit. 17. 12. 2011]
9. The Atos Origin Outsourcing lifecycle – Building Successful Outsourcing Relationship dostupné z
http://atos.net/nr/rdonlyres/dd2b9dec-e7ed-4350-896e-48c2e2be8bb8/0/wp_outsourcing_lifecycle.pdf [cit. 14. 12. 2011]
10. Výkaz zisku a ztráty, druhové členění k 31. prosinci 2004.
Dostupný z
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100243466&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=efbf0ca519a4ab4738fa7ec2961f2fbe> [cit. 14. 12. 2011]
11. Výroční zpráva 2004 Accenture Services s.r.o. Dostupná z
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100250739&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=f43dd029bf6cd600b616527de5ac2c5b> [cit. 14. 12. 2011]
12. Výroční zpráva 2010 Accenture Services, s.r.o. Dostupná z
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101446225&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=d7905571c343243127b62f430198a62b> [cit. 14. 12. 2011]
13. Výroční zpráva za rok 2010. Dostupná z
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101351172&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=35321deb7e9b4ec8baffd12b13a47cbe> [cit. 14. 12. 2011]

Rozhovor

1. Rozhovor s vedoucím pracovníkem HR ze společnosti poskytující služby typu BPO v České republice

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled nejvýznamnějších center sdílených služeb otevřených v České republice dle organizace Czechinvest

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi evaluací pracovních pozic a hodnocením pracovníků

Tabulka č. 3: Zkrácení názvů položek popisu a specifikace pracovní pozice v katalogu pozic

Seznam příloh

Příloha č. 1: Příklad popisu a specifikace pracovního místa v katalogu pozic

Příloha

Příklad popisu a specifikace pracovního místa v katalogu pozic

Junior účetní

Kód pozice	101	Kariérní úroveň	10
Platové zařazení	Min - ¼ - ½ - ¾ - Max	Referenční platová úroveň	8
Základní popis pracovní pozice	Tato juniorní účetní pozice vyžaduje dobrou schopnost práce s čísly, ale nevyžaduje hlubokou znalost účetnictví. Je vhodná jako pozice pro začátečníky a neklade nároky na předchozí zkušenosti. Od pracovníka na této pozici jsou vyžadovány jen rutinní opakující se úkoly. K dosažení stanovených cílů a termínů není potřeba rozsáhlého časového plánování. V případě nestandardní situace se zaměstnanec na této pozici obrací na zkušenější kolegy nebo na nadřízeného.		
Nejčastější aktivity	• Procesování plateb, faktur a podobných rutinních úkonů podle přesně stanovených postupů. • Hledání určitých informací v papírových či elektronických dokumentech. • V případě zjištění chyby v dokumentech řeší problém s určenou kontaktní osobou u klienta. • Přípravuje jednoduché přehledy a reporty vztahující se výhradně k pracovním aktivitám držitele pozice. • Může vypomáhat při náročnějších úkolech, ale pouze pod dohledem zkušenějšího kolegy či nadřízeného.		
Znalosti, dovednosti, měkké dovednosti	• Uživatelské znalosti PC (OS MS Windows; MS Excel, Word and Outlook). • Základní znalost SAP – FI modul je výhodou • Předchozí zkušenosti s účetnictvím či financemi jsou výhodou. • Odolnost proti rutině. • Orientace na detail. • Komunikační dovednosti na odpovídající úrovni. • Schopnost a ochota naučit se pracovní procesy a postupovat podle nich. • Důvěrnost při práci s informacemi klienta.		
Doporučené minimální vzdělání	SŠ / VOŠ / VŠ (Bc.) / VŠ (Mgr. / Ing.)	Relevantní zkušenost v letech	Méně než 1 / 1 – 3 / 3 – 6 / 6+
Úroveň prvního jazyka	Nejméně B2	Úroveň druhého jazyka	Maximálně B2
Kontakt s klientem	Ano (psaný i mluvený) / Ne		
Vedení podřízených	Ano / Ne	Zodpovědnost za rozpočet	Ano / Ne
Možnost směn	Ano / Ne	Zkrácený úvazek	Ano / Ne
Práce z domova	Ano / Ne	Kariérní možnosti	102, 103, 302, 303
Seznam doporučených školení Základy účetnictví, SAP: práce s finančním modulem, Microsoft Excel pro pokročilé			

Text inzerátu

Naše společnost je jedním z největších poskytovatelů outsourcingových služeb pro zahraniční klienty. Z našeho centra umístěného v Praze poskytujeme komplexní účetní a finanční služby.

Tato pozice je určena pro kandidáty, kteří nemají předchozí zkušenosti z oblasti účetnictví a chtějí se této oblasti věnovat a zároveň hledají práci, ve které aktivně využijí svou znalost cizích jazyků. Zaměstnanec je na této pozici zodpovědný za provádění účetních operací v informačním systému, analýzu dokumentů a zároveň je v častém kontaktu s klientem.

Zodpovědnosti:

- Procesování plateb, faktur podle stanovených postupů.
- Práce s dokumenty, vyhledávání chyb a nedostatků a jejich řešení s klientem.
- Příprava přehledů a reportů.
- Účast na náročnějších úkolech pod dohledem zkušenějšího kolegy či nadřízeného.

Požadavky:

- Pokročilá znalost určeného cizího jazyka.
- Komunikační dovednosti.
- Znalost produktů MS Office na uživatelské úrovni.
- Znalost SAP – FI modulu výhodou.
- Orientace na detail.

Nabízíme:

- Práci v mezinárodní společnosti.
- Využití cizích jazyků na denní bázi.
- Rozsáhlá možnost školení a rozvoje.
- Široká nabídka benefitů.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Petr Kment

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské diplomové práce: Standardizace pracovních pozic

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová

Počet znaků: 72 277

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 27

Klíčová slova: pracovní pozice, popis a specifikace pracovní pozice, standardizace, business process outsourcing, divize, projekt

Anotace:

Práce je zaměřena na společnosti poskytující služby typu „business process outsourcing“. V posledních deseti letech došlo v České republice k rychlému rozvoji trhu těchto služeb. Důsledkem tohoto rychlého vývoje, spolu s typickým cyklem outsourcingových projektů, jsou nejednotně definované pracovní pozice v jednotlivých částech organizace, přestože tyto pozice mohou mít stejnou či srovnatelnou náplň práce.

V této práci jsou uvedeny důsledky, které ze zmíněné nejednotnosti vyplývají, je definován postup tvorby standardního popisu a specifikace pracovní pozice, popsán způsob sjednocení pozic v jednotlivých částech organizace a stanoveno, jak nejednotnosti pracovních pozic předcházet.