



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

3. přednáška

Analýza pracovních míst

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Definice pracovního místa úkoly a terminologie analýzy pracovních míst (APM)
- Popis a specifikace pracovního místa
- Zdroje informací a metody zjišťování informací o pracovních místech
- Metody analýzy

Vybraná terminologie ve vztahu k APM

Pracovní místo = místo jedince v organizaci.
– je nejmenším prvkem organizační struktury;
– představuje tedy zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý druh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.

Pracovní operace – určuje to, co jedinec realizuje (provádí).

Pracovní úkol – charakteristika práce na určitém postu, obvykle ji vykonávávaná jedna osoba.

Práce – více stejnorodých pracovních úkolů.

Vybraná terminologie ve vztahu k APM

Zaměstnání – skupina podobných pracovních úkolů, využívá se jednotný popis a specifikace.

Obsah práce – stanoven množstvím pracovních úkolů.

Kompetence – schopnost plnit pracovní úkoly.

Proces – tok činností, přičemž každá organizace je v podstatě organizovaná soustava procesů a činností, které na sebe vzájemně navazují.

Je třeba klást důraz také na rozsah povinností a odpovědnost pracovníka na daném pracovním místě!

ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST (APM)

Tvorba popisu pracovních míst

- Popis pracovních míst patří mezi základní dokumenty definující vztah mezi organizací a zaměstnancem.
- Správně koncipovaný popis pracovních míst poskytuje nejen informace o vykonávaných činnostech, odpovědnostech, pravomocech, organizačních vztazích, pracovních podmínkách apod., ale i o požadavcích, které jsou kladeny na danou pozici (vzdělání, zkušenosti, kompetence).

Důvody, proč vytvářet popisy pracovních míst...

- Podnik má zájem si vyjasnit odpovědnosti, pravomoci a činnosti svých zaměstnanců.
- Podnik potřebujete zmapovat pracovní povinnosti svých zaměstnanců v závislosti na příslušném procesu.
- Podnik má zájem disponovat aktuálními popisy pracovních činností, které by podporovaly další personální práci a navazoval na ni.
- Podnik má zájem definovat požadavky na vykonávání daného pracovního místa.

Důvody, proč vytvářet popisy pracovních míst...

- Podnik by rád zavedl spravedlivé a motivující odměňování, příp. má zájem na modifikaci.
- Podnik by rád uplatňoval smysluplný, akceschopný a pracovníky sdílený systém zaměstnaneckých benefitů (výhod).
- Podnik by rád disponoval účinným nástrojem pro efektivní řízení lidských zdrojů.



Tvorba popisu pracovních míst

- Při definování požadavků na zaměstnance je třeba klást důraz na kompetence, představující souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, jež se pro danou pracovní pozici jeví jako optimální.
- Moderní, přesný a spolehlivý systém popisu pracovních míst umožňuje vedoucím pracovníkům a personalistům lépe pracovat s lidmi, efektivněji je hodnotit a lépe koncipovat jejich kariérové a rozvojové plány.

Vytváření pracovních míst

- = **design pracovních míst** – utváří proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury.
- Rychle se měnící požadavky trhu, změny v technice a technologii, organizačních strukturách vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech vedou k potřebě redesignu pracovního místa (míst) v organizaci.

Vytváření a analýza pracovních míst (APM)

- Vytváření pracovních míst a APM je klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje:
 - o efektivním vykonávání práce v organizaci;
 - o spokojenosti pracovníků s vykonanou prací;
 - o vykonávání mnoha dalších personál. činností a úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec.
- **AMP poskytuje** obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.

Analýza pracovních míst v organizaci

APM se realizuje zejména:

- při tvorbě nových pracovních míst;
 - při změnách a redesignu organizační struktury v organizaci;
 - při personálním auditu.
- Při APM se jedná o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.

Analýza pracovních míst v organizaci

- APM poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.
- Slouží jako východisko procesu získávání pracovníků; podává především informace:
 - o účelu a obsahu pracovního místa;
 - zodpovědnosti a odpovědnosti pracovníka;
 - o kritériích výkonu;
 - o organiz. faktorech a faktorech pracovního prostředí;
 - o motivačních faktorech a faktorech osobnostního vývoje.

APM – členění, předpoklad plnohodnotné realizace

APM se dělí na:

- **popis pracovního místa** = otázky týkající se pracov. úkolů, podmínek a dalšího vymezení pracovního místa;
- **specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka** (zkráceně „specifikaci pracovního místa“) = požadavky vztahující se k osobě pracovníka.

