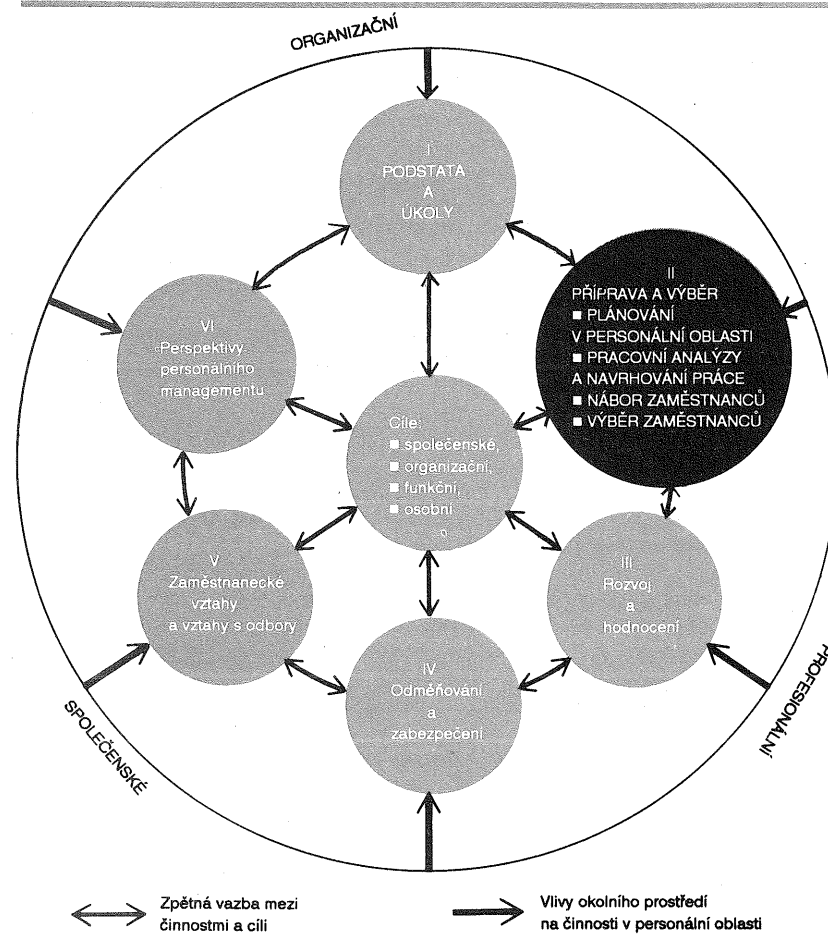


Personální oddělení najímá lidi, kteří mají organizaci pomoci při dosažení jejích cílů. Aby byla organizace efektivně vybavena pracovní silou, personální oddělení se snaží definovat budoucí potřeby v oblasti personálních zdrojů. Potom dělá nábor a výběr lidí, kteří mají zaplnit volná pracovní místa.

Následující čtyři kapitoly se zabývají činnostmi, prostřednictvím kterých se vybírají zaměstnanci. Týká se to i vás, protože ať jste odborníkem v personální oblasti či vedoucím, váš úspěch závisí na tom, jaké lidi zaměstnáte. Když budete své zaměstnance úspěšně vybírat, pomůže vám to zajistit dobrý pracovní výkon. Proces výběru nových zaměstnanců se vás dotkne pokaždé, když hledáte novou práci.



KAPITOLA 4

PLÁNOVÁNÍ V PERSONÁLNÍ OBLASTI

...značná pozornost se soustředí na strategické plánování v oblasti personálních zdrojů jako na prostředek, který slouží ke spojení cílů organizace s cíli a plány v personální oblasti.

STELLA M. NKOMO ¹⁾

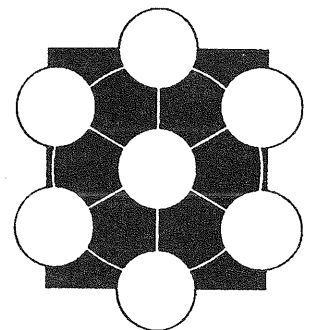
Prostřednictvím plánování v personální oblasti se vedení připravuje na to, aby mělo ve správné době správné lidi na správných místech a tak mohlo plnit organizační i osobní cíle.

JAMES W. WALKER ²⁾

HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Vysvětlit, proč velké organizace využívají plánování v oblasti personálních zdrojů více než malé organizace.
- 2 Promluvit o vztahu mezi plánováním v oblasti personálních zdrojů a strategickým plánováním.
- 3 Určit faktory, které formují potřeby organizace v personální oblasti.
- 4 Popsat nedostatky metod, kterých se používá pro předpověď potřeb v personální oblasti.
- 5 Vytvořit soupis dovedností a schopností jako součást kontroly personálních zdrojů.
- 6 Doporučit řešení při nedostatku či nadbytku pracovních sil.





Vliv lidí

Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti.³⁾ Pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat, může personální oddělení lépe naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu, pracovní postup a činnosti podobného druhu. Plánování v personální oblasti či personální plánování, jak se mu také říká, umožňuje oddělení, aby poskytlo organizaci v ten správný čas ty správné zaměstnance. Personální plánování nejen pomáhá organizacím, jako je např. AT&T, vypořádat se se svými cíli v oblasti pozitivních činností, ale zlepšuje také schopnost personálního oddělení aktivně reagovat na problémy a cíle, kterým musí čelit.

Krátkodobé a dlouhodobé plány jsou utvářeny lidmi. Pokud organizace není řádně vybavena správným množstvím a druhem lidí, může dojít k tomu, že se její společenské plány nevydaří. Výrobní plány, plány trhů a financí jsou jistě také důležitými základními kameny strategických plánů společnosti. Stále více vedoucích však zjišťuje, že dobře vypracované plány v personální oblasti jsou dalším velice důležitým předpokladem, protože cíle v každé oblasti se jednodušeji uskuteční s kvalifikovanými a schopnými lidmi.⁴⁾ Např. všechna rozhodnutí firem s vrcholnou technologií, jako je Motorola či IBM, o vývoji nových výrobků a ovládnutí nových trhů většinou závisí na dostupnosti kvalifikovaných a schopných lidí. Bez dostatečného množství odborně talentovaných lidí by mohlo dojít k tomu, že trh ovládnou konkurenti, kteří jsou lépe vybaveni v personální oblasti.

V IBM začíná strategické plánování tím, že plánovací komise společnosti naplánuje hlavní cíle v oblasti výnosů a zisku. Potom ředitelé jednotlivých oddělení a provozů v zájmu splnění cílů plánovací komise zavedou strategické metody a nové druhy zboží, jehož množství závisí na předpokládaném prodeji. Od tohoto momentu realizují státní a mezinárodní pobočky IBM své strategické postupy v oblasti rozvoje, výroby, marketingu a služeb. Vedoucí s řídicí zodpovědností mají za úkol přizpůsobit těmto postupům své plány v jednotlivých odděleních či provozech.

Úloha personálního oddělení spočívá v tom, že zkoumá všechny plány určené pro jednotlivé provozy ještě před jejich realizací. Ačkoliv jednotliví vedoucí mají při řešení personálních problémů široké pole působnosti, hlavní požadavky v personální oblasti jsou do plánů organizace zaneseny odborníky, kteří úzce spolupracují s těmito řediteli jednotlivých poboček a provozů. Tito ředitelé se mohou ve své činnosti zabývat i řešením personálních otázek, protože před dosažením konečné podoby řešení se všechny problémy podrobí rozsáhlé studii.⁵⁾

Jak uvedl *Business Week*:

Každý rok personální oddělení v IBM... vypracuje na jaře pětiletý strategický plán a na podzim dvouletý taktický plán. Před tím, než dojde k předložení každého důležitého rozhodnutí ke schválení komisi, složené z nejvyšších představitelů společnosti, musí být toto rozhodnutí uvedeno do souladu s danými plány.⁶⁾

Tím, že se odborníci IBM na plánování v personální oblasti zapojují do strategického plánování organizace, je pro ně potom snadnější vytvářet organizační a funkční personální plány.⁷⁾ Je také pravděpodobnější, že tyto plány budou odpovídat krátkodobým a dlouhodobým plánům organizace.

V ideálním případě by měly všechny organizace určovat své krátkodobé a dlouhodobé potřeby v personální oblasti prostřednictvím personálního plánování. Krátkodobé plány upozorňují na volná pracovní místa, která musí být během nadcházejícího roku zaplněna. Dlouhodobé plány hodnotí situaci v personální oblasti na dva, pět, popř. deset let dopředu. K plánování v personální oblasti dochází častěji ve velkých organizacích, protože jim to umožňuje:

- zlepšit využití zaměstnanců,
- přizpůsobit účinně činnosti v personální oblasti budoucím cílům organizace,
- dosáhnout co největší hospodárnosti při přijímání nových zaměstnanců,
- rozšířit informační základnu personálního managementu, aby mohlo být její využívání prospěšné ostatním činnostem v personální oblasti a ostatním jednotkám organizace,
- úspěšně uskutečnit hlavní požadavky v oblasti místního trhu pracovní síly,
- koordinovat různé plány v oblasti personálního managementu, jako je např. plán pozitivních činností či potřeby nových zaměstnanců.

V malé organizaci mohou očekávat podobné výhody, co do efektivnosti je však užitek často značně nižší, protože situace v malé organizaci není tak komplikovaná. Výhoda personálního plánování pro malé firmy nemůže ve skutečnosti vynahradit čas a náklady nezbytné na jeho provedení. Posuďte, jak odlišná je situace, ve které se ocitne představenstvo z velkého a malého města.

Úřad v okresním městě zaměstnává 20 zaměstnanců a roste o 10 % za rok. Pro tento úřad to znamená každý rok 2 nové zaměstnance. V úřadu v hlavním městě pracuje 8000 zaměstnanců a tento úřad roste o 5 % za rok. Znamená to tedy 400 nových zaměstnanců plus náhradu za ty, kteří odejdou. Pokud jsou náklady na získání a přijetí jednoho obyčejného zaměstnance 400 dolarů, úřad v okresním městě zaplatí za své dva nové zaměstnance 800 dolarů. Pro úřad v hlavním městě to je však 160 000 dolarů – pouze na doplnění nových zaměstnanců. Pokud se personálním plánováním ušetří 25 %, vedení v okresním městě se vzhledem k nákladům 200 dolarů nevyplatí vynaložit úsilí na vytvoření podrobného plánu. V hlavním městě si však mohou dovolit zaplatit 40 000 dolarů odborníkovi a ještě po odečtení nákladů na plánování ušetřit tisíce dolarů.

Přesto je plánování v personální oblasti užitečné pro malé i velké organizace. Malým organizacím to ukazuje, jaké situaci v personální oblasti by čelily, kdyby se měly rychle rozšířit. (Když by např. v okresním městě vzniklo několik velkých továren, zvýšení výdajů na služby, poskytované městem, by záviselo částečně na plánování v personální oblasti v daném městě.) Velké organizace těží z personálního plánování zejména proto, že mu ukazuje způsoby, jak co nejefektivněji nakládat se zaměstnanci, a to zejména v takové společnosti, jako je IBM, která se snaží za každou cenu vyhnout dočasným propouštěním.

Výhody, které
s sebou přináší
plánování
v personální
oblasti



Tato kapitola ukazuje dvě dimenze plánování v personální oblasti. Začíná vysvětlením, jak personální oddělení předběžně odhaduje budoucí volná pracovní místa, končí tím, že ukazuje metody, které využívají personální odborníci při osamostatnění potenciálních zdrojů, které by měly zaplnit vzniklé mezery.

POTŘEBY V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Budoucí potřeby organizace v oblasti personálních zdrojů tvoří jádro personálního plánování. Většina organizací se snaží předpovědět své budoucí potřeby v oblasti přijímání nových zaměstnanců, i když třeba nedělá odhady svých rezerv v této oblasti. Jedna studie např. uvádí, že je dvakrát pravděpodobnější, že organizace hodnotí své potřeby v personální oblasti, než že hodnotí své rezervy.⁸⁾ Vlivy, které určují tyto potřeby a metody předpovědí, si zasluhují podrobnější rozbor.

Příčiny potřeb

Co ovlivňuje potřeby v personální oblasti?

Ačkoliv potřeby v personální oblasti jsou ovlivněny mnoha vlivy, mezi ty nejčastější patří změny v okolním prostředí, v organizaci, a změny týkající se pracovní síly.⁹⁾ Tyto faktory se obvykle objevují v krátkodobých a dlouhodobých plánech. Některé z těchto příčin jsou shrnuty v příloze 4-1. Některé tyto příčiny má organizace pod kontrolou, některé ne.

Vnější vlivy. Předvídat změny v okolním prostředí organizace je pro personální odborníky obtížné v krátkodobých plánech a někdy i zcela nemožné v plánech dlouhodobých. Znovu se podívejme na příklad jednoho okresního města. Místní tvůrci plánů se zřídka kdy dovědí o přemístování velkých továren dříve, než se schyluje ke stavbě. I další *ekonomické* změny mají značný účinek a jsou velice těžko odhadnutelné. Je to např. inflace, nezaměstnanost a poměrný zájem, podle kterého se může třeba zastavit stavba či zmenšit poptávka po zednicích.

Vláda a společnost

Sociální, politické a právní vlivy se dají předpovídat snadněji, ale jejich důsledky jsou zřídka zcela zřejmé. Vliv zákonů o občanských právech z roku 1960 na plánování v personální oblasti nebyl zřejmý do sedmdesátých let. Nyní má většina velkých firem plány pozitivních činností a úředníky, kteří dohlížíjí na dodržování těchto zákonů, jak jsme o tom již psali ve 3. kapitole. Podobně vliv zrušení povinného odchodu do důchodu při dosažení určitého věku z roku 1986 nebyl znatelný do té doby, než se stávající generace dožila 65 let a více.¹⁰⁾

Vlivy *technologie* jsou těžko předvídatelné a těžko odhadnutelné. Mnozí se např. domnívali, že počítače způsobí obrovskou nezaměstnanost. Dnes je počítačový průmysl jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví, které zaměstnává přímou i nepřímou cestou tisíce lidí.

Velice často je plánování v personální oblasti zkomplikováno právě rozvojem technologie, protože ta často vede ke snižování zaměstnanosti v určité oblasti (např. účetnictví) a zvyšování v jiné (např. v oblasti výpočetní techniky). Využívání robotů, jak jsme o tom mluvili ve 2. kapitole, bude nepochybně ještě více komplikovat budoucí plánování v personální oblasti.

Technologie

VNĚJŠÍ	ORGANIZAČNÍ	DANÉ PRACOVNÍ SILOU
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ekonomické ■ Sociální - politické - právní ■ Technologické ■ Konkurenční 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategické plány ■ Rozpočty ■ Prodej a výrobní předpoklady ■ Nové obchody ■ Organizace a forma práce 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Odchod do důchodu ■ Vypovězení smlouvy ■ Ukončení prac. poměru ■ Úmrtí ■ Nepřítomnost

PŘÍLOHA 4-1
Příčiny budoucích potřeb v personální oblasti

Konkurence je dalším vnějším vlivem, který ovlivňuje potřeby organizace v personální oblasti. Zaměstnanost v automobilovém průmyslu či v ocelářství sotva roste z důvodu zahraniční konkurence. Ale v odvětví elektroniky vede velká konkurence ke snižování cen, zvětšování trhu a dalšímu zaměstnávání lidí.

Konkurence

Organizační rozhodnutí. Mnohá organizační rozhodnutí ovlivňují potřeby i v personální oblasti. Tím nevlivnějším rozhodnutím je *strategický plán organizace*.¹¹⁾ Díky němu se organizace zaměřuje na dlouhodobé cíle, např. na tempo růstu, zavedení nových výrobků, trhy či služby. Tyto cíle určují množství a druh zaměstnanců, kteří budou v budoucnosti potřební. Pokud má dojít ke splnění dlouhodobých cílů, personální odborníci musí vytvořit dlouhodobé plány v personální oblasti a přizpůsobit je strategickému plánu. V krátké době odborníci na plánování zjistili, že strategické plány jsou nejfunkčnější v podobě *rozpočtů*. Zvyšování či snižování rozpočtu je tím nejvýznamnějším krátkodobým vlivem na potřeby v personální oblasti.

Strategické plány

Předpovědi v oblasti výroby a prodeje už nejsou tak přesné jako rozpočty, ale poskytují ještě rychlejší zprávu o krátkodobých změnách v personálních potřebách.

Ředitel personálního oddělení pro celostátní řetěz obchodů s nábytkem zaznamenal rychlý pokles prodeje v důsledku hospodářské deprese. Tento personální manažer pustil rychle z hlavy krátkodobý plán v oblasti personálních zdrojů a zmrazil zaměstnávání nových lidí v náborových plánech všech prodejen.



Když se organizaci nepodaří přizpůsobit se změněným požadavkům v personální oblasti, může to vést k nezbytnému snížení počtu zaměstnanců či k dočasnému vysazení určitých zaměstnanců z práce.

Nové pokusy znamenají také změnu potřeb v personální oblasti. Když se začíná vlastně od základů s novým pokusem, měl by čas potřebný k jeho

realizaci stačit plánovačům k tomu, aby vytvořili krátkodobé a dlouhodobé plány. Ale nové pokusy začínají většinou rozšířením podniku či splynutím s nějakým jiným, což vede k potřebě okamžitého přizpůsobení personálních potřeb a může to vést i k nové organizaci a k novému charakteru prací. Reorganizace, zvláště po splynutí několika podniků či zániku jednoho podniku, může radikálně změnit potřeby v personální oblasti. Podobně i změna pracovních příležitostí znamená, že jsou kladeny jiné nároky na budoucí zaměstnance.¹²⁾ V době, kdy společnosti neustále rozšiřují, slučují či ruší své jednotlivé pobočky, zavádějí nové provozy a ruší ty staré, musí vedení řešit více než kdy jindy zásadní otázky týkající se zaměstnanců - musí uzpůsobit požadované schopnosti daným pracovním místům, po sloučení si ponechat nejdůležitější pracovníky a řešit personální problémy, které vzniknou po zavedení nové technologie či uzavření továrny.¹³⁾

Faktor pracovních sil. Potřeby v personální oblasti jsou ovlivňovány takovými změnami, jako jsou odchody do důchodu, ukončení pracovní smlouvy, podání výpovědi, úmrtí zaměstnance či absence. Pokud je v organizaci velké množství zaměstnanců, jako přesná a rozumná nápověda poslouží minulá zkušenost. Když se však personální odborníci spoléhají na minulou zkušenost, musí být zároveň vnímaví ke všem změnám, které se neslučují s minulými tendencemi.



Jim Santino byl vždy informován o zaměstnancích, kteří se blížili k důchodovému věku, takže byly jeho plány v oblasti zaměstnanců stále přesné. Ale Kongres zakázal v roce 1986 zaměstnavatelům, aby požadovali na svých zaměstnancích v určitém věku povinně odchod do důchodu. To znamenalo, že všichni zaměstnanci Universal Book Publishers mohli zůstat ve své práci tak dlouho, jak si přáli. To mělo za důsledek, že Jim se již nemohl spoléhat na své minulé zkušenosti, které by mu napověděly, kdy starší zaměstnanci odejdou ze svého zaměstnání. Tato změna donutila Jima, aby si našel jiné způsoby, jak předpovědět krátkodobé potřeby v personální oblasti.

Metody předpovědi

Předpovědi v personální oblasti jsou vlastně pokusy, jak odhadnout budoucí personální potřeby v organizaci.¹⁴⁾ Jak ukazuje příloha 4-2, tyto metody zahrnují celou škálu předpovědí, od těch přibližných až po ty podrobně vypracované. Avšak ani ty nejpropracovanější metody nejsou zcela přesné; přinášejí spíše přibližné údaje. Většina organizací dělá pouze přibližné odhady, které se týkají bezprostřední budoucnosti. Teprve když získají zkušenost s předpovídáním potřeb v personální oblasti, mohou použít složitějších metod (obzvláště v tom případě, když si mohou dovolit speciální odborníky). Všechny předpovědní metody, uvedené v příloze 4-2, jsou vysvětleny v několika následujících odstavcích.

ODBORNÉ	PODLE TENDENCÍ	OSTATNÍ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Běžná a okamžitá rozhodnutí ■ Formální průzkumy mezi odborníky ■ Skupinová metoda Metoda Delfy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extrapolace ■ Indexování ■ Statistické analýzy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozpočtové a plánovací analýzy ■ Počítačové modely

PŘÍLOHA 4-2
Metody předpovědi při odhadování budoucích potřeb v personální oblasti

Odborné předpovědi. Odborné předpovědi jsou založeny na úsudku odborníků, kteří znají budoucí potřeby v personální oblasti. Protože většina rozhodnutí týkajících se zaměstnanců vychází od vedoucích s řídicí pravomocí, musí plánovači vymýšlet různé postupy, jak se dozvědět co nejvíce o personálních potřebách těchto vedoucích. V malých organizacích má většinou potřebné znalosti v této oblasti ředitel provozu či ředitel personálního oddělení. Ve větších organizacích je nejjednodušším způsobem, jak získat tyto informace, průzkum mezi vedoucími, kteří jsou hlavními znalci budoucích potřeb v personálním složení jejich oddělení.

