

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Libuše Ksandrová

Tvorba popisu pracovních míst

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Libuše Ksandrová

Creation of the Job Descriptions

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Libuše Ksandrová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a konzultace při tvorbě bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala za jeho trpělivost, vstřícnost a přátelské jednání.

Dále bych také ráda poděkovala p. Milanovi Maškovi, řediteli závodu Beroun společnosti Cembrit a.s. za poskytnutí cenných rad.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na metodiku zpracování popisů pracovních míst a zkoumáním efektivity a obsahové úplnosti nově vytvořených popisů pracovních míst ve společnosti Cembrit a.s., ke kterému bylo použito dotazníkové šetření.

Klíčová slova

Dotazníkové šetření, odměňování, péče o zaměstnance, personální plánování, popis pracovního místa, pracovní místo, výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, získávání zaměstnanců.

Annotation

This Bachelor Thesis deals with a view on the methodology of the job descriptions creation and examination of the effectiveness and the content completeness of the newly created job descriptions in the company Cembrit a.s., for which the questionnaire survey was used.

Key words

Employee care, employee selection, hiring employees, HR planning, job, job description, questionnaire survey, remuneration, training and development.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	11
1.1 Získávání informací k analýze pracovního místa	11
1.2 Metody zjišťování informací o pracovních místech	13
1.2.1 Empirické metody	13
1.2.2 Standardizované metody	14
1.3 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky	15
2 PRACOVNÍ MÍSTO A TVORBA POPISU PRACOVNÍCH MÍST	17
2.1 Pracovní místo	17
2.2 Tvorba popisu pracovních míst	20
2.2.1 Mechanistický přístup	21
2.2.2 Motivační přístup.....	21
2.2.3 Biologický přístup.....	22
2.2.4 Percepční přístup.....	22
3 VZTAH ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST K PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM	24
3.1 Personální plánování.....	25
3.2 Získávání pracovníků	26
3.3 Výběr zaměstnanců.....	27
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	28
3.5 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	29
3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	29
3.7 Odměňování.....	31
3.8 Péče o zaměstnance	32
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CEMBRIT A.S.....	33
4.1 Stručná historie	33
5 POPIS TVORBY POPISŮ PRACOVNÍCH MÍST V CEMBRIT A.S.....	34
5.1 Historický vývoj popisů pracovních míst v dané organizaci.....	34
6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ	37
6.1 Cíle a vymezení šetření	37
6.2 Stanovení hypotéz.....	37

6.3 Použitá metodologie	37
6.4 Harmonogram postupu	38
6.5 Vlastní dotazníkové šetření	38
6.6 Ověření platnosti daných hypotéz	59
6.7 Návrhy na zlepšení	60
ZÁVĚR.....	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Znakem úspěšných a prosperujících firem je skutečnost, že všechny procesy jsou efektivně a účelně propojené. Jedním z nejdůležitějších procesů, týkajících se nejen lidských zdrojů, je efektivní nastavení pracovních kompetencí a vzájemná návaznost jednotlivých pracovních míst v rámci organizační struktury a technologických operací. Tvorba popisů pracovních míst v rámci firemní organizace je v současnosti doménou několika specializovaných poradenských společností nebo si jej firmy tvoří samy a často intuitivně.

Cílem bakalářské práce je popsat metodiku zpracování popisů pracovních míst a provést průzkum efektivity a obsahové úplnosti nově vytvořených popisů pracovních míst ve společnosti Cembrit a.s. Dalším cílem je také vysvětlit, jakým způsobem údaje v popisech pracovních míst souvisejí s ostatními personálními procesy.

Teoretickým východiskem této práce bude studium dostupné odborné literatury, zabývající se definicí popisu pracovního místa v rámci řídicích procesů a využití vlastních zkušeností se zaváděním popisů pracovních míst v konkrétní firmě.

Toto téma si autorka vybrala, protože pracuje na pozici specialista vzdělávání, která je součástí personálního útvaru. Tato problematika ji velice zajímá, jelikož úzce souvisí s veškerými personálními i jinými činnostmi ve firmě a velká část její pracovní náplně je závislá na správně zpracovaných popisech pracovních míst. Je si vědoma, že dobře zpracovaný popis pracovní náplně je klíčovým dokumentem pro řízení lidských zdrojů v organizaci.

V první kapitole autorka popíše proces analýzy pracovního místa, jako klíčové personální činnosti. Vysvětlí, z jakých zdrojů se získávají potřebné informace pro tuto analýzu a metody, které se při zjišťování informací o pracovních místech používají. Dále si seřadí proces analýzy do postupných kroků, na základě kterých se analýza provádí.

Ve druhé kapitole se zaměří na základní pojmy popisů pracovních míst. Vysvětlí, co je to pracovní místo, co je jeho obsahem a přiblíží tvorbu popisů pracovních míst. Dále porovná různé přístupy k tvorbě popisů pracovních pozic. Popíše, co se skrývá pod pojmy mechanistický, motivační, biologický a percepční přístup.