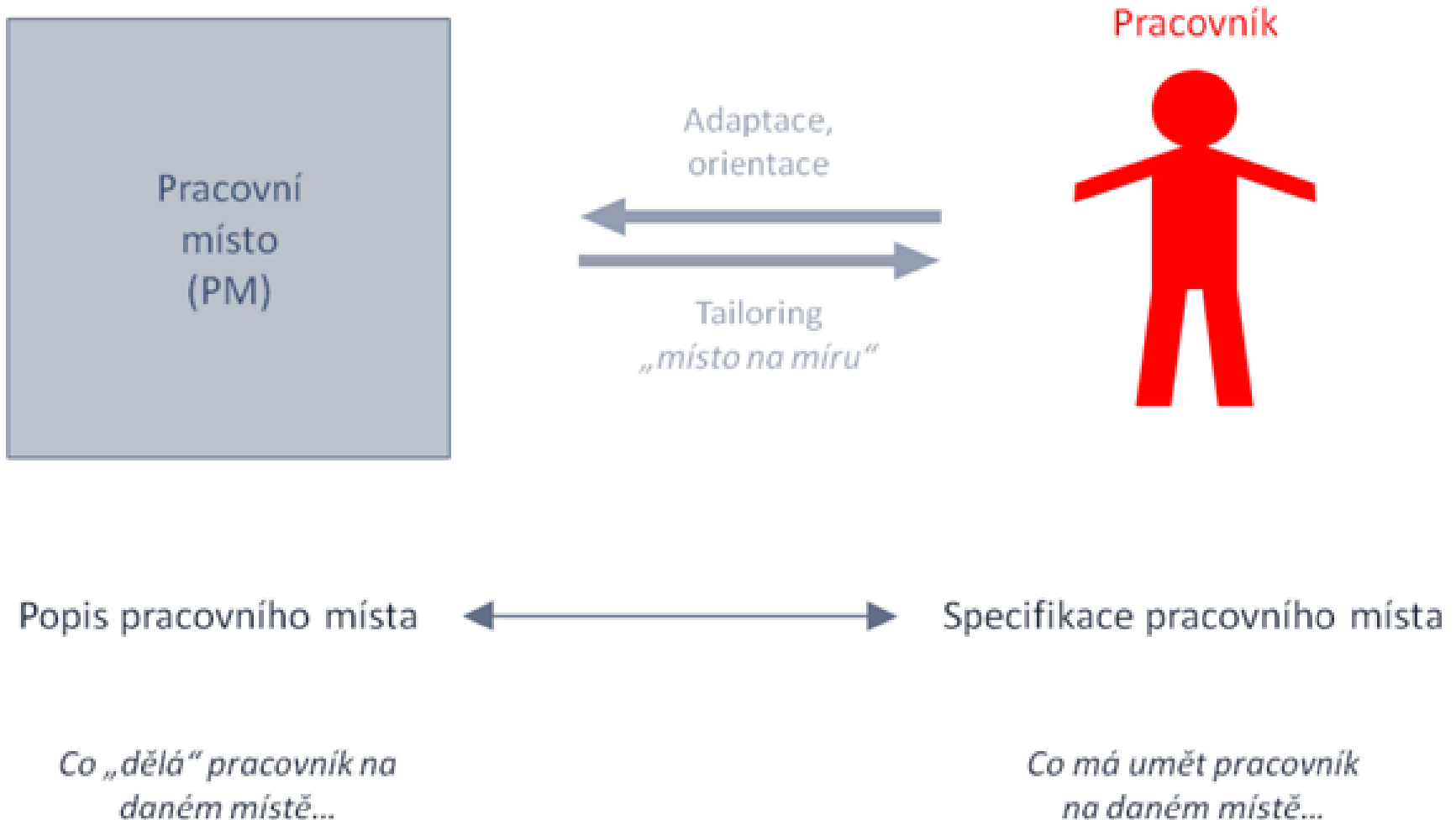
Předpokladem plnohodnotné realizace APM je:

1. dostatečné poznání práce,
2. schopnost usoudit na základě znalosti práce osobní vlastnosti a charakteristiky, požadované od vykonavatelů pracovní činnosti.

...smysluplnost APM

- Cílem, resp. **výsledkem analýzy** je zpracování všech získaných informací **DO PODOBY popisu a specifikace pracovního místa**, kdy popis je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy pro zpracování specifikace pracovního místa.

Popis pracovního místa, specifikace požadavků PM na pracovníka



Popis pracovního místa

- představuje výčet všech podstatných činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a pracovních podmínek konkrétního pracovního místa;
- je jednou z klíčových činností personalistů a vedoucích pracovníků, vyžaduje jasné pochopení podstaty pracovního místa, pracovní náplně a odpovědnosti pracovního místa (např. hmotná odpovědnost);
- představuje vymezení vztahu s ostatními pracovními místy v organizaci.