Tento průzkum může být uskutečněn prostřednictvím neformálního hlasování, písemných dotazníků či diskuse zaměřené na určitý problém s využitím *skupinové metody*. Skupinové metody se účastní skupina vedoucích, kteří vyslechnou určitý problém - např. otázku: "Co bude příští rok způsobovat změny našich potřeb v personální oblasti?" Každý z pěti či patnácti účastníků napíše všechny odpovědi, které ho napadnou. Po pěti až deseti minutách se tyto odpovědi bez ohledu na pořadí shromáždí. Všechny názory jsou prodiskutovány a prostřednictvím hlasování o třech až pěti nejdůležitějších seřazeny.¹⁵⁾

Pokud není možné použít skupinovou metodu, může být průzkum zkonkonalen jinou metodou, které se říká *metoda Delfy*.¹⁶⁾ Ta se snaží získat odhady od skupiny odborníků, většinou vedoucích pracovníků. Plánovači z personálního oddělení v tomto případě vystupují jako zprostředkovatelé, kteří shrnují různé odpovědi, a své závěry sdělují zpět odborníkům. Poté, co si odborníci touto formou zpětné kontroly ověří své názory, jsou znovu dotazováni. Průzkumy a jejich vyhodnocení se opakují do té doby, než se odborníci ve svých názorech na budoucí vývoj sjednotí. (Většinou postačí čtyři až pět průzkumů.) Personální oddělení může podrobovat průzkumu např. všechny výrobní ředitele a vedoucí, aby se takto dohodli na počtu nutných náhradníků během příštího roku.

Předpovědi pomocí vyznačení minulých tendencí. Snad nejrychlejší předpovědní metodou je vyznačení minulých tendencí. Mezi dvě nejjednodušší metody patří extrapolace a indexování. *Extrapolace* znamená použití poměrných hodnot, vyjadřujících změny v minulosti pro budoucnost. Když bylo např. za poslední dva roky přijato každý měsíc dvacet dělníků,

Metoda Delfy

Extrapolace a indexování

pomocí extrapolace se dá předpovědět, že vzhledem k budoucím tendencím to je 240 dělníků během nadcházejícího roku.

Indexování je metoda, kdy se budoucí potřeby v oblasti přijímání nových zaměstnanců odhadují prostřednictvím porovnání tempa růstu počtu zaměstnanců s nějakým indexem - ukazatelem. Obvyklým příkladem je poměr zaměstnanců ve výrobě s objemem prodeje. Plánovači např. musí přijít na to, že s každým vzestupem prodeje o milion dolarů potřebuje výrobní oddělení deset nových montérů.

Extrapolace a indexování vedou k velmi hrubým krátkodobým odhadům, protože jejich předpokladem je, že se příčiny potřeb - vnější, organizační a faktory pracovních sil - nebudou měnit, k čemuž dochází jen zřídka. Tyto metody jsou velmi nepřesné z hlediska dlouhodobých plánů v personální oblasti. Propracovanější *statistické analýzy* berou ohled i na změny v zásadních příčinách potřeb.¹⁷⁾

Další předpovědní metody. Existuje ještě několik dalších způsobů, pomocí kterých mohou plánovači odhadnout budoucí potřeby v personální oblasti. Jedna z nich využívá *rozpočtové a plánovací analýzy*. Organizace, pro něž je plánování v personální oblasti nezbytné, mají detailně propracované rozpočty a dlouhodobé plány. Studie rozpočtu daného oddělení či provozu odhaluje finanční možnosti vzhledem k dalším zaměstnancům. Tyto údaje plus pomocí extrapolace zhodnocené změny v pracovní síle (vypovězení pracovní smlouvy, podání výpovědi apod.) mohou poskytovat krátkodobé odhady v oblasti personálních potřeb. Dlouhodobé odhady se mohou čerpat z dlouhodobých plánů každého oddělení či provozu.

Když nové pokusy ve výrobě komplikují plánování personálních potřeb, mohou se začít využívat *analýzy nových pokusů*. *Analýzy nových pokusů* nutí plánovače k tomu, aby odhadli potřeby v personální oblasti pomocí srovnání vlastní situace s organizacemi, v nichž podobný provoz již funguje. Např. ropná společnost, která chce otevřít uhelný důl, může odhadnout budoucí potřeby v personální oblasti tím způsobem, že je určí podle situace v personální oblasti v ostatních uhelných dolech.

Nejpropracovanější metodou pro předpovědi je ta, při níž se využívají počítače. *Počítačové modely* tvoří sérii matematických vzorců, které při odhadu budoucích personálních potřeb využívají zároveň extrapolaci, indexování, výsledky průzkumů a odhady změn v pracovní síle. Průběžně se využívá skutečných změn v oblasti personálních potřeb k upřesnění počítačových vzorců.

Existují čtyři úrovně složitosti v předpovídání personálních potřeb.¹⁸⁾ Tyto stupně předpovědní propracovanosti jsou shrnuty v příloze 4-3. Jak si můžete všimnout, pohybují se od formálních diskusí až po vysoce komplikované počítačové předpovědní systémy. Propracovanější metody se používají hlavně ve velkých organizacích, které mají mnohaleté zkušenosti s plánováním v personální oblasti. Malé organizace či ty, které odhad personálních potřeb dělají poprvé, pravděpodobně začínají na stupni č. 1 a postupují k ostatním stupňům podle toho, jak odborníci na plánování získávají větší přesnost.

Rozpočty

Analýzy nových pokusů

Počítačové modely

Tyto předpovědní metody musí být používány velice opatrně v cizím prostředí. Rozdíly v kultuře mohou vést k radikálně odlišným vlivům. V arabských státech jsou např. ženy vyloučeny z výkonu určitých prací či pracovního prostředí právě proto, že to jsou ženy. Projekt pracovní síly založený na poměrném zastoupení žen by byl v Severní Americe zcela nevhodný. V zemích, jako je Indie, omezují druh práce, kterou může určitá osoba vykonávat, její příslušnost k určité kasty. Ačkoliv se může zdát, že jsou tyto specifické národní vlivy nevýznamné, často jsou hluboko zakořeněné v kultuře a náboženství daného národa. Plány v personální oblasti, které nedokážou do sebe začlenit tyto proměnlivé prvky, by pravděpodobně neměly žádný užitek a mohly by být dokonce škodlivé.

Mezinárodní důsledky

PŘÍLOHA 4-3

Stupně podle složitosti a vypracovanosti při předpovědích v personální oblasti

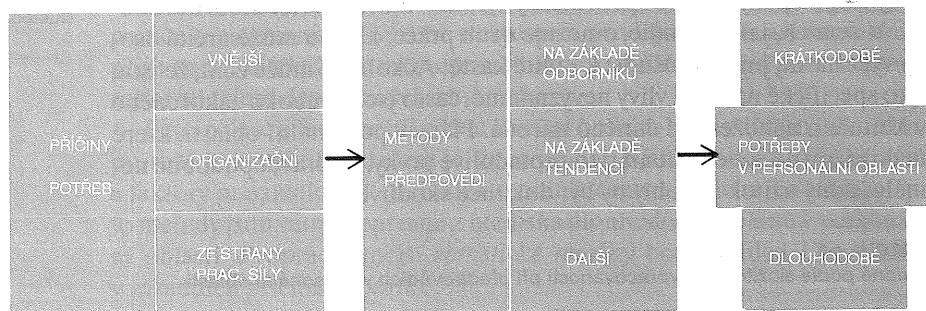
STUPEŇ 1	STUPEŇ 2	STUPEŇ 3	STUPEŇ 4
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vedoucí projednávají cíle, plány, druhy a množství lidí, které budou potřebovat během krátkého období. ■ Velmi neformální a subjektivní. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Každoroční proces plánování rozpočtu, který zahrnuje i potřeby v personální oblasti. ■ Co nejpřesnější určení množství a charakteru potřebné inteligence. ■ Identifikace problémů, které si žádají odvetnou činnost - ať už individuálně či obecně. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Využití počítačových analýz příčin problémů a budoucí tendence, týkající se přílivu talentovaných sil. ■ Využití počítačů k zbavení vedoucích běžných předpovědních úkolů (volno či fluktuace pracovních sil). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Počítačové modely a počítačová identifikace potřeb talentovaných sil, jejich přílivu a nákladů. Použití při nepřetržitém procesu modernizace a vyjadřování potřeb, plánů v oblasti zaměstnávání, možností postupu a programových plánů tohoto druhu. ■ Poskytování nejnovějších informací, nutných k rozhodnutím vedoucích. ■ Výměna informací s jinými společnostmi a s vládou (ekonomického rázu, o zaměstnávání, informace z oblasti sociální).

Pramen: James W. Walker: "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Planning Applications", *Human Resource Management*, jaro 1974, str. 21.

Potřeby v personální oblasti

Příloha 4-4 znázorňuje přehled hlavních zřetelů, které se musí brát v úvahu při odhadování potřeb v personální oblasti. Ukazuje nám, že předpovědi vlastně převádějí příčiny potřeb do podoby krátkodobých či dlouhodobých potřeb. Výsledné dlouhodobé plány jsou nevyhnutelně obecným vyjádřením *možných* potřeb. Definitivní číselné údaje jsou buď odhadnuté či úplně vynechány, protože ve své počáteční podobě nejsou většinou

moc přesné. Jak se plánovači postupně seznamují s příčinami potřeb a s předpovědními metodami, jejich odhady týkající se personální oblasti jsou stále přesnější.



PŘÍLOHA 4-4
Jednotlivé složky
budoucích
potřeb
v personální
oblasti

Krátkodobé plány jsou přesnější a mohou vyjadřovat soupis zaměstnanců (příloha 4-5). *Soupis zaměstnanců* je seznamem budoucích potřeb nových zaměstnanců pro každý druh práce. Tento soupis může obsahovat konkrétní čísla nebo jen přibližný okruh potřeb, závisí to na přesnosti základní předpovědní metody. Soupisy zaměstnanců (někdy též nazývané personálními schémata) nejsou ani úplné, ani zcela přesné. Obsahují pouze přibližné údaje. Ale tyto odhady umožňují personálním odborníkům porovnat potřeby s rezervami. Pomáhají výrobním oddělením, aby mohla pracovat bez větších problémů, mohou též zlepšit celkovou práci personálního oddělení.

S určitými odhady budoucích potřeb v oblasti personálních zdrojů mohou personální odborníci pracovat aktivnějším a systematictější způsobem. Přehled v příloze 4-5 např. ukazuje, že personální oddělení určité městské správy musí přijmout každé tři měsíce třicet dva nových členů do policejní akademie. Znalost tohoto faktu umožňuje personálním odborníkům na přijímání nových uchazečů naplánovat si náborovou kampaň takovým způsobem, aby vrcholila přibližně šest týdnů před začátkem nového policejního kursu. Tento předběžný plán umožňuje personálnímu oddělení vybrat vhodné uchazeče a podat jim vyznění alespoň tři týdny před začátkem kursu. Ty uchazeče, kteří se nestihli včas připravit, mohou odborníci z personálního oddělení informovat o termínu otevření dalšího kursu. Kdyby uchazeči čekali, až je upozorní policejní oddělení, vyznění by mohlo přijít příliš pozdě, než aby mohlo dojít k řádnému výběrovému řízení. Soupisy zaměstnanců umožňují odborníkům z personálního oddělení, aby jednali aktivně a lépe plánovali svou činnost.

Rezervy v personální oblasti

Když má personální oddělení představu o budoucích potřebách v personální oblasti, jeho následující starostí je, jak zaplnit plánované volné pracovní příležitosti.¹⁹⁾ Existují dva základní zdroje rezerv: vnitřní a vnější. Vnitřní rezervy se skládají ze současných zaměstnanců, kteří mohou být za účelem zaplnění volných pracovních míst povýšeni, přeloženi na jiné pracoviště či přemístěni do nižší funkce. Některá ze zmíněných volných míst na policejní akademii by mohla být zaplněna např. jinými zaměstnanci městské správy, kteří chtějí přejít do policejní služby. Tito lidé tvoří vnitřní zdroje. Vnějšími zdroji jsou lidé, kteří nepracují v městské správě, jako jsou např. zaměstnanci jiných organizací či nezaměstnaní.

Dva zdroje rezerv

PŘÍLOHA 4-5
Dílčí soupis zaměstnanců městské správy

		SOUPIS ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉ SPRÁVY												
		Datum:.....												
Kódové označení rozpočtu	Pracovní zařazení	Oddělení	Předpokládaná prac. příležitost pro jednotlivé měsíce											
			Celkem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
100-32	Noví členové pol. akademie	Policie	128	32			32			32				32
100-33	Expedice	Policie	3	2						1				
100-84	Služba	Policie	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
100-85	Řízení dopravy	Policie	5	2			1			1				1
100-86	Seržant	Policie	5	2			1			1				1
100-97	Poručík	Policie	2	1						1				
100-99	Kapitán	Policie	1	1										
200-01	Autoumývač	Automobil park	4	1			1			1				1
200-12	Pomocný mechanik	Automobil. park	3				1			1				1
200-13	Mechanik III	Automobil. park	2	1										1
200-14	Mechanik II	Automobil. park	1							1				
200-15	Mechanik I (ved.)	Automobil. park	1	1										
300-01	Úředník IV	Administra- tiva	27	10			5			6				6

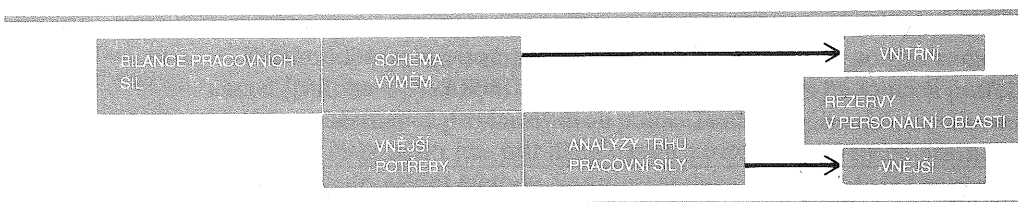
Hodnocení vnitřních rezerv

Určování
kandidátů
z vnitřních rezerv

Hodnocení vnitřních rezerv je více než pouhým vyčíslením množství zaměstnanců. Jak to naznačuje příloha 4-6, odborníci na plánování dělají bilanci schopností stávající pracovní síly, aby zjistili, jaké jsou možnosti současných pracovníků. Tyto informace umožňují tvůrcům plánů předběžně odhadnout, na které z volných pracovních míst by mohli být dosazeni současní zaměstnanci. Tyto předběžné odhady se obvykle zachycují na schéma výměn. Posuzování možností dosadit současné zaměstnance na volná pracovní místa je velice důležité, pokud si mají zaměstnanci zvyšovat u dané organizace kvalifikaci a pracovat s určitou perspektivou.²⁰⁾

PŘÍLOHA 4-6

Faktory, které určují budoucí rezervy v oblasti pracovních sil



Bilance a schémata výměn jsou také důležitým přínosem pro informační základnu personálního oddělení. S lepší znalostí svých zaměstnanců může personální oddělení efektivněji plánovat přijímání, vyškolení či pracovní postupy. Tyto informace mohou také pomoci personálním odborníkům při uskutečňování jejich plánů pozitivních činností, protože jim pomáhají nacházet kandidáty na volná pracovní místa mezi zaměstnanci, kteří patří do určité menšinové skupiny. Protože jsou bilance a schémata výměn velice důležité při aktivní činnosti personálního oddělení, v následující části přinášíme jejich podrobnější vysvětlení.

Bilance pracovních sil. *Bilance pracovních sil* je souhrnem schopností a dovedností každého zaměstnance. Bilance pracovníků, kteří nejsou ve vedoucí funkci, se nazývá *inventář schopností pracovníka*, bilance vedoucích pracovníků nese název *inventář schopností vedoucího pracovníka*. Ať se tato bilance nazývá jakkoliv, vždy přináší seznam schopností a dovedností každého zaměstnance. Tento soupis dává odborníkům na plánování informace o schopnostech pracovní síly dané organizace.

Příklad formuláře pro inventář schopností pracovníků je uveden v příloze 4-7. Část I může být vyplněna personálním oddělením podle jejich záznamů. Obsahuje označení práce, kterou zaměstnanec zastává, jeho zkušenosti, věk a předešlé zaměstnání. V části II jsou informace o schopnostech, pracovních funkcích, odpovědnostech a vzdělání pracovníka. Z těch-

to otázek se odborníci na plánování dozví, jaký souhrn schopností daný pracovník má. Personální oddělení může získávat tyto informace prostřednictvím telefonických hovorů či přímého pohovoru, nebo mohou být tyto otázky zasílány pravidelně zaměstnancům prostřednictvím zásilkové služby společnosti. Většina firem vyžaduje na svých zaměstnancích, aby tyto informace v případě významné změny doplňovali. Budoucí možnosti zaměstnanců jejich přímý nadřízený stručně shrnuje v části III. V této části se dozvíme o jejich výkonnosti, předpokladech pro pracovní postup a různých nedostatcích. Podpis vedoucího zajišťuje, že správnost dotazníku je zkontrolována někým, kdo zná zaměstnance lépe než pracovníci z personálního oddělení. Část IV je závěrečnou kontrolou, zda je formulář úplný, zároveň se zde přidává poslední hodnocení pracovníka, takže je možné lépe proniknout do jeho předešlé pracovní aktivity.

Tyto inventáře jsou často využívány počítači k vyhledávání adeptů pro volná místa a zároveň jsou pravidelně doplňovány o nové informace.²¹⁾ Velké organizace, jako je např. General Electric či U. S. Air Force, využívají počítačů k rychlému přidělování pracovních příležitostí schopným odborníkům. Když jsou informace nahrány v počítačích, je také snadnější jejich úprava, ke které by mělo docházet alespoň jednou za dva roky za předpokladu, že zaměstnanci referují o všech větších změnách, ke kterým dojde, pracovníkům personálního oddělení. Velké změny se týkají nových schopností, dosažení určitého vzdělání, změněné pracovní funkce apod. Pokud by nedocházelo k zanesení těchto změn do inventářů, mohlo by to mít za následek, že při vzniku nových pracovních příležitostí budou přehlédnuti schopní zaměstnanci dané organizace.

Rafael Corda chodil po pracovní době "na melouchy" a pomáhal svému bratrovi s údržbářskými pracemi ve velké továrně na barvy a laky. Rafael se začal věnovat této práci a prošel několika kursy, věnovanými klimatizaci a instalatérství. Protože jeho hlavní zaměstnavatel jen zřídka doplňoval kvalifikační inventář zaměstnanců, personální oddělení ve First National Bank nevědělo o Rafaelových rozmanitých schopnostech. Vedoucí z personálního oddělení přijal po několika týdnech hledání nového údržbáře, který nikdy v bance nepracoval. Banku to stálo 1000 dolarů, než nového údržbáře našla. Když se to Rafael dozvěděl, byl velmi rozhořčen.

Inventáře schopností vedoucích pracovníků by měly být také pravidelně doplňovány o nové informace, protože často slouží jako klíč k různým rozhodnutím, týkajícím se zaměstnanců. Někteří zaměstnavatelé ve skutečnosti používají stejné dotazníky pro všechny pracovníky, ať jsou nebo nejsou ve vedoucí funkci. Pokud používají různé dotazníky, dávají do inventářů o schopnostech vedoucích pracovníků doplňující otázky, aby získali nezbytné informace o jejich zkušenostech jako vedoucích. Obvykle se tam objevují tyto dotazy:

- kolik lidí řídili,
- jaký rozpočet měli k dispozici,
- pracovní funkce podřízených,
- jací zaměstnanci byli jejich podřízení,
- jaké manažerské kursy absolvovali,
- v jakých řídicích funkcích pracovali.

Inventáře
schopností
zaměstnanců

PŘÍLOHA 4-7
Formulář
pro inventář
schopností
pracovníků

MĚSTSKÁ SPRÁVA
SOUPIS SCHOPNOSTÍ

Datum: _____

ČÁST I (vyplňuje personální oddělení)

1. Jméno _____ 2. Číslo zaměstnance _____
3. Pracovní zařazení _____ 4. Odborné zkušenosti let _____
5. Věk _____ 6. Práce pro m. správu let _____

7. Předěšlé zaměstnání

V městské správě

prac. zařazení _____ od _____ do _____
prac. zařazení _____ od _____ do _____

Jinde

prac. zařazení _____ od _____ do _____
prac. zařazení _____ od _____ do _____

ČÁST II (vyplňují zaměstnanci)

8. Zvláštní schopnosti. Vyjmenujte všechny schopnosti a dovednosti, jaké máte, a to i v případě, že je nevyužíváte v současném zaměstnání. Připojte druh a název strojů a nástrojů, se kterými jste pracovali.