Ve třetí nejrozsáhlejší kapitole se autorka bude zabývat vztahem analýzy popisů pracovních míst k ostatním personálním činnostem. Na základě studia odborné literatury je tato problematika úzce spjata zejména s personálním plánováním,

získáváním pracovníků, výběrem pracovníků, hodnocením zaměstnanců, rozmisťováním zaměstnanců, ukončováním pracovního poměru, vzděláváním a rozvojem, odměňováním nebo také s péčí o zaměstnance.

Praktická část bakalářské práce představí firmu Cembrit a.s., ve které je autorka této práce zaměstnána. Zmapuje tvorbu popisů pracovních míst v této organizaci a formou dotazníkového šetření provede průzkum efektivity a obsahové úplnosti nově vzniklých popisů pracovních míst.

Cílem praktické části bude zjistit současný stav efektivity a obsahové úplnosti nově vytvořených popisů pracovních míst ve společnosti Cembrit a.s. a dále navržení nových postupů pro zlepšení nedostatků.

Tuto firmu si autorka vybrala především z důvodu vlastních zkušeností a znalostí této firmy a dále proto, že jde o středně velkou firmu se 451 zaměstnanci ve dvou závodech v České republice. Tato společnost je vhodná pro dotazníkové šetření i z toho důvodu, že je zde členění pracovníků v několika stupních organizační struktury.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou procentuálně zhodnoceny z jednotlivých odpovědí respondentů. Následně bude provedena analýza a vyhodnocení. Tím budou u vybraného vzorku respondentů vyvráceny nebo potvrzeny stanovené hypotézy. Dále budou tyto výsledky použity pro zlepšení současných vytvořených popisů pracovních míst, které jak se autorka domnívá, by mohly být tímto způsobem prověřeny, zda jsou správně a efektivně nastaveny.

Informace potřebné pro zpracování bakalářské práce byly čerpány z odborné literatury v návaznosti na vlastní zkušenosti z prostředí společnosti Cembrit a.s., kde autorka pracuje již 16 let. Proto si dovoluje tvrdit, že o zmíněné organizaci má dostatek informací. Díky tomu, že pracuje na pozici specialista vzdělávání v personálním oddělení a téměř denně pracuje s popisy pracovních míst, má přehled o údajích každého zaměstnance, o jeho pracovní náplni, úrovni vzdělání, kvalifikaci, četnosti školení a lékařských prohlídkách.

Celou dobu při zpracování bakalářské práce autorce vycházeli vstříc její spolupracovníci ve firmě i její nadřízení. Mohla využít interní dokumenty firmy Cembrit a.s. a praktická část práce mohla být uskutečněna díky všem zaměstnancům firmy. Byli seznámeni s tím, že díky jejich pomoci se zjistí současný stav jejich spokojenosti s nastaveným systémem popisu pracovního místa a dále se s ním bude pracovat a bude dotvářen podle aktuálních potřeb.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Analýza pracovních míst je proces zpracování a zkoumání údajů o pracovních místech a požadavcích, které jsou kladeny na každého zaměstnance. Stává se tak podkladem pro následnou specifikaci a popis pracovního místa. Tento krok slouží především manažerům a personalistům při jejich ostatních činnostech jako je plánování zaměstnanců, vytváření pracovních míst, obsazování pracovníků do volných míst, řízení výkonu zaměstnanců, následné hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání zaměstnanců a péči o zaměstnance.¹

Analýza pracovních míst je velmi důležitá pro další personální aktivity a je současně východiskem pro jejich realizaci. Cílem analýzy pracovního místa je shromáždění a následné vyhodnocování informací, které jsou potřebné pro nově vytvářené pracovní místo. Tento proces umožňuje odlišit požadovanou práci od jiných činností. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovní pozici a tím vytvoří představu o zaměstnanci, který by měl tuto činnost vykonávat. To znamená, že jde o proces zjištění, zaznamenání, uchování a následné analyzování informací o metodách, úkolech, odpovědnosti, podmínkách, vazbě na jinou pracovní pozici a dalších souvislostech pracovního místa. Důležitost zjištěných informací se pozměňuje podle typu práce. Znamená to, že určité informace budou důležité pro práci ve výrobním provozu, a jiné budou důležitější pro administrativní pozice.²

1.1 Získávání informací k analýze pracovního místa

Nejčastějším zdrojem výše zmíněných informací je zaměstnanec zařazený na pracovní pozici. Tato osoba by měla mít zpravidla nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o své práci. Získané informace mohou být zkreslené jeho subjektivním vnímáním. Objektivních informací lze docílit díky ochotě zaměstnance spolupracovat, to znamená na tom, jak pracovník vidí účel analýzy své pracovní pozice. Vedení organizace se často snaží v souvislosti s analýzou pracovního místa přidat

¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 54. ISBN 978-80-247-4151-2.

² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 42. ISBN 978-80-247-2497-3.

pracovníkovi práci. Ve chvíli, kdy u zaměstnance převládne takový pocit, stane se zdroj informací velmi nespolehlivý, neboť se bojí práce navíc.

