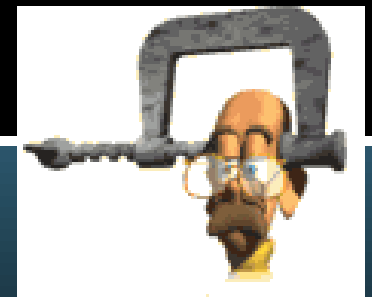


Principy personálního řízení

SPP + VPL 423

7. 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 7. 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 7

- 📖 J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, str. 68-79
- 📖 M. Armstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 261-268, 301-321
- 📖 B. William, Werther, Jr. K. Davis: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 136-151
- 📖 M. Armstrong: *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

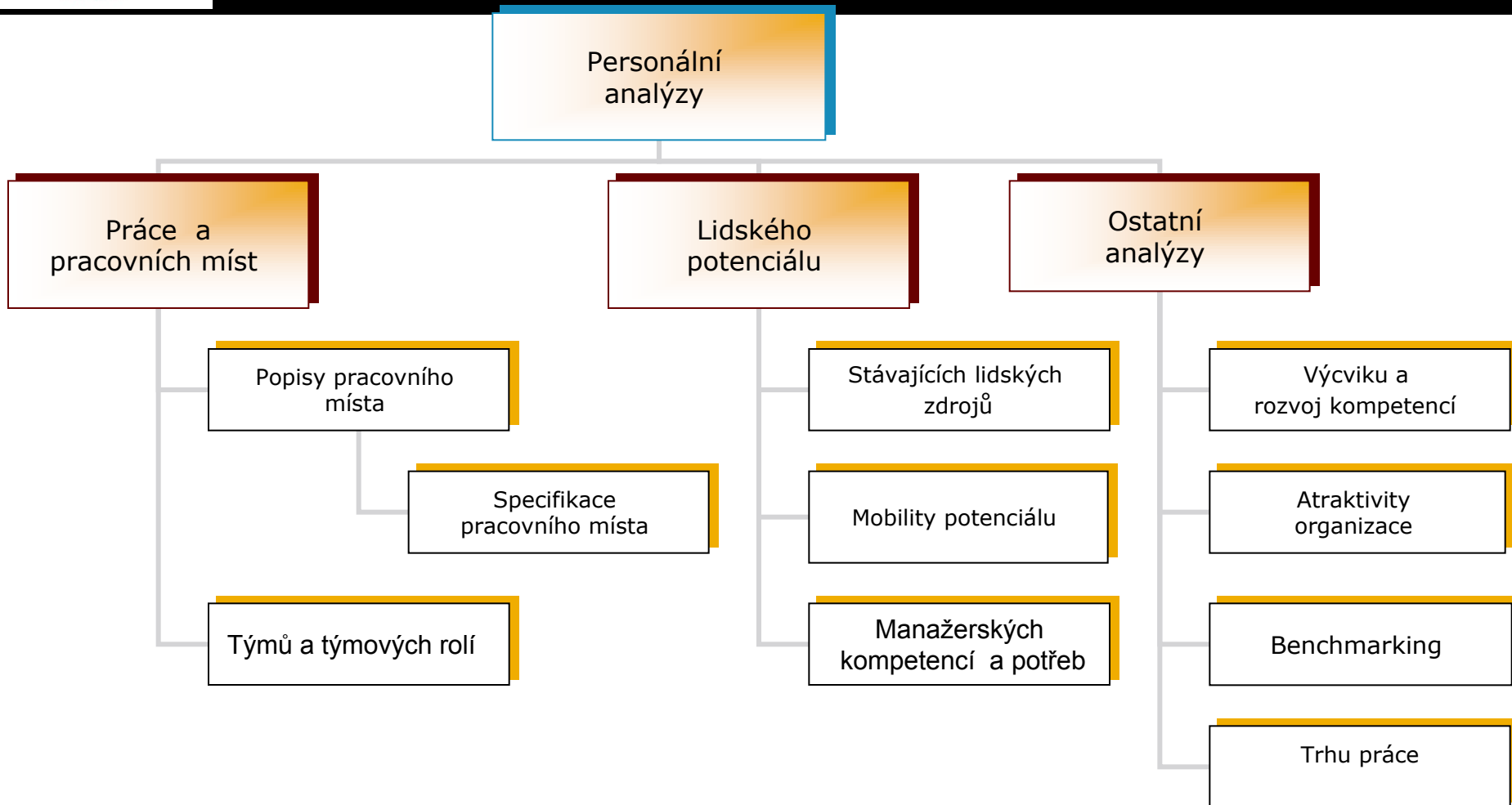
1. Úvod do problematiky

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 správně 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, různé 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 a **pracovních úkolů** a na otázky, týkající se **pracovníka** .
8. **Analýza počtu pracovních míst** – je kvantitativní analýzou, která poskytuje obraz o celkové velikosti poptávky po pracovních silách v organizaci 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