Schopnosti a dovednosti: _____

Stroje: _____

Nástroje: _____

9. Pracovní funkce. Stručně popište své nynější pracovní povinnosti.

10. Odpovědnost. Stručně popište vaši odpovědnost za

zařízení _____

finance _____

bezpečnost zaměstnanců _____

řízení zaměstnanců _____

11. Vzdělání. Stručně popište vaše vzdělání a absolvované kurzy.

Vysokoškolské (uved'te nejvyšší dosažené) _____

Pracovní školení a kurzy _____

Zvláštní kurzy _____

Vojenský výcvik _____

ČÁST III (Vyplňuje personální oddělení podle vedoucího daného pracovníka)

12. Celkové hodnocení pracovního výkonu _____

13. Celkové předpoklady pro pracovní postup _____

V jaké práci _____

Poznámky _____

14. Současné nedostatky _____

15. Podpis přímého nadřízeného _____ Datum: _____

Část IV (Vyplňuje pracovník z personálního oddělení)

16. Jsou připojena dvě poslední hodnocení výkonnosti? _____ Ano _____ ne

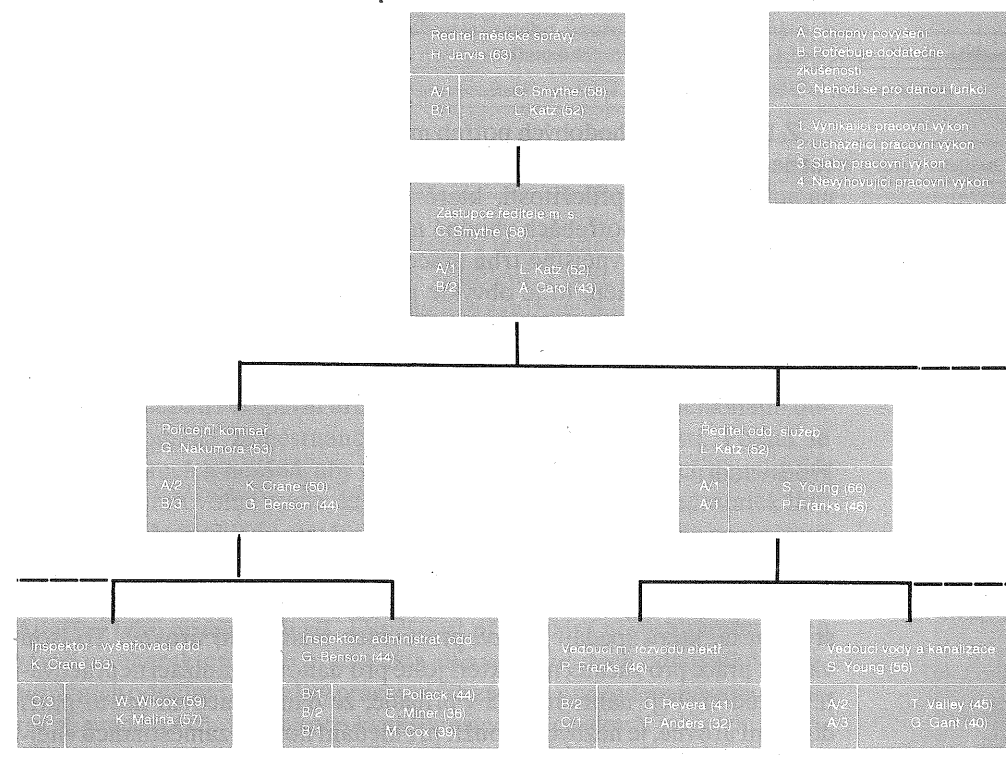
17. Připravil _____ Datum: _____

Schématá výměn. Schémata výměn jsou názornými vyzobrazeními toho, kdo má koho nahradit v případě uvolnění pracovního místa. Informace pro vytvoření takového schématu se získávají prostřednictvím bilance pracovních sil. V příloze 4-8 je zobrazeno typické schéma výměn. Představuje charakter výměn, které se týkají pouze několika pracovních míst na administrativním úřadu ve velkém městě. Toto schéma podobně jako organizační schémata zobrazuje různá pracovní místa v organizaci a určuje, jaké předpoklady by měli pravděpodobní kandidáti mít. Tyto předpoklady obsahují dvě proměnné složky - současnou výkonnost a možnost pracovního postupu daného pracovníka. Současná výkonnost je určována hodnoceními jeho současného nadřízeného. Názory dalších vedoucích, jejich kolegů či podřízených mohou přispět ke zvýšení současného pracovního výkonu. Budoucí předpoklady pro povýšení jsou založeny zejména na současné výkonnosti a na odhadech bezprostředních vedoucích, jak úspěšný bude daný pracovník v nové pracovní funkci. Personální oddělení může přispět k těmto odhadům využitím psychologických testů, pohovorů či jiných hodnotících metod. Schémata výměn, která obsahují věk

Schématá výměn

PŘÍLOHA 4-8

Část přehledu výměn městské správy



kandidátů, by mohla být příčinou obvinění z věkové diskriminace. Proto je v současné době tato informace z většiny schémat vynechána.

Personální a vedoucí pracovníci zjistili, že tato schémata se dají využívat pro rychlé vyhledání informací. Jejich nedostatkem však je, že obsahují jen omezený druh informací.²²⁾ Proto odborníci z personálních oddělení vyvinuli přehledy výměn, které doplňují schémata a v podstatě je nahrazují. *Přehledy výměn* jsou seznamem možných náhradníků na každou pracovní funkci, zároveň informují o jejich silných i slabých stránkách. Jak to dokládá příloha 4-9, přehledy poskytují mnohem více informací než schémata výměn. Tyto dodatečné informace umožňují pracovníkům, aby byli při svých rozhodováních vždy dostatečně informováni.

Většina společností, které jsou natolik složité, že se zabývají podrobným plánováním personálních zdrojů, často ukládá svou dokumentaci o zaměstnancích včetně inventářů schopností do počítačů. Potom mohou odborníci opravovat a sestavovat přehledy kdykoliv, kdy je to potřeba. Tyto přehledy také vypovídají o tom, pro která pracovní místa nejsou dostatečné rezervy.

Southland Corp., dallaský zakladatel řetězových prodejen 7-Eleven, hledal pomocí počítačů lidi, kteří by byli schopni rychlého pracovního postupu. Dvakrát za rok museli vedoucí ze Southland Corp. podávat zprávy o předpokladech svých podřízených na postup. Při uvedení těchto informací do počítače "zjistíme, zda nenastane nedostatek lidí, kteří by mohli být dosazeni do vyšších funkcí," říká Blake Frank, vedoucí průzkumu v personální oblasti. Zvláštní program pomáhá vytvářet plány pracovních postupů, odhalovat nedostatky a navrhnout řešení, jako je např. absolvování univerzitních kursů, školicích kursů v organizaci, převedení na jinou práci či jiný úkol.²³⁾

Z hlediska dlouhodobých potřeb mohou personální oddělení požadovat na zaměstnancích, aby si zvyšovali svou kvalifikaci a připravovali se tak na nové pracovní příležitosti, které se v budoucnu objeví. Když není při krátkodobých potřebách vhodná náhrada uvnitř organizace, je nutné přijmout někoho z vnějšího trhu pracovních sil. Jestli se využívá schémat nebo přehledů záměn, to je obvykle ponecháno v tajnosti. Toto utajení přispívá nejen k ochraně soukromí zaměstnanců, ale také předchází pocitu nespokojenosti u těch, kteří nemají předpoklady k okamžitému povýšení.²⁴⁾

Hodnocení vnějších rezerv

Ne na každou budoucí pracovní příležitost může existovat vhodný kandidát z řad současných zaměstnanců. Pro některá pracovní místa nejsou náhradníci, kteří by na ně mohli být přijati. Dalšími problematickými místy jsou ta, která spadají do tzv. pracovních míst první úrovně. To jsou vlastně práce pro začátečníky, kteří ještě pro danou organizaci nepracovali. Pokud chybějí náhradníci či v případě, že dané pracovní místo patří do první úrovně, je nezbytné použít při hledání nových zaměstnanců vnějších rezerv.

Přehledy výměn
podávají
podrobnější
informace



Pracovní místa
první úrovně

PŘÍLOHA 4-9

Přehled náhradníků pro ředitele městské správy

Přehled náhradníků na místo ředitele m. správy

nyní tuto fci zastává	Harold Jarvis	Věk	63
Pravděpodobné uvolnění místa	za dva roky	Důvod	Odchod do důchodu
Platové zařazení	99 (58 500 \$ za rok)	V této fci	8 let

Kandidát I	Clyde Smythe	Věk	58
Nynější fce	zástupce ředitele m. správy	V této fci	4 roky
Nynější pracovní výkon	vynikající	Odůvodnění	Ředitel m. správy hodnotí Clydeovu výkonnost vždy jako vynikající.

Předpoklady k povýšení	schopen okamžitě.	Odůvodnění	Během dlouhodobého onemocnění ředitele m. správy zastával Clyde úspěšně všechny povinnosti, včetně důležitého rozhodování a jednání s městskými odbory.
------------------------	-------------------	------------	--

Potřebná příprava

žádná

Kandidát II	Larry Kazt	Věk	52
Nynější fce	Vedoucí odd. služeb	V dané fci	5 let
Nynější pracovní výkon	vynikající	Odůvodnění	Larry díky svému úsilí a pečlivému plánování snížil náklady pro obyvatele proti očekávání o 10 až 15 %.

Předpoklady k povýšení	potřebuje větší praxi	Odůvodnění	Larry má zkušenosti pouze s řízením oddělení služeb. Ačkoliv je úspěšný, potřeboval by větší praxi v dalších oblastech (v současné době je schopný zastávat fci zástupce ředitele m. správy).
------------------------	-----------------------	------------	---

Potřebná příprava

Pro povýšení do fce ředitele m. správy je nezbytné zdokonalení se v oblasti tvorby rozpočtu a styku s veřejností.

Vnější potřeby. Využívání vnějších rezerv je určováno růstem dané organizace a úrovní práce personálního oddělení. Počet nových pracovních příležitostí první úrovně závisí na růstu organizace, a to zvláště v případě, kdy společnost při zaplňování volných pracovních míst užívá metody zvyšování pracovní kvalifikace současných zaměstnanců. Počet pracovních míst, které nepatří do první úrovně, také závisí na tom, jak personální oddělení napomáhá zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti. Pokud se na zaměstnancích nežadá, aby zdokonalovali svou kvalifikaci, nemusí být schopni zaplnit volná místa, která se v budoucnu objeví. Nedostatek lidí, kteří mají předpoklady zastávat vyšší funkce, vede k tomu, že organizace musí hledat zájemce o volné pracovní příležitosti vně organizace.

Analýza trhu pracovních sil. Úspěšnost při hledání nových zaměstnanců závisí na charakteru trhu pracovních sil a schopnostech odborníků v personálních oddělení. Náležitý pracovní trh závisí na požadované odborné úrovni pracovníků. Pro vysoce kvalifikované práce slouží jako trh pracovních sil celá země. Pro nekvalifikovanou pracovní sílu slouží jako praco-

vní trh obvykle místní společenství. Ať už je nezaměstnanost vysoká či nízká, lidí s některými požadovanými schopnostmi je vždy nedostatek.²⁵⁾ Např. během vrcholící hospodářské deprese se stačí podívat na inzeráty v novinách, aby člověk zjistil, že některé pracovní příležitosti se tam objevují týden co týden. Krátkodobě slouží míra nezaměstnanosti jako přibližné měřítko obtížnosti získat nové zaměstnance; personální odborníci však zjistili, že tato míra nezaměstnanosti se liší podle různých skupin lidí i mezi oblastmi či mezi městy. Když např. v polovině osmdesátých let klesly ceny ropy, mělo to za následek vysokou nezaměstnanost v Oklahomě, Texasu a Louisianě. V oblasti Nové Anglie však měli zaměstnavatelé problémy se získáním vhodných uchazečů o pracovní místa, zvláště pro kvalifikovanou práci. Tyto oblastní rozdíly odpovídají mezinárodní nevyváženosti v dostupnosti pracovníků, která způsobuje, že např. takové země, jako je Německo, musely přijímat tzv. gastarbeitery z rozvojových zemí.

Někteří odborníci se domnívají, že může nastat nedostatek lidí s řídícími schopnostmi, který částečně souvisí s postojem a stanoviskem těch, kteří tvoří pracovní sílu. Pokud se potencionální vedoucí pracovníci nezaměřují na práci v hierarchicky uspořádaných organizačních systémech, může dojít k jejich nedostatku, ať je celková nezaměstnanost vysoká či nízká.²⁶⁾

Nehledě na míru nezaměstnanosti mohou být vnější potřeby vyřešeny přilákáním těch pracovníků, kteří pracují pro jinou organizaci. Dlouhodobě mají na trh s pracovní silou významný vliv rozvojové procesy v dané oblasti a demografické tendence.²⁷⁾ Rozvoj v dané oblasti zahrnuje i tempo růstu daného společenství a jejich postoje a stanoviska. Mnoho vlastníků farem na Středním západě např. zjistilo, že počet obyvatel zde klesá. Když se snažili přilákat nové podnikatele, ti se obávali, že snižující se počet obyvatel může mít za následek následující nedostatek na místním trhu pracovních sil. Proto raději podnikali někde jinde. Nedostatek pracovních příležitostí vedl k tomu, že stále více lidí z této oblasti odcházelo. Naopak jižní města jsou pro podnikatele přitažlivější, protože tato rostoucí města slibují ještě rozsáhlejší trh pracovní síly, než byl doposud.

Projev stagnace růstu

Postoje a stanoviska společenství. Postoje společenství také ovlivňují povahu trhu pracovní síly. Pokud nedochází k růstu společenství, může to mít za následek, že se podnikatelé usadí jinde. Pokud je málo pracovních příležitostí, vede to ke ztrátě pracovníků, patřících k střední třídě. Zmenšující se počet pracovních sil odrazuje podnikatele, tím se kruh uzavírá.

Lidé ze Santa Barbary zastavili růst svého společenství tím, že omezili vydávání povolení k napojení se na městský vodovodní systém. Tím se zpomalila výstavba. V této době se výrazně zvýšilo nájemné. Mladé rodiny, které si nemohly dovolit takové poplatky, opustily tuto oblast. Noví podnikatelé se této situace zalekli. Pro zaměstnavatele, kteří tu byli již delší dobu, bylo obtížné sehnat nové zaměstnance, zvláště pak nízkoplačené pracovníky pro hlavní odvětví v tomto městě - turistický ruch. Bez ohledu na míru nezaměstnanosti stála personální oddělení v Santa Barbaře v případě, že se musela spoléhat na vnější rezervy pracovních sil, před složitým úkolem.



Demografické vlivy. Demografické tendence jsou dalším dlouhodobým jevem, který ovlivňuje použitelnost vnějších rezerv. Naštěstí pro plánovací odborníky jsou tyto tendence známy vždy několik let před jejich působením.²⁸⁾

Za nízkou porodností ve třicátých letech a na začátku let čtyřicátých následovala během čtyřicátých a padesátých let populační exploze. Když začaly poválečné děti chodit v šedesátých letech na univerzitu, nízká porodnost z třicátých let se projevila nedostatkem vysokoškolských učitelů. Tyto demografické tendence se začaly pomalu projevovat už v padesátých letech. Dlouhodobé plánování v personální oblasti, které reagovalo na demografické změny, mohlo předvídat tento nedostatek dostatečně brzy a aktivní univerzity mohly podniknout nápravná opatření.



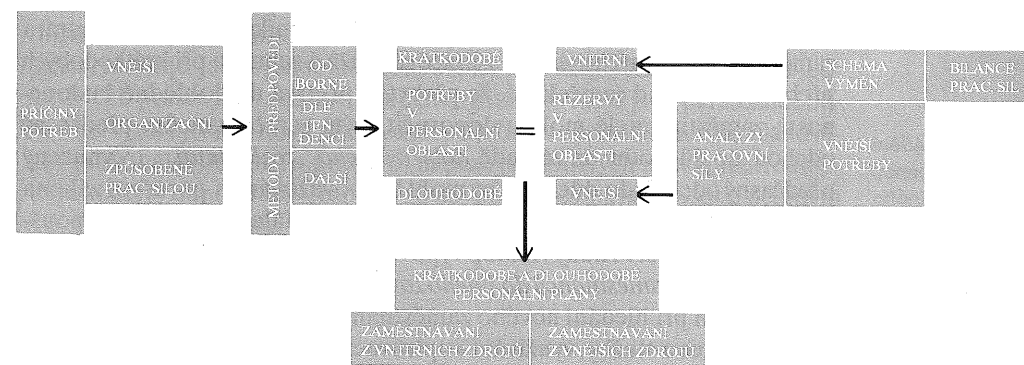
Populační tendence

Co se týče určitých nedostatků, které dlouhodobě ovlivňují určitá odvětví či zaměstnání, o těch se objevují rozsáhlé informace. Státní komise pro personální zdroje vydává zprávy o velkých změnách, týkajících se pracovních sil. Americké ministerstvo práce vydává *Příručku pracovních příležitostí* a čtvrtletně *Pracovní příležitosti v tomto kvartálu*. Tyto publikace vyprávějí o očekávaném vývoji v různých skupinách pracovních míst. Podobně ministerstvo vydává i odhady o růstu populace podle Statistického úřadu, plány, týkající se veškerých personálních zdrojů, jaké procento lidí bude tvořit pracovní sílu a změny ve složení pracovní síly, podle pohlaví, věku, rasové příslušnosti, stavu a dalších kritérií.²⁹⁾

Ačkoliv existují i výjimky, většina vyspělých zemí zjišťuje postupné zpomalování růstu populace, zvláště mezi vzdělanějšími skupinami. Vede to k tomu, že může dojít k nedostatku kvalifikovaných pracovníků, ačkoliv celkově bude nárůst populace slibovat rostoucí množství pracovních sil.

PŘÍLOHA 4-10

Úvahy o rezervách a potřebách při plánování v oblasti personálních zdrojů



Příloha 4-10 shrnuje hlavní pojmy, o kterých jsme v této kapitole hovořili. Na levé straně tabulky jsou znázorněny hlavní příčiny potřeb v personální oblasti, které vycházejí z vnějšího prostředí či z organizace nebo jsou způsobeny faktory týkajícími se pracovních sil. Tyto příčiny potřeb jsou předvídaný odborníky pomocí předešlých tendencí a dalšími metodami, které určují krátkodobé a dlouhodobé potřeby v personální oblasti.³⁰⁾ Tyto potřeby jsou uspokojovány buď z vnitřních zdrojů současnými zaměstnanci, nebo z vnějšku novými lidmi. Vnitřní rezervy jsou zobrazeny na schématu výměn, které je založeno na bilanci pracovních sil dané organizace. Vnější rezervy jsou rozebírány v analýzách relevantních trhů pracovních sil. Výsledkem jsou krátkodobé a dlouhodobé personální plány, které jsou pomocí procesu zaměstnávání z vnitřních či vnějších zdrojů plněny.

Přebytek

Když jsou odhadnuty rezervy i potřeby, může dojít k nezbytnému přispůsobení. Pokud vnitřní rezervy pracovních sil překračují potřeby dané organizace, vypovídá to o *přebytku pracovních sil*. Většina organizací reaguje na přebytek zmrazením přijímání nových zaměstnanců. Díky tomu přestane personální oddělení přijímat do nových pracovních příležitostí pracovníky z vnějších rezerv. Místo toho přesouvá do těchto funkcí stávající zaměstnance. K pomalému snižování přebytku slouží i dobrovolné odchody, kterým se anglicky říká *attrition*.³¹⁾ Pokud situace přetrvává, doporučují se dovolené.

Attrition



Po letním vrcholu turistické sezóny aerolinie TWA i ostatní letecké společnosti často dávají dovolenou všem zaměstnancům, kteří si o to požádají. Tyto dovolené pomáhají snížit celkový počet pracovních sil během klidných podzimních i zimních měsíců.

Dočasná vysazení z práce znamenají pro pracovníky krátkodobou ztrátu zaměstnání; dočasných vysazení z práce se využívá zejména při krátkodobých přebytcích. Pokud se očekává, že přebytek přetrvá do dohledné budoucnosti, zaměstnavatelé mohou doporučit svým zaměstnancům předčasný odchod do důchodu na základě *dobrovolného rozhodnutí*. (Vynucený předčasný odchod do důchodu by mohl být považován za porušení zákona o věkové diskriminaci.) Pokud přebytek trvá i nadále, dochází k propouštění zaměstnanců. Prudký vzestup výpovědí může být zmírněn prostřednictvím *převádění zaměstnanců do jiného zaměstnání*, což je vlastně pomoc zaměstnancům při hledání nového zaměstnání. Tento proces zahrnuje kancelářské práce a služby, využívání kopírovacích přístrojů, vyřizování meziměstských hovorů, poradenství, pokyny, jak postupovat při hledání zaměstnání, či dokonce pozvání představitele z konkurenční organizace, aby se osobně setkal se zaměstnanci.³²⁾

Převádění zaměstnanců do jiného zaměstnání

Nedostatek

Pokud vnitřní rezervy nemohou uspokojit potřeby organizace, vypovídá to o existenci *nedostatku* pracovních zdrojů. Tvůrci plánu jsou z krátkodobého hlediska málo pružní a musí se při hledání nových zaměstnanců spoléhat na vnější rezervy. Z dlouhodobého hlediska mohou být re-

akce pružnější. Odborníci mohou využít vnitřních zdrojů, mohou zdvojnásobit úsilí o rozvoj zaměstnanců v oblasti jejich znalostí, schopností a postojů, aby byli schopni nastoupit do těchto nových pracovních míst.

At' jsou personální potřeby uspokojovány z vnitřních či vnějších zdrojů, tvůrci plánů musí brát v úvahu plán pozitivních činností jejich organizace. Tento plán, který jsme rozebírali ve 3. kapitole, obsahuje strategii společnosti při nápravě dřívějších projevů diskriminace a při zajištění toho, že v budoucnosti k diskriminaci nedojde. Při vybírání kandidátů pro nové pracovní příležitosti z vnitřních i vnějších rezerv musí tato rozhodnutí vždy odpovídat cílům a časovému rozvrhu v plánu pozitivních činností. Personální plán také určuje, zda cíle pozitivních činností v dané organizaci budou či nebudou splněny. Např. i nenáročný požadavek zvýšení počtu příslušníků určité menšiny v dané organizaci není splnitelný, když personální plán určí, že nebudou přijímáni žádní noví zaměstnanci a že organizace musí usilovat o snížení celkového počtu zaměstnanců prostřednictvím dobrovolných odchodů.

Personální plán neslouží pouze jako kontrola pravděpodobného úspěchu plánu pozitivních činností. Je také důležitou součástí *systému informací o personálních zdrojích* dané organizace. Informace obsažené v personálním plánu slouží jako vodítko pro odborníky při přijímání nových zaměstnanců, při zvyšování jejich kvalifikace, při plánování pracovních postupů a při informování dalších odborníků z personálního oddělení. Když personální odborníci, výrobní vedoucí a jednotliví zaměstnanci znají potřeby v personální oblasti své organizace, mohou zaměřovat své úsilí směrem k budoucím personálním potřebám své firmy. Dokonce i jednotliví zaměstnanci se mohou sami připravit pro budoucí pracovní příležitosti, a to vzděláváním či jinou formou svépomoci. Z hlediska personálního oddělení je personální plán pouze jednou částí informačního systému. Další důležitou částí jsou informace o různých pracovních místech a funkcích v dané organizaci. 5. kapitola, která se nazývá Pracovní analýza a navrhování práce, ukazuje, jak se personální odborníci dozvídají o náplni práce na jednotlivých pracovních místech v jejich organizaci. Když jsou personální odborníci vyzbrojeni znalostí pracovních příležitostí (prostřednictvím plánování v personální oblasti) a pracovní náplně jednotlivých míst (prostřednictvím analýzy dané práce), mohou se dát do zaměstnávání vysoce účinným a aktivním způsobem.

