



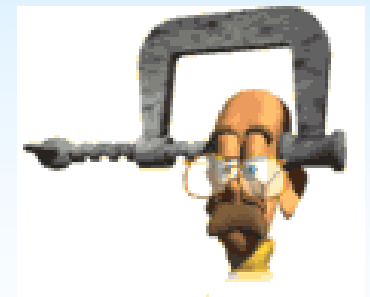
Personální analýza, plánování, strategie

# Principy personálního řízení

## SPP 423

### 6. lekce – Analýza práce a pracovních míst

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.  
lubasova@brno-konsens.cz



# Připomenutí : schéma výuky



Projekt „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“

Zajištění a stabilizace personálu

Personální analýzy

Personální plánování

Strategie a personální management



## Lekce 6.

# Analýza práce a pracovních míst

### Obsah dnešního tématu:

1. Úvod do problematiky
2. Orientace v základních analytických pojmech
3. Provádění analýzy pracovních míst
4. Popis a specifikace pracovního místa
5. Postup vytváření podoby pracovních míst



# Literatura k lekci 6

- 📖 J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, str. 68-79
- 📖 M. Amstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 261-268, 301-321
- 📖 B. Wiliam, Werther, Jr. K. Davis: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 136-151
- 📖 M. Amstrong: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 209-221, 229-233
- 📖 G. T. Milkovich, J. W. Boudreau: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, str. 113-122

@ Přednáška

Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně

@ Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v IS - v elektronické podobě



# Cíle tématu

1. Orientovat se v pojmech vztahujících se k práci a pracovním místům
2. Chápat účel a důležitost analýz pracovních míst pro tvorbu personální strategie, pro plánování a jejich vliv na produktivitu organizace
3. Uvědomit si, které informace lze z analýzy pracovních míst získat
4. Popsat faktory, které determinují vznik nového pracovního místa
5. Vysvětlit rozdíl mezi popisem pracovního místa a specifikací pracovního místa
6. Uvědomit si, jak lze využít popisy pracovních míst pro ostatní personální činnosti
7. Naučit se zpracovat analýzu a popis pracovních míst



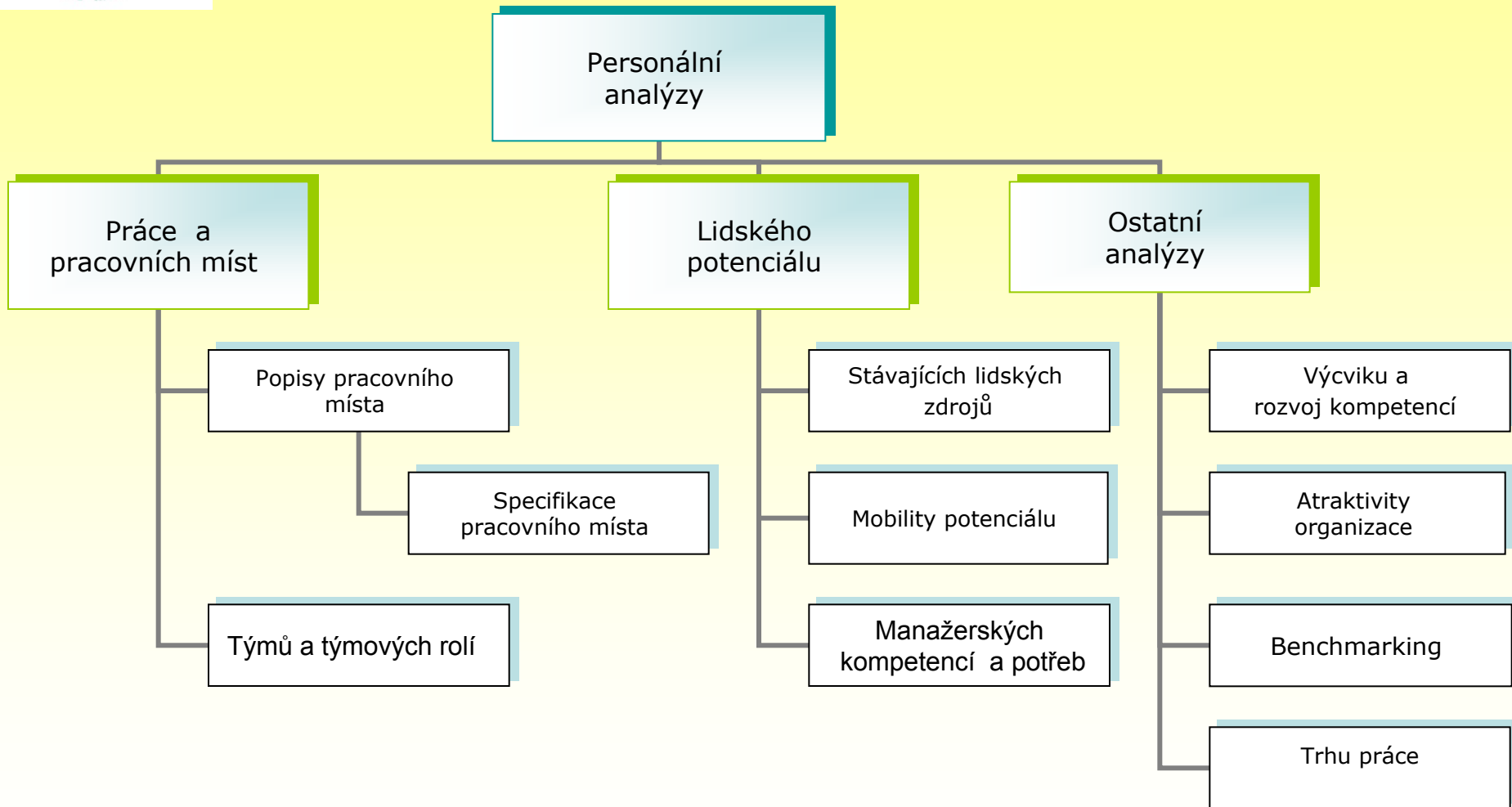
# 1. Úvod do problematiky

**Provádění analýz** v personalistice je důležitou činností, na jejíž kvalitě závisí :

- efektivnost vykonávané práce v organizaci,
- spokojenost pracovníků
- mnoho dalších personálních činností, včetně úspěšnosti personální práce vůbec.

Tyto analýzy jsou součástí většiny klíčových procesů personálního řízení. Poskytují nezbytné informace pro tvorbu personálních plánů a formulaci personální strategie.

# Struktura personálních analýz





# 1. Úvod do problematiky

**Pracovní místa a funkce** jsou jádrem produktivity každé organizace . Pokud jsou dobře naplánované a vykonávané, organizace se přibližuje směrem ke svým cílům .