Dalším zdrojem informací může být takzvaný pozorovatel. To je osoba, která danou práci nevykonává, ale může svými postřehy zjistit mnoho užitečných informací. Na druhé straně může vyvolat u pracovníka obavy, které vedou ke zkreslení jeho pracovní činnosti.

Třetím způsobem získání potřebných informací často bývá bezprostřední nadřízený pracovníka daného pracovního místa. Ten má obvykle povrchní či dokonce nedostačující znalosti o práci na daném místě. Jeho pozice mu umožňuje nejlépe determinovat práci, která je potřebná ke splnění cílů určitého týmu či oddělení. Důvěryhodnost informací může být také často ovlivněna vlastními obavami o práci navíc.

Někdy se může stát, že k získání informací o pracovním místě se využije specialista na analýzu pracovních pozic. Nejdůležitější podmínkou pro využití takového specialisty je jeho dostatečná kvalifikovanost. Úskalím se stává jeho nedostatečná praxe a to může vést opět ke zkreslení informací. Lepším řešením proto je využít nezávislého odborníka na danou práci, který nebude změnami nijak dotčen. Dá se proto využít například zaměstnanec, který vykonává stejnou práci v jiné organizaci.

Další možností jsou získané informace od podřízených či spolupracovníků. Bohužel nemohou být zdrojem detailních informací, ale na druhou stranu mohou vidět práci z jiného úhlu a tím pádem přispět k úplnému obrazu o pracovním místě. To znamená, že tento zdroj se většinou bere jako doplňkový a dále ho lze sloučit s jinými zdroji.

Předposledním zmíněným zdrojem informací mohou být techničtí experti. Znají úkoly, které vyplývají z postavení pracovního místa po technologické stránce pracovní pozice. V takovémto případě mohou sloužit odborníci z firem dodávající různá zařízení, kterými jsou konkrétní místa vybavena.

Poslední zdroje informací jsou spíše doplňkové. Tím jsou myšleny existující písemné materiály. Jsou jimi například pracovní deníky, průvodní dopisy, specifikace pracovních míst, vybavení a plány pracovišť, kvalifikační katalogy či klasifikace zaměstnání, informace o výrobě a výkonu, spotřeby materiálů, informace o technologických materiálech, odpadovosti a kontrole kvality služeb či výrobků.

Při zjišťování informací o pracovních pozicích často vznikají určité problémy. Vyplývají z povahy lidského chování či z povahy procesu analýzy pracovních míst, jak vyplývá z výše popsaných získávání informací.³

1.2 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Metod pro zjišťování informací o pracovních pozicích existuje mnoho variant a často se stává, že mnozí autoři odborných publikací užívají pro stejnou metodu různá označení. Autorka práce proto rozdělí metody do dvou základních kategorií. Jde o empirické a o standardizované metody získání informací.

1.2.1 Empirické metody

Mezi první empirickou metodu se řadí pozorování. To musí poskytovat strukturovaný přehled o nezbytných informacích a musí být cílené. Osoba, která analýzu pracovního místa provádí, musí být vyškolená. Pozoruje pracovníky při jejich práci a následně zaznamenává všechny údaje, které jsou podstatné pro popis práce. Pro pozorování je dobré využít strukturovaný kontrolní seznam s informacemi, které by měly být získány. Tato metoda se používá především pro pozice, které probíhají v opakujících se krátkých cyklech.

Další metodou je rozhovor. Ten vede osoba, která analyzuje pracovní místo se zaměstnancem vykonávajícím určitou práci. Využívá se rozhovor strukturovaný či nestrukturovaný. Doporučuje se na úvod využít nestrukturovaný rozhovor, chceme-li navodit vstřícnou a neformální atmosféru. Jakmile se to podaří, přechází se ke strukturovanému rozhovoru pomocí standardizovaných otázek. Provádí se individuálně nebo hromadně v daných skupinách pracovníků. Mezi hlavní výhody strukturovaného rozhovoru je následné porovnávání mezi získanými informacemi od různých zaměstnanců. Nevýhodou však bývá velká časová náročnost.

Třetí a poslední metodou získání informací je dotazník. Díky němu obdržíme potřebné informace od velkého množství pracovníků v co nejkratší době. Dají se využít různé formy dotazníků. Mohou obsahovat otázky, které vyžadují standardizované odpovědi, jako je ano či ne. Další možností jsou otázky otevřené, ve kterých se pracovníci mohou vyjádřit svými slovy a tím přispět organizaci k novým poznatkům. Poslední variantou je výběr odpovědí z navržených alternativ.

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 82. ISBN 978-80-7261-168-3.

Dotazovaným člověkem je vždy zaměstnanec, který vykonává danou práci, popřípadě bezprostřední nadřízený a v některých případech se dotazovaným adeptem může stát nezávislý expert.⁴ Z vlastní zkušenosti autorka práce ví, že příprava dotazníku bývá velmi náročná na čas, ale pokud jsou sestaveny správně, dají se používat dlouhodobě.