Další kapitola

SHRNUTÍ

Plánování v personální oblasti si žádá značné množství času, personálních a finančních rezerv. Návratnost těchto investic nemusí být pro malé firmy taková, aby ospravedlňovala vydané náklady. Velké organizace však stále častěji využívají personálního plánování jako prostředku k dosažení vyšší efektivity. Prostřednictvím těchto plánů se personální oddělení snaží od-

hadnout své budoucí potřeby a rezervy v oblasti personálních zdrojů. Když tvůrci těchto plánů dostatečně porozumějí faktorům, které ovlivňují personální potřeby, mohou pak předvídat určité krátkodobé i dlouhodobé potřeby.

Když plánovači znají očekávanou úroveň potřeb, snaží se odhadnout, zda jsou současní zaměstnanci schopni tyto potřeby vyřešit. Tyto odhady začínají bilancí pracovních sil, pak se určí možní náhradníci. Nedostatek vnitřních rezerv se řeší hledáním nových zaměstnanců na vnějších trzích pracovní síly. Přebytek vnitřních rezerv je řešen dobrovolnými odchody, dovolenými, krátkodobými vysazeními z práce či výpověďmi.

Jak ukazuje příloha 4-10, prostřednictvím zaměstnávání vnitřních i vnějších rezerv se spěje ke splnění personálních plánů. Výsledkem jsou krátkodobé a dlouhodobé personální plány, které určují budoucí potřeby organizace v personální oblasti a pravděpodobné zdroje rezerv. Tyto informace jsou důležitým doplněním informační základny personálních oddělení.

TERMÍNY PRO OPAKOVÁNÍ

Strategický plán	Inventáře schopností prac.
Předpovědi v person. oblasti	Schémata výměn
Technika Delfy	Přehledy výměn
Extrapolace	Analýza trhu pracovní síly
Indexování	Attrition
Soupis zaměstnanců	Převedení zaměstnanců do jiného zaměstnání

OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Proč se dělají plány v oblasti personálních zdrojů častěji ve velkých organizacích než v malých? Jaké výhody přináší tyto plány velkým organizacím?
2. Vyjmenujte a stručně popište faktory, které vedou ke změně potřeb v personální oblasti.
3. Co je to soupis zaměstnanců? Jaký význam má pro plánovače?
4. Jaký účel mají bilance pracovních sil? Které informace, získané z bilance pracovních sil, jsou nezbytné pro vytvoření schémat výměn?
5. Předpokládejme, že odborníci ve svých plánech zjistili, že vzhledem k velkým technickým inovacím bude vaše firma muset snížit během tří let počet zaměstnanců o 25 %. Jak na to budete v současné době reagovat?
6. Předpokládejme, že jste vedoucím restaurace, která je umístěna v zimní turistické oblasti. Během léta se vám vyplatí nechat restauraci otevřenou, ale potřebujete pouze poloviční počet kuchařů, číšníků a barmanů. Co uděláte v říjnu, na začátku vrcholné turistické sezóny?

7. Vysvětlete, proč musí být schémata a přehledy výměn uchovány v tajnosti.

8. Mnohé metody, které se užívají k předpovědím potřeb v personální oblasti, jsou kritizovány z důvodu jejich nepružnosti, protože neumožňují plánovačům vyvíjet různé plány, založené na různých předpokladech. Jak se stavíte k této kritice?

UKÁZKA 4-1

Personální potřeby metropolitní university

Metropolitní universita byla po několik let ztrátovou organizací. Tento schodek byl vyrovnáván z městského rozpočtu, protože město tuto universitu podporovalo. Vzhledem k inflaci a depresi se zátěž na městský rozpočet ztrojnásobila, až dosáhla v roce 1988 hodnoty 21 milionů dolarů.

Mnozí členové městské rady se dozvěděli, že počet přihlášených uchazečů se na začátku devadesátých let snížil. Tento pokles povede k přebytku zaměstnanců a k ještě větším ztrátám. Prezident university přijal Billa Barkera, aby mu vytvořil dlouhodobý plán, týkající se personálních zdrojů v universitě. V jedné části jeho zprávy bylo uvedeno:

Snížená porodnost v šedesátých a sedmdesátých letech způsobí přinejmenším do roku 2000 pokles vysokoškolských studentů. Pokud se má universita vyhnout rostoucím ztrátám, musí okamžitě přestat zaměstnávat nové lidi. Navíc musí být sestaven výbor, který vytvoří nové osnovy a rozvrhy, ve kterých se zaměří zejména na ty zaměstnance, kteří se mohou v době do roku 2000 nejvíce zdokonalit.

Prezident university však na to řekl: "Když nebudeme nikoho přijímat, znamená to, že nepřijmeme ani nové členy fakulty, kteří by byli nejčerstvějšími absolventy kursů v nových oblastech. Od roku 1970 se počet přihlášených uchazečů každý rok zvýšil o 2 až 4 %. Nevidím žádný důvod, proč bych měl pochybovat o tom, že to tak bude i nadále."

1. Předpokládejme, že jste členem městské rady, doporučíte universitě, aby přestala přijímat nové členy, nebo ne?

2. Když Bill Baker použil informace o populačním růstu, jakou jinou informaci týkající se populace by mohl použít prezident, aby podložil svůj názor, že se universita bude i nadále rozrůstat?

3. Existují nějaké postupy, které byste doporučili, aby universita mohla přijímat nově vyškolené členy fakulty a přitom se vyhnula vážným rozpočtovým schodkům, pokud by se v devadesátých letech snížil počet uchazečů?

PRAMENY:

1. Stella N. Nkomo: "The Theory and Practice of HR Planning: The Gap Still Remains", *Personnel Administrator*, srpen 1986, str. 71.
2. James W. Walker: "Linking Human Resources Planning and Strategic Planning", *Human Resource Planning*, jaro 1978, str. 2.
3. George T. Milkovich and Thomas A. Mahoney: "Human Resource Planning Models: A Perspective", v edici James W. Walker, *The Challenge of Human Resource Planning: Selected Readings*, New York: Human Resource Planning society, 1979, str. 73-84.
4. Eddie C. Smith: "Strategic Business Planning and Human Resource: Part I", *Personnel Journal*, září 1982, str. 606-610. (O části II se můžete dočíst v *Personnel Journal*, září 1982, str. 680-682.) Viz také Nkomo: cit. dílo; Matt Hennecke: "The People Side of Strategic Planning", *Training*, listopad 1984, str. 25-32 a Anil K. Gupta: "Matching Managers to Strategies: Points and Counterpoint", *Human Resource Management*, sv. 25, č. 2, léto 1986, str. 215-234.
5. Lee Dyer: "Human Resource Planning at IBM", *Human Resource Planning*, jaro 1984, str. 111-125.
6. Tamtéž.
7. John Hoerr: "Human Resource Managers Aren't Corporate Nobodies Anymore", *Business Week*, 2. prosince 1985, str. 58.
8. Herbert Heneman and G. Seltzer: *Employer Manpower Planning and Forecasting* (Manpower Research Monograph č. 19), Washington, D.S.: U.S. Department of Labor, 1970, str. 42.
9. Raymond E. Miles and Charles C. Snow: "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, léto 1984, str. 36-52.
10. Eugene H. Seibert and Joanne Seibert: "Retirement: Crisis of Opportunity", *Personnel Administrator*, srpen 1986, str. 43-49.
11. Harold L. Angle, Charles C. Manz, and Andres H. Van de Ven: "Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy: A Preview of the 3M Story", *Human Resource Management*, jaro 1985, str. 51-68.
12. Gregory Moorhead: "Qualitative Factors of Corporate Fit in Mergers and Acquisitions", *The Merger/Acquisition Consultant*, Dallas: Pritchard and Associates, 1982.
13. Hoerr: cit dílo, str. 58.
14. Thomas H. Stone and Jack Fiorito: "A Perceived uncertainty Model of Human Resource Forecasting Technique Use", *Academy of Management Review*, sv. 11, č. 3, str. 635-642. Viz také John D. Gridley: "Who Will Be Where When? Forecast the Easy Way", *Personnel Journal*, květen 1986, str. 51-58.
15. A. L. Delbecq, A. H. Van de Ven, and D. H. Gustafson: *Group Techniques for Progress Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975; J. M. Bartunek and J. K. Muringhan: "The Nominal Group Technique: Expanding the Basic Procedure and Underlying Assumptions", *Group and Organization Studies*, sv. 9, 1984, str. 417-432.
16. James W. Walker: *Human Resource Planning*, New York: McGraw-Hill, 1980, str. 105.
17. Don Bryant: "Manpower Planning Models and Techniques", *Business Horizons*, duben 1973, str. 69-73. Viz také David J. Bartholomew: "Statistics in Human Resource Planning", *Human Resource Planning*, listopad 1978, str. 67-77.
18. James W. Walker: "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Planning Applications", *Human Resource Management*, jaro 1974, str. 21; Paul Pakchan: "Effective Manpower Planning", *Personnel Journal*, říjen 1983, str. 826-830.
19. Douglas B. Gehrman: "Objective Based Human Resources Planning", *Personnel Journal*, prosinec 1981, str. 942-946.
20. Jeffrey Pfeffer and Yinon Cohen: "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1984, str. 550-572. Viz také Douglas R. Wholey: "Determinants of Firm Internal Labor Markets in Large Law Firms", *Administrative Science Quarterly*, 1985, str. 318-335.
21. William M. Bulkeley: "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", *The Wall Street Journal*, východní vydání, 18. září 1985, str. 33.
22. George S. Odiorne: "For Successful Succession Planning... Match Organizational Requirements to Corporate Human Potential", *Management Review*, listopad 1982, str. 49-54.
23. Bulkeley, cit. dílo.
24. "Respecting Employee Privacy", *Business Week*, 11. ledna 1982, str. 131.
25. Joan Lindroth: "How to Beat the Coming Labor Shortage", *Personnel Journal*, duben 1982, str. 286-272.
26. John N. Pearson and Jeffrey S. Bracker: "The Coming Shortage of Managerial Talent", *Management Education and Development*, sv. 17, č. 3, 1986, str. 243-251.
27. George S. Odiorne: "The Crystal Ball of HR Strategy", *Personnel Administrator*, prosinec 1986, str. 103-106. Viz také John A. Byrne and Alison Leigh Cowan: "Should Companies Groom New Leaders of Buy Them?" *Business Week*, 22. září 1986, str. 94-96.
28. Cit. dílo. Viz také Alan L. Otten: "Decision Makers Often Fail to Spot Key Changes behind the Statistics", *The Wall Street Journal*, 6. prosince 1986, str. 33.
29. Viz *Employment and Training Report of the President*, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
30. R. J. Stalcup: "Avoiding Short-Term HR Planning", *Personnel Administrator*, září 1986, str. 35-39.
31. Kendrith M. Rowland and Scott L. Summers: "Human Resource Planning: A Second Look", *Personnel Administrator*, prosinec 1981, str. 73-80. Viz také William H. Hoffman and L. L. Wyatt: "Human Resource Planning", *Personnel Administrator*, leden 1977, str. 19-23.
32. Příklad dobře naplánovaného převedení zaměstnanců do jiného zaměstnání viz "A Happy Ending in Connecticut", *Resource*, srpen 1985, str. 2, 6.

KAPITOLA 5

PRACOVNÍ ANALÝZA A NAVRHOVÁNÍ PRÁCE

Dnes se v celé... oblasti uskutečňuje významná změna v zavedeném přístupu k organizaci a managementu práce.

RICHARD E. WALTON ¹⁾

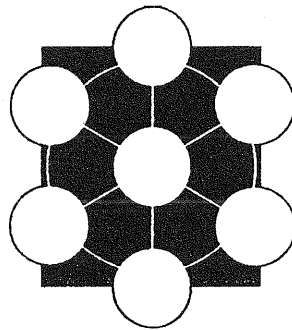
V současné době se management stále více podílí na formování pracovního prostředí.

THOMAS KOCHAN ²⁾

HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Vysvětlit, proč personální oddělení potřebují informace vyplývající z pracovních analýz.
- 2 Vyjmenovat hlavní metody získávání informací na základě pracovních analýz.
- 3 Popsat obsah popisu práce.
- 4 Uřčit hlediska efektivity a chování při navrhování práce.
- 5 Vysvětlit, jak pracovní specializace ovlivňuje produktivitu, spokojenost a fluktuaci.
- 6 Pohovořit o různých metodách nového navrhování práce za účelem zlepšení kvality pracovních podmínek.



Základním předpokladem pro aktivní práci personálních oddělení je informační systém týkající se personálních zdrojů. Pracovníci tohoto oddělení musí znát vlivy okolního prostředí popsané ve 2. kapitole a zvláštní otázky zajištění stejné pracovní příležitosti, které jsou rozebrány ve 3. kapitole. K těmto základním kamenům informačního systému přidává 4. kapitola ještě personální plánování, které spojuje plány oddělení se základní strategií organizace. Dalším základním kamenem tohoto informačního systému jsou informace o různých pracovních funkcích, o kterých vypovídá příloha 5-1. ³⁾ Pracovní místa a funkce jsou jádrem produktivity každé organizace. Pokud jsou dobře naplánovaná a vykonávaná, organizace se přibližuje směrem ke svým cílům. V jiném případě dochází ke zhoršení produktivity, snižování zisku a menší schopnosti organizace uspokojovat potřeby společnosti, zákazníků, zaměstnanců a všech ostatních, kdo mají hmotný zájem na úspěchu společnosti. Význam a důsledky dobře navržené práce se dají snad nejlépe doložit příkladem.

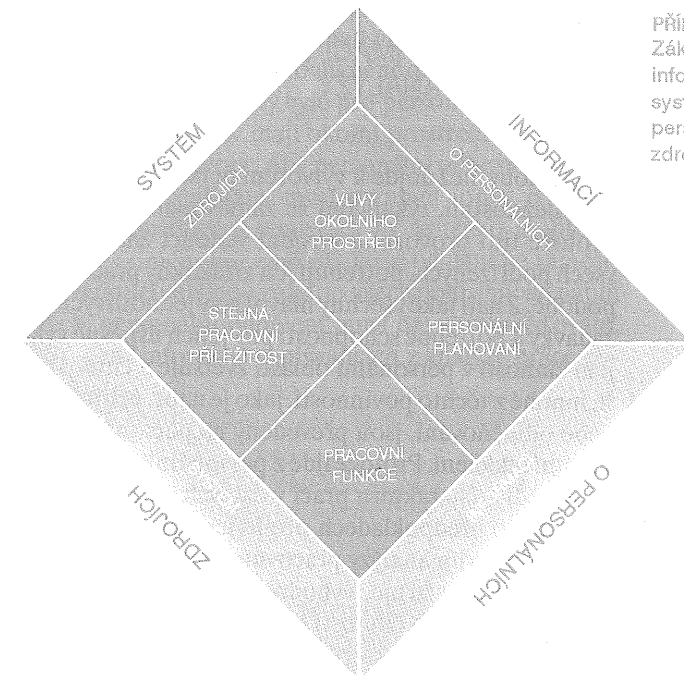
Charakter práce je jádrem produktivity



Na začátku osmdesátých let utratila Shenandoah Life Insurance Company of Roanoke ve Virginii 2 milióny dolarů za zavedené počítačů do procesu řešení různých žádostí. A výsledek? Vyřízení obyčejné žádosti o nějakou změnu i nadále znamenalo 27 pracovních dnů, 32 úředníků a zpracování tří oddělení.

Nová technologie fungovala. Ale před tím, než by byly zřejmé výhody plynoucí z automatizace, by musel být změněn charakter práce. Když byly pracovní funkce přeskupeny a byly rozšířeny odpovědnosti, čas potřebný na vyřešení případu se snížil na 2 dny a téměř zmizely jakákoliv stížnosti. Do poloviny osmdesátých let se v Shenandoah Life využívalo o 10 % méně pracovníků a vyřídilo se o 50 % více žádostí. ⁴⁾

PŘÍLOHA 5-1
Základní prvky
informačního
systému v oblasti
personálních
zdrojů



Ne všechny pokusy změnit formu práce jsou stejně úspěšné, jako byl tento příklad z Shenandoah Life. Zlepšení produktivity, kvality a nákladů však často začíná od změny charakteru prací, které zaměstnanci vykonávají. Aby personální oddělení pracovalo efektivně, jeho pracovníci musí jasně porozumět obsahu prací, které jsou v organizaci vykonávány. Při množství několika set či tisíců pracovních funkcí je však pro personální odborníky v podstatě nemožné znát podrobnosti o každé práci. Řešením je kvalitní informační systém, týkající se personálních zdrojů, ve kterém jsou uloženy podrobné informace o každé pracovní funkci v organizaci. Z těchto písemně či elektronicky zachycených informací se mohou personální odborníci rychle dozvědět všechny detailní informace o jakémkoliv práci. Tyto znalosti jsou velice důležitým předpokladem pro úspěšnou činnost personálního oddělení, zvláště v tak veliké společnosti, jako je Shenandoah Life, protože jedině díky jim mohou odborníci aktivnějším způsobem pomáhat své organizaci. Pokud nemají tuto informační základnu, budou mít potíže při novém navrhování pracovních funkcí, při přijímání nových zaměstnanců, při školení současných zaměstnanců, při určování odpovídajících odměn a při mnoha dalších činnostech personálního oddělení.

Tato kapitola popisuje způsob, jakým personální odborníci rozšiřují prostřednictvím pracovní analýzy informační základnu svého oddělení. Končí ukázkou, jak personální odborníci využívají informací vyplývajících z pracovní analýzy při navrhování a změně charakteru práce. Následující kapitoly se podrobně zabývají dalším využitím informací, které poskytují pracovní analýzy.

PŘEHLED INFORMACÍ VYPLÝVAJÍCÍCH Z PRACOVNÍ ANALÝZY

Do doby, než dojde k vytvoření personálního oddělení, se zabývají všemi záležitostmi, týkajícími se zaměstnanců, vedoucí s řídicí pravomocí. Protože tyto provozní a výrobní vedoucí znají velmi dobře náplň práce všech podřízených, potřebují jen zřídka kdy pracovní informace v písemné podobě. Znají také všechny hlavní rysy jednotlivých pracovních funkcí, požadavky a potřebné schopnosti pro jejich úspěšné vykonávání. Když se objem činností v personální oblasti zvětšuje a činnosti jsou komplikovanější, mnohé z těchto povinností, jako je např. přijímání nových zaměstnanců nebo odměňování, jsou převedeny na personálního odborníka nebo personálního oddělení. Protože lidé z personálního oddělení obvykle toho mnoho nevědí o charakteru prací v ostatních odděleních, informace o těchto pracích a o předpokladech pro jejich vykonávání musí být shromážděny prostřednictvím analýzy pracovních míst. *Analýza pracovních míst* systematicky shromáždí, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých pracích. Tyto činnosti obvykle vykonávají odborníci, kterým se říká *pracovní analytici*, kteří shromáždí informace o každém pracovním místě, ale ne o každém zaměstnanci.

Definice pracovní analýzy

Předpokládejme např., že ve firmě Shenandoah měli padesát úředníků, kteří se ve své účtárně starali o splácení účtů věřitelům. Náplň všech prací byla stejná, protože každý úředník vykonával totéž - zpracovával došlé faktury do takové formy, aby mohly být proplaceny. Pracovní analytik se nemusel zdržovat zkoumáním práce každého z padesáti úředníků. Místo toho potřeboval prostudovat pouze namátkový vzorek z těchto padesáti zaměstnanců. Informace, které získal z tohoto zlomku úředníků zabývajících se splácením účtů, mu daly přesnou představu o práci všech padesáti zaměstnanců. Jednoduše řečeno, pracovní analytik může porozumět práci úředníků zabývajících se propáčením účtů, aniž by se podrobně zabýval úkoly každého z nich.



1. *Hodnocení* vlivu okolního prostředí na jednotlivé druhy prací.
2. *Odstranění* nežádoucích pracovních požadavků, které by mohly vést k diskriminaci při zaměstnávání.
3. *Zjištění* pracovních prvků, které by přispívaly či bránily zlepšení kvality pracovního prostředí.
4. *Naplánování* budoucích potřeb v personální oblasti.
5. *Výběr* příslušných uchazečů na volná pracovní místa.
6. *Vymezení* potřeb pro vzdělání nových i dlouhodobých zaměstnanců.
7. *Vytvoření* plánu pro rozvoj schopností zaměstnanců.
8. *Stanovení* reálného výkonnostního kritéria.
9. *Umístění* zaměstnance na taková pracovní místa, kde může efektivně uplatnit své zkušenosti.
10. *Řádná odměna* pracovníků.

PŘÍLOHA 5-2
Hlavní činnosti personálního managementu, které čerpají z informací získaných z pracovní analýzy

Zaznamenané informace o charakteru pracovních míst hrají v personálních odděleních důležitou roli, protože mají vliv na velké množství činností týkajících se zaměstnanců. Některé ovlivněné oblasti jsou znázorněny v příloze 5-2. Bez těchto informací by bylo pro personální odborníky např. velice složité zhodnotit, jaký vliv mají okolní prostředí či pracovní požadavky na kvalitu pracovního života. Aby personální odborníci vybrali pro každé místo správného kandidáta, musí rozumět tomu, co která práce obnáší. Podobně i od mzdových analytiků by se těžko mohlo očekávat, aby vymezili řádné odměny bez znalosti, co se od daného zaměstnance požaduje. Ačkoli vedoucí většinou znají do všech podrobností náplň práce svých podřízených, personální oddělení musí dát shromáždění, vyhodnocování a uspořádání informací vyplývajících z analýzy práce konečnou podobu.

Pracovní analýza ovlivňuje celou škálu činností

SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ PLYNOUCÍCH Z PRACOVNÍ ANALÝZY

Pracovní analytici shromáždí informace o charakteristických znacích jednotlivých prací a pracovníků. Předtím, než začnou zkoumat náplně jednotlivých prací, zabývají se organizací - jejím účelem, vstupními jednotka-

mi (lidé, materiál a pracovní postupy) a výstupními jednotkami (zboží či služby). Také prostudují všechny zprávy ze společnosti, daného odvětví či vydané vládou, které mají vztah k pracovní funkci, kterou se zabývají.⁵⁾ Když už mají alespoň obecnou znalost organizace a její práce, potom:

- zjišťují, která pracovní místa se mají podrobit analýze,
- vyvíjejí dotazníky zaměřené na účel dané analýzy,
- shromáždí informace, které analýza přináší.

Zjišťování pracovních míst

Před tím, než analytici začnou sbírat informace o jednotlivých pracích, zjišťují a seznamují se s různými pracovními místy v organizaci. Tento proces je jednoduchý v malých organizacích, protože tam je pracovních funkcí málo. Ve velkých společnostech musí analytici někdy vytvořit seznam prací na základě výplatních listin, organizačních schémat či na základě rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími. Pokud už někdy k nějakým analýzám došlo, mohou analytici využít předešlé záznamy k určení pracovních funkcí v dané organizaci.⁶⁾

Vytváření dotazníků

Aby mohli analytici dostatečně prozkoumat jednotlivé druhy prací, vyvíjejí seznamy otázek či dotazníky, kterým se někdy říká *formuláře pro pracovní analýzu*. Nehledě na jejich označení se tyto formuláře snaží jednotným způsobem shromáždit žádané informace. Dotazníky zjišťují povinnosti, odpovědnosti, schopnosti a výkonnostní požadavky na všech pracovních místech, která podléhají průzkumu. Je důležité, aby se pro podobný druh práce používaly stejné dotazníky. Analytici chtějí získat různé informace o charakteru prací, ale nechťejí zadávat odlišné otázky. Udržet tento jednotný ráz je obzvláště obtížné ve velkých organizacích. Když se analytici zabývají podobným druhem prací v rozdílných odděleních, jedině díky jednotným dotazníkům mohou s největší pravděpodobností získat použitelné informace.

Formuláře pro pracovní analýzu



Je důležitý jednotný ráz

Když vznikli dva výrobci domácích spotřebičů, každý z nich si zpočátku ponechal zvláštní personální oddělení a odlišné formuláře pro pracovní analýzu. V důsledku toho všichni výrobní vedoucí, kteří byli vyhodnoceni podle stejného formuláře, byli povýšeni a dostali vyšší platy. Vedoucí z druhé továrny zastávali tutéž práci, ale přidáno dostali jen mírně.

Jak ukazuje tento příklad, na podobné práce by měly být používány stejné formuláře. To však *neznamená*, že personální oddělení může používat pouze jeden formulář. Pracovní analytici často zjišťují, že pro technické, administrativní práce nebo práce ve vedoucím postavení je potřeba použít odlišné formuláře. Odlišné formuláře by však nikdy neměly být použity pro práce stejného charakteru.

Jaké otázky se objevují v dotaznících za účelem pracovní analýzy? Příloha 5-3 ukazuje zkrácený vzorek takového formuláře. Hlavní části jsou rozloženy v následujících odstavcích.

Charakter dotazníku a určení práce. První dva nadpisy v tabulce dokládají, jak staré jsou tyto informace, určují charakter práce, o kterou se jedná. Bez těchto úvodních částí by se analytik mohl spoléhat na zastaralé údaje nebo by mohl tyto fakta přičítat jinému povolání. Protože se charakter většiny prací za určitou dobu mění, mohly by zastaralé údaje zaměřit činnost v personální oblasti nesprávným směrem.

Informace vyplývající z pracovní analýzy o práci úředníka v Brevard General Hospital nebyly po dobu dvou let obměňovány. V těchto zastaralých informacích se uvádělo, že hlavním předpokladem pro danou práci je zkušenost v práci s fakturami. Ale protože nemocnice veškeré práce s fakturami začala realizovat pomocí počítačů, nebyla tato zkušenost vlastně natolik důležitá. Místo toho bylo nutné, aby noví pracovníci uměli psát na stroji a uměli ukládat informace do počítačů.



Srovnávání lidí a charakteru práce

Povinnosti a odpovědnosti. Mnohé formuláře se snaží získat stručné informace o účelu dané práce, jaké pracovní povinnosti obnáší a jakým způsobem je vykonávána. Tento přehled slouží k vytvoření rychlé představy o dané práci. Jsou zde vyjmenovány zvláštní povinnosti a odpovědnosti, což umožňuje hlubší proniknutí do charakteru daného pracovního místa. Otázky týkající se odpovědnosti jsou rozšířeny o další, pokud je tento formulář určený pracovníkům ve vedoucích funkcích. Doplňující otázky se zabývají mírou odpovědnosti v oblasti rozhodování, kontrolování, organizování, plánování a při dalších řídicích činnostech.

Charakteristické znaky pracovníka a pracovní podmínky. Kromě informací o práci potřebují analytici také informace o potřebné kvalifikaci pro vykonávání dané pracovní funkce. V této části formuláře se uvádějí zvláštní znalosti, schopnosti, dovednosti, absolvování kursů, vzdělání, zkušenosti a další charakteristické znaky, kterými by měl pracovník disponovat. Tyto informace jsou zvláště cenné při přijímání zaměstnance na volné pracovní místo či při informování zaměstnance o nové pracovní náplni nebo při plánování pracovního postupu. Informace o pracovním prostředí také přispívají k pochopení podstaty dané práce. Pracovní podmínky mohou objasnit nezbytnost určitých schopností, určitého výcviku nebo znalostí, nebo dokonce nezbytnost vytvoření zvláštní pracovní funkce. Když personální oddělení ví o rizikovitosti daného povolání, může pozměnit charakter daného povolání nebo výcvikem a bezpečnostním zařízením chránit zaměstnance před nebezpečím. Zvláštní pracovní podmínky mají vliv na přijímání, rozmístování pracovníků a odměňování.

Během druhé světové války měla jedna továrna na výrobu letadel problémy s instalací nádrží na pohonné hmoty do křidel bombardérů, které vyráběla. Prostor pro tento úkon byl značně úzký a malý. Tyto stísněné podmínky způsobily značné zdržení. Když se o této situaci dozvěděli odborníci z personálního oddělení, přijali svářeče, kteří měli méně než 150 cm a vážili méně než 50 kg.



Požadavky na pracovní výkon. Dotazníky určené pro pracovní analýzu se také snaží získat informace o kritériích, která se používají pro hodnocení pracovního výkonu. Tyto informace jsou shromažďovány hlavně u těch prací, kde existují zřejmá a objektivní kritéria, podle nichž se dá výkonnost hodnotit. Pokud nejsou tato kritéria dostupná v písemné formě, mohou analytici požádat vedoucí, aby udělali návrh rozumných kritérií, podle nichž by se výkonnost hodnotila.

Shromažďování informací

Neexistuje dokonalý způsob, jakým by se měly všechny informace uvedené na dotaznících shromažďovat. Analytici musí posoudit čas, náklady a přesnost ve spojení s využíváním pohovorů, komisí sestavených z odborníků, dotazníků, zaměstnaneckých provozních deníků, pozorování či použitím určité kombinace těchto metod. ⁷⁾

Pohovory. Ústní pohovory jsou účinným způsobem, jak získat informace. Analytici používají za základní prostředek dotazníky, v případě potřeby, mohou však určité otázky doplnit. Ačkoliv je tento postup pomalý a nákladný, umožňuje tazateli upřesnit si některé nejasnosti a proniknout hlouběji do neurčitých odpovědí. Většinou jsou dotazováni jak pracovníci, tak i jejich nadřízení. Analytik obvykle nejdříve hovoří s omezeným počtem pracovníků a potom si prostřednictvím hovoru s vedoucími ověřuje získané informace. Tento postup zajišťuje vysokou úroveň přesnosti.

PŘÍLOHA 5-3 Dotazník sloužící k analýze práce

Brevard General Hospital
Dotazník sloužící k pracovní analýze

A. Charakter analýzy

1. Formulář sloužící k pracovní analýze byl kontrolován _____
2. Předešla kontrola _____
3. Datum provedení analýzy pro konkrétní práci _____
4. Předešla analýza _____
5. Analýzu vede _____
6. Potvrzeno - podpis _____

B. Určení práce

1. Název práce _____
2. Další názvy _____
3. Skupina _____
4. Oddělení _____
5. Označení vedoucího _____

PŘÍLOHA 5-3 pokračování

C. Stručný přehled

Ve stručnosti popište účel práce, co se dělá a jakým způsobem. _____

D. Pracovní povinnosti

1. Hlavní úkoly této práce by se daly zařadit mezi úkoly

_____ lékařské _____ technické _____ řídicí
_____ administrativní _____ odborné

2. Vyjmenujte hlavní úkoly a povinnosti a určete čas jim věnovaný

a. _____ , _____ %
b. _____ , _____ %
c. _____ , _____ %

3. Vyjmenujte další povinnosti a určete čas jim věnovaný

a. _____ , _____ %
b. _____ , _____ %
c. _____ , _____ %

4. Co je podstatou úspěšného vykonávání těchto úkolů? _____

5. Jak dlouhý výcvik je nutný pro realizaci těchto úkolů při normálním pracovním výkonu? _____

E. Odpovědnosti

1. Jaké odpovědnosti jsou svázány s touto prací a jaký je jejich rozsah?

Odpovědnost za:	Rozsah odpovědnosti	
	méně významný	významný
a. zacházení se zařízením	_____	_____
b. používání nástrojů	_____	_____
c. využívání materiálu	_____	_____
d. ochranu zařízení	_____	_____
e. ochranu nástrojů	_____	_____
f. ochranu materiálu	_____	_____
g. vlastní bezpečnost	_____	_____
h. bezpečnost ostatních	_____	_____
i. výkon ostatních zam.	_____	_____
j. jiného druhu (určit)	_____	_____

F. Charakteristické znaky pracovníka a bližší určení práce

1. Jaké fyzické vlastnosti jsou nezbytné pro vykonávání tohoto povolání? _____

2. Které z následujících vlastností a rysů jsou nezbytné a jak velký je jejich význam?

Charakteristické znaky a vlastnosti	Nepotřebné	Nápomocné	Nutné
1. Zrak	_____	_____	_____
2. Sluch	_____	_____	_____
3. Mluvení	_____	_____	_____
4. Čich	_____	_____	_____
5. Hmat	_____	_____	_____
6. Chut'	_____	_____	_____
7. Koordinace zraku a pohybu	_____	_____	_____
8. Celková koordinace	_____	_____	_____
9. Síla	_____	_____	_____
10. Váha	_____	_____	_____
11. Zdraví	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. Vynalézavost	_____	_____	_____
14. Schopnost úsudku	_____	_____	_____
15. Schopnost udržet pozornost	_____	_____	_____
16. Čtení	_____	_____	_____
17. Počítání	_____	_____	_____
18. Psaní	_____	_____	_____
19. Vzdělání (jaké úrovně -)	_____	_____	_____
20. Další znaky (blíže určit)	_____	_____	_____

3. Zkušenost v daném oboru je pro tuto práci

- a. nevýznamná _____
 b. v trvání _____ (měsíců) ve funkci (název práce) _____

4. Může nahradit tyto zkušenosti výcvik nebo odborná příprava?

- ano Jaká forma? _____
 ne Proč? _____

G. Pracovní podmínky

1. Popište z hlediska fyzické námahy pracovní podmínky, za kterých je dané povolání vykonáváno. _____
2. Jsou s touto prací spojeny určité nároky vzhledem k psychice člověka? _____
3. Popište veškeré podmínky, za kterých se provádí daná práce a které ji činí něčím výjimečnou? _____

H. Zdraví a otázky bezpečnosti

1. Popište podrobně všechna rizika z hlediska zdraví a bezpečnosti pracovníka, ke kterým při výkonu daného povolání dochází. _____
2. Je potřebný určitý bezpečnostní výcvik či speciální vybavení? _____

I. Požadavky na výkonnost

1. Jakým způsobem je hodnocena výkonnost při vykonávání daného povolání? _____
2. Jaké faktory napomáhají k co nejúspěšnějšímu vykonávání dané práce? _____

J. Dodatečné poznámky

- Existují určité aspekty daného povolání, které by měly být připomenuty? _____

Podpis analytika

Datum vyplnění

Komise složená z odborníků. Dalším nákladným a časově náročným způsobem je ustanovení komise složené z odborníků. Tato komise se skládá z lidí, kteří už dlouho vykonávají toto povolání, a z jejich bezprostředních vedoucích. Dohromady představuje tato skupina značné znalosti a zkušenosti s danou prací. Analytici získávají informace pro svou analýzu pomocí rozhovoru s touto skupinou. Díky vzájemnému působení jednotlivých názorů při rozhovoru mohou analytici pochopit danou problematiku lépe a do větších detailů než při rozhovorech s jednotlivými lidmi. Kromě toho může tento proces ještě přinášet další užitek spočívající v tom, že si zaměstnanci a vedoucí v této komisi navzájem objasní, plnění jakých úkolů a povinností se od nich očekává.⁸⁾

Dotazníky zasílané poštou. Nejrychlejší a nejlevnější alternativou jsou dotazníky zasílané poštou a vypracované na základě formulářů. Tento postup umožňuje zkoumat velké množství pracovních funkcí najednou a při malých nákladech. Dochází však přitom často k nepřesnostem z důvodu nepochopení otázek, neúplných odpovědí či nevrácení vyplněného dotazníku. Tyto zásilkové dotazníky mohou být také předkládány vedoucím, aby došlo k ověření odpovědí jejich podřízených.

Pracovní deníky. Další alternativou tvoří pracovní deníky nebo záznamníky. Pracovníci v tomto případě pravidelně zapisují do deníku své úkoly a vykonané činnosti. Pokud jsou záznamy dělány po dobu celého pracovního cyklu, může být deník poměrně dost přesný. Někdy je to dokonce jediný možný způsob, jak získat informace, když pohovory, odborné komise či dotazníky nemohou zachytit komplexní pohled na danou práci.



Tiskový a informační úřad v New Yorku má asi třicet účetních. Každý z nich se zabývá nepředstavitelným množstvím činností, které vykonává pro své klienty. Protože v rozhovorech i dotaznících často dochází k přehlédnutí nějaké důležité součásti dané práce, odborníci z personálního oddělení se rozhodli, že zde zavedou pracovní deník. Někteří zaměstnanci byli zpočátku proti, ale nakonec souhlasili se zavedením deníku na zkušební dobu jednoho měsíce. Personální oddělení tak získalo informace, které potřebovalo, a zaměstnanci se dozvěděli, jak ve skutečnosti tráví svou pracovní dobu.

Pracovní deníky nejsou příliš oblíbenou metodou. Pro zaměstnance i pracovníky personálního oddělení znamenají velkou ztrátu času. Proto jsou tak nákladné. Vedoucím i pracovníkům často jejich vyplňování vadí, proto nesouhlasí s jejich zavedením. Navíc při dlouhodobějším používání už nejsou zápisy většinou dělány pravidelně, čímž se snižuje i přesnost této metody.

Pozorování. Dalším postupem je přímé pozorování. Je však zdouhavé, nákladné a často méně přesné než ostatní metody. Přesnost bývá nízká z toho důvodu, že analytici nemusí zaznamenat některé činnosti, k nimž dochází nepravidelně. V některých situacích však dávají analytici této metodě přednost. Když analytici získávají informace jinými metodami, přímé pozorování může potvrdit nebo vyvrátit jejich pochybnosti. Důvodem pro používání této metody mohou být i jazykové bariéry, zejména v případě zaměstnanců, kteří hovoří pouze cizím jazykem.

Kombinace metod. Protože každá metoda má své nedostatky, analytici často využívají jejich kombinací; současně využívají dvou a více metod.



Obvyklá metoda

Jedna dřevařská společnost má své pobočky rozmístěné po celých Spojených státech a Kanadě. Kdyby analytici přímo promluvili s několika zaměstnanci a jejich nadřízenými z každé provozovny, bylo by to příliš nákladné; spoléhat se na informace z dotazníků by však nemuselo vést k přesným závěrům. A tak odborníci z personálního oddělení promluvili s vybranými zaměstnanci z místní společnosti a do ostatních provozoven zaslali dotazníky.

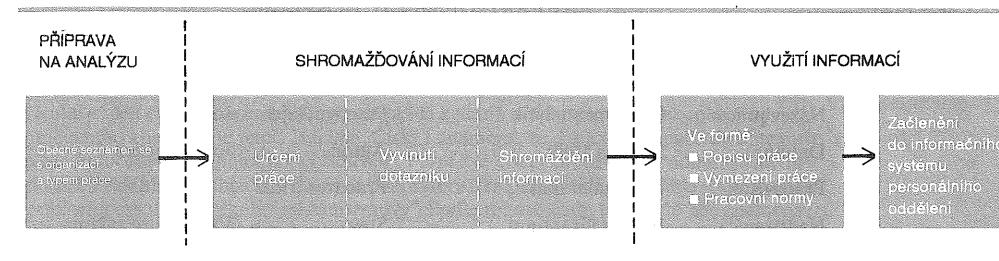
Kombinace metod může zajistit vysokou přesnost při minimálních nákladech, jak to dokládá i příklad s dřevařskou společností. Personální oddělení mohou využít více metod najednou i v případě, když se zaměstnanci nacházejí na stejném místě. Nehledě na druh metody, kterou analytici používají, informace, které z těchto analýz vyplývají, by neměly žádnou cenu, kdyby je analytici nepřevedli do vhodnější formy.

VYUŽITÍ INFORMACÍ ZÍSKANÝCH PRACOVNÍ ANALÝZOU

Prostřednictvím fází přípravy a shromažďování, které tvoří dvě fáze pracovní analýzy (příloha 5-4), získávají personální oddělení informace o charakteru jednotlivých prací. Tyto informace musí být převedeny do vhodnější formy, kterou je např. popis práce, přesné vymezení práce či pracovní normy. Dohromady se potom informace v této formě přiřadí k informačnímu systému personálního oddělení.

Popis práce

Popis práce je písemná zpráva o pracovních povinnostech, podmínkách a dalších aspektech daného povolání. V rámci jedné organizace by měly mít popisy práce stejný ráz, ačkoliv povaha a obsah formulářů, které používají různé společnosti, se může rozcházet. Jeden z možných způsobů je popsat práci v několika odstavcích ve vyprávěcím stylu. Jiný způsob je rozdělit popis do několika částí, jak to znázorňuje příloha 5-5.⁹⁾ Popis v této tabulce je vlastně obdobou dotazníku za účelem pracovní analýzy, která jako první informace přináší.



Část popisu práce, která se zabývá určením daného povolání, může obsahovat tzv. *pracovní kód*. Pracovní kódy jsou čísla, písmena nebo obojí, která poskytují rychlý přehled hlavních znaků dané práce. Tyto kódy jsou obzvláště užitečné pro porovnávání jednotlivých prací. Příloha 5-6 vysvětluje kódy, které používá *Slovník pracovních titulů*. Jsou to číselné kódy, které napomáhají zařadit jednotlivá zaměstnání do určitých skupin prací. Když jsou práce zařazeny do skupin, kódy mohou sloužit k určení vztahů, které mezi jednotlivými povoláními existují. Dále kódy napomáhají k určení vztahů mezi daným povoláním a informacemi, lidmi a věcmi.¹⁰⁾

Při vymezování povolání (Příloha 5-5) se uvádějí další užitečné informace:

- **Datum.** Datum je velice důležité. Pozdější uživatelé se jeho prostřednictvím dozvídají, jak je daný popis práce starý. Čím je starší, tím menší je pravděpodobnost, že pravdivě zpodobňuje současný charakter práce.

PŘÍLOHA 5-4
Tři fáze pracovní analýzy

- **Autor.** Je určen autor popisu, takže je možné ho upozornit na případné chyby a nedostatky.
- **Pracoviště.** Určení oddělení, ve kterém se dané pracovní místo nachází, napomáhá k identifikaci práce při pozdějších odkazech. Odkazy na místo mohou obsahovat název oddělení, továrny a dalších částí organizace.
- **Pracovní třída.** Jedna část popisu práce může být určena vymezením třídy nebo úrovně, do které se práce řadí. Tato informace je důležitá zejména při určování odměny za práci.
- **Nadřizený.** Označení nadřizeného může být také zařazeno, protože pomáhá určit práci a její relativní význam.
- **Stav.** Analytici musí uvést, zda se na danou práci vztahují či nevztahují zákony o přesčasech.
- **Stručný popis práce a pracovní povinnosti.** Další část, která následuje po určující části, je stručný popis práce. Je to stručně vyprávění, ve kterém se výstižně v několika větách práce popisuje. Říká se tam, co je to za práci, jak se dělá a proč se dělá. Většina odborníků doporučuje, aby tento stručný nástin obsahoval soupis základních činností, ze kterých se práce skládá. Potom pracovní popis ve velice jednoduchém stylu uvádí hlavní pracovní povinnosti. Příklad tohoto stylu přináší příloha 5-6.