V opačném případě dochází ke snižování produktivity, snižování schopnosti organizace uspokojovat své potřeby a plnit své cíle.





# 1. Úvod do problematiky

Analýzy pracovních míst **odhalují kroky**, které musí být učiněny, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem.

Musí být provedeny před tím, než jsou realizovány další personální činnosti, na které mají výsledky analytické činnosti bezprostřední vliv.

Patří mezi ně nábor a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry, mzdové systémy a ergonomické studie.



## 2. Orientace v základních pojmech

1. **Analýza práce** – systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce v kategoriích pracovní činnosti, pracovní chování, schopnosti
2. **Pracovní operace** (činnosti) - jsou základní jednotky , na které může být práce rozdělena a při kterých pracovník vyvíjí určité fyzické a psychické úsilí.
3. **Pracovní úkol** – soubor pracovních operací , prováděných pro dosažení daného cíle s určitou odpovědností.

## 2. Orientace v základních pojmech

4. **Pracovní proces** – více pracovních úkolů, které jsou založeny na stejnorodých pracovních operacích, zpravidla vykonávaných několika pracovníky
5. **Pracovní místo** – ve svém souhrnu představuje pracovní povinnosti jednoho pracovníka, včetně požadované kvalifikace a rozsahu odpovědnosti.
6. **Počet pracovních míst** v organizaci analyzuje celkovou potřebu pracovníků na daný objem činností .
7. **Popis pracovního místa** – vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky za jakých pracovník práci vykonává , hlavní odpovědnosti a hlavní úkoly, které musí být plněny.

## 2. Orientace v základních pojmech

8. **Analýza pracovních míst** – je inventura úkolů, podmínek a požadavků pracovního místa. Soustřeďuje se na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat. Tato inventura se rozpadá na dva okruhy, na otázky týkající pracovních úkolů a na otázky, týkající se pracovníka.
9. **Analýza počtu pracovních míst** – je kvantitativní analýzou, která poskytuje obraz o celkové velikosti poptávky po pracovních silách v podniku. V jeho rámci zkoumáme:
  - Počet obsazených pracovních míst
  - Počet volných pracovních míst
  - Dosavadní vývoj počtu pracovních míst



## 2. Orientace v základních pojmech

10. **Analýza struktury pracovních míst** - naznačuje, jací pracovníci by měli vykonávat práce na určitých místech. Zaměřuje se zejména na :
  - ⇒ Pohlaví pracovníků – je vhodnější muž nebo žena
  - ⇒ Věk - pracovní schopnost a pracovní výkon jsou věkem determinovány
  - ⇒ Požadovaná odbornost - profese
11. **Analýza struktury podle kvalifikovanosti práce** – zjišťuje kvalifikační požadavky na pracovní místa (vzdělání, praxe, způsobilost)
12. **Analýza prostorové struktury pracovních míst** - zjišťuje jaké je rozmístění pracovních míst v jednotlivých územně oddělených organizačních jednotkách jedné organizace.



### 3. Provádění analýzy pracovních míst

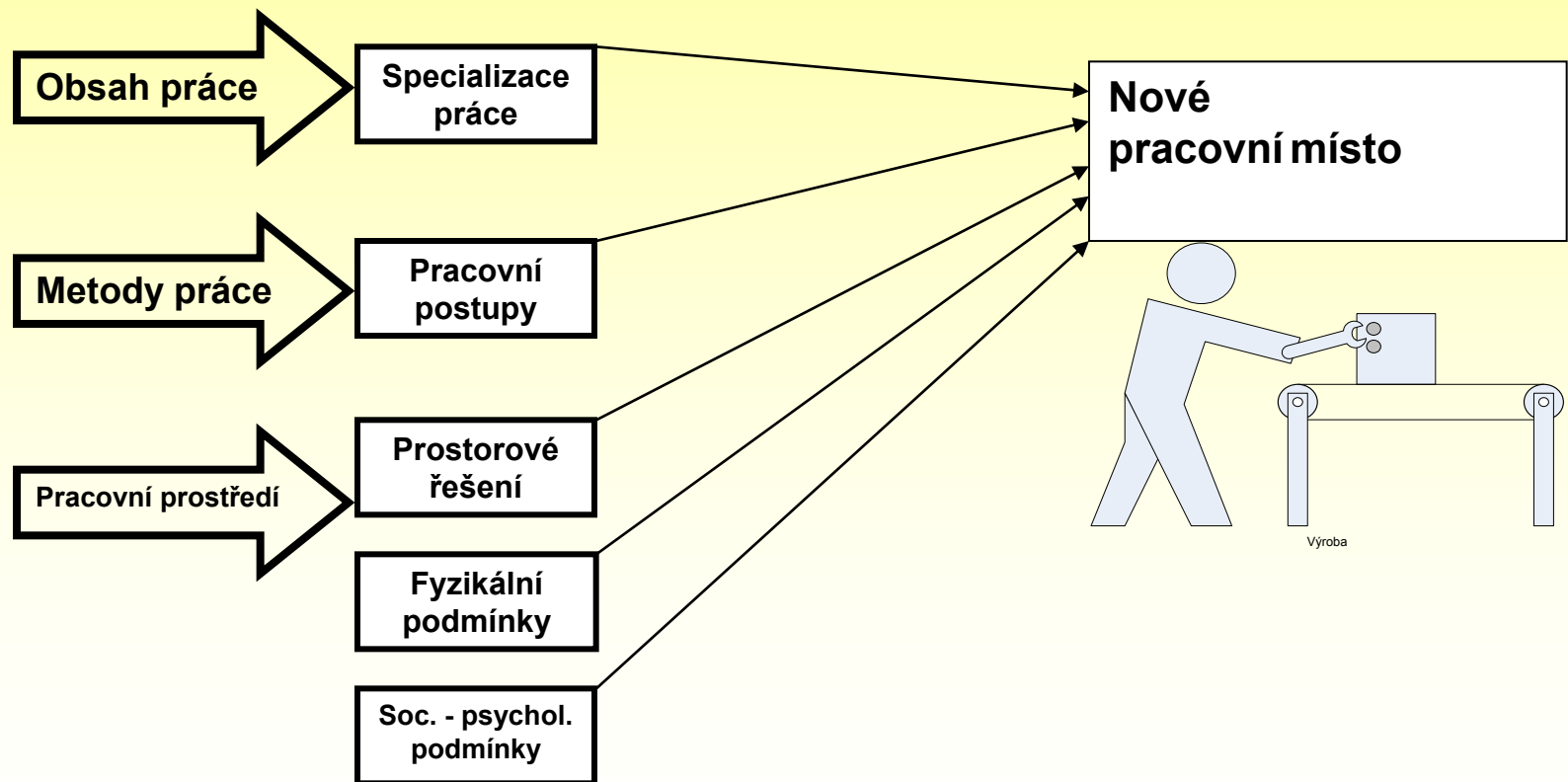
**Analýza pracovních míst** - systematický proces, který soustřeďuje pozornost nejen na zjištění aktuálního objektivního obrazu pracovního místa, ale současně je rozhodujícím prvkem pro proces vytváření nových pracovních míst /design pracovních míst nebo změnu jejich profilu /redesign.