1.2.2 Standardizované metody

Mezi standardizované metody se dá řadit funkční analýza, metoda PAQ, metoda MPDQ, metoda Hay – Purves a metoda AET.

Funkční analýza je metoda, která vznikla v USA pro potřeby služeb trhu práce. Dá se považovat za univerzální metodu díky standardizovaným popisům odpovědností, požadavků a činností pracovní pozice, na jejichž základě se vytváří obraz obsahu práce na daném místě. Většinou se opírá o katalog zaměstnání, který obsahuje základní informace o práci. Tato metoda vychází z následujících bodů. Vymezuje rozdíl mezi činnostmi, které pracovníci mají vykonat a které vykonávají. Dále rozlišuje informace, které berou pracovníci na sebe jako duševní zdroje nebo pokud jde o lidi, jako interpersonální zdroje a v případě věcí za fyzické zdroje.⁵ Výhodou této metody je, že je univerzální. Na druhé straně nevýhodou je, že se zaměřuje jen na tři kritéria výkonu práce.

Další univerzální metoda je Positron Analysis Questionnaire PAQ, jejíž základ tvoří kategorizace činností zaměstnance. Skládá se ze šesti hlavních kategorií a 194 prvků práce, které detailně mapují těchto šest oblastí. Jednotlivé prvky jsou posuzovány podle toho, jak dalece se při dané činnosti používá. Jako nástroj se používá dotazníkové šetření. Dotazník je rozdělen do oblastí, jako jsou informační vstupy, duševní procesy, vztahy s ostatními, fyzické činnosti. Při využívání této metody je možno porovnávat jednotlivé pracovní pozice. Nevýhodou je náročnost díky množství sledovaných prvků práce.

Pro analýzu manažerských pracovních pozic se využívá metoda Management Position Description Questionnaire MPDQ. Skládá se z třinácti kategorií, ve kterých je připraveno 208 bodů týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí a jiných

⁴ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. Vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 49. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 49. ISBN 978-80-247-2497-3.

požadavků na pracovní místo. I tato metoda je velice pracná a časově náročná. Na druhou stranu je to uznávaná metoda pro analýzu manažerských pozic.⁶

Metoda Hay – Purves v angličtině známá také jako Factor Guide Chart – Profile Method se také používá při analýze manažerských pracovních pozic. V této metodě jsou zohledněny tři faktory práce. Některé pracovní pozice jsou doplněny i o čtvrtý faktor. Jednotlivé faktory jsou ještě definovány pomocí subfaktorů. Tato metoda byla postupně doplněna a modifikována například o postavení pracovní pozice v podniku nebo vazby pracovního místa na ostatní. Všechny tyto údaje jsou zaneseny do přehledné tabulky a následně se vyhodnocuje, zda pracovní místo vyhovuje definicím a standardům.

Poslední metodou, kterou zde autorka uvede je metoda AET. Tato metoda se využívá zejména v USA. Využívá se zde diagnostické šetření práce. Je složena ze souboru otázek vztahujících se k pracovním úkolům a podmínkám práce.⁷

1.3 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky

U každého procesu i v případě analýzy pracovních míst je dobré se řídit podle předem určeného plánu a postupovat dle určitých kroků.

- Je třeba si vytyčit účel a cíl analýzy s ohledem k potřebám dalších personálních činností.
- Pro vedení organizace připravit hrubý plán akce.
- Spolupracovat s vedoucími pracovníky jednotlivých útvarů organizace a získat jejich podporu.
- Konzultovat plán s liniovými manažery a specialisty a případně jej upravit dle potřeby.
- Je dobré mít na své straně představitele pracovníků.
- Vypracovat podrobný plán s časovým rozvrhem.
- Určit a vyškolit pracovníky, kteří budou analýzu vykonávat.
- Poskytnout informace všem zaměstnancům, na jejichž pracovní pozice bude analýza zaměřena.
- Provést ověřovací krok analýzy.
- Zkontrolovat výsledky a konzultovat případné problémy a nedostatky.

⁶ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. Vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s.50. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 50. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Provést kompletní realizaci plánované akce.
- Překontrolovat a vyhodnotit výsledky.
- Vytvořit popisy a specifikace pracovních míst.

Při procesu analýzy pracovních pozic je klíčovým momentem získání důvěry pracovníků, kteří pracují na konkrétních pracovních místech a jejich ochota ke spolupráci.⁸

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 74. ISBN 978-80-7261-168-3.