PŘÍLOHA 5-5
Popis práce

BREVARD GENERAL HOSPITAL

Popis práce

Název práce:	Pracovní analytik	Pracovní kód:	166.088
Datum:	3. ledna 1989	Autor:	John Doakes
Pracoviště:	Personální odd.	Pracovní třída:	
Nadřizený:	Harold Grantinni	Stav:	Vyjmuté ze zákona
Stručný popis:	Prostřednictvím rozhovoru, dotazníků, přímého pozorování a dalších prostředků shromažďuje a doplňuje informace sloužící k pracovní analýze. Ostatním personálním pracovníkům poskytuje potřebné informace.		
Pracovní povinnosti:	Vytváří harmonogramy pracovních analýz a dotazníky. Spolupracuje se zaměstnanci, vedoucími a svými kolegy. Sepisuje pracovní popisy a vymezení. Vedoucí daného provozu a bezpečnostní oddělení upozorňuje na možná nebezpečí. Ověřuje všechny informace prostřednictvím alespoň dvou zdrojů. Vykonává další úkoly, kterými ho pověřil jeho nadřízený.		
Pracovní podmínky:	Pracuje převážně v dobře klimatizované kanceláři. Při shromažďování informací často musí pracovat na místě, kde se daná práce vykonává, tedy v pracovních podmínkách dané společnosti. Pracovní doba je od 8 do 17 hod., s výjimkou zkoumání vícesměnné práce či služební cesty (jeden až tři dny do měsíce).		

Pravdivost výše uvedených údajů potvrzuje:

(Podpis)

Pracovní analytik

(Podpis)

Vedoucí oddělení

Tato část je pro personální oddělení velmi důležitá. Uvádí požadavky v daném pracovním zařazení. Protože efektivita všech činností v personální oblasti závisí na pochopení práce, každá větší pracovní povinnost je popsána ve smyslu činností, které jsou požadovány. Všechny úkoly jsou vyjmenovány. Zdůrazněn je pracovní výkon. V pracovních povinnostech je dokonce uvedena i odpovědnost pracovníka. Pokud je zaměstnanec organizován v odborech, ty se většinou snaží zmenšit rozsah povinností, které tvoří náplň práce.

Předtím, než se stal zaměstnanec členem odborového svazu, v jeho popisu práce byla věta: "či jinou práci podle určení". Odbory se však domnívaly, že vedoucí tento dodatek zneužívají tak, že pracovníkům, kteří nemají zrovna co dělat, dávají úkoly, které vůbec nesouvisí s jejich povoláním. Pod hrozbou stávky vedení tento dovětek zrušilo, takže vedoucí už neměli takovou volnost při určování úkolů.



PŘÍLOHA 5-6
Vysvětlení pracovních kódů dle Slovníku pracovních titulů

Každá práce ve *Slovníku pracovních titulů* má šestičíselný kód. První číslo řadí práci do jedné z devíti pracovních kategorií.

0. } Odborná, technická či vedoucí zaměstnání
1. }
2. Zaměstnání v administrativě a obchodu
3. Zaměstnání ve službách
4. Zaměstnání v oblasti rostlinné výroby, rybolovu, lesnictví apod.
5. Zaměstnání ve zpracovatelském průmyslu
6. Zaměstnání ve strojírenství
7. Zaměstnání ve veřejné správě
8. Zaměstnání ve stavebnictví
9. Ostatní zaměstnání

Druhé a třetí číslo vymezuje příslušnost práce k jedné z 603 pracovních skupin. Kód pracovního analytika je např. 166.088. Číslo 1 znamená, že daná práce spadá do kategorie prací "odborných, technických či řídicích". První dvě čísla (16) označují "administrativní práce". Přidáním třetího čísla (166) se charakteristika práce ještě upřesňuje - "zaměstnání v oblasti personální a školící administrativy". Podle tohoto kódu tedy číslo 166 znamená odbornou, technickou či řídicí specializaci v oblasti personální a školící administrativy. Poslední tři čísla vysvětlují vztah dané práce k informacím (čtvrtá číslice), lidem (pátá číslice) a věcem (šestá číslice). Kód pracovního analytika 166.088 znamená, že se zabývá syntézou jednotlivých informací, ale nedostává se do významného vztahu s lidmi či věcmi.

Informace (4. číslice)	Lidé (5. číslice)	Věci (6. číslice)
0. kombinuje	0. poskytuje rady	0. kompletuje
1. koordinuje	1. jedná s nimi	1. jemná práce
2. analyzuje	2. vyškoluje	2. řídí a kontroluje
3. shromažďuje	3. řídí	3. řídí
4. vyčísluje	4. přeškoluje	4. ovládá
5. rozmnožuje	5. přesvědčuje	5. dohlíží na ně
6. porovnává	6. komunikace pomocí signálů	6. zásobuje
7. nejsou důležité	7. obsluhuje	7. spravuje
8. mají souvislost	8. bez významného vztahu	8. bez významného vztahu

Těm, kdo znají dané kódy, šest čísel, které označují práci pracovního analytika, napoví, že se jedná o "odbornou, technickou či řídicí specializaci v personální či školící administrativě, která slouží k syntéze informací, ale nemá žádný významný vztah k lidem či věcem". (Porovnejte toto vysvětlení s podrobnějším popisem v příloze 5-4.)

Pramen: *Slovník pracovních titulů* (sv. 1), U. S. Department of Labor, 1978, str. XVI.

Pracovní podmínky. V pracovním popise jsou také uvedeny pracovní podmínky. Údaje o nich mohou jít za rámec pouhého popisu pracovního prostředí. Význam této části rozšiřují údaje o pracovní době, bezpečnostních a zdravotních podmínkách, o služebních cestách a dalších rysech dané práce.

Schvalování. Protože popis práce ovlivňuje většinu personálních rozhodnutí, musí být jeho správnost ověřena vybranými pracovníky a jejich nadřízenými. Když je zpracován v přijatelné formě, vedoucí pracovníci jsou požádáni, aby popis práce schválili. Tento proces schvalování je dalším testem, kterému se popis práce podrobuje, a další kontrolou nad shromažďováním informací, týkajících se pracovních analýz. Ani personální odborníci, ani vedoucí pracovníci by neměli brát toto schvalování na lehkou váhu. Pokud by byl popis práce chybný, personální oddělení by se stalo spíše zdrojem problémů než dobrým pomocníkem.



Při vysvětlování novým zaměstnancům, co obnáší jejich práce ve slévárně, vycházeli personální pracovníci z nepřesného popisu práce. Během prvních dvou týdnů velké množství nových zaměstnanců dalo výpověď. Když byli dotázáni proč, většina odpověděla, že pracovní povinnosti byly ve skutečnosti náročnější. Když analytici provedli kontrolu, zjistili, že popis práce nebyl nikdy ověřován vedoucími.

Vymezení práce. Rozdíl mezi popisem práce a vymezením práce spočívá na tom, z jakého hlediska se na práci díváme. Popis práce je definicí, jaká práce je; je to vlastně profil dané práce. Ve vymezení práce se popisuje, jaké jsou kladené nároky na zaměstnance, který práci vykonává, a jaké schopnosti jsou k jejímu vykonávání nezbytné.¹¹⁾ Je to vlastně profil lidských vlastností a schopností nezbytných k vykonávání práce. Do těchto požadavků patří zkušenost, absolvování kursů, vzdělání a fyzické a psychické předpoklady. Protože se i popis i vymezení práce zaměřují na tentýž cíl, bývají často spojeny do jednoho celku. Tato kombinace se pak jednoduše nazývá popisem práce. At' je vymezení práce součástí popisu práce či samostatným spisem, vždy obsahuje informace, které jsou znázorněny v příloze 5-7. Informace nezbytné pro pracovní vymezení také pocházejí z informací získaných pracovní analýzou, které jsou shromažďovány prostřednictvím dotazníků a formulářů

Pokud jsou vymezení prací zvláštními spisy, potom obsahují i část věnovanou určení dané práce. Formuláře obsahují schopnosti a dovednosti nezbytné pro každou práci, do nichž se může zahrnout i práce se zvláštními nástroji, zvláštní činnosti, zkušenosti, vzdělání a požadavky na odbornou přípravu, což vše slouží k objasnění podstaty úspěšného vykonávání dané práce. Vymezení práce také často popisuje fyzické vlastnosti nutné k vykonávání určité činnosti. Opět je lepší, když se uvádějí konkrétní údaje než obecné. Je např. lepší, když se napíše, že při dané práci se "zvedají břemena o hmotnosti 50 kg", než že se "zvedají těžká břemena".¹²⁾ Bližší popis psychologických vlastností a schopností napomáhá personálním pracovníkům určit intelektuální předpoklady pro danou práci. Příloha 5-7 obsahuje několik příkladů fyzických a psychologických vlastností nutných pro práci v nemocnici.

"Lidské charakteristiky"

Když pracovní podmínky kladou nějaké neobvyklé nároky na pracovníky, pracovní podmínky uvedené v popisu práce mohou být v pracovních vymezeních převedeny na nároky vůči pracovníkům. Příloha 5-8 systematicky uvádí příklady z nemocnice. Ukazuje, že jednoduchá zpráva o pracovních podmínkách uvedená v popisu práce může mít pro pracovníky důležité důsledky. Porovnejte např. body 2 a 3 v kolonce popisu práce s body 2 a 3 v kolonce pracovního vymezení.

BREVARD GENERAL HOSPITAL

Pracovní vymezení

Název práce:	Pracovní analytik	Pracovní kód:	166.088
Datum:	3. ledna 1989	Autor:	John Doakes
Pracoviště:	Personální odd.	Pracovní třída:	
Nadřízený:	Harold Grantinni	Stav:	Vyjmuté ze zákona

Schopnosti a dovednosti

Vzdělání:	nutné vysokoškolské vzdělání
Pracovní zkušenosti:	Alespoň jeden rok v kursu pracovních analytiků, práce v oblasti přijímání nových zaměstnanců nebo jiná práce v personální oblasti.
Komunikace:	Při ústním i písemném vyjadřování by měla být dokázána schopnost stručně shrnout nejdůležitější informace.

Vlastnosti

Fyzické předpoklady:	Stejně jako u ostatních povolání v administrativním sektoru: sezení, stání, chůze.
Psychické předpoklady:	Zvýšená vizuální pozornost jako nutný předpoklad pro pozorování. Iniciativa a vynalézavost jsou také nezbytnými předpoklady, protože pracovník musí úkoly plnit samostatně. Soudnost musí být procvičena na určování hlavních pracovních rysů, které mají být zdůrazněny, na určování prací ke zkoumání a na metodách používaných k shromažďování informací o práci. Schopnost rozhodování a vlastního úsudku je také hojně využívána. Schopnost analyzovat a kombinovat velké množství informací za účelem vytváření popisů práce, pracovních vymezení a kritérií.

Pracovní podmínky

Služební cesty do nemocnic v kraji na jeden až tři dny jednou za měsíc.
Cestování po organizacích za účelem shromažďování informací. Práce zejména v místě úřadu.

PŘÍLOHA 5-7
Pracovní
vymezení

Normy pro pracovní výkon

Normy úspěšnosti slouží jako zpětné kontrole

Třetí možné využití pracovní analýzy je při stanovení *norem pro pracovní výkon*. Tyto normy mají dvě funkce. Za prvé jsou cílem veškerého snažení zaměstnanců. Výzva ke splnění těchto úkolů či uspokojení z jejich splnění mohou být dobrou motivací pro zaměstnance. Při dosažení těchto norem mohou zaměstnanci pociťovat osobní úspěch. To napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců. Bez norem by se pracovní výkon snižoval.

Za druhé, podle těchto norem je měřena pracovní úspěšnost. Pro vedoucí a personální pracovníky, kteří se snaží pracovní výkon kontrolovat a řídit, jsou tyto normy nepostradatelné. Bez nich by žádný kontrolní systém nemohl hodnotit pracovní výkonnost.

Všechny kontrolní systémy mají čtyři složky: normy, měření, nápravu a zpětnou vazbu. Vztahy mezi těmito složkami jsou znázorněny v příloze 5-9. Normy pro pracovní výkon jsou určovány na základě informací získaných z analýzy práce, načež dochází k měření skutečného pracovního výkonu. Pokud se měřený výkon neshoduje s výkonnostními normami, zasáhnou personální odborníci či provozní vedoucí, kteří zavedou nápravná opatření. Tato činnost slouží jako zpětná vazba norem a skutečného výkonu. Zpětná vazba vede buď ke změnám v normách (když nejsou vhodné) či ke změně skutečného výkonu.



V oblastním úřadě Veteran Administration (VA) se od každého kontrolora očekávalo, že za den zkontroluje šestnáct žádostí o hypotéku. Ve skutečnosti jich však kontrolovali pouze dvanáct. Po získání nových informací z pracovní analýzy analytici zjistili, že Kongres, VA a oblastní banky daly do náplně práce nové povinnosti ještě před tím, než byly poprvé vytvořeny normy. Nápravné akce zahrnovaly nové nastavení práce, opravené popisy práce a nižší výkonnostní normy.

Pracovní normy jsou hlavní součástí všech kontrolních systémů. Pokud jsou špatné, jako např. ve VA, upozorňují vedoucí a personální odborníky na problémy, které je nezbytné napravit. Příklad s VA také ukazuje nutnost neustálé obnovy informací vyplývajících z pracovní analýzy.

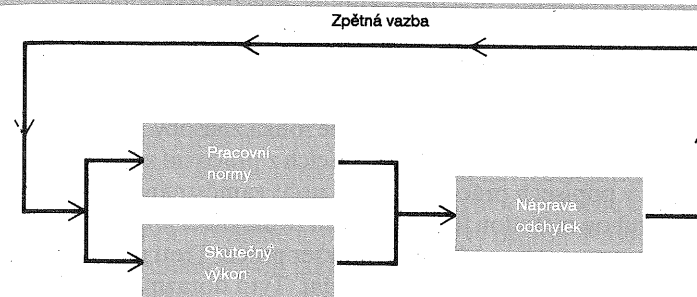
PŘÍLOHA 5-8
Převod popisu pracovních podmínek na vymezení práce

NEMOCNIČNÍ SLUŽBA

Popis pracovních podmínek	Vymezení pracovních předpokladů
1. Práce v prostředí s moderním zařízením.	1. Pracovník musí být ochoten pracovat v uzavřeném prostoru.
2. Styk s nemocnými a nakaženými pacienty.	2. Prac. se dostává do nepříjemných situací a do styku s nakažlivými chorobami.
3. Styk s mentálně postiženými pacienty.	3. Možnost slovního či fyzického napadení.

INFORMAČNÍ SYSTÉM V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Popis práce, pracovní vymezení a pracovní normy jsou důležitou složkou informačního systému v oblasti personálních zdrojů. Společně vysvětlují každou práci a umožňují tak personálním odborníkům činit svá rozhodnutí s větším přehledem. Informační systém musí brát neustále v úvahu dva aspekty: ohled na právní otázky a organizaci.



PŘÍLOHA 5-9
Schéma pracovního kontrolního systému

Ohled na právní otázky

Informace, které s sebou přináší pracovní analýza, jsou většinou vnitřní záležitostí ovlivněnou vnějšími vlivy. Když se však personální odborníci při vykonávání svých činností spoléhají na tyto informace, musí brát zejména ohled na zákony o stejné pracovní příležitosti.¹³⁾ Jak už jsme o tom hovořili ve 3. kapitole, případ *Griggs v. Duke Power Company* je klasickou ukázkou toho, jak zbytečné předpoklady pro přijetí na určité místo mohou vést až k narušení zákonů o poskytování stejné pracovní příležitosti.

V případě *Griggs v. Duke Power Company* zaměstnavatel požadoval, aby zaměstnanci na téměř všech pracovních místech v dané společnosti (s výjimkou dělnických neodborných profesí) měli ukončené střední odborné vzdělání. Když byl tento požadavek projednáván před soudem, zaměstnavatel se nepodařilo dokázat, že by byl tento požadavek opravdu pro vykonávání většiny prací nezbytný. Ačkoliv se tento požadavek vztahoval na všechny uchazeče bez rozdílu, měl nežádoucí dopad na uchazeče, kteří patřili k určitým menšinám. Tak byla např. mnohým černošským uchazečům nabídnuta pouze těžká, nekvalifikovaná práce.

Jak to případ *Duke Power Company* dokazuje, pro personální odborníky je důležité zahrnout do popisů a vymezení prací pouze ty prvky, které s danou prací opravdu souvisejí.¹⁴⁾ Jinak by mohlo dojít na základě nežádoucího účinku neopodstatněných požadavků až k soudní obžalobě z důvodu diskriminace. I když se neberou v úvahu právní aspekty věci, neopodstatněné požadavky vedou k tomu, že je zavrženo mnoho eventuelních kvalifikovaných jedinců, a tím se snižuje účinnost dalších činností v personální oblasti, jako je např. plánování, přijímání nových zaměstnanců, výběr a vyškolování.

Neopodstatněné požadavky mohou mít za následek diskriminaci

Organizace databáze

Pracovní skupiny

At' už jsou informace v psané podobě nebo jsou uloženy v počítačových pamětech, vždy jsou rozříděny kolem jednotlivých druhů prací.¹⁵⁾ Personální oddělení však také potřebují informace, které jsou rozříděny podle pracovních skupin. *Pracovní skupiny* jsou seskupení prací, které jsou na základě podobných povinností, odpovědností, schopností či pracovních jednotek příbuzné. Např. práce úředníka, písařky, korespondentky a sekretářky patří do jedné pracovní skupiny. Pracovní skupiny usnadňují personálním oddělením rozhodovat při častých pracovních přesunech, zvyšování odborné kvalifikace, poradenství, odměňování a při dalších personálních rozhodnutích.

Pracovní skupiny mohou být vytvořeny několika způsoby. Jedním z možných způsobů je rozbor informací vyplývajících z pracovní analýzy. Při porovnání údajů v popisech práce je snadné určit zaměstnání s podobnými požadavky. Druhou metodou je využití kódů ze *Slovníku pracovních titulů*. Podobné kódy znamenají i podobný charakter práce. Třetí metodou je využití *dotazníků za účelem analýzy zaměstnání*. Tyto dotazníky jsou v podstatě standardní, předtištěné formuláře, které slouží k získávání informací o pracovních úkolech a vlastnostech a schopnostech pracovníka. Prostřednictvím statistické analýzy odpovědí uvedených v těchto dotaznících jsou jednotlivé druhy prací uspořádány do pracovních skupin.¹⁶⁾

Praxe ověřování pracovních informací, plánů v personální oblasti a potřeb pro vznik plánu pozitivních činností připravuje personální odborníky na vykonávání velkého množství činností, zvláště při poradenství v oblasti pracovního postupu, přijímání nových zaměstnanců (6. kapitola) a navrhování práce.

STRUČNÝ NÁSTIN PROCESU NAVRHOVÁNÍ PRÁCE

Podmínky dané světovou konkurencí, nákladnými technologiemi a očekávanými pracovníky si žádají vznik takových prací, které by byly produktivní a zároveň uspokojivé. Počítače - které v době, kdy většina dnešních pracovníků v důchodovém věku začínala svou pracovní kariéru, sotva vznikaly - podle odhadu v Severní Americe změnilы charakter práce asi 50 miliónů lidí.¹⁷⁾ Zatímco některé práce jsou stále náročnější, jiné jsou zase méně a některé dokonce úplně vymizely. Ale přes všechny debaty o komputelizaci a automatizaci, lidé jsou kupodivu stále důležitější složkou. Posuďte následující názory z jednoho článku o automatizaci:

Navzdory představám odborníků o továrnách řízených roboty jsou pracoviště vybavená moderní technikou více než kdy jindy závislá na lidech. "Bude jich potřeba sice méně, ale ti, kteří na daných místech zůstanou, budou mít velmi důležité postavení," říká Gerald I. Susman, odborník na práci a technologii z Pennsylvánské státní univerzity. Omyly způsobené špatně vyškolenými či málo motivovanými zaměstnanci by mohly mít za následek enormní škody, jako tomu bylo

např. v Three Mile Island či v Černobyli. Lyman D. Ketchum, který se zabývá kolektivní prací, říká: "Pracujeme se stále nebezpečněji a velmi milosrdnou technikou, která nemůže být bezpečně řízena lidmi, kteří by nebyli nějakým způsobem zainteresováni na jejím úspěšném využívání."¹⁸⁾

Jak úspěšná je lidská práce, to závisí alespoň zčásti na tom, jak je práce navržena.¹⁹⁾ Tento pracovní projekt ovlivňuje nejen produktivitu, ale také kvalitu pracovních podmínek. Práce je základní pojítko mezi zaměstnanci a organizací. Organizace potřebují personální zdroje právě proto, aby zaplnily volná pracovní místa. Pokud personální oddělení chtějí pomoci organizaci při získání a udržení vhodné pracovní síly, personální odborníci musí beze zbytku pochopit, jak se vytváří pracovní projekt.

V příloze 5-11 je zobrazen systém navrhování práce. Pracovní projekt musí v sobě obsahovat požadavky, týkající se organizace, okolního prostředí a chování, které jsou na danou práci kladeny. Pracovní projektanti berou tyto prvky v úvahu a snaží se, aby jimi navržená práce byla jak produktivní, tak i uspokojivá. Střídání těchto vlivů však vede k tomu, že některé práce jsou více či méně uspokojivé než ty ostatní. Produktivita a spokojenost zaměstnanců jsou jakousi zpětnou kontrolou toho, jak dobře je daná práce navržena. Když je navržena špatně, může se to odrazit v nízké produktivitě, fluktuaci zaměstnanců, velkých absencích, stížnostech, sábotážích, zakládání odborů, výpovědích a prostřednictvím dalších problémů. Vraťme se nyní znovu k příkladu z organizace Shenandoah, o kterém jsme mluvili již dříve, a všimněme si, jaký účinek měl nový pracovní projekt.

Předtím, než byla některá pracovní místa v Shenandoah Life předělána, měl každý úředník úzce specifikované své pracovní povinnosti. Všichni úředníci plnili určitou funkci a "papírování" převáděli vždy na někoho jiného. To mělo za důsledek, že žádný z nich nebyl odpovědný za vyřizování žádostí o určité změny. Ve skutečnosti za to nebylo zodpovědné ani žádné oddělení, protože všechny činnosti se plnily ve všech odděleních.