Potřeba vytváření nových pracovních míst i jejich redesignu vyplývá :

- z rychle se měnících potřeb trhu
- ze změn v technice a technologii
- ze změn v organizační struktuře
- ze změn sociálních potřeb lidí a jejich pracovního chování.

# 3. Analýza pracovních míst

Schéma tvorby nového pracovního místa



## 3. Analýza pracovních míst

Na základě provedených analýz pracovních míst získáme následující informace:

- ⇒ **Celkový účel pracovního místa** - proč místo existuje
- ⇒ **Obsah práce** – co se na místě vykonává
- ⇒ **Zodpovědnost** – výsledky nebo výstupy, za které držitel místa zodpovídá
- ⇒ **Kritéria výkonu** – ukazatele , které umožňují zhodnotit uspokojivost s výkonem práce
- ⇒ **Úroveň odpovědnosti** – rozsah svěřené pravomoci při rozhodování – obtížnost, složitost a velikost problémů
- ⇒ **Organizační faktory** - vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- ⇒ **Faktory pracovního prostředí** – pracovní podmínky z hlediska zdraví a bezpečnosti , pracovní doba, ergonometrické faktory povahy pracoviště





## 3. Analýza pracovních míst

**Podstatou analýzy** pracovního místa je sběr údajů a informací o pracovních místech v organizaci.

Tyto informace se získávají z následujících zdrojů:

- ⇒ **Studiem dokumentů organizace** - organizační struktura, organizační schéma, pracovní postupy, výcvikové příručky
- ⇒ **Rozhovorem s vedoucími pracovníky** - účel místa, hlavní vykonávané činnosti, odpovědnost, návaznost na ostatní pracovníky
- ⇒ **Rozhovory s držiteli místa** – faktický popis jejich pracovního procesu
- ⇒ **Mapováním** pracovních procesů
- ⇒ **Pozorování** – při popisu manuální či administrativní činnosti (snímek pracovního dne)



## 3. Analýza pracovních míst

- Při provádění analýz by měl být znám **jasný důvod a cíl**, kterého chceme analýzou dosáhnout - např. prověření **nezbytnosti** stávajícího místa, **vznik** nového místa, **redesign**, **produktivita** pracovního místa, apod., abychom mohli navázat účinnou spolupráci s ostatními pracovníky .
- Čím jednodušeji formulujeme požadavky na informace ,tím adekvátnější a srozumitelnější získáme výsledky , se kterými lze dále pracovat.

## 3. Analýza pracovních míst

Na základě shromážděných a zpracovaných údajů by mělo být možné zodpovědět následující otázky :

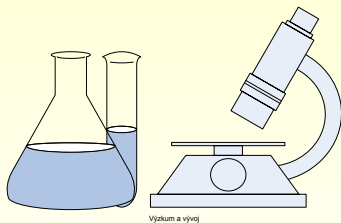
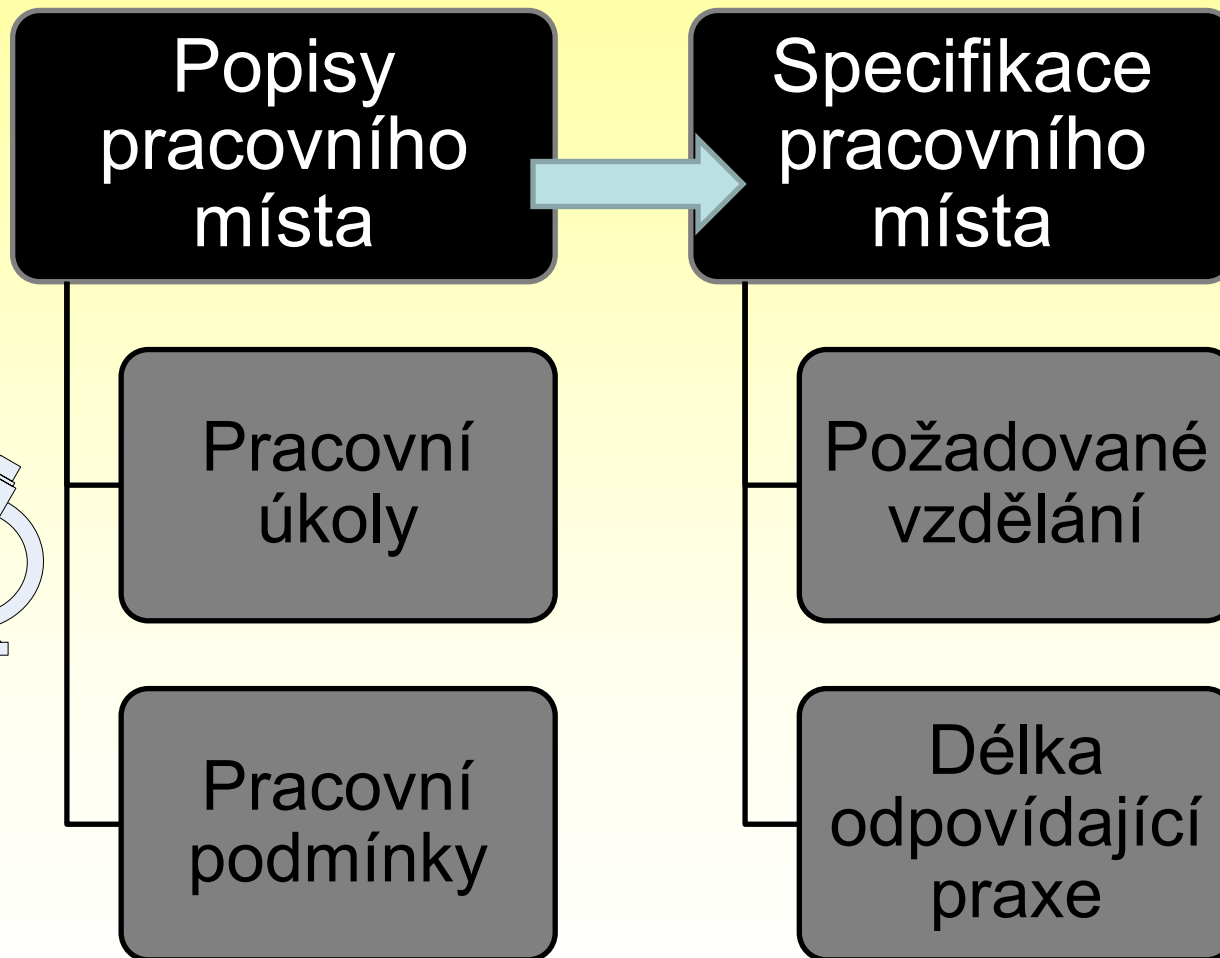
### Čeho si všímat