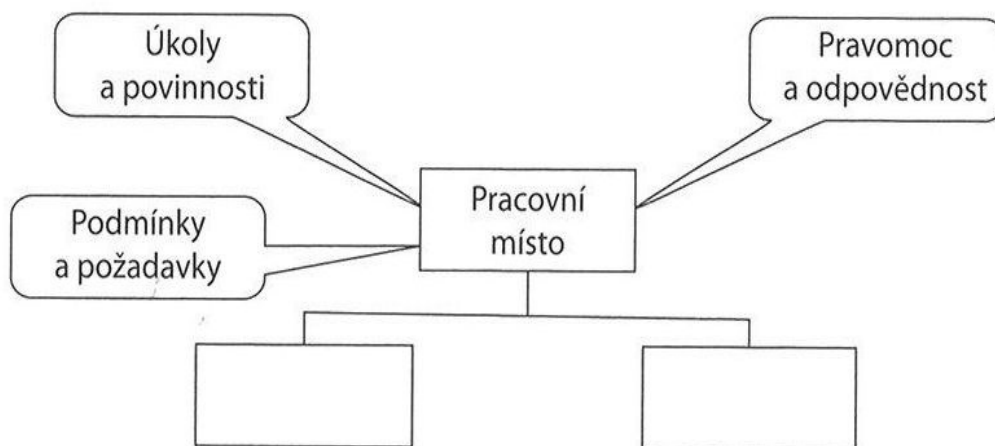
2 PRACOVNÍ MÍSTO A TVORBA POPISU PRACOVNÍCH MÍST

2.1 Pracovní místo

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“.

Pracovní místo vymezuje roli a postavení pracovníka v organizaci. Zaměstnavateli je umožněno využívat schopnosti a motivaci pracovníka, který vykonává sjednanou činnost pro získání požadovaného výkonu a pro dosažení strategických cílů společnosti.

Obrázek 1: Pracovní místo jako základní organizační jednotka



Zdroj⁹

„Převzetím pracovního místa se jedinec zařazuje do organizační struktury firmy, přejímá určitý okruh úkolů a odpovědností, které by měly být přiměřené schopnostem“.¹⁰

⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s.46. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. Vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s.45. ISBN 978-80-7452-020-4.

Podle Armstronga v souladu s realitou života organizace pojem „pracovní místo“ nevystihuje tolik realitu, jako pojem „role“. Dle jeho názoru je role úloha, kterou pracovníci při výkonu své práce hrají. Zaměstnavatel požaduje po svých zaměstnancích flexibilní přístup, lepší využívání a rozvíjení jejich schopností a dovedností a zvládnání nových úkolů.¹¹

„Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informaci o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře a o podmínkách na daném místě“.

Popis pracovního místa obsahuje ve většině případů tuto strukturu:

- název pracovní pozice,
- přímý nadřízený toho pracovního místa,
- podřízený pracovník, v případě více než jednoho přesný počet,
- zastupitelnost – kdo bude pracovníka na této pozici zastupovat, případně koho bude zastupovat on,
- vztahy a další provázanost k ostatním pracovním pozicím v organizaci i mimo ni,
- účel pracovní pozice,
- výčet činností a úkolů na pracovní pozici,
- seznam pracovních povinností a detailní popis pracovního místa,
- odpovědnost na daném místě a pravomoci,
- předpokládané výsledky, výstupy,
- zákonné a interní předpisy pro činnosti na dané pracovní pozici,
- zařízení a technické prostředky,
- pracovní podmínky (například organizace pracovní doby) a případná rizika práce jako jsou ochrana bezpečnosti a zdraví při práci a pracovní zátěže,
- na konci vytvořeného popisu pracovního místa zpravidla bývá jméno pracovníka, datum a podpis.

Pokud je na danou pracovní pozici vytvořen popis pracovního místa, je možné dále specifikovat nároky na zaměstnance vykonávajícího tuto činnost. Zpravidla se vytváří kvalifikační profil pracovníka. Standardně obsahuje tuto strukturu:

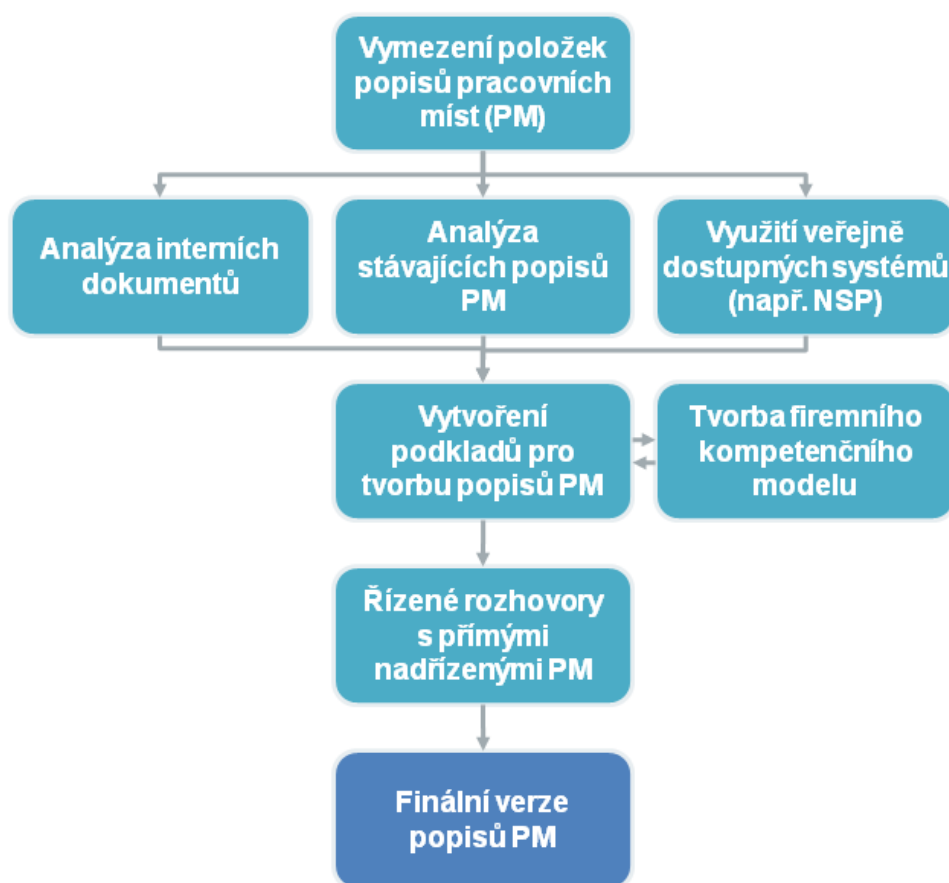
- nejvyšší dosažené školení vzdělání,
- nejvyšší dosažené odborné vzdělání a další získané vzdělání v rámci profesního vzdělávání,