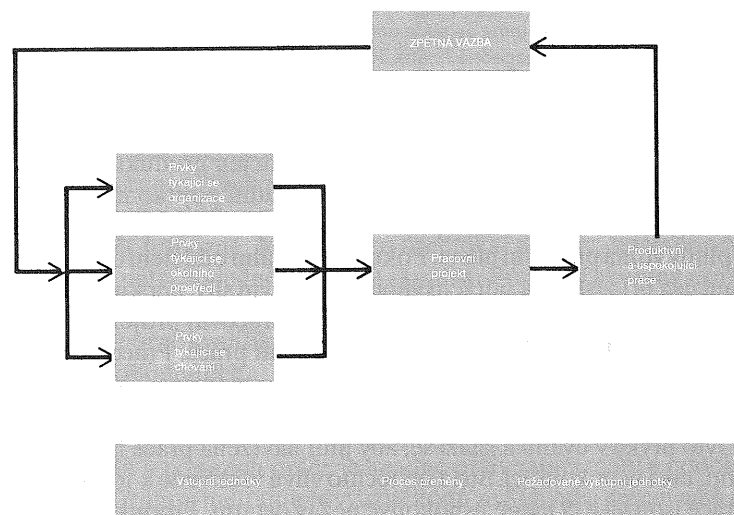
Při novém navržení práce byli úředníci seskupeni do pracovních týmů o šesti až sedmi zaměstnancích. Každý tým byl vyškolen tak, aby plnil funkce všech tří oddělení. Členové těchto týmů se učili nové dovednosti, byli spokojenější se svou prací a zvedly se jim i platy, protože každý člen měl teď větší schopnosti i odpovědnost.²⁰⁾

Jak to doporučuje příloha 5-10, při projektování práce byly vzaty do úvahy prvky týkající se organizace, vnějšího prostředí i chování. Zákazníci v oblasti, kde působila Shenandoah Life Company, využívali kvalitnějších služeb, produktivita organizace se zvýšila a prvky týkající se chování, jak je znázorňuje příloha 5-11, byly zahrnuty do daného pracovního projektu.

Nové pracovní projekty vedou k některým změnám. Při novém systému v Shenandoah Life si musí každý úředník osvojit vykonávání několika činností. Tito zaměstnanci museli být vyškoleni. Když si zvýšili kvalifikaci, Shenandoah Life Company jim musela vyplácet vyšší platy. Abychom tyto změny blíže vysvětlili, uvádíme v následující části přehled prvků pracovního projektu, které se týkají organizace, vnějšího prostředí a chování. Kapitola končí probráním nejdůležitějších metod projektování.



PŘÍLOHA 5-10
Schéma
vstupních
a výstupních
jednotek
při tvorbě
pracovního
projektu



PŘÍLOHA 5-11
Prvky pracovního
projektu

PRVKY TÝKAJÍCÍ SE ORGANIZACE	PRVKY TÝKAJÍCÍ SE OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ	PRVKY TÝKAJÍCÍ SE CHOVÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> ■ mechanický přístup ■ tok práce ■ pracovní metody ■ ergonomika 	<ul style="list-style-type: none"> ■ dosažitelnost zam. a jejich schopnosti ■ očekávání společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nezávislost ■ mnohostrannost ■ identita úkolů ■ význam úkolů ■ zpětná vazba

Organizační prvky

Organizační prvky se podílejí na efektivitě práce. Efektivně navržená práce umožňuje schopným a velmi motivovaným pracovníkům dosáhnout maximálních výsledků. Tato nezbytnost přihlížet při navrhování prací k efektivitě a efektivnosti byla poprvé formulována vědci na přelomu století. V té době se odborníci ve svých výzkumech věnovali zejména hledání způsobu, jak co nejlépe zefektivnit navrhovanou práci. Jejich úspěch se stopkami a filmem vedl ke vzniku nové vědní disciplíny - průmyslového inženýrství. Přispěli také k rozvoji managementu jako samostatné vědní disciplíny. Z jejich prací jsme se dozvěděli, že klíčovým prvkem při vytváření pracovního projektu je specializace. Když se pracovníci omezují pouze na několik úkolů, které se neustále opakují, jejich výkonnost je obvykle vyšší. Závěry těchto odborníků jsou stále použitelné. Mohly by být shrnuty pod nadpisem mechanický přístup.

Mechanický přístup. Cílem mechanického přístupu je určit každý pracovní úkol takovým způsobem, aby pracovník věnoval na jeho splnění co nej-

méně času a úsilí. Když je takový úkol vymezen, dojde k vytvoření skupiny několika úkolů, které tvoří náplň práce. Výsledkem je *specializace*. Specializace se projevuje krátkým *pracovním cyklem*, tj. krátkou dobou, která je nutná ke splnění všech úkolů v dané práci. Např.:

Pracovník na montážní lince v Detroitu musí zvednout čelní světlo, napojit na elektřinu, utáhnout šroubky a během třiceti sekund zvednout další světlo. Všechny úkoly jsou splněny během třiceti sekund, to znamená, že celý pracovní cyklus trvá půl minuty. Nový pracovní cyklus začíná zdvihnutím dalšího světla.



Pracovní cyklus

Montování světel je specializovaná práce. Je tak specializovaná, že její natrénování trvá jen několik minut. Krátký pracovní cyklus navíc umožňuje zaměstnancům získat během krátké doby velkou praxi. Jinak řečeno, krátký pracovní cyklus vyžaduje malé náklady na výcvik a umožňuje pracovníkům rychle se práci naučit. Náklady na výcvik jsou nízké z toho důvodu, že pracovník stačí zvládnout jen několik úkonů.

Tento mechanický přístup zdůrazňuje hospodárnost v oblasti úsilí, času, pracovních nákladů, výcviku a doby, za kterou je pracovník schopen se práci naučit. Dnes je tato metoda užívána zejména při montážích. Zvláště účinný je tento přístup při jednání s pracovníky, kteří mají jen nízké vzdělání, či s pracovníky, kteří nemají s takovým druhem práce žádné zkušenosti. Aby však byla práce naplánována opravdu efektivně, musí se v ní odrazit i jiné organizační jednotky, jako je pracovní tok, ergonomika či pracovní metody.

Tok práce. Průběh práce je silně ovlivněn charakterem služeb či zboží produkovaného danou organizací. Když má být práce dělána efektivně, musí být určitá posloupnost a vyváženost pracovních úkonů. Např. nejdříve musí být postavena nosná konstrukce automobilu, než na ni mohou být namontovány blatníky a dveře. Když je určeno pořadí, v jakém budou pracovní úkony následovat, dojde i k jejich vyvážení.

Předpokládáme, že jednomu pracovníku trvá třicet sekund, než namontuje jedno světlo. Během dvou minut montér namontuje čtyři světla. Namontování nezbytného vedení však trvá čtyři minuty, proto musí pracovní projektant dát tyto pracovní úkony do rovnováhy a na montáž elektrického vedení dát dva montéry. Jinak by byla snížena produktivita. Protože jsou v daném pracovním toku potřební dva montéři elektrického vedení na jednoho montéra světel, jeden z nich se specializuje na pravou stranu a druhý na levou.



Ergonomika. Aby se dosáhlo optimální produktivity, musí se při projektování práce brát v úvahu i tělesné schopnosti člověka ve vztahu k náročnosti práce. *Ergonomika* se studiem tohoto vztahu zabývá. Ačkoliv ergonomika většinou neovlivňuje povahu pracovních úkolů, jejím cílem je posoudit umístění nástrojů, vypínačů a samotných pracovních předmětů a umístit je tak, aby byly co nejpřístupnější. Na automobilové montážní lince je např. kostra automobilu vytažena do takové výšky, aby se pracovník neunavil ustavičným ohýbáním. Podobným způsobem jsou rozmístěny ovladače na přístrojové desce, aby řízení stroje bylo co nejpohodlnější.

Pracovní metody. Pracovní metody představují souhrn možných způsobů výkonu daného povolání. Tyto metody jsou dány buď tradicí, nebo kolektivní dohodou zaměstnanců. V každém případě personální oddělení může jen málo zasahovat do jejich podoby, zvláště když jsou tyto metody ovlivňovány odbory. Pokud by pracovní projektant nebral pracovní metody v úvahu, mohlo by to mít negativní dopad na pracovní výsledky.



Špatný návrh práce vedl v GM ke stávkce

V General Motors se rozhodli, že zvýší produktivitu továrny v Lordstown a Ohio tím, že některá pracovní místa zruší a nové úkoly přidělí ostatním. Tyto změny měly za následek několikátý denní stávkou zaměstnanců, protože podle tradičních metod bylo tempo práce pomalejší a zaměstnanci dělali méně práce. Nové požadavky, které vedení na jejich práci mělo, byly považovány za pokus společnosti o znevážení bývalých pracovních metod.²¹⁾

Prvky týkající se okolí

Dalším aspektem navrhování práce je přihlížení k prvkům vnějšího okolí. Jako ve většině činností v personální oblasti, pracovní projektanti nemožou ignorovat vliv okolního prostředí. Při navrhování práce musí manažeři i personální odborníci brát v úvahu dosažitelnost a schopnosti potenciální pracovní síly. Zároveň se musí zvažovat i to, co od nich lidé očekávají.

Dosažitelnost zaměstnanců a jejich schopnosti. Úvahy o efektivitě musí být přizpůsobeny schopnostem a dosažitelností lidí, kteří mají danou práci vykonávat. Když např. Henry Ford začal využívat montážní linku, byl si vědom toho, že většina potenciálních pracovníků nebude mít zkušenosti s výrobou automobilů. Proto byly práce navrženy takovým způsobem, aby byly jednoduché a rychle zvládnutelné. Musí se brát v úvahu, kdo bude ve skutečnosti práci vykonávat. Tento krajní příklad je dokladem o platnosti této teorie.



Vlády v méně rozvinutých zemích se často domnívají, že si mohou rozvoj "koupit". Aby byly "pokrokové", snaží se sehnat nejmodernější zařízení. Představitelé jedné takové země si objednali počítači řízenou ropnou rafinérii. Toto rozhodnutí však předepisovalo takovou úroveň technického vybavení, která předběhla schopnosti dostupné pracovní síly v této zemi. Vzhledem k tomu museli tito vládní představitelé na práci v této rafinérii najmout Evropany.

V méně rozvinutých zemích je hlavním rizikem práce, která je příliš komplikovaná. Ke stejným problémům může vést příliš jednoduchá práce v průmyslových zemích s pracovníky s vysokou úrovní vzdělání. I když je např. vysoká nezaměstnanost, je někdy velmi obtížné zaplnit volná pracovní místa, která nabízejí jednoduchou a velmi specializovanou práci, jak to dokládají i stále se opakující novinové inzeráty, ve kterých se hledají umývači nádobí či hlídači.

Očekávání společnosti. Na přijatelnost pracovních návrhů má také vliv, co od dané práce společnost očekává. Např. na začátku rozvoje železničního

a automobilového průmyslu se přistěhovalo do Severní Ameriky velké množství imigrantů bez velkého vzdělání, kteří byli ochotni přijmout jakoukoliv jednotvárnou práci, která byla časově i fyzicky velmi náročná. Často přišli ze zemí, kde práce nebyla; byli proto ochotni přijmout jakoukoliv práci. Dnes jsou pracující mnohem lépe vzděláni a od kvality pracovních podmínek očekávají mnohem více. Ačkoliv pracovní tok či metody práce si žádají určitý pracovní plán, při jeho tvorbě se musí přihlížet i ke splnění těchto očekávání pracujících. Kdyby tomu tak nebylo, vedlo by to k nespokojenosti, malé motivovanosti, chybějící pracovní síle v určitých místech a nízké kvalitě pracovních podmínek, zejména při plánování práce pro zaměstnance jiné národnosti. Tato očekávání jsou totiž formována také rozdíly v kultuře, pracovní etice a náboženství.

Prvky týkající se chování

Práce musí být navržena takovým způsobem, aby se v ní využívalo těch prvků, které napomáhají efektivitě a efektivnosti. Když tomu tak není, znamená to, že jsou přehlíženy potřeby lidí, kteří práci vykonávají. Proto se pracovní projektanti zaměřují na výzkum chování, aby vytvořili takové pracovní prostředí, které pomáhá uspokojit potřeby každého jednotlivce. Zvláště důležité jsou potřeby vyšší třídy. Jedni odborníci ve svém projevu vyslovili důležité základní systémy:

Lidé, kteří touží splnit vysoké požadavky, dělají pro to obvykle maximum, pokud však pracují na místě, které je založeno na určitých dimenzích. Mezi ně patří:

- nezávislost - odpovědnost za práci,
- mnohostrannost - využití rozdílných znalostí a schopností,
- určení úkolů - vykonávat vždy určitý celek,
- zpětná kontrola - informace o výkonnosti.²²⁾

Do tohoto výčtu by měla být ještě doplněna informace o významu dané práce, protože lidé mají rádi pocit, že jejich práce má určitý význam pro ostatní lidi v organizaci i mimo ni.

Nezávislost. *Nezávislý* pracovník sám nese odpovědnost za práci, kterou vykonává. Pracovník vlastně může svobodně rozhodovat o své reakci na vnější vlivy. Práce, v které má pracovník právo se sám rozhodovat, vede k další zodpovědnosti, ale zároveň zvyšuje zaměstnancův pocit sebeúcty a vlastního uznání. Když na druhé straně není zaměstnanec nezávislý, může se to projevit v jeho apatii a špatné výkonnosti.²³⁾

Častým problémem v mnoha výrobních organizacích je, že zaměstnanci si zvyknou na pocit "vše je mi jedno", protože se domnívají, že svoji práci nemohou ovlivňovat. V jedné provozovně v malém pivovaru, kde se plní láhve, bylo skupině pracovníků povoleno zrychlit či zpomalit rychlost plnicí linky podle toho, jak úspěšně plnili úkol stanovený pro ten den. Ačkoliv se celková produkce směn nelišila, došlo ke snížení případů, kdy se zátky v plnicím stroji zasekla či kdy se stroj porouchal z jiných důvodů. Když se vedoucího zeptali na tento překvapivý vývoj,

Nielem správným ľudí na pracovné miesta, ale aj správné miesta pre našich ľudí.

"Svoboda v práci"



prohlásil: "Zaměstnanci jsou sami hrdí na to, že brzy splní denní kvótu. Proto jsou pozornější při kontrolování vadných zátek."

Mnohostrannost. Když není práce mnohostranná, může to vést k tomu, že se pracovník nudí. To vede k jeho únavě, která je zase příčinou častých chyb. Když personální odborníci dbají na pestrost práce, mohou tak snížit počet chyb zaviněných únavou. Když zaměstnanci v pivovaru mohli ovlivňovat rychlost plnění linky, pracovní tempo již nebylo tak jednotvárné a přispělo to pravděpodobně i k rozptýlení nudy a zároveň i únavy.

V jedné výzkumné práci zjistili, že pestrost a mnohostrannost práce má částečně podíl na efektivním výkonu.²⁴⁾ V jiné práci zase zjistili, že nezávislost a mnohostrannost práce jsou základními faktory ovlivňujícími spokojenost zaměstnanců.²⁵⁾

Identita úkolu. Problém některých prací je, že u nich neexistuje *identita úkolů*. Pracovníci nemohou poukázat na výsledek ukončeného pracovního celku. Chybí jim smysl pro zodpovědnost a nemohou být hrdí na výsledky své práce. Chybí jim pocit spokojenosti nad vykonanou prací. Když se pracovníci úkoly seskupí takovým způsobem, aby měl pracovník po jejich vykonání pocit, že jeho příspěvek má určitý význam, značně se zvýší uspokojení z vykonané práce.²⁶⁾ Když se znovu vrátíme k příkladu z Shenandoah Life, vidíme, že zde se produktivita a uspokojení z vykonané práce zvýšily poté, co zaměstnanci stali zodpovědnými za určitou skupinu smysluplných úkolů.

Význam úkolů. S identitou úkolů je úzce spojen *význam úkolů*. Když pracovník vykonává identifikovatelný soubor úkolů, přispívá to ke zvýšení uspokojení z vykonané práce. Vědomí, že vykonaná práce je pro někoho v organizaci nebo mimo ni důležitá, vede k tomu, že daná práce má pro jejího vykonavatele určitý smysl. Zvýší se též jeho osobní pocit důležitosti, protože takový pracovník ví, že ostatní jsou závislí na tom, co on udělá. Ve většině případů přispívá splnění této podmínky i ke zvýšení hrdosti, odpovědnosti, motivace, uspokojení pracovníka a ke zlepšení jeho pracovního výkonu.

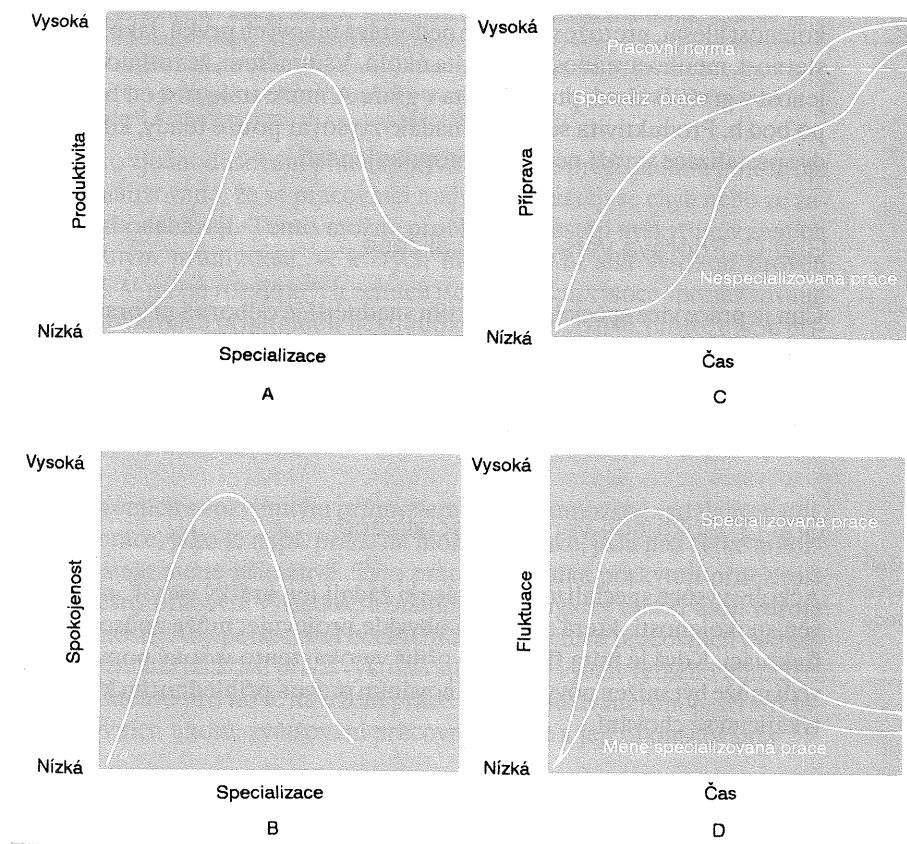
Zpětná vazba. Když zaměstnanci nemají žádnou zpětnou kontrolu, jestli dělají práci dobře, potom mají jen slabou motivaci ke zlepšení své práce. Např. tím, že zaměstnanci v pivovaru věděli, jaký je jejich výkon vzhledem k denní výrobní kvótě, dal jim pivovar možnost zpětné vazby, podle níž mohli přizpůsobovat své úsilí. Při zpětné kontrole práce v zahraničí musí vedoucí projevit vysokou citlivost k tomu, jakou formou je zpětná kontrola či vazba prováděna. V některých zemích, jako např. v Japonsku, musí být člověk opatrný při vyjadřování negativních výsledků, aby si zodpovědní pracovníci mohli zachránit svou čest a nebyli zbytečně uvedeni do rozpaků. Zpětná vazba vede ke zlepšení motivace.²⁷⁾

Má někdo zájem na splnění pracovních úkolů?

ZMĚNY TÝKAJÍCÍ SE CHOVÁNÍ A EFEKTIVITY

Prvky při navrhování práce, týkající se chování, vedou personální odborníky k tomu, aby zvyšovali podíl samostatnosti, mnohostrannosti, identity a významu úkolů a zpětné vazby. Prvky, týkající efektivity, poukazují však na vyšší specializaci, menší mnohostrannost (pestrost) a minimální samostatnost. Když se tedy zvyšuje efektivita práce, může to mít za důsledek menší spokojenost pracujících. Naopak uspokojivé práce se mohou ukázat jako neefektivní. Co tedy mají odborníci dělat? Vyřešit tuto otázku není jednoduché. Personální odborníci se často musí rozhodnout, jak prořadit prvky, týkající se chování a efektivity. Příloha 5-12 ukazuje nejdůležitější změny, kterým čelí pracovní projektanti v personálních odděleních.

PŘÍLOHA 5-12
Efektivita versus chování při plánování práce



Graf A: Produktivita versus specializace

Předpoklad, že zvýšením specializace se dosáhne vyšší produktivity, platí jen za určitých podmínek. Když se specializace zvyšuje, produktivita roste, ale jen do té doby, než takové prvky chování, jako je nuda, se nevyrovnají výhodám plynoucím z další specializace. V příloze 5-12 A zavinila další specializace označená bodem b pokles produktivity. Ve skutečnosti by práce mezi body b a c mohly zvýšit svou produktivitu tím, že by snížily stupeň specializace.

Graf B: Spokojenost versus specializace

Další zajímavý vztah existuje mezi spokojeností a specializací. Spokojenost se nejdříve zvyšuje bok po boku s rostoucí specializací, ovšem následné zvýšení specializace má za následek rychlé snížení spokojenosti. Práce, které nejsou specializované, vyžadují dlouhý výcvik, při kterém se je pracující naučí; pocit nespokojenosti se snížil se zvýšením specializace. Když se však specializace dostane až na úroveň bodu b v příloze 5-12 B, začne spokojenost klesat, protože v práci se nedostává takových prvků, jako je samostatnost, mnohostrannost a identita úkolů. Všimněte si, že zatímco spokojenost v grafu B klesá, produktivita v grafu A může stále růst od bodu a až po bod b. Produktivita se může i nadále zvyšovat pouze tehdy, když výhody specializace vyváží nevýhody nespokojenosti.