### Jaká data shromažďovat

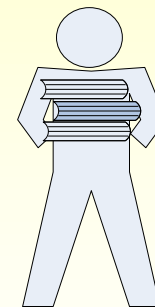
- ⇒ **Co pracovník dělá?** → Zjistit, jaké úkoly tvoří náplň pracovního místa
- ⇒ **Jak to dělá?** → Zjistit jak je práce vykonávána:
  - *po stránce tělesné* (pohyby, rytmus, stroje a nástroje)
  - *po stránce duševní* (přemýšlení, hledání řešení, rozhodování)
  
- ⇒ **Proč to dělá?** → Nalézt vysvětlení na předchozí otázky
- ⇒ **Jaké požadavky jsou na něho kladeny?** → Zjistit charakteristické rysy:
  - *pracovního místa* (rozmanitost, odpovědnost, prostor pro samostatné rozhodování)
  - *pracovníka* (fyzická koordinace, intelektuální kapacita, povahové rysy)



# 4. Popis a specifikace pracovního místa



Výzkum a vývoj



Publikace



## 4. Popis a specifikace pracovního místa

Výsledky, získané z analýzy pracovních míst se dělí do dvou okruhů :

A. informace , týkající se **pracovních úkolů a podmínek.**

Z vyhodnocení informací z okruhu A jsou vytvářeny **popisy pracovního místa** .

B. informace týkající se **pracovníka**

Informace z okruhu B vytváří specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka = **specifikace pracovního místa**



## 4. Popis a specifikace pracovního místa

- **Popis pracovního místa** je písemným vyjádřením pracovních povinností a podmínek , které napomáhá stanovit mzdové rozdíly mezi různými pracovními místy.
- Vzhledem ke svému charakteru a potenciálu je popis pracovního místa vždy **citlivá a někdy i kontroverzní záležitost** .



## 5. Postup vytváření podoby pracovních míst - příklad z praxe

### Zvolený postup:

Krok 1. : Ve spolupráci s jednotlivými pracovníky je proveden rozbor a popis jednotlivých pracovních procesů, které pracovník vykonává.

Krok 2. : Na základě tohoto popisu stanovil příslušný vedoucí ve spolupráci s personalistou druh a stupeň vykonávané práce každého pracovníka

Krok 3. : Každému pracovnímu místu byl systémově přidělen kód pracovního místa dle dvou stanovených kritérií:

- charakteru vykonávané práce
- míry zodpovědnosti

Krok 4. : Každému kódu pracovního místa byl systémově stanoven příslušný tarifní stupeň ve mzdovém systému .

Krok 5. : Personalista provedli systémovou specifikaci pracovního místa a charakterizovali požadavky na pracovníka v souladu s přiděleným kódem funkce



# Charakter vykonávané práce

## A – Řídící-rozhodovací

- Práce při které se řídí nebo rozhoduje o skupině činností, vyžadující uplatnění řídicích a manažerských přístupů, včetně kontroly podřízených, nebo při které je v plném rozsahu delegována na zaměstnance rozhodovací kompetence za skupinu činností.

## B - Tvořivá

- Práce , zaměřující se na hledání nebo vytváření nových postupů při řešení úkolů, vytvářející nebo rozvíjející duševní vlastnictví a hodnoty společnosti

## C- Opakovaná

- Zorganizovaná práce se stanovenými postupy řešení pro opakující se skupiny činností, které jsou řešeny známými postupy, jenž je nutné dle potřeby dotvářet a modifikovat

## D – Rutinní

- Práce podle obecně známých nebo stanovených podrobných instrukcí a postupů, činnost se neustále opakuje, variantní řešení se hledá pouze ojediněle

## E - Jednoduchá –obslužná

- Nejjednodušší činnost s převahou prací pomocných nebo obslužných



# Stupeň vykonávané práce

Charakterizuje míru odpovědnosti pracovního místa v organizační struktuře a je rozdělen do následujících kategorií:

- 1- Odpovídá** – zaměstnanec samostatně a v plném rozsahu odpovídá za danou oblast činnosti nebo skupinu činností podle vytýčených základních pravidel/instrukcí
- 2 – Zabezpečuje** – zaměstnanec samostatně řeší či organizuje jednotlivé skupiny nebo oblasti činností. Pracovní postupy jsou zadány v hrubých rysech, konečná odpovědnost za realizaci činnosti je na nadřízeném.
- 3- Vykonává** – Samostatně vykonává zadané dílčí úkoly ve skupině činností nebo vykonává jednu činnost se stanoveným postupem.
- 4 – Spolupracuje** – podílí se na řešení jednotlivých úkolů v činnosti nebo ve skupině činností .

# Krok č. 3: Charakter a stupeň vykonávané práce

Charakter práce : **A - ŘÍDÍCÍ –ROZHODOVACÍ**



**A1- zodpovídá,  
řídí**



**A2- zabezpečuje,  
organizuje**



**A3 – vykonává,  
provádí**

## Krok č. 3:

# Charakter a stupeň vykonávané práce

### Charakter práce B - TVŮRČÍ



**B1- zodpovídá,  
rozhoduje**



**B2- zabezpečuje,  
navrhuje**



**B3 – vykonává ,  
vytváří**

### Charakter práce C - OPAKOVANÁ



**C1–zodpovídá  
rozhoduje, řídí**



**C2 – zabezpečuje  
organizuje, provádí**



**C3 – vykonává**

## Krok č. 3:

# Charakter vykonávané práce a míra zodpovědnosti

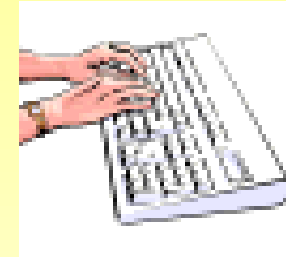
## Charakter práce **D - RUTINNÍ**



**D1 – zodpovídá  
kontroluje**



**D2 - zabezpečuje  
zpracovává**



**D3 – vykonává  
provádí**

## Charakter práce **E – OBSLUŽNÁ**



**E3 – vykonává, provádí**



**E4 – spolupracuje**



## Krok č. 4: Zařazení kódů funkcí do tarifních tříd

Charakter práce Míra zodpovědnosti	A. Řídící- Rozhodovací	B. Tvořivá	C. Opakovaná	D. Rutinní	E. Jednoduchá- manuální
<b>1 - Odpovídá</b>	12	11	10	8	
<b>2- Zabezpečuje</b>	11	10	9	7	
<b>3 – Vykonává</b>	9	8	7	6	4
<b>4 - Spolupracuje</b>		6	5	4	3



## Krok č. 5 : Specifikace pracovního místa

Každé pracovní místo , prostřednictvím stanoveného tarifního stupně mělo stanoveno 2 kritéria specifikace pracovního místa:

1. požadavek na **dosažené vzdělání** pracovníka
2. **praxe** pracovníka na příslušném (nebo velmi obdobném ) pracovním místě.



