

Plánování

Význam plánování

- snižuje chaos, neurčitost
- předpokládání možných problémů
- kritéria – porovnání plánu se skutečností
- rozvrhnutí prostředků/energie

Když plánování nefunguje

- neustále předělávání plánu
- plány nesedí, bez jasné příčiny
- vyšší chybovost v rozhodnutích

Vytváření pracovních míst – jejich analýza a popis

Důležitost tématu pracovní místo/role

- Proč je důležité/užitečné zabývat se tématem pracovních míst/rolí a jejich vymezení?

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

Rozdíly pracovní místa a role

- Jaká je typická situace?
 - 1pracovník = 1 pracovní místo
 - 1pracovník = více pracovních míst
 - 1pracovník = 1 pracovní role
 - 1pracovník = více rolí

Uveďte nějaké příklady těchto situací.

Faktory určujících podobu pracovních míst

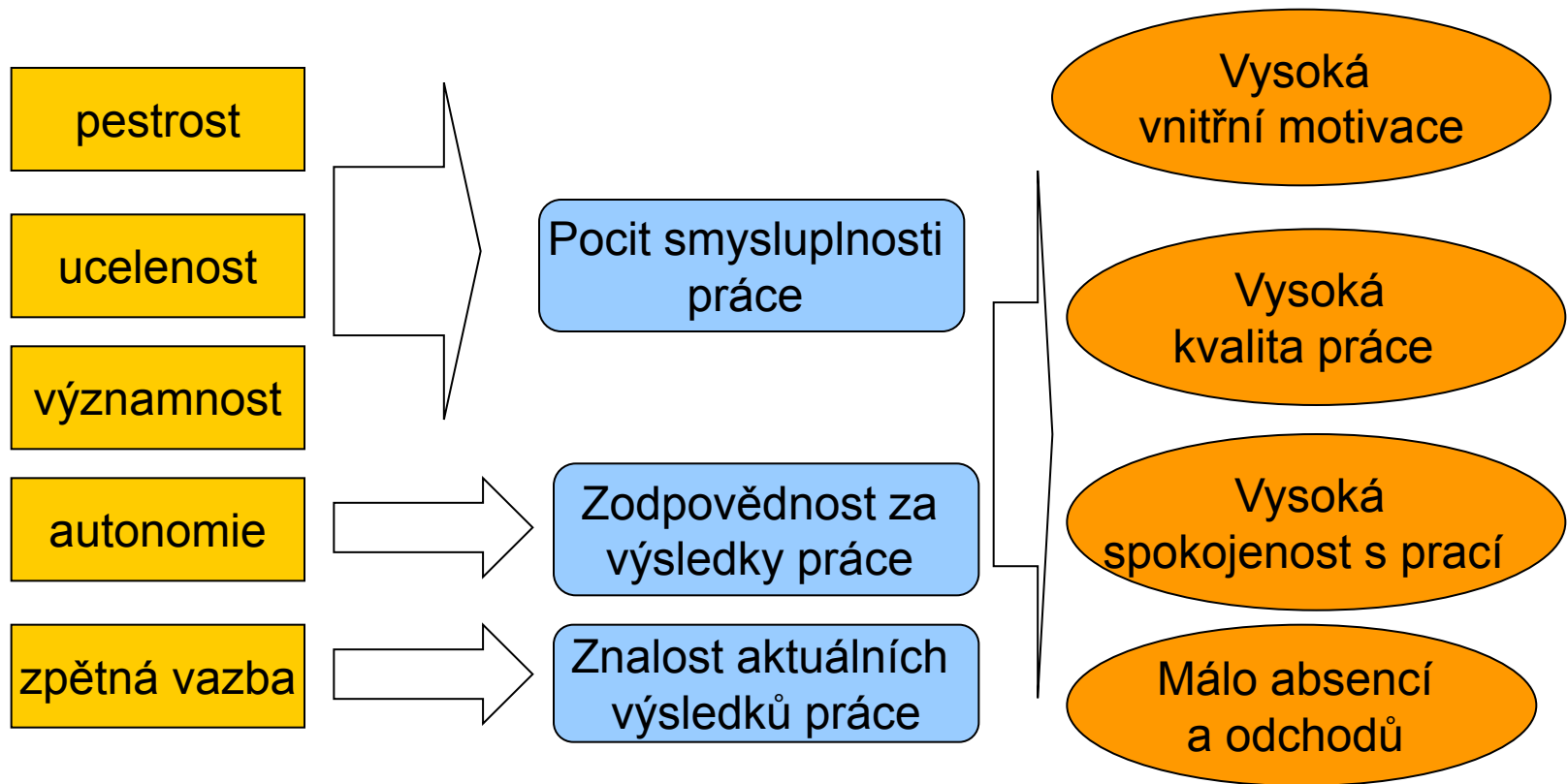
Požadavky organizace

- 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

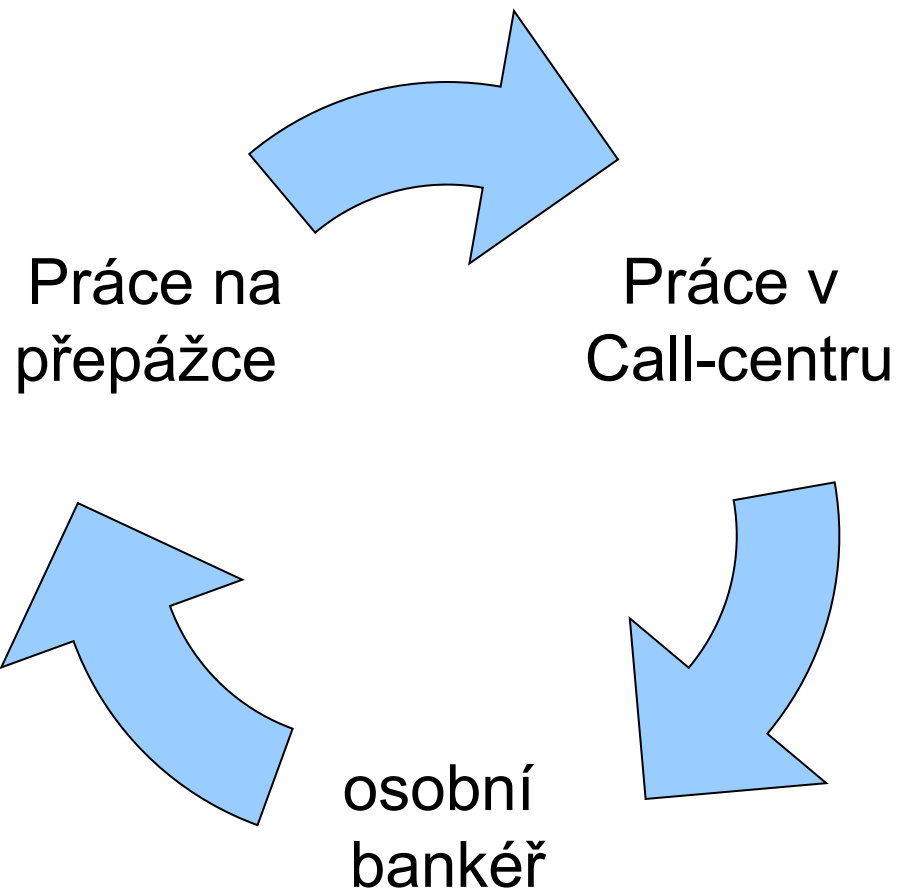
Hackman-Oldhamův model (1974)



Techniky redesignu pracovních míst

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

Rotace práce - příklad



Využití rotace práce

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

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

Využití rotace

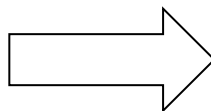
Oblast	Účel	Vhodnost
Zpracování	Poznání činností, souvisejících pracovních míst	Obvykle vhodné
Změna podoby pracovní místa	Snížení míry rutiny práce Min. jednostranné zátěže	U „rutinních“ pracovišť – typicky práce na výrobní lince
Krátkodobá výměna míst	Manažeři vykonávají výkonnou práci	Nepříliš vhodné

Rozšiřování & obohacování

Rozšiřování (horizontální)

původně

1 pracovník 1 úkon



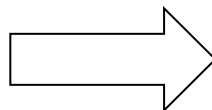
změna

1 pracovník 3 podobné úkony

Obohacování (vertikální)

původně

výkonné činnosti



změna

výkonné + kontrolní činnosti

Rozšiřování & obohacování v praxi

Úkol: Vymyslete, jak byste tato místa

a. obohatili

b. rozšířili

- **dělník** – skládá lahve na paletu
- **sekretářka** – třídí poštu a vaří kávu pro návštěvy
- **obchodní zástupce** – pravidelně navštěvuje zákazníky a objednává jim zboží

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	