Graf C: Příprava versus specializace

Čím je práce více specializovaná, tím snadnější je odborná příprava. Naučit se specializovanou práci si tedy žádá kratší dobu než naučit se práci nespécializovanou. Z grafu C je tedy zřejmé, že odborná příprava u specializované práce dosahuje vhodné pracovní úrovně (znázorněno přerušovanou čarou) rychleji.

Graf D: Fluktuace versus specializace

Ačkoliv vysoce specializované práce si žádají jen krátký výcvik, nižší úroveň spokojenosti, která se u nich obvykle projevuje, může způsobit větší fluktuaci. Když je míra fluktuace příliš vysoká, tento vysoký poměr výpovědí může být snížen novým naplánováním práce s přihlédnutím k prvkům týkajícím se chování.

HLAVNÍ METODY NOVÉHO NAVRŽENÍ PRÁCE

Hlavní otázka, před kterou stojí pracovní projektanti, je, zda by měla daná práce být více či méně specializovaná. Jak to dokládá příloha 5-12, odpověď na tuto otázku záleží na tom, zda se charakter dané práce přibližuje bodu a, b nebo c. Práce blízké bodu a by měly být více specializované, aby se staly efektivnější. Jediným jistým způsobem, jak zjistit, kde se daná práce na grafu nalézá, je prostřednictvím analýzy a pokusů.

Nedostatečná specializace

Když se personální odborníci domnívají, že dané povolání není dostatečně specializované, přijmou metodu *zjednodušení práce*. To znamená, že dané povolání je zjednodušeno. Úkoly jedné práce jsou rozděleny na práce dvě. Jsou vymezeny nepotřebné úkoly, ty jsou pak z dané práce vyloučeny. Ponechána jsou povolání, jejichž náplň je méně úkolů.

Řešením může být zvýšená specializace

Když se pracovalo v *Allyndale Weekly Newspaper* se starým tiskem, Gerald Parsons byl schopen sbírat noviny hned, jak vyšly z tiskařského stroje, srovnat je na hromádku a zabalit. Když ale zakoupili nový tiskařský stroj, který byl velice rychlý, nedokázal držet krok s tímto vysokým tempem. Vedoucí tedy Geraldovu práci usnadnil tím, že jeho povinnosti omezil pouze na rovnání novin do sloupců. Sbírání a balení novin zastávali dva vysokoškolsí brigádníci.



Riziko zjednodušování práce spočívá v tom, že práce mohou potom být tak specializované, že se pracovníci nudí a dopouštějí se chyb nebo ze zaměstnání odcházejí. Tento možný problém se častěji vyskytuje v zemích s rozvinutým průmyslem, ve kterých má pracovní síla vysokou úroveň vzdělání. V méně rozvinutých zemích jsou většinou vysoce specializované práce v továrnách přijatelné a někdy dokonce i přitažlivé, protože jsou příležitostí pro pracovníky s omezenými schopnostmi.

Nadměrná specializace

Jak se v zemích s rozvinutým průmyslem zvyšuje množství vzdělaných lidí, rutinní práce, jako je např. práce na montážní lince, jsou pro velké množství lidí stále méně přitažlivé. Tyto práce jen zřídka poskytují příležitost pro úspěšný pracovní výsledek, uznání, psychologický růst či další zdroje spokojenosti. Aby personální oddělení zvýšila kvalitu pracovních podmínek pro ty, kteří takové práce vykonávají, mohou využít velkého množství různých metod pro nové navržení práce. K nejpoužívanějším patří střídání pracovních úkolů, zvětšování pracovní náplně a její obohacování.

Řešením může být menší specializace

Střídání pracovních úkolů. Při střídání pracovních úkolů se pracovníci střídavě zabývají různým druhem prací. Charakter těchto prací se ve sku-

tečnosti nemění, mění se pouze pracovníci, kteří je vykonávají. Toto střídání narušuje monotónnost vysoce specializované práce tím, že se po pracujících vyžadují rozdílné schopnosti a dovednosti. Pro organizaci to má výhodu, že zaměstnanci jsou schopni vykonávat několik druhů prací. To, že dokáží vykonávat různé úkoly, jim pomáhá zlepšovat jejich sebevědomí, vede k růstu jejich spokojenosti a zvyšuje význam těchto pracovníků pro organizaci.

Personální odborníci by ale měli ty, kdo chtějí využívat střídání pracovních úkolů, na něco upozornit. Tato metoda nevede ke zlepšení práce samé, vztahy mezi úkoly, činnostmi a cíli zůstávají nezměněné. Dokonce může způsobit i zpoždění v zavedení modernějších postupů, protože náklady na výcvik jsou vzhledem k množství pracovníků poměrně vysoké. K využití této metody by se mělo přistoupit až tehdy, když všechny ostatní metody selžou.

Rozšíření pracovní náplně. Zvětšování pracovní náplně, někdy zvané též *rozšíření v horizontálním směru*, vede ke zvýšení množství vzájemně svázaných úkolů v dané práci. Dojde k přidání podobných pracovních povinností, čímž se dosáhne větší pestrosti. K porušení monotónnosti dojde při využití této metody tak, že se rozšíří pracovní cyklus a začne se využívat více různých schopností zaměstnanců. Jak bylo uvedeno v jednom shrnutí, týkajícím se pracovního plánování:



IBM uvedlo, že rozšíření pracovní náplně vedlo k vyšším mzdám a k většímu množství kontrolních zařízení, ale zároveň se zlepšila kvalita a zvýšila spokojenost pracovníků, což vyvážilo tyto náklady.

Maytag Company prohlásila, že se zlepšila kvalita výroby, snížily se pracovní náklady, zvýšila se spokojenost zaměstnanců, celková efektivita a pružnost výrobního harmonogramu.²⁸⁾

Obohacení pracovní náplně. *Obohacování pracovní náplně* napomáhá k dosažení nezbytného uspokojení z práce. Při použití této metody se zvyší odpovědnost, samostatnost a kontrola. Když se zvýší podíl těchto jednotek v práci, nazývá se to *rozšířením ve vertikálním směru*. Podle této metody se práce skládá ze tří prvků: plán, vykonání a kontrola.²⁹⁾ Při rozšíření pracovní náplně (či rozšíření v horizontálním směru) dojde ke zvýšení množství úkolů, které se musí vykonat. Při obohacení pracovní náplně (či rozšíření ve vertikálním směru) dojde ke zvýšení množství pracovních povinností, které se týkají *plánu a kontroly*. Tyto nové úkoly spolu s nově přehodnocenou prací často vedou ke zvýšení motivace a k dalším vylepšením, jak to dokládá i příklad ze Shenandoah Life. Podobný příklad nám poskytuje i jedna organizace, která byla dříve členem AT&T, Bell System.



Ve společnosti Ohio Bell došlo k rozšíření práce

Bell Telephone Company z Ohia uvedla zprávu, že jako důsledek obohacení náplně práce a podobných změn mohla snížit počet lidí určených pro sestavování telefonních seznamů ze 120 na 74.³⁰⁾

Tato zlepšení v oblasti sestavování seznamů byla důsledkem toho, že jednotliví úředníci se stali ve velké míře zodpovědnými za jednotlivé venkovské (malé) seznamy či za určité části velikých městských seznamů. Před touto změnou byla

činnost každého úředníka přesně určena a řízena, pracovník měl možnost malé identity úkolů a omezené samostatnosti. Rozšíření ve vertikálním i horizontálním směru vedlo k prodloužení pracovního cyklu, k získání identity úkolů a samostatnosti, k snížení fluktuace, ke zvýšení produktivity a sníženým pracovními náklady.

Obohacování pracovní náplně však není všelékem. Kdyby tomu tak bylo, tato kniha by na tomto místě mohla končit. Místo toho jsou obohacovací metody pouhými nástroji. Nejsou všeobecně použitelné. Když je v diagnóze uvedeno, že určitá povolání jsou nevděčná a nelákavá a že snižují motivaci a spokojenost zaměstnanců, personální oddělení se mohou rozhodnout, že metoda obohacování práce je v daném případě tou nevhodnější strategií. I přesto je však tato metoda spojena s mnoha problémy. Jeden člověk uvedl seznam dvaceti dvou důvodů, proč nepoužít tuto metodu.³¹⁾ Nejzávažnějšími z nich jsou negativní postoj odborů, náklady na naplánování a uskutečnění této metody a omezený průzkum jejich dlouhodobých účinků. Další kritika metody obohacování práce spočívá v tom, že nejde dostatečně daleko. Obohatit práci a ignorovat při tom další možnosti, které by přispívaly ke zkvalitnění pracovních podmínek, může jednoduše vést k nespokojenosti z důvodu negativních prvků pracovního prostředí.³²⁾

SHRNUTÍ

Informace vyplývající z pracovní analýzy tvoří základ personálního informačního systému každé organizace. Analytici se snaží porozumět organizaci a práci, která se v ní vykonává. Potom sestaví v rámci dané analýzy dotazníky za účelem shromažďování určitých informací o jednotlivých pracích, o vlastnostech a dovednostech pracujících a o pracovních normách. Informace získané analýzou mohou být shromážděny prostřednictvím rozhovorů, skupin odborníků, poštovních dotazníků, pracovních deníků, přímým pozorováním či určitou kombinací těchto metod. Když jsou informace sebrány, jsou převedeny do použitelných a užitečných forem, jako je např. popis práce, pracovní vymezení či pracovní normy.

Informace vyplývající z pracovní analýzy jsou důležité, protože seznamují personální odborníky s tím, jaké pracovní povinnosti a odpovědnosti jsou svázány s každou prací. Tyto informace potom personální oddělení využívají téměř při všech ostatních činnostech, jako je např. navrhování práce, přijímání nových zaměstnanců a výběr zaměstnanců. Práce je pojítkem mezi organizací a jejími pracovními zdroji. Společné vykonávání všech pracovních úkolů napomáhá organizaci k dosažení jejích cílů. Jednoduše řečeno, práce znamená nejen zdroj příjmů pro pracovníky, ale také prostředek ke splnění jejich potřeb. Aby však organizace a její zaměstnanci dosáhli těchto vzájemných výhod, musí práce poskytovat vysokou kvalitu pracovních podmínek.

Aby organizace dosáhla vysoké kvality pracovních podmínek, musí mít

dobře navržené jednotlivé druhy prací. V efektivním pracovním projektu se odborník snaží o rovnováhu mezi prvky efektivity a prvky, týkajícími se chování. Prvky, týkající se efektivity, zdůrazňují produktivitu. Prvky, týkající se chování, se zaměřují na potřeby zaměstnanců. Úloha personálních odborníků spočívá v nalezení vyváženosti mezi těmito prvky. Když je určité povolání nedostatečně specializované, mohou pracovní projektanti tuto práci zjednodušit tím, že sníží počet vykonávaných úkolů. Když je naopak nadměrně specializované, jeho pracovní náplň se musí rozšířit či obohatit.

TERMÍNY PRO OPAKOVÁNÍ

pracovní analýza	specializace
rozvrh pracovní analýzy	pracovní cyklus
popis práce	ergonomika
pracovní kód	samostatnost
Slovník pracovních titulů	identita úkolů
pracovní vymezení	význam úkolů
normy pracovního výkonu	zjednodušení práce
pracovní skupiny	rozšíření prac. náplně
dotazníky o zaměstnání	obohacení práce

OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY PRO DISKUSI

1. Na jaký základní druh informací se ptají otázky v dotaznících sloužících k pracovní analýze? Jsou ještě nějaké další informace, které byste se měli snažit získat při zkoumání vedoucích pracovních míst?
2. Jaké jsou jednotlivé metody shromažďování informací o zaměstnáních a jaké jsou jejich výhody a nevýhody?
3. Popište tři způsoby, jakými mohou být jednotlivá povolání zařazena do pracovních skupin.
4. Předpokládejme, že jste byl pověřen sepsáním pracovních popisů v továrně na košile v Tusconu v Arizoně, kde jsou zaměstnání hlavně Mexičané, kteří mluví velice špatně anglicky. Jaké metody pro získání informací použijete?
5. Když nějaký vedoucí v továrně na košile odmítne vyplnit dotazník, týkající se pracovní analýzy, jakými důvody se budete snažit přesvědčit tohoto neochotného vedoucího?
6. Kdyby i vaše přesvědčování selhalo a vy byste stále potřebovali pro svou analýzu informace o práci tohoto vedoucího, jakým způsobem byste je získali?
7. Jaké možné problémy se dají očekávat v organizaci, která pečlivě

naplánovala jednotlivé druhy prací za účelem maximální efektivity, aniž by přitom vzala v úvahu některé důležité potřeby zaměstnanců?

8. Předpokládejme, že jste byli pověřeni vypracovat pracovní projekt pro prodavače letenek u vnitrostátní letecké společnosti. Jak byste se vyřádali s následujícími problémy?

a. Doporučili byste plán vysoce specializované práce, aby byly co nejmenší náklady na vyškolování pracovníků, či byste raději navrhli komplexnější práce, kde by se více zaměstnanců naučilo totéž a všichni by dokázali splnit rozličné úkoly? Proč?

b. Změnili byste nějakým způsobem svoji odpověď, kdybyste věděli, že zaměstnanci dají během šesti měsíců výpověď? Proč nebo proč ne?

9. Předpokládejme, že jste byli požádáni, abyste vyhodnotili pracovní skupiny v loďařském průmyslu. Po dlouhodobém studiu jednotlivých prací jste zjistili, že každá práce obnáší následující činnosti. Jaké metody nového návrhu práce byste doporučili pro tato povolání, kdyby k tomu mělo dojít?

a. *Výrobce plachet.* Stříhá a sešívá látky s minimálními změnami v každodenní práci. Tato práce je velice náročná a na její zvládnutí je potřeba několikaletá zkušenost.

b. *Brusič.* Obrušuje v podstatě současně hrubé dřevo a laminátové okraje. Tato práce je nenáročná na schopnosti.

c. *Obchodník.* Jedná se s zákazníky, poskytuje telefonické informace a navrhuje doplňky pro lodě v případě zvláštních zakázek.

d. *Upravovač lodí.* Čistí a uklízí dokončenou loď, voskuje potrubí a celkově připravuje loď na to, aby si ji zákazník mohl odebrat. Na tuto práci jsou potřeba jen malé schopnosti.

UKÁZKA 5-1

Ústřední účetní oddělení v Monsanto Company

V ústředním oddělení pro vyřizování pohledávek Monsanto Company ve městě St. Louis ve státě Missouri započali se zkušebním projektem, který se zabýval novým návrhem prací. Nový postup předělávání charakteru práce vedl ke zvýšení produktivity, nižším nákladům, zlepšené kvalitě služeb a vyšší spokojenosti s prací mezi zaměstnanci.

Tato snaha o změnu prací byla následkem zvýšeného množství účtů a snížené kvality a opoždění práce daného oddělení. Pracovní postup vedli odborníci, kteří učili ostatní zaměstnance, zabývající se tímto úkolem, jak používat různé diagnostické nástroje. Zdrojem dalších výsledků byly rozhovory a přímá pozorování současných pracovníků. Tento program pracovní efektivity dosáhl nakonec změny v charakteru prací a "pomohl oddělení

- 1) zvýšit o 12,3 % množství vyřizovaných účtů,
- 2) snížit náklady (za platy a přesčasy) o 15 200 dolarů,

3) dosáhnout změny práce v zájmu uspokojení rostoucích potřeb pracovníků tím, že mohli plně využít své schopnosti, a

4) dosáhnout toho, že zaměstnanci lépe porozuměli... roli, kterou hrají při dosahování cílů organizace".³³⁾

V ústředním účetním oddělení ve společnosti Monsanto Company chápali dobře význam práce, ale měli pocit, že jejich rostoucí osobní potřeby nejsou uspokojeny. Část problémů byla způsobena zaměstnanci, kteří nevěděli, jakým způsobem se jejich práce zapojuje do celkového pracovního toku. Navíc zaměstnanci cítili, že jsou jen málo samostatní a nemají téměř žádnou zpětnou kontrolu své práce.

V době, kdy byly prováděny rozhovory za účelem pracovní analýzy, byly práce v tomto oddělení rozděleny na tři hlavní úkoly: vyřizování účtů, vyřizování korespondence, týkající se nepravdělného splácení pohledávek, a poskytování obecných informací obchodníkům a dalším zaměstnancům z Monsanto o stavu účtů. Každým úkolem se zabýval jiný úředník. Ačkoliv každý pracovník se zabýval určitým důležitým úkolem, nikdo nebyl celkově zodpovědný za všechny fáze vyřizování účtů.

Když byly práce nově navrženy, jednotliví zaměstnanci se zabývali vlastní skupinou účtů. To znamená, že pro každou skupinu účtů byli úředníci, zabývající se jejich vyplácením, plně zodpovědní za vyřizování daných účtů, řešení nepravdělností a získávání poptávek od obchodníků a zaměstnanců Monsanto. Požadavky, týkající se okolního prostředí a organizace, jak jsou uvedeny v příloze 5-10, byly při nově navržených pracích snadněji plněny. Zvláště ovlivněna byla zpětná vazba, protože v současné době s obchodníkem a jeho partnerem z organizace jednal jeden úředník. Snad největšího zlepšení bylo dosaženo v oblasti prvků týkajících se chování, které jsou uvedeny v příloze 5-11. S větší odpovědností měli zaměstnanci větší pocit samostatnosti při řešení problémů. Pociťovali také, že jejich práce je pestřejší, významnější a samozřejmě, že je možná zpětná kontrola. Protože se zaměstnanci ztotožňovali vždy s určitou sadou účtů, měli také větší pocit identity úkolů, protože mohli o celé sadě úkolů mluvit jako o "své" práci.³⁴⁾

1. Ačkoliv změny v ústředním účetním oddělení v Monsanto Company vedly ke zvýšení jeho efektivity, mezi čím se podle vašeho názoru muselo vedení rozhodovat?

2. Co by se mohlo zaměstnancům na dřívějším pracovním projektu více líbit?

CVIČENÍ 5-1

Příprava popisu práce

Jak už jsme v této kapitole uváděli, existuje několik způsobů, jak shromáždit informace týkající se pracovní analýzy. Jedním z možných způsobů je přímé pozorování. Použijte formulář, uvedený v příloze 5-3 a vyplňte

otázky C až J pro povolání profesora. Poté, co tyto otázky zodpovíte, použijte formulář, uvedený v příloze 5-5, a sepište popis práce pro povolání profesora. Když s tím budete hotovi, podívejte se na definici daného povolání do *Slovníku pracovních titulů*.

1. Jak se popis uvedený ve slovníku liší co do formy a obsahu od vašeho popisu?

2. Jaké součásti povolání profesora jsou podle vašeho názoru nejdůležitější?

PRAMENY:

1. Richard E. Walton: "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, březen-duben 1985, str. 77.
2. Clemens P. Work, Jack A. Seamounts, and Robert F. Black: "Making It Clear Who's Boss", *U.S. News & World Report*, 8. září 1986, str. 43.
3. Edward S. Goldmaeher: "HRIS Project Management and Ownership", *Personnel Administrator*, leden 1986, str. 28-32. Viz také Jo Ann Verdin: "The HRIS and Managerial Performance", *Personnel Administrator*, říjen 1986, str. 24, 26, 28.
4. John Hoerr, Michael A. Pollock, and David E. Whiteside: "Management Discovers the Human Side of Automation", *Business Week*, 29. září 1986, str. 70-75. Viz také Tody D. Wall, Nigel Kemp, Paul R. Jackson, and Chris W. Clegg: "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment", *Academy of Management Journal*, sv. 29, č. 2, str. 280-304.
5. Jiná metoda získávání informací z pracovní analýzy viz Richard I. Henderson: *Compensation Management*, Reston, Va.: Reston Publishing, 1976, str. 87-107.
6. J. D. Dunn and Frank M. Rachel: *Wage and Salary Administration: Total Compensation Systems*, New York: McGraw-Hill, 1971, str. 139-141.
7. Tamtéž, str. 143.
8. Jerrold Markowitz: "Four Methods of Job Analysis", *Training and Development Journal*, září 1981, str. 115-117.
9. Mark A. Jones: "Job Descriptions Made Easy", *Personnel Journal*, květen 1984, str. 31-34.
10. U.S. Department of Labor, *Dictionary of Occupational Titles*, Washington, D.C.: U.S. Superintendent of Publications, 1965, sv. 1, str. XVI. Kritika tohoto přístupu viz Edwin T. Cornelius III and William Sanders: "A Scalogram Analysis of the Worker Function Hierarchies", nevydaný referát přečtený v Academy of Management Meetings, New York, srpen 1982.
11. Allan N. Nash and Stephen J. Carroll, Jr.: *The Management of Compensation*, Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1975, str. 116-117.
12. Paul Sheibar: "A Simple Selection System Called 'Job Match'", *Personnel Journal*, leden 1979, str. 26.
13. George R. Wendt: "Should Courts Write Your Job Descriptions?" *Personnel Journal*, září 1976, str. 442-445. Viz také Frederick S. Hills: "Job Relatedness sv. Adverse Impact in Personnel Decision Making", *Personnel Journal*, březen 1980, str. 211-215, 229.
14. Mary Green Miner and John B. Miner: *Employee Selection within the Law*, Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1978, str. 329-331.
15. Michael N. Wolfe: "Computerization - It Can Bring Sophistication into Personnel", *Personnel Journal*, červen 1978, str. 325ff. Viz také Patricia Teets: "Information Access Comes of Age with Online Data Bases", *Personnel Journal*, leden 1987, str. 112-113.
16. Edwin T. Cornelius III, Angel S. Denisi, and Allyn G. Blencoe: "Expert and Naive Raters Using the PAQ: Does It Matter?" *Personnel Psychology*, 1984, str. 453-467.
17. Hoerr, Pollock, and Whiteside, cit. dílo, str. 70-82. Viz také John Diebold: "How New