# Krok č. 5 :

## Požadavky na vzdělání

<p>12. 11. 10.</p>	<p>vysokoškolské vzdělání</p>	
<p>9. 8. 7. 6. 5.</p>	<p>střední vzdělání s maturitou</p>	
<p>4. 3.</p>	<p>střední bez maturity nebo vyučení</p>	

Třída

**Neplnění požadovaného stupně vzdělání = - 10 % ze základní mzdy**



## Krok č. 5 : Požadavky na praxi

3 a více let			Plný tarifní stupen
2 až 3 roky		snížení tarifního stupně - 3 %	
1 až 2 roky		snížení tarifního stupně - 5 %	
0 až 1 rok	snížení tarifního stupně -10 %		
Praxe ve funkci	Čerpání 10 % tarifní mzdy je po dosažení 3-leté praxe v příslušné funkci		





# Názvosloví funkcí

Podle charakteru vykonávané práce lze stanovit i systémové názvosloví funkcí

Úroveň I – **Administrátor** – je nazývána běžná jednoduchá nebo rutinní činnost administrativního charakteru. Tam, kde se jedná o činnost s bližším odborným zaměřením, bývá tato činnost pojmenována dle druhu vykonávané práce (např. sekretářka-asistentka, fakturantka) nebo je obecně užíván název administrativní pracovník.

Úroveň II. – **Referent** – zahrnuje ty funkce, které se v rámci organizace zabývají konkrétní specifickou činností, která se přiřazuje k názvu referent (např. referent technické kontroly, referent nákupu, referent obchodně-technických služeb a pod.)

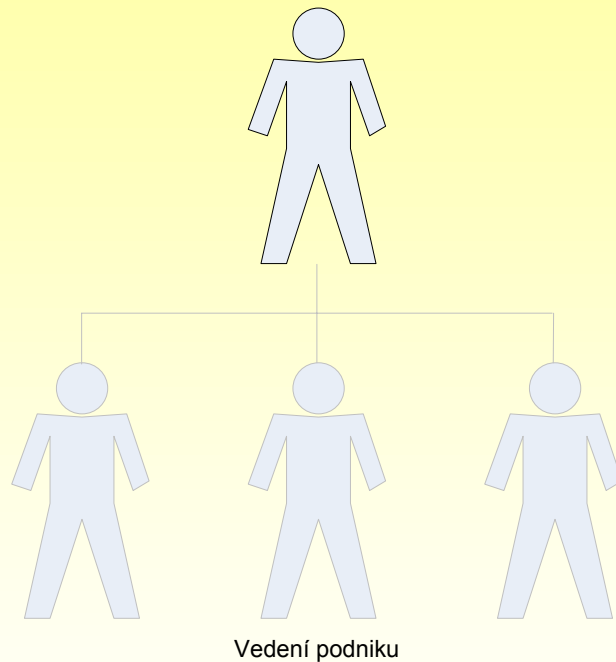
Úroveň III.- **Specialista** – zahrnuje funkce, zabývající se konkrétní skupinou činností. Předpokládá dokonalou znalost dané problematiky, které je vyspecifikována v názvu funkce (např. specialista technolog, specialista prodeje, nákupu apod.)

Úroveň IV. – **Vedoucí/manažer** - zahrnuje ty funkce, které vedle definované odborné pracovní náplně odpovídají i za řízení a kontrolu podřízených zaměstnanců (např. vedoucí výrobního útvaru/úseku).

# Vytváření podoby pracovních míst

Definice nároků na pracovní místo :

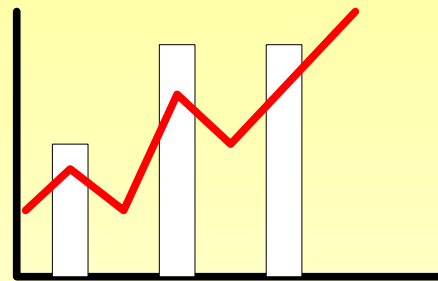
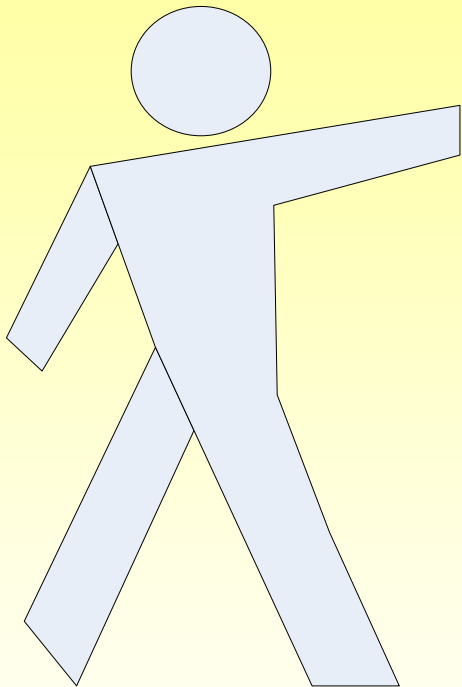
**Management organizace**