Výčet údajů o popisu pracovního místa

- Název pracovního místa
- Pracovní funkce (konkretizování útvaru, oddělení)
- Účel pracovního místa
- Pracovní náplň (Job Duties)
 - pracovní činnosti a procesy
 - pracovní úkoly
 - popis kompetencí – pravomoci a odpovědnosti na daném místě
- Vztahy s ostatními – zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Výčet údajů o popisu pracovního místa

Výčet požadavků k výkonu pracovního místa:

- odbornost (odborné kompetence), které musí pracovník na daném místě ovládat;
- pracovní prostředky, technologii / technická zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat;
- pracovní podmínky = místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce.

Výčet údajů o popisu pracovního místa

- výčet příp. zaměstnaneckých výhod (benefity);
- vymezení odpovědností za zdroje:
 - lidské zdroje
 - finanční zdroje
 - materiální zdroje
 - čas
 - technologie
 - energie
 - nemateriální zdroje, tj. informace, znalosti.

SPECIFIKACE požadavků PM na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka zahrnuje:

- vymezení kvalifikačních požadavků
- vymezení osobnostních a požadavků (resp. kompetencí / kompetentností – způsobilostí), které musí pracovník na daném pracovním místě splňovat.

Konkrétně se jedná o vymezení:

- potřebných znalostí, schopností a dovedností;
- osobnostní předpoklady (temperament, povaha, názory, hodnotové orientace);
- stupeň (úroveň) a obor vzdělání;

Specifikace požadavků PM na pracovníka

- požadavky na další vzdělávání;
- délku dosavadní praxe, zkušenosti získané na podobném pracovním místě;
- jazykové předpoklady;
- další specifické požadavky na pracovníka – (lékařská potvrzení různého charakteru – zdravotní průkaz, psychologické testy...).

ZDROJE informací potřebných pro analýzu PM

Hlavní zdroje informací:

- aktuální držitel pracovního místa (daný pracovník)
- pozorovatel
- bezprostřední nadřízený (např. mistr směny)
- nezávislý odborník na danou práci
- spolupracovníci, podřízení
- techničtí experti
- existující písemné materiály

Zjišťování informací potřebných pro analýzu pracovních míst

Metody a techniky k zjišťování informací o pracovních místech:

- metoda **pozorování**
- metoda **dotazování** (technika dotazníku, technika ne/strukturovaného rozhovoru)
- metoda **mřížky atributů**
- technika **kritických incidentů**

Způsoby zjišťování informací o prac. místech

Pozorování:

- je založeno na sledování a zaznamenávání veškeré pracovní činnosti;
- jen při zcela jednoduchých činnostech stačí pozorování samotné;
- ve složitějších činnostech, jako je například manažerská práce, se vyskytuje řada prvků, jejichž význam pozorovatel nemůže pochopit – pak musí být pozorování doplněno krátkými rozhovory.

Způsoby zjišťování informací o prac. místech

Záznamy v pozorování lze pořizovat těmito způsoby:

- a) **časové vzorky** – pozorovatel zaznamenává chování pracovníka v určitých časových intervalech;
- b) **jednotlivé vzorky** – pozorovatel zaznamenává každý výskyt určité aktivity. K tomu slouží systém kategorií, do kterých jsou jednotlivé aktivity sloučeny;
- c) **sekvenční vzorky** – vyžaduje vedle zaznamenávání výskytu jednotlivých aktivit také uvádění postupu, v jakém tyto aktivity po sobě ná

Způsoby zjišťování informací o prac. místech

Osobní záznamy:

- jedná se o psané nebo namluvené popisy práce, prováděné samotnými nositeli profese v průběhu pracovní činnosti.
- zadání spočívá v požadavku na pracovníka nebo na skupinu pracovníků o zapisování jejich aktivit v průběhu určitého časového období.

Zaznamenávání probíhá:

- a) vždy v pravidelných intervalech (př. každých 15 min.);
- b) vždy, když vykonavatel profese přechází od jedné skupiny aktivit k jiné;

Způsoby zjišťování informací o prac. místech

Dotazování (technika rozhovoru):

- pro analýzu práce se využívá ve standardizované (předem připravené) podobě;
- v některých případech se využívá nestandardizovaný rozhovor – umožňuje získat barvitější obraz profese.

