

Vytváření pracovních míst – jejich analýza a popis

Pracovní místo

- **Definice:**
 - Soubor přiznaných úkolů
 - Strukturní jednotka organizace
- **Příklad**
 - výrobní (obchodní, personální) ředitel
 - řidič, výrobní (montážní) dělník
 - klinický psycholog

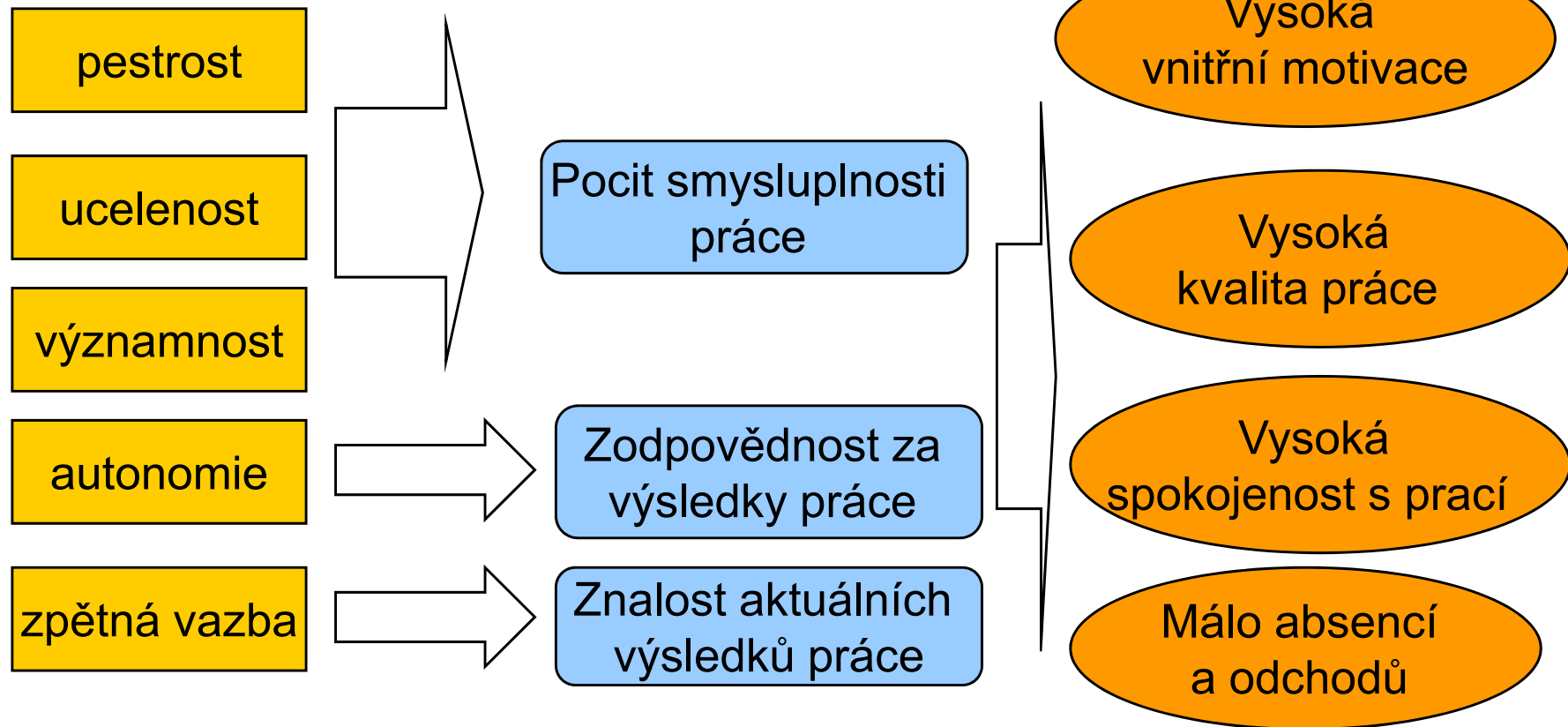
Pracovní role

- Úloha, očekávané chování
- Očekávání určitých výstupů a výsledků
 - Příklad: vedoucí projektového týmu
- Role v procesním přístupu
 - Souhrn požadovaných a kontrolovaných činností

Co určuje vytváření a podobu pracovních míst ?