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 277. ISBN 978-80-247-1407-3.

- jazykové dovednosti,
- odborné zkušenosti,
- délka praxe v oboru,
- specifické znalosti a dovednosti,
- fyzické předpoklady,
- osobnostní předpoklady,
- další požadované dovednosti.

Vzhledem k neustálým změnám, ke kterým dochází v rámci organizace, je nezbytné provádět časté aktualizace jak popisů pracovních míst, tak i kvalifikačních profilů.¹²

Obrázek 2: Tvorba popisu pracovních míst



Zdroj¹³

¹² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 52. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³ Trexima [online]. © 2013[cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/personalni-oblast/>

2.2 Tvorba popisu pracovních míst

Proces tvorby popisu pracovních míst je o definování pracovních úkolů, které souvisejí s povinnostmi, pravomocemi, odpovědnostmi, podmínkami a požadavky vykonávané činnosti a jejich sdružování do pracovních pozic. Seskupováním jednotlivých pracovních pozic do vyšších organizačních celků se vytváří organizační struktura, která je nástrojem pro realizaci strategie společnosti. Z toho vyplývá, že tvorba popisu pracovních míst je neodmyslitelnou součástí procesu organizování, tvorby organizační struktury a při úpravě a vytyčení vztahů mezi pracovníky a o ostatních zdrojích z důvodu vykonání smluvené činnosti a dosažení požadovaného výkonu při realizaci cílů organizace.¹⁴

Koubek poukazuje, že v praxi běžně vznikají pracovní pozice intuitivně na základě tvrzení nebo pocitu konkrétního vedoucího pracovníka nebo skupiny manažerů. Většinou se tak děje, když je nově potřeba vykonat či zajistit konkrétní činnost nebo ubrat či přidat práci konkrétnímu zaměstnanci. Většinou se ale zapomíná důkladně prozkoumat obsah i metody dané činnosti. Mnoho pracovních pozic se tak vytváří „za pochodu“, zejména v průběhu změn v organizaci nebo při rozrůstání společností. V mnoha případech se ani detailně nezjišťuje optimální provázání úkolů a povinností na konkrétním pracovním místě, ani se neuvažuje nad schopnostmi pracovníků, kteří budou danou práci vykonávat. Stále častěji se také stává, že se napodobují jiné organizace, které mohou mít nesrovnatelné podmínky.

Koubek také zdůrazňuje, že tvorba pracovních pozic a pracovních úkolů není prioritou pouze pro vedoucí pracovníky, ale měli by se do této činnosti zapojit i pracovníci, kteří na těchto pozicích sami pracují a sami si spontánně upravují postup při provádění daných úkolů. Na základě jejich názorů a zkušeností mohou přispět k efektivnějšímu provádění práce.

V teorii a v praxi se uvádí několik přístupů k tvorbě pracovních míst. Nejčastěji se používá přístup mechanistický, motivační, biologický a percepční.¹⁵

¹⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 87. ISBN 978-80-247-5212-9.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 47. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.2.1 Mechanistický přístup

Základním znakem tohoto přístupu většinou bývá úzká specializace pracovních míst, díky které je možno v krátkém časovém horizontu zapracovat i nekvalifikované pracovníky. Kvalifikovaným zácvikem je možno dosáhnout i u těchto zaměstnanců vysokého pracovního výkonu. Tato pracovní síla je samozřejmě také levnější.

Z pohledu pracovníka má tento přístup i nevýhodu. Spočívá v tom, že zaměstnanec má monotónní práci s vysokým stupněm jednostranné zátěže a nemá skoro žádnou možnost osobního rozvoje a širšího uplatnění. Na druhé straně organizace zvyšuje požadavky na přípravu práce, úkoly a detailní zpracování technologických a pracovních postupů. Iniciativa pracovníků je velmi omezena, protože je zde pouze jeden základní požadavek a to je přesné plnění předepsaného pracovního postupu.

V současnosti nese velký počet pracovních míst znaky mechanistického přístupu. Mnoho pozic prochází různými modifikacemi. Tento přístup se úspěšně využívá tam, kde jsou stabilní podmínky k práci, menší nároky na kvalifikované pracovníky nebo kde se činnosti opakují. Jako typický příklad mechanistického přístupu v kancelářských profesích jsou oddělení s hlubokou vnitřní dělbou práce. U výrobních procesů jsou to například proudové linky s vázaným rytmem.

2.2.2 Motivační přístup

„Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující práce. Taková práce musí být dostatečně podnětná a rozmanitá, musí poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání. Její výsledky by měly být žádoucí a pozorovatelné“.

Jako základní znaky uplatňujeme tyto zásady:

- komplexnost práce – tvoří celek, je viditelný smysluplný výsledek,
- rozmanitost práce – umožňuje pracovníkům využívat svou iniciativu, znalosti a dovednosti, tato práce je pro zaměstnance podnětná,
- významnost práce – pracovník vykonává práci, při které si připadá významný a užitečný. Zaměstnanec se cítí důležitý, uspokojuje své vnitřní potřeby a motivuje ho to,

- autonomie práce – zaměstnanec může samostatně jednat a rozhodovat se. Má určitou pravomoc,
- zpětná vazba – pro zaměstnance je důležitá informace, jak je pohlíženo na jeho práci. Jak ho hodnotí ostatní (nadřízený, podřízený, spolupracovníci, zákazník).¹⁶

2.2.3 Biologický přístup

Další pokus, jak překonat mnohé nedostatky mechanického přístupu je biologický přístup. U mechanického přístupu je bohužel problém v tom, že zaměstnanci jsou často bráni, jakou součástí či doplněk strojů a zařízení a tak se s nimi i zachází. Na druhé straně biologický přístup se snaží klást důraz na vrozené schopnosti, zájmy, pocity, potřeby, ale hlavně na otázky pohodlí a bezpečnosti pracovníků. Při tvorbě pracovních pozic by se měl brát zřetel na fyzickou zátěž pracovníků, aby se maximálně omezilo riziko úrazů nebo nemocí z povolání. Většinou se organizace obrací k tomuto přístupu v případě výskytu pracovních úrazů, onemocnění, chyb, které souvisí s fyzickými požadavky pracovního místa nebo při snaze zaměstnanců zvýšit své pohodlí při výkonu práce. Biologický přístup je také nazýván ergonomickým přístupem, protože se zabývá, stejně jako vědní disciplína, prací člověka a jeho pracovními podmínkami. Jako cíl tohoto přístupu můžeme označit tvorbu takového pracovního prostředí, které se zaměřuje na fyzické požadavky práce a minimalizuje námahu pracovníků.

Častým řešením při biologickém přístupu je nákup vhodného ergonomického nábytku, instalace vhodného osvětlení, fyzické zátěže, odsávání výparů nebo odstranění hluku.

Tento přístup je pozitivní pro zaměstnance i pro organizaci.

2.2.4 Percepční přístup

Percepční přístup k tvorbě pracovních pozic se zaměřuje na schopnost vnímání (percepce), hranice lidí a jejich duševní schopnosti a požadavky. Snahou tohoto přístupu je zjednodušit pracovníkům vykonávanou činnost a omezit duševní náročnost práce.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 103. ISBN 978-80-7179-893-4.

Tento přístup má také svá rizika. Hlavní nevýhoda tohoto přístupu spočívá v tom, že zjednodušení práce a omezení duševní náročnosti může vést ke snížení uspokojení z práce a její atraktivity. Pracovní pozice přestane být pro zaměstnance zajímavá a začne ztrácet pracovní motivaci.

Tento přístup by se měl využívat jen tam, kde sami zaměstnanci ocení snížení duševní náročnosti práce nebo kde by selhání pracovníka bylo finančně náročné.¹⁷

V praxi se většinou vědomě tyto přístupy neuplatňují. Personální manažer ani vedoucí pracovníci je z velké míry ani neznají. Jen zkušený specialista v této oblasti rozpozná, který přístup organizace uplatňuje.

V nejlepším případě se tyto přístupy kombinují, aby zájmy organizace a pracovníků byly v rovnováze a souladu.¹⁸

*„Vytváření pracovních míst představuje proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi (odbornou přípravou na povolání, praxí, chováním, charakteristikami osobnosti). Je to zároveň proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností (zařízení, stroje a nástroje, organizační zajištění, pracovní prostředí) a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst ve firmě a do kontextu pracovních a výrobních úkolů firmy“.*¹⁹

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 66. ISBN 978-80-7261-168-3.