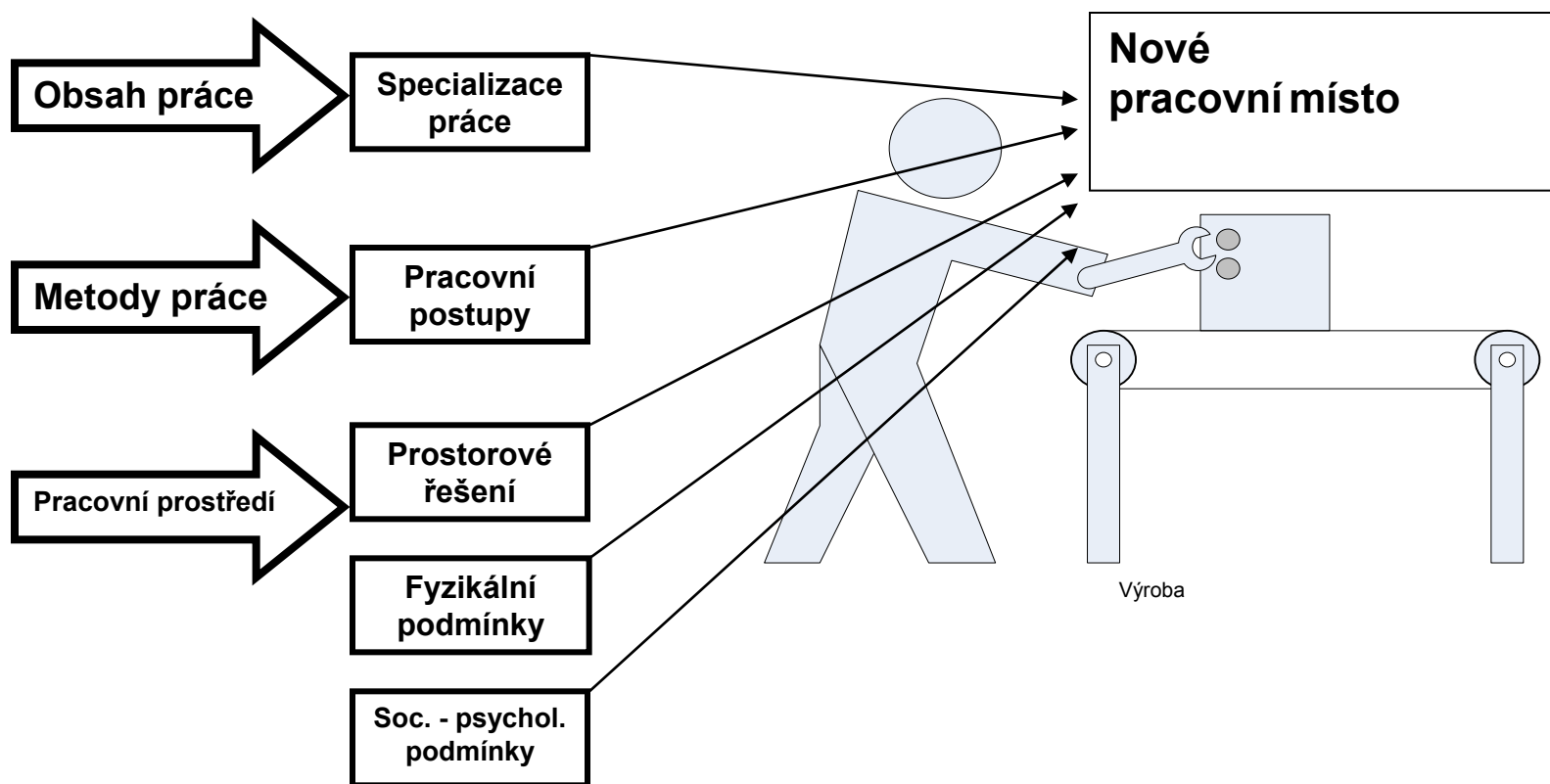
Analýza pracovních míst - systematický proces, který soustřeďuje pozornost nejen na zjištění aktuálního objektivního obrazu pracovního místa, ale současně je rozhodujícím prvkem pro proces vytváření nových pracovních míst /design pracovních míst nebo změnu jejich profilu /redesign.

Potřeba vytváření nových pracovních míst i jejich redesignu vyplývá :

- z rychle se měnících potřeb trhu
- z technických a technologických změn
- 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
- ⇒ **Pozorováním** – 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** stávajícího pracovního místa, **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

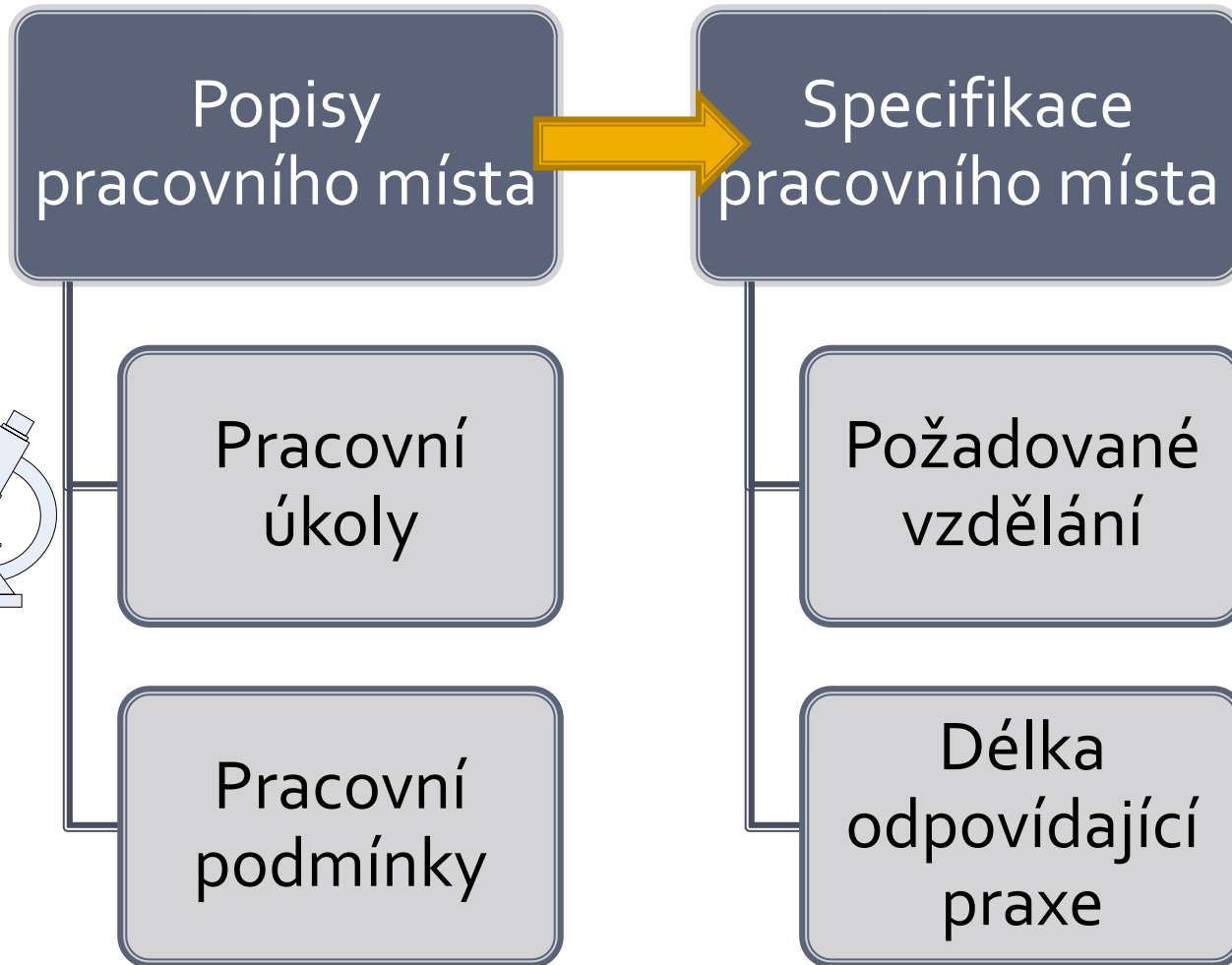
- ⇒ **Co pracovník dělá?**
- ⇒ **Jak to dělá?**

- ⇒ **Proč to dělá?**
- ⇒ **Jaké požadavky jsou kladeny?**

Jaká data shromažďovat

- Zjistit, jaké úkoly tvoří náplň prac. místa
- Zjistit jak je práce vykonávána:
 - *po stránce tělesné* (pohyby, rytmus, stroje a nástroje)
 - *po stránce duševní* (přemýšlení, hledání řešení, rozhodování)
- Nalézt vysvětlení na předchozí otázky
- Zjistit charakteristické rysy:
 - *na pracovní místo* (rozmanitost, odpovědnost, prostor pro samostatné rozhodování)
 - *na pracovníka* (fyzická koordinace, intelektuální kapacita, povahové rysy)

4. Popis a specifikace pracovního místa



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 provedl systémovou specifikaci pracovního místa a charakterizoval 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**

ředitel divize



**A1- zodpovídá,
řídí**

vedoucí výroby



**A2- zabezpečuje,
organizuje**

mistr



**A3 – vykonává,
provádí**

Krok č. 3: Charakter a stupeň vykonávané práce

Charakter práce B - TVŮRČÍ

Manažer vývoje



B1- zodpovídá, rozhoduje

Hlavní konstruktér



B2- zabezpečuje, navrhuje

Konstruktér



B3 – vykonává , vytváří

Manažer obchodu



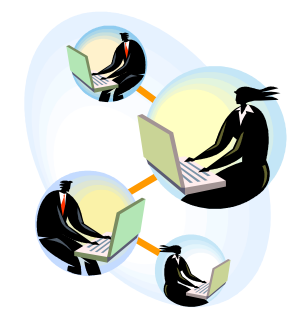
C1–zodpovídá rozhoduje, řídí

Teamleader obchodníků



C2 – zabezpečuje organizuje, provádí

Obchodní zástupce



C3 – vykonává

Krok č. 3: Charakter vykonávané práce a míra zodpovědnosti

Charakter práce **D - RUTINNÍ**

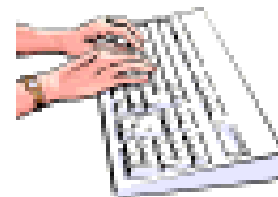
Mzdová účetní



Účetní



Fakturantka



**D1 – zodpovídá
kontroluje**

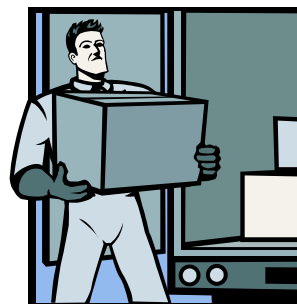
**D2 - zabezpečuje
zpracovává**

**D3 – vykonává
provádí**

Skladník



Charakter práce **E – OBSLUŽNÁ**



Pomocný
personál

E3 – vykonává, provádí

E4 – spolupracuje

Krok č. 4:

Zařazení kódů funkcí do tarifních tříd TH

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



Krok č. 5 : Specifikace pracovního místa

Každé pracovní místo , prostřednictvím stanoveného tarifního stupně mělo stanoveno 2 kriteriia 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

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

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.)

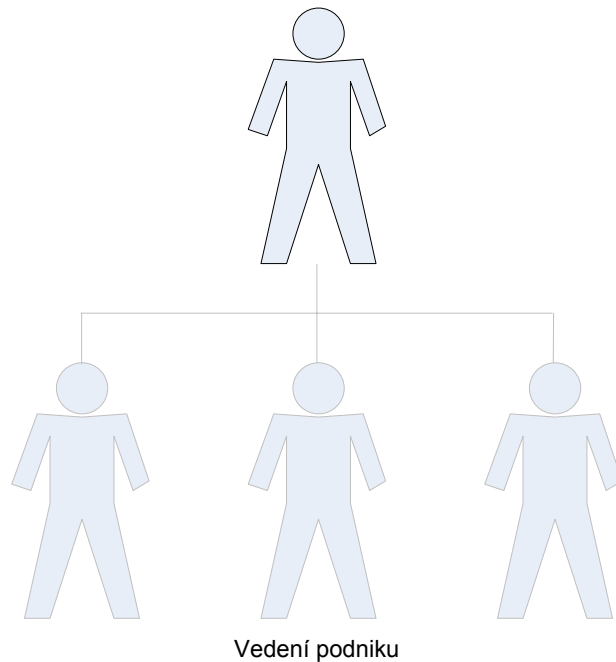
Úroveň III.- **Specialista** – zahrnuje funkce, zabývající se konkrétní skupinou činností. Předpokládá dokonalou znalost dané problematiky, které je vyspecifikována v názvu funkce (např. specialista technolog, specialista prodeje, nákupu apod.)

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

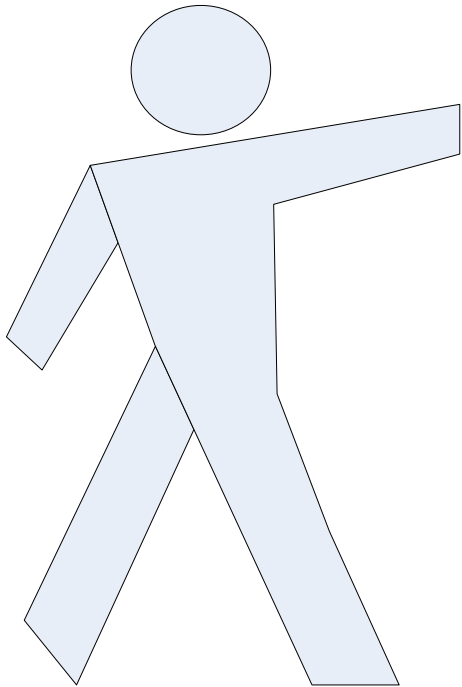
Definice nároků na pracovní místo :

Management organizace

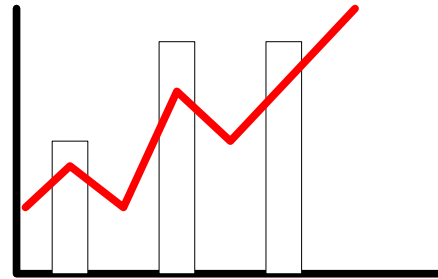


Lidé v organizaci musí být buď řízení nebo vedeni – základní atribut fungování jakékoliv organizace

Vytváření podoby pracovních míst



Marketing

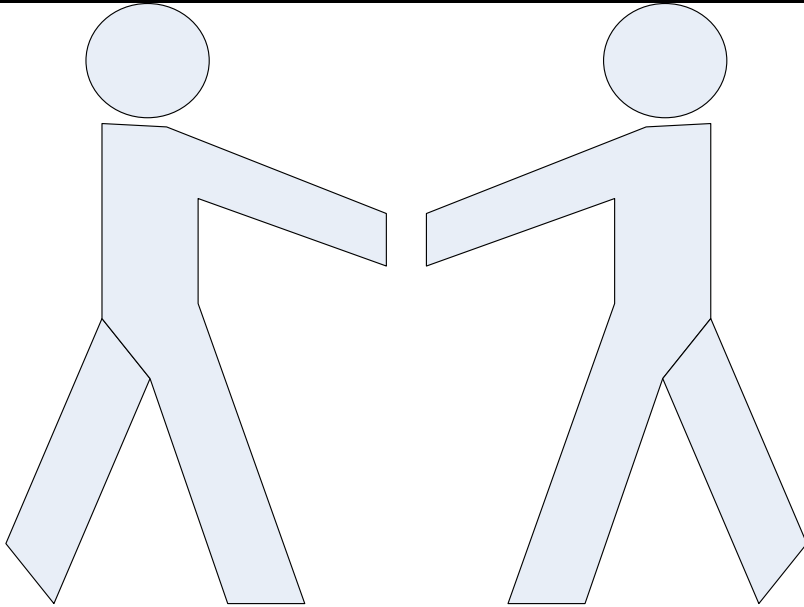


Definice nároků na pracovní místo :

Marketing = cesty k dosažení cílů

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

Vytváření podoby pracovních míst



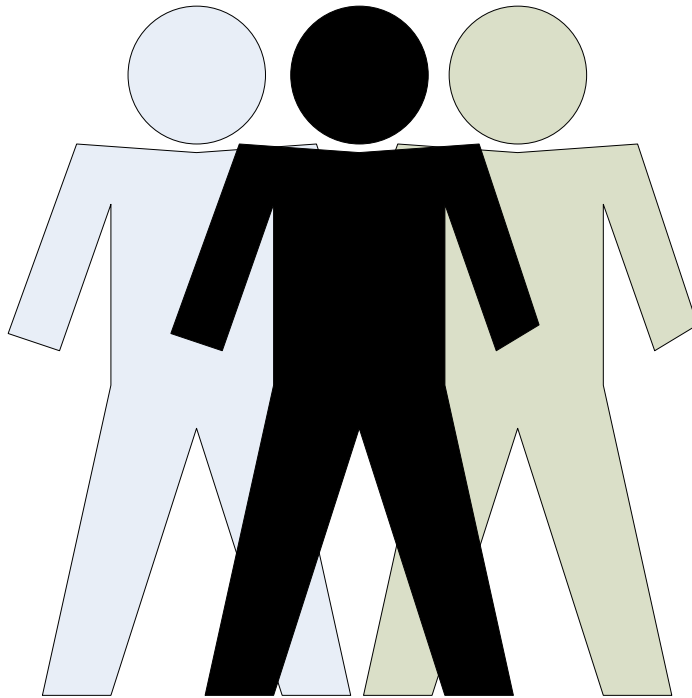
Prodej

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



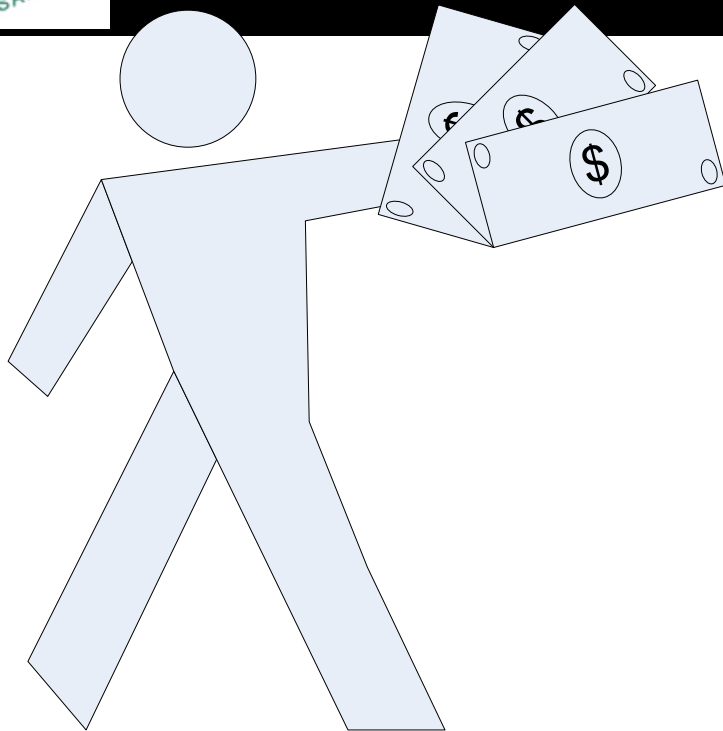
Zamestnanci

Definice nároků na pracovní místo :

**Personalistika = práce s
nejnáročnějšími zdroji**

Kvalita lidských zdrojů ovlivňuje úspěch či neúspěch jakékoliv organizace

Vytváření podoby pracovních míst



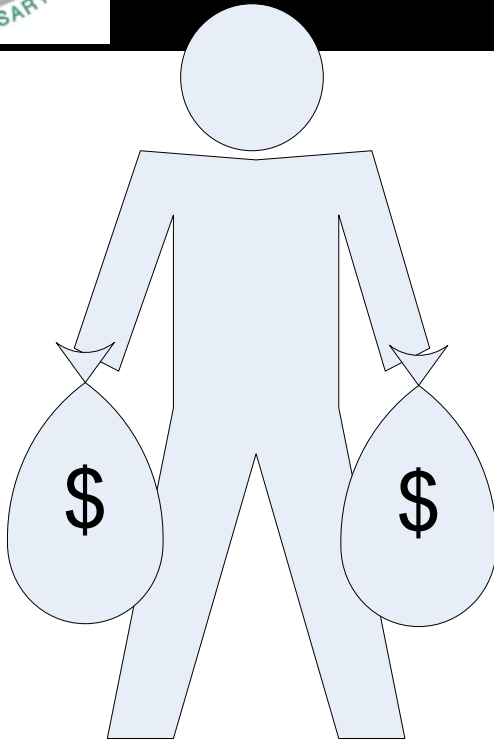
Nákup

Definice nároků na pracovní místo :

Nákup = zajištění materiálních zdrojů

Řízení technického subsystému vyžaduje trvalý rozvoj znalostí

Vytváření podoby pracovních míst



Pokladní

Definice nároků na pracovní místo :

**Finančník = Spravování
finančních zdrojů**

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

Klíčové faktory úspěchu/CSF

Ledovcová bilance CSF platí v každé organizaci



Finanční kapitál

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

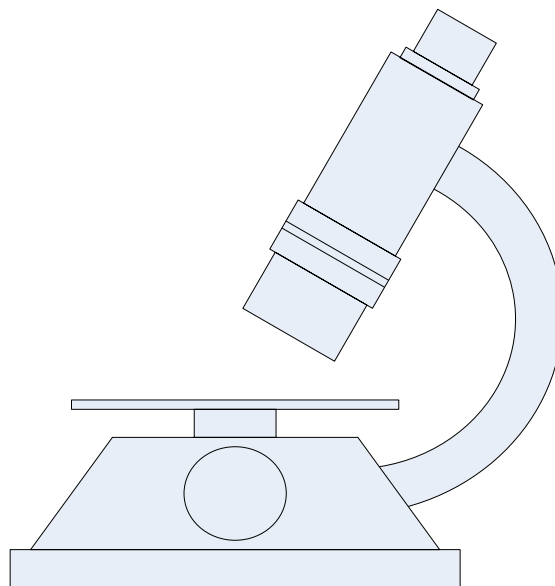
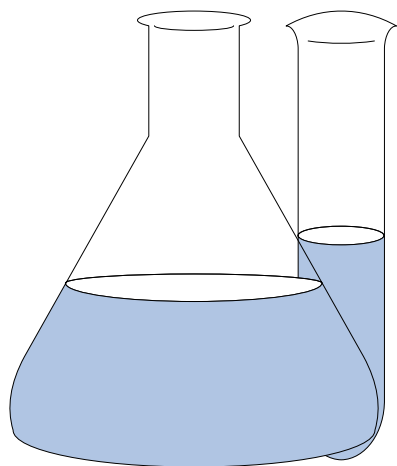
Zájmový kapitál

Loajalita a přístup zákazníků,
distribuční kanály /marketing/

Lidský kapitál

Individuální schopnosti zaměstnanců, týmová
spolupráce, motivace

Vytváření podoby pracovních míst



Výzkum a vývoj

Definice nároků na pracovní místo :

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

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



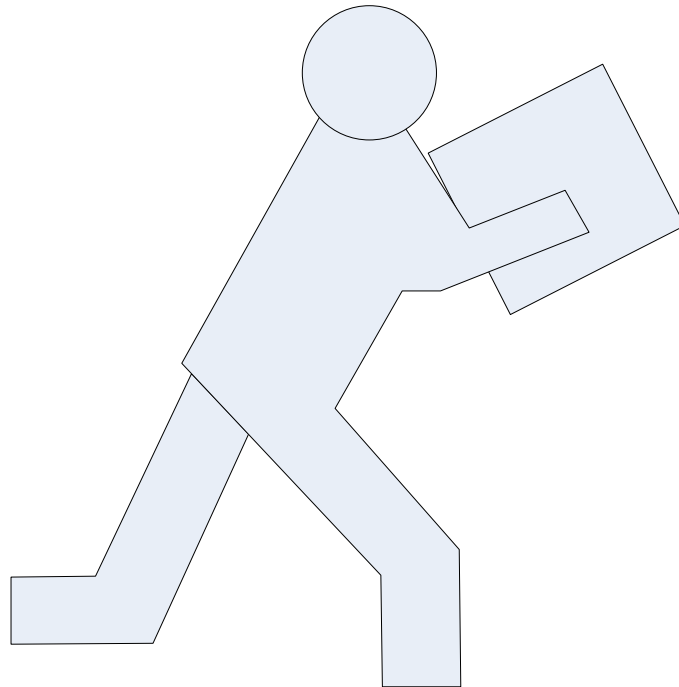
Zahranicní obchod

Definice nároků na pracovní místo :

**Zahranicní obchod =
Přizpůsobení se podmínkám
zákazníka a jeho teritoriu**

Důležité je myslet globálně, ale jednat lokálně

Vytváření podoby pracovních míst



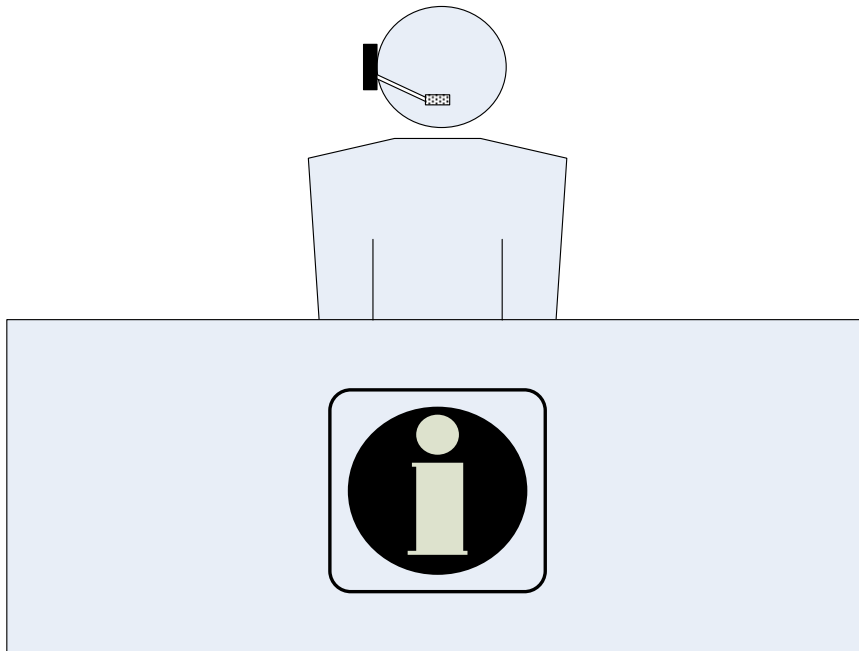
Administrativa

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



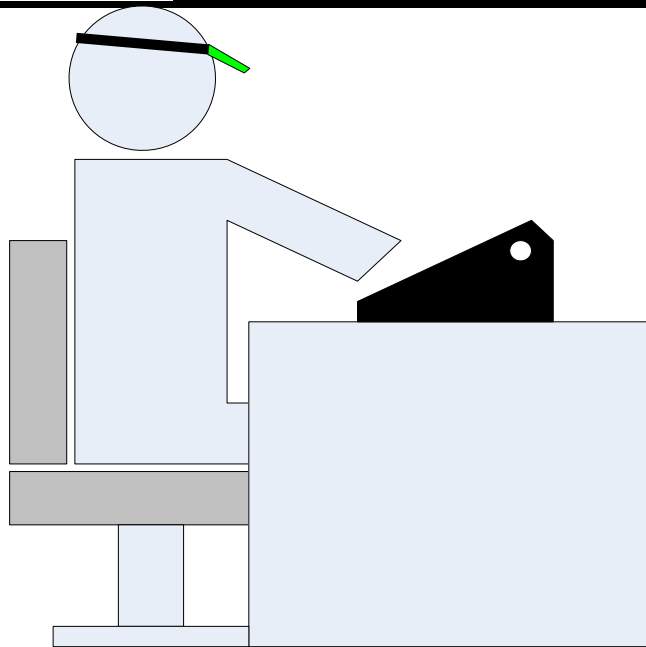
Zákaznické služby

Definice nároků na pracovní místo :

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

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

Vytváření podoby pracovních míst



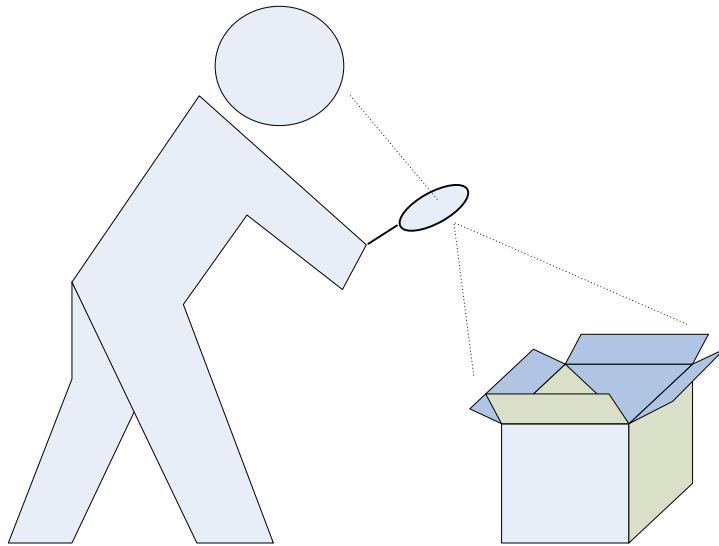
Účetnictví

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



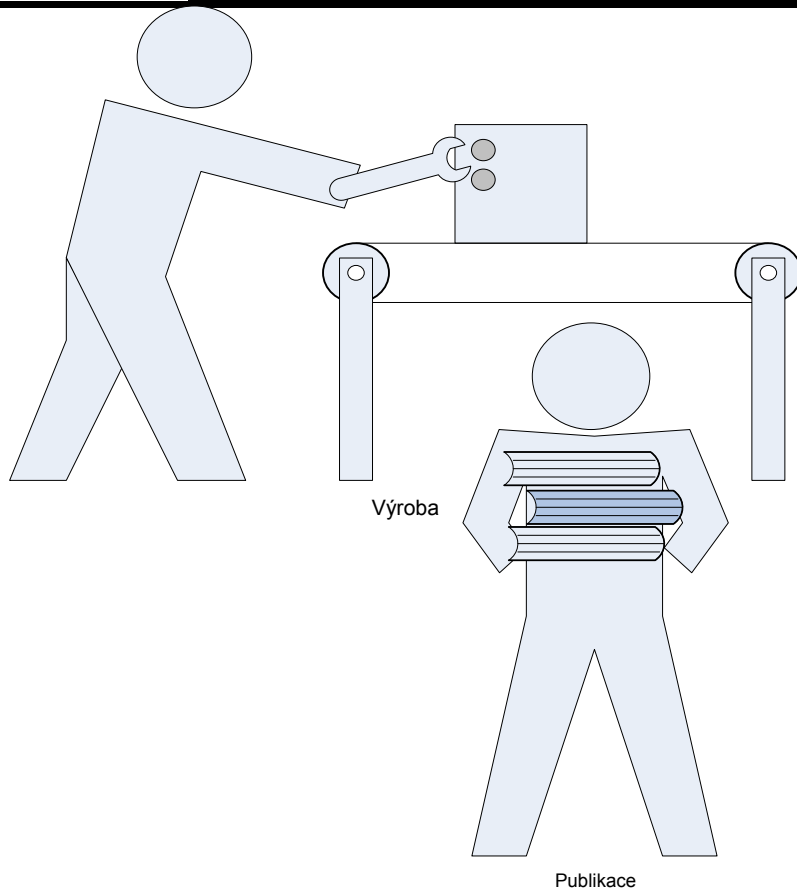
Kontrola kvality

Definice nároků na pracovní místo :

Kontrolní činnost = dohled nad kvalitou realizovaných výstupů

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