- Cíl organizace a požadavky, které klade
- Struktura, procesy a činnosti organizace
- Charakteristiky pracovních úkolů
- Zabezpečování vnitřní motivace
- Požadavky vnějšího prostředí
 - zákazníci, dodavatelé...
 - legislativní normy a požadavky

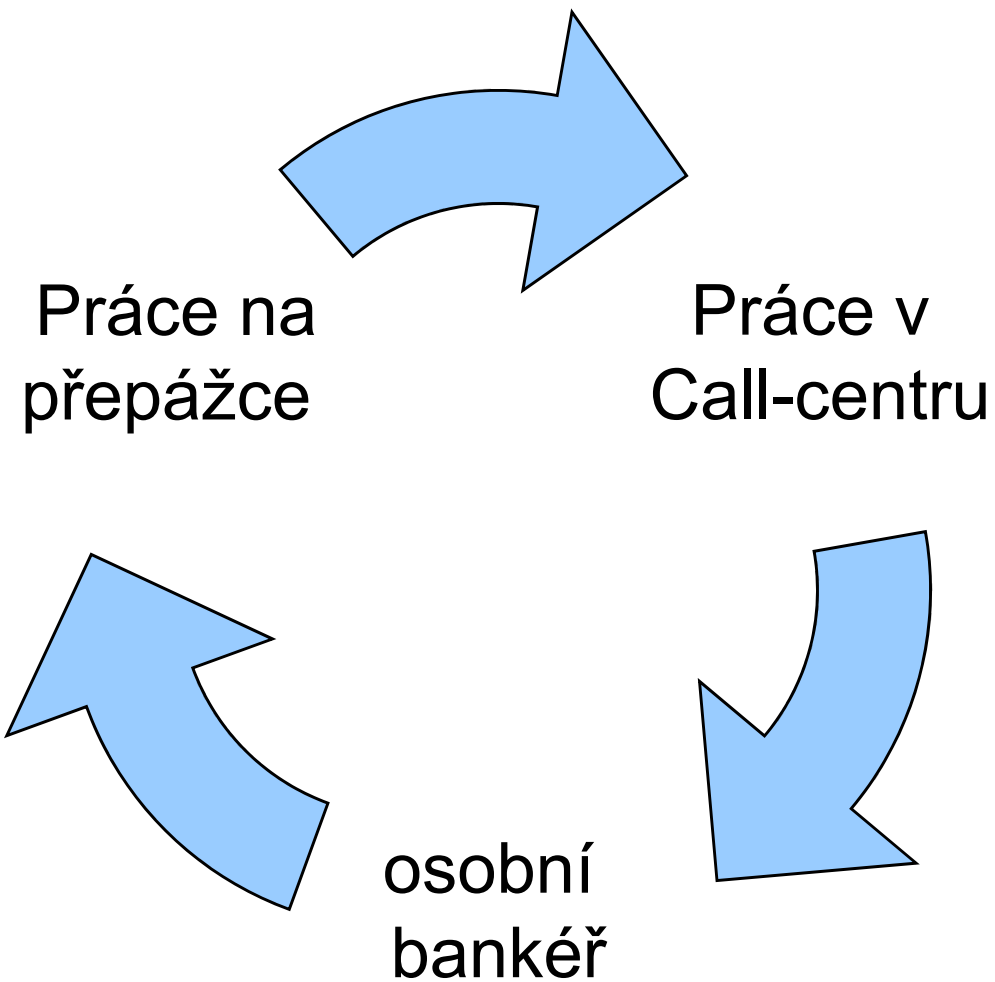
Hackman-Oldhamův model (1974)



Přístupy k změně (redesignu) pracovních míst

- Rotace práce
- Rozšiřování práce
- Obohacení práce
- Autonomní pracovní skupiny
- Systém vysoce výkonné práce

Rotace práce - příklad



Využití rotace práce

Otázka 1: Kdy a za jakým účelem je smysluplné využít rotace práce?

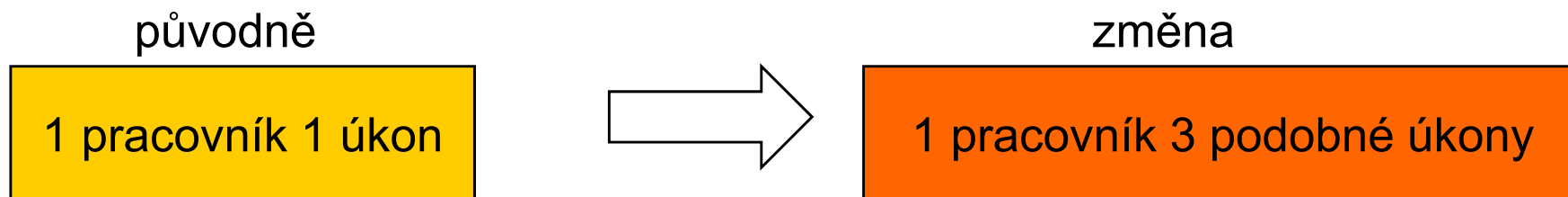
Otázka 2: Může to mít uvedený postup také problematické (negativní) dopady?

Využití rotace

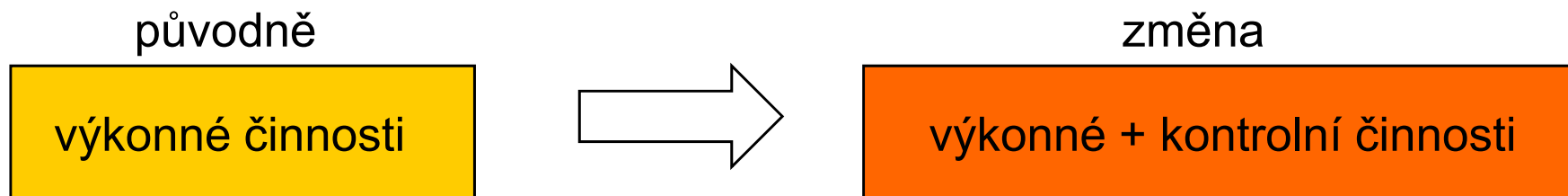
Oblast	Účel	Vhodnost
Zpracování	Poznání činností, souvisejících pracovních míst	Obvykle vhodné
Podoba pracovní místa	Snížení míry rutiny práce Min. jednostranné zátěže	U „rutinních“ pracovišť – typicky práce na výrobní lince
Krátkodobá výměna míst	Manažeři vykonávají výkonnou práci	Nepříliš vhodné

Rozšiřování & obohacování

Rozšiřování (horizontální)



Obohacování (vertikální)



Příklad: rozšiřování a obohacování

Rozšiřování	<ol style="list-style-type: none">1. Dělník, který původně pouze skládal lahve na paletu je nyní také balí do fólie.2. Recepční, která pouze řešila ubytování hostů, nyní objednává i úklid.
Obohacování	<ol style="list-style-type: none">1. Dělník kromě výroby provádí kontrolu kvality výrobků, které projdou jeho pracovištěm.2. Obchodní zástupce, který se původně staral pouze o objednávky, musí také vymáhat pohledávky od svých zákazníků.3. Psycholog, který dříve dělal pouze diagnostiku, již nyní dělá i terapii.

Rozšiřování & obohacování v praxi

Úkol: Vymyslete, jak byste

a. obohatili

b. rozšířili

„tradičně pojaté“ pracovní místo vrátného, který pouze registruje příchozí návštěvy a projíždějící vozidla.

Analýza a popis pracovních míst

Popis pracovního místa

- Název místa
- Přímé nadřízení pracoviště
- Počet podřízených
- Krátký popis: úkoly a povinností (výsledky a výstupy, zdroje, apod.)
- Množství dozoru
- Typické problémy
- Relativní obtížnost
- Odborná příprava

Popis pracovních míst a jejich využití

- Využití pro získávání pracovníků
 - jakého člověka (požadavky)
 - na jakou práci
 - za jakou cenu (nabídka)
- Využití pro hodnocení práce
 - ukazatele výkonnosti
- Využití pro vzdělávání

Popis procesní role

- Vykonávané činnosti
- Příslušnost do procesního týmu
- Potřebné dovednosti
- Užívané pracovní prostředky
- Případně ještě další specifikace

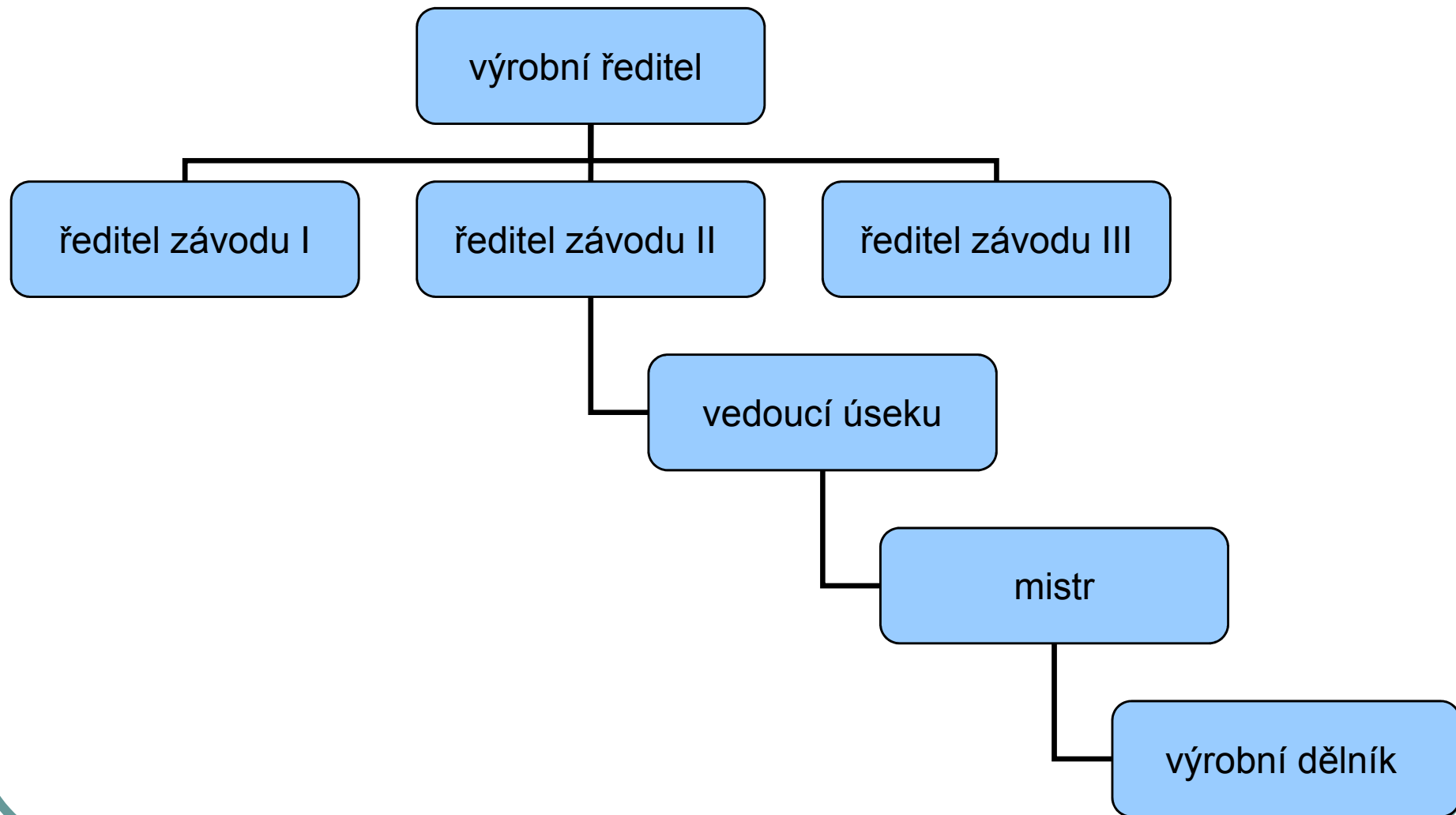
Analýza pracovního místa

- sběr, analýza a uspořádání informací
- metody:
 - dokumenty
 - rozhovory
 - pozorování při výkonu pracovní činnosti

Co se dozvíme z analýzy pracovního místa

- Účel: Proč
- Obsah
- Zodpovědnost za výsledky, výstupy
- Kritéria výkonu (měřítka, ukazatele)
- Odpovědnost
- Motivující faktory
- Faktory osobnostního rozvoje
- Faktory prostředí

Výsek organizačního schématu funkčně řízení organizace



Metody analýzy a jejich zhodnocení

Metoda	+	-
<i>Rozhovory</i>	Pružnost Hloubka	Čas Školení
<i>Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy</i>	Čas, peníze Velký počet lidí	Pilot, Návratnost Obtížné vyjádření
<i>Pozorování</i>	Hloubka Nejpřesnější	Čas Použitelné jen někde
<i>Popis prováděný pracovníkem</i>	Čas Přesnost	Obtížné, potřeba vést Zaškolení
<i>Deníky a záznamníky</i>	Detailnost Pro vedoucí místa	Potřeba návodu Potřeba anal. myšlení
<i>Hierarchická analýza úkolu</i>	Využití při analýze údajů	