**Lidé v organizaci musí být buď řízení nebo vedeni – první atribut fungování jakékoliv organizace**



# Vytváření podoby pracovních míst



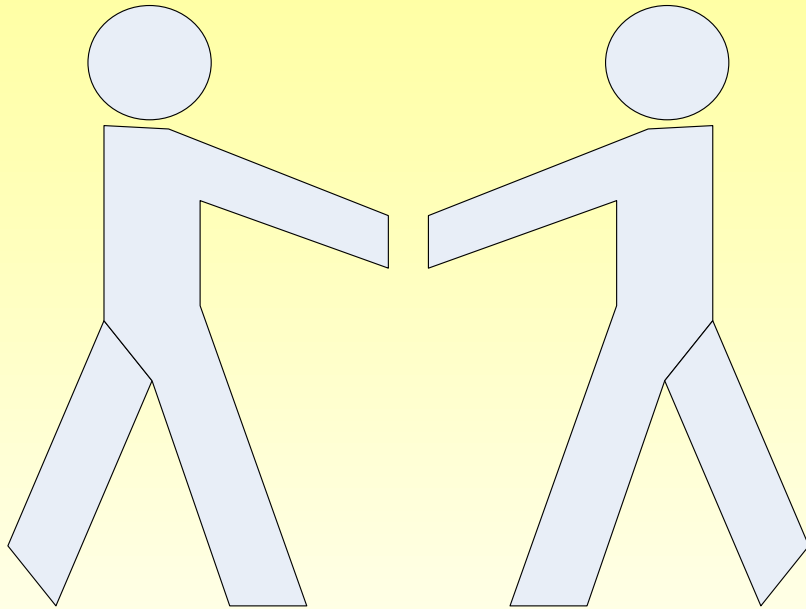
Definice nároků na pracovní místo :

**Marketing = cesty k dosažení cílů**

Marketing

**Nestačí snít, důležité je stanovit cesty, varianty, priority , které vycházejí z potřeb zákazníků/klientů.**

# Vytváření podoby pracovních míst



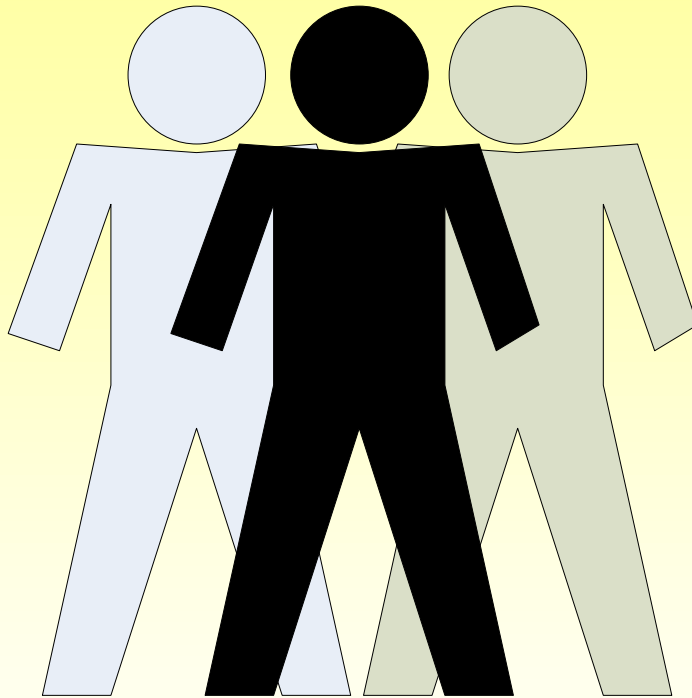
Prodej

Definice nároků na pracovní místo :

**Prodej = styk se zákazníkem  
/klientem**

**Zákazník je jediné ziskové středisko v každé organizaci. Bez  
zákazníků nemá organizace šanci na život .**

# Vytváření podoby pracovních míst



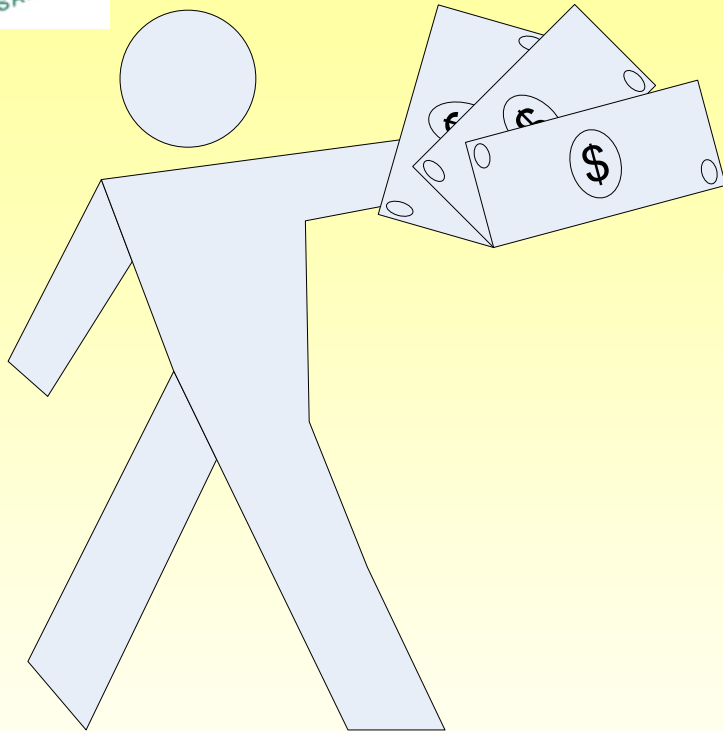
Zamestnanci

Definice nároků na pracovní místo :

**Personalistika= práce s  
nejnáročnějšími zdroji**

**Kvalita lidských zdrojů ovlivňuje úspěch či neúspěch jakékoliv  
organizace**

# Vytváření podoby pracovních míst



Nákup

Definice nároků na pracovní místo :

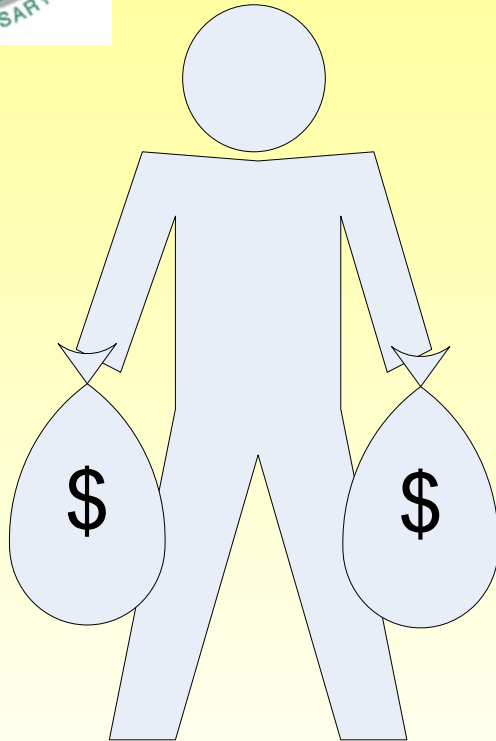
**Nákup = zajištění materiálních zdrojů**

**Řízení technického subsystému vyžaduje trvalý rozvoj znalostí**



# Vytváření podoby pracovních míst

Definice nároků na pracovní místo :



Pokladní

**Finančník = Spravování  
finančních zdrojů**

**Finanční kapitál tvoří základní předpoklad ledovcové bilance  
úspěchu organizace**

# Klíčové faktory úspěchu

## Ledovcová bilance CSF



Finanční kapitál

**Strukturní kapitál** organizační schopnosti,  
vize, strategie, funkční struktura, informační systém  
/management/

**Zájmový kapitál**

Loajalita a přístup zákazníků,  
distribuční kanály /marketing/

**Lidský kapitál**

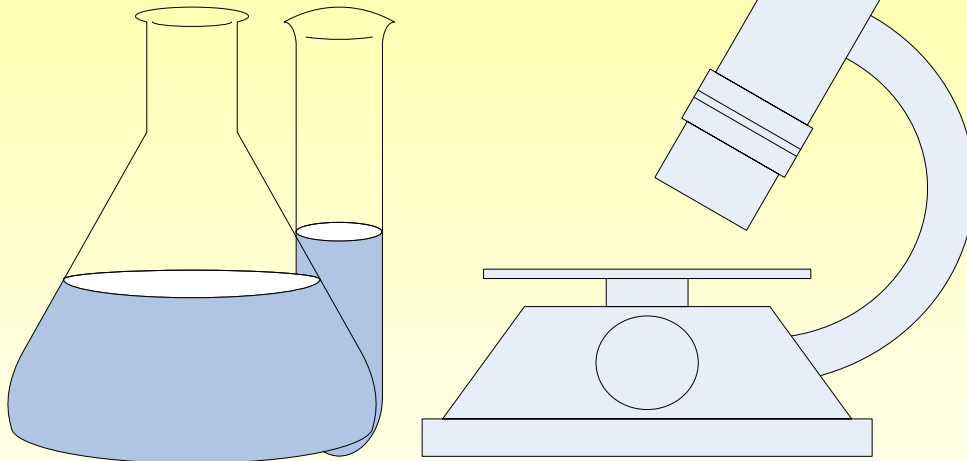
Individuální schopnosti zaměstnanců, týmová  
spolupráce, motivace



# Vytváření podoby pracovních míst

Definice nároků na pracovní místo :

**Výzkum, vývoj, rozvoj =  
základní předpoklad udržení  
se na trhu**



Výzkum a vývoj

**Každá organizace by měla mít vytvořeny kapacity a potenciál , který ji umožní sledovat a absorbovat rozvoj oboru a využívat ho ve své strategii.**

# Vytváření podoby pracovních míst

Definice nároků na pracovní místo :

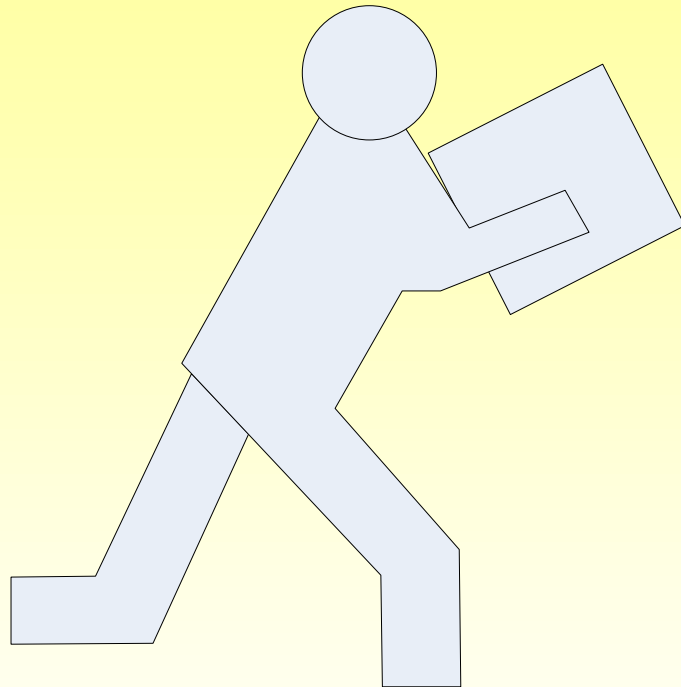


Zahranicní obchod

**Zahranicní obchod =  
Přizpůsobení se podmínkám  
zákazníka**

**Důležité je myslet globálně, ale jednat lokálně**

# Vytváření podoby pracovních míst



Administrativa

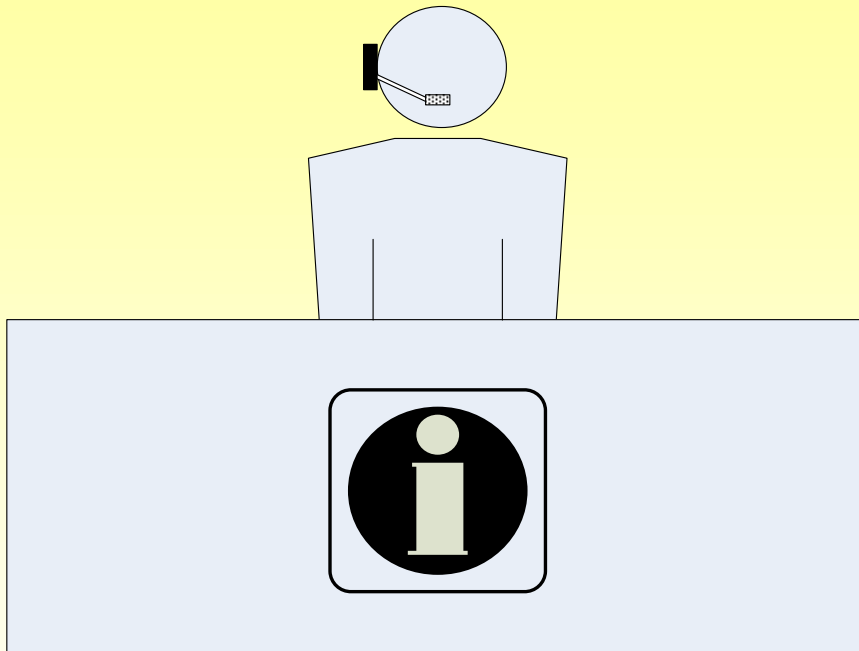
Definice nároků na pracovní místo :

**Administrativa = zpracování  
informací**

**Při lovení zvěře existují lovci a stahovači z kůží. Ne každý může být lovcem. Bez stahovačů by nám úlovek nebyl nic platný.**

# Vytváření podoby pracovních míst

Definice nároků na pracovní místo :



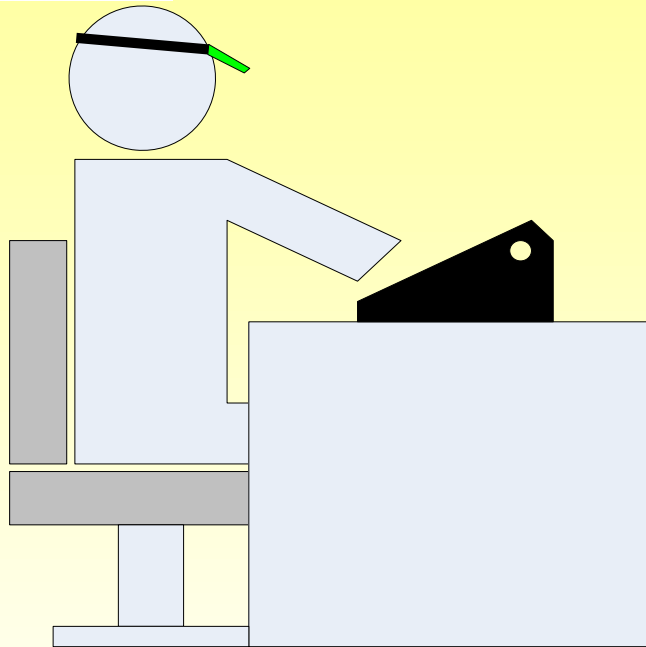
Zákaznické služby

**Komunikace se zákazníkem =  
první reprezentant firmy,  
přicházející do styku se  
zákazníkem**

**Organizační kultura je nedílnou součástí strategie každé organizace.  
Může být jejím pomocníkem nebo retardérem. Rozhodujícím  
hodnotitelem organizační kultury je zákazník .**



# Vytváření podoby pracovních míst



Účetnictví

Definice nároků na pracovní místo :

**Ekonom = komplexní evidence a správa veškerých informačních zdrojů**

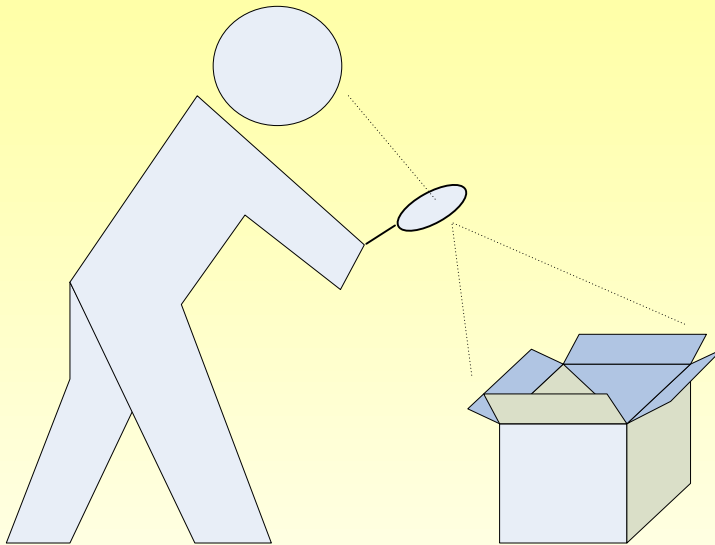
**Vedení účetnictví je základním předpokladem fungování organizace .  
Čím je organizace složitější, tím větší jsou nároky na správu jejich informací.**



# Vytváření podoby pracovních míst

Definice nároků na pracovní místo :

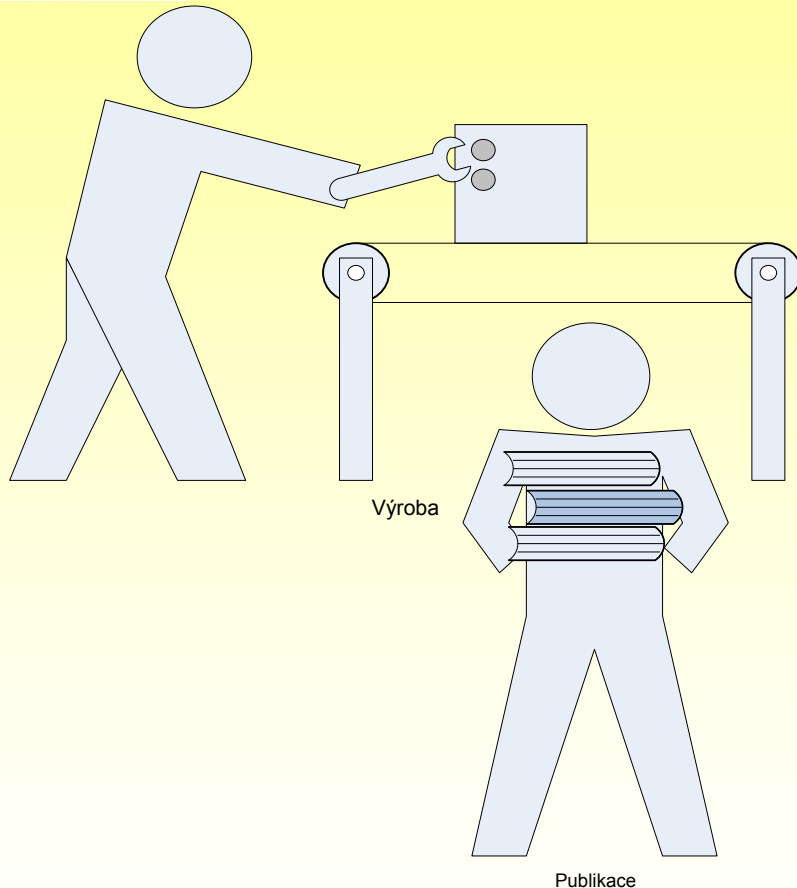
**Kontrolní činnost = dohled nad kvalitou realizovaných výstupů**



Kontrola kvality

**Co nekontrolujeme , to neřídíme. Řada organizací „dojela“ na nezajištění nezbytné kontrolní činnosti .**

# Vytváření podoby pracovních míst



Definice nároků na pracovní místo :

**Výkon samotné pracovní  
činnosti = vznik produkce  
organizace**

**Ten dělá to a ten zas tohle...a všichni dohromady udělají moc.**



# Závěr

- Každá organizace si vytváří svá pracovní místa v souladu se svojí globální strategií.
- Vychází z analýzy požadovaných pracovních činností, které musí organizace zabezpečit. Ty určují popis a specifikaci jednotlivých pracovních míst v provázaném procesu .
- Po té definuje nároky na jednotlivá pracovní místa, která ústí do **popisu pracovní činnosti (organizační struktura)** nebo do **pracovní náplně zaměstnance( organizační architektura)**



# Praktická část výuky – 6. lekce

1. Na základě analýzy provedte ***popis a specifikaci klíčových pracovních pozic.***

***Klíčová pozice = nezbytná pracovní činnost ,  
zajišťující dosažení strategických cílů  
organizace***



# Prostor pro dotazy



# Děkuji za pozornost