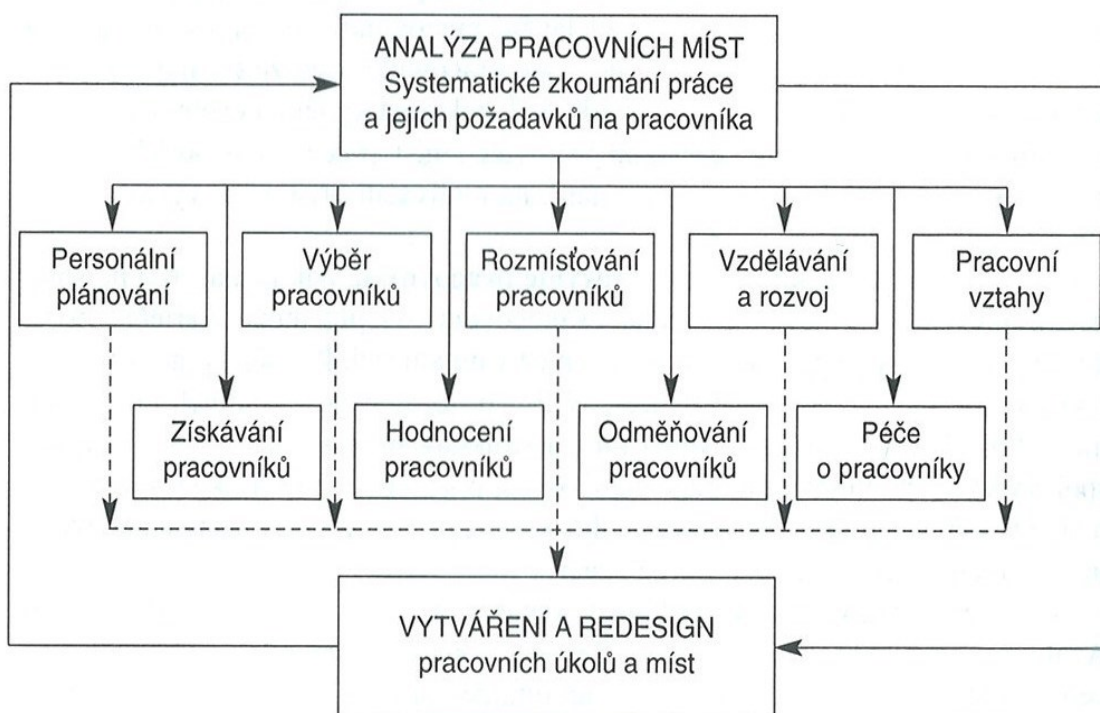
¹⁸ NĚMEC, Otakara, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 66. ISBN 978-80-86730-31-8.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 50. ISBN 978-80-247-3823-9.

3 VZTAH ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST K PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM

Analýza pracovních míst se považuje za klíčovou personální činnost. Výrazně ovlivňuje veškerou efektivitu personální práce a vůbec práce celé organizace a její řízení. Je provázána nebo velmi úzce spjata zejména s personálním plánováním, získáváním pracovníků, výběrem pracovníků, hodnocením zaměstnanců, rozmisťováním zaměstnanců, ukončováním pracovního poměru, vzděláváním a rozvojem, odměňováním nebo také s péčí o zaměstnance.

Obrázek 3: Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností



Zdroj²⁰

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 90. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.1 Personální plánování

Popis pracovního místa a tvorba pracovních míst je úzce spjata s personálním plánováním. Odpovídá na otázky kolik a jaké pracovníky bude organizace v budoucnu potřebovat.

*„Plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci firemních cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou“.*²¹

Personální plánování systematicky přistupuje k získávání, umísťování a využívání pracovníků. Zajišťuje následující činnosti:

- nábor dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců,
- stabilitu pracovníků,
- využívání optimálního potenciálu pracovníků,
- zvyšování výkonu pracovníků,
- pokud je potřeba, tak i omezování stavu pracovníků.

Personální plánování se zaměřuje zejména na kvalitu pracovníků, využití a rozvoj.²²

Smyslem tohoto plánování je zajištění plnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, prosperity a konkurenceschopnosti podniku. Personální plánování je odvozeno od plánování výrobních, technických či jiných plánování v rámci organizace. Kvalitní a efektivní personální plán se musí odvodit z dlouhodobých plánů podniku. Z toho vyplývá, že personální plánování musí být integrální součástí při plánování činností celé společnosti. Na jedné straně je to pouze sekundární plánování, ale na druhé straně je jádrem všech plánovacích procesů a stává se jeho nepostradatelnou součástí.²³

²¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 48. ISBN 978-80-247-3823-9.

²² D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ a Vlasta LEŠTINSKÁ. *Abeceda personalisty*. 2. Vydání. Praha: Anag, 2008, s. 69. ISBN 978-80-7263-441-5.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 87. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.2 Získávání pracovníků

Další z klíčových personálních činností je získávání a výběr kvalitních zaměstnanců. Při získávání a obsazování pracovníků na dané místo se vychází z kvalitně zpