

Vytváření pracovních míst – jejich analýza a popis

Pracovní místo

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

Pracovní role

- Vymezení:
 - Úloha, očekávané chování
 - Souhrn požadovaných a kontrolovaných činností
 - Očekávání určitých výstupů a výsledků
- Příklad: vedoucí projektového týmu

Faktory určujících podobu pracovních míst

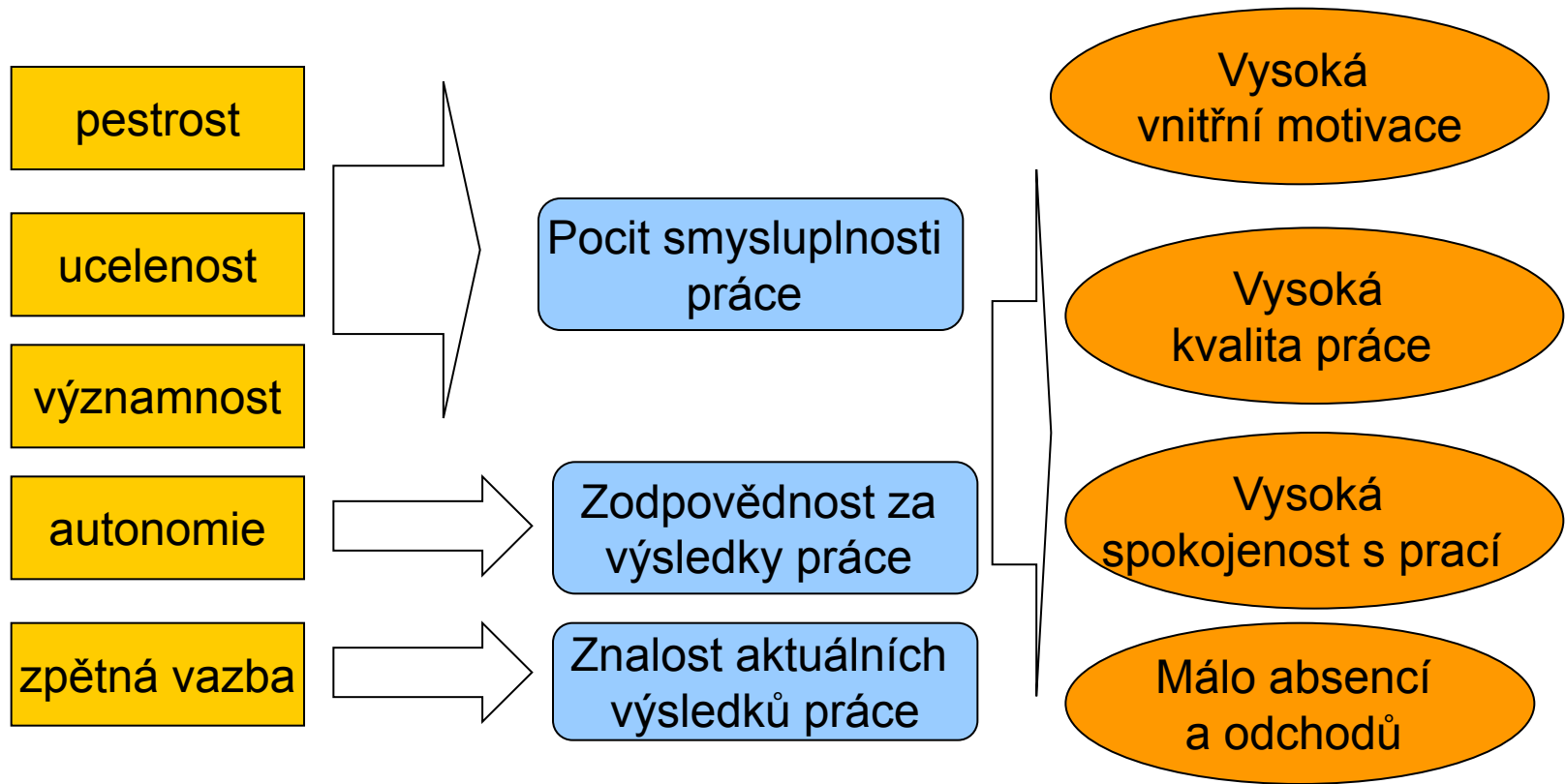
Požadavky organizace

- Cíl (poslání, vize) organizace
- Struktura, procesy a činnosti organizace
- Charakteristiky konkrétních pracovních úkolů
- Zabezpečování vnitřní motivace pracovníků

Požadavky vnějšího prostředí

- zákazníci, dodavatelé...
- legislativní normy a požadavky

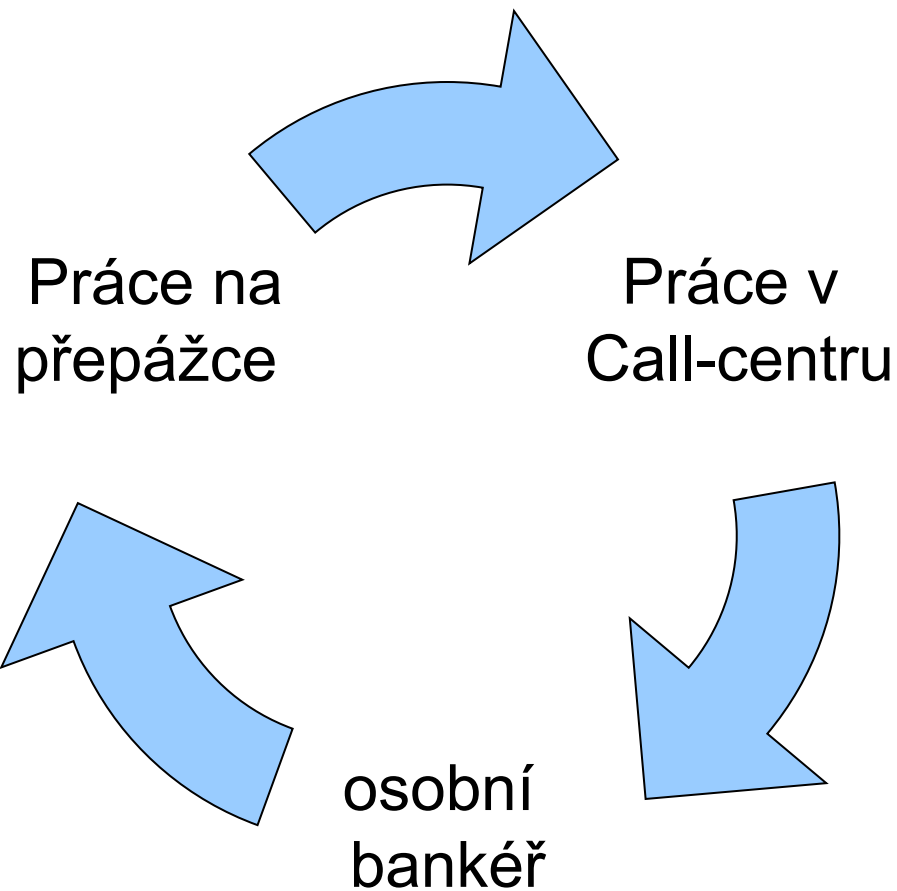
Hackman-Oldhamův model (1974)



Techniky redesignu pracovních míst

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

Rotace práce - příklad



Využití rotace

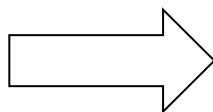
Oblast	Účel	Vhodnost
Zpracování	Poznání činností, souvisejících pracovních míst	Obvykle vhodné
Změna podoby pracovní místa	Snížení míry rutiny práce Min. jednostranné zátěže	U „rutinních“ pracovišť – typicky práce na výrobní lince
Krátkodobá výměna míst	Manažeři vykonávají výkonnou práci	Nepříliš vhodné

Rozšiřování & obohacování

Rozšiřování (horizontální)

původně

1 pracovník 1 úkon



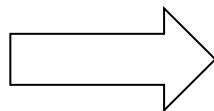
změna

1 pracovník 3 podobné úkony

Obohacování (vertikální)

původně

výkonné činnosti



změna

výkonné + kontrolní činnosti

Příklady rozšiřování a obohacování

Rozšiřování	<ol style="list-style-type: none">1. Dělník také balí lahve do fólie.2. Sekretářka také zpracovává odeslanou poštu (FA, apod.)3. OZ – má na starosti i vystavení a doplňování zboží do regálu zákazníka.
Obohacování	<ol style="list-style-type: none">1. Dělník kromě výroby provádí kontrolu kvality výrobků.2. Sekretářka také domlouvá schůzky manažerům.3. OZ – navíc povinnosti spojené s vymáháním pohledávek od svých zákazníků.

Analýza a popis pracovních míst

Popis pracovního místa

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

Co se dozvíme z analýzy pracovního místa

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

Popis pracovních míst a jejich využití

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

Popis procesní role

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

Analýza pracovního místa

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

Metody analýzy a jejich zhodnocení

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