Dotazování (technika dotazníku):

- prostřednictvím této dokumentace (dotazníků) se kompetentní osoby snaží shromáždit žádané, komplexní informace od oslovených pracovníků.
- prostřednictvím dotazníků jsou zjišťovány povinnosti, odpovědnosti, schopnosti a výkonnostní požadavky na všech pracovních místech, které podléhají šetření.

Způsoby zjišťování informací o prac. místech

- kromě informací o práci samotné potřebují analytici také informace o nutné kvalifikaci pro vykonávání dané pracovní funkce; zvláštní znalosti, schopnosti, dovednosti, absolvování kurzů, vzdělání, zkušenosti a další charakteristické znaky
- zvláště cenné při přijímání zaměstnance na volné pracovní místo či při informování zaměstnance o nové pracovní náplni je plánování pracovního postupu.

Mřížka atributů - metoda je postavena na teorii personál. konstruktů. Personální konstrukty jsou způsoby, jimiž lidé nazírají na svět.

Metody k zjišťování informací o prac. místech

Technika kritických incidentů:

- **kritická událost** = jakákoliv aktivita jednotlivce během dne, která vybočuje nějakým způsobem z běžného chodu pracovního dne, ať už v pozitivním či negativním smyslu
- událost, která **odlišuje** úspěšnou a neúspěšnou práci. Takovým „kritickým incidentem“ může být havárie, zanedbání povinností, ale také dobrovolná pomoc spolupracovníkovi.

Metody k zjišťování informací o prac. místech

- Aplikace techniky kritických incidentů spočívá chronologicky v následujících krocích:
 - a) je **stanoven obecný cíl**, který je krátce a jednoduše vyjádřen, (nutnost srozumitelnosti zaznamenanavatelí);
 - b) ke sledování a zaznamenávání jsou **vybráni lidé, kteří práci dobře znají** (nejlépe přímí nadřízení);
 - c) probíhá **sběr informací** (incidenty jsou zaznamenávány);
 - d) zaznamenané **události tříděny a kategorizovány**.

Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky

1. Určit účel a cíle analýzy
2. Předložit hrubý plán akce vedení organizace
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace
4. Prodiskutovat plán s liniovými manažery specialisty
5. Snažit se získat představitele (zástupce) zaměstnanců pro spolupráci
6. Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem
7. Vybrat a vyškolit osoby, jež budou analýzu provádět

Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky

8. Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří
9. Realizovat pilotní krok analýzy
10. Provést kontrolu výsledků (pilotáže)
11. Realizovat plánovanou akci v plné šíři
12. Provést kontrolu, vyhodnocování výsledků
13. **Zpracovat popisy pracovních míst a specifikace požadavků na pracovníky**

Souvislosti s APM

APM je doprovázena dalšími **dílními analýzami**, které jsou však pro sestavení celkové analýzy a konečného objektivního posouzení daných skutečností velmi důležité a významné.

Jedná se například o:

- analýzu počtu a struktury pracovních míst
- analýzu pracovních rolí
- analýzu počtu pracovníků
- analýzu struktury pracovníků
- analýzu pohybu pracovníků a využití pracovníků

Důležitost realizace APM

- Kvalita a věrohodnost výsledků APM ovlivňuje efektivnost ostatních činností v personální oblasti.
- Bez produktů analýzy práce, kterými jsou popis, a specifikace pracovního místa, nelze provádět ostatní personální činnosti.
- Od APM se odvíjí **úroveň realizace dalších personálních činností a procesů** a s tím související **úspěšnost dosažení stanovených dílčích záměrů a cílů** jako jsou:
 - efektivní proces získávání a výběr pracovníků;

Důležitost realizace APM

- efektivní **přijímání** pracovníků, plnohodnotný proces **rozmíst'ování** a **adaptace** nově přijímané osoby;
- efektivní systém **vzdělávání** a **rozvoje** pracovníků;
- aplikování transparentního a účelného systému **hodnocení** a **odměňování** zaměstnanců;
- racionální nastavení **sociální politiky** organizace, firemní **kultury**, **vztahů** a **péče** o zaměstnance;
- adekvátní nastavení systému **BOZP** apod.

...slovo závěrem...

- Míra kvality realizace těchto činností má přímou souvislost a dopad na jednotlivé personální procesy, efektivitu a produktivitu práce.
 - Požadavek odbornosti nejen u pracovníků personálních oddělení je v rámci realizace dílčích či komplexních personálních analýz, analýzou pracovních míst nevyjímaje, značně vyžadován.
 - Je třeba mít na paměti, že v návaznosti na závěry a výsledky provedených analýz se realizují následné personální činnosti, jež významně ovlivňují řízení a rozvoj lidského kapitálu v organizaci.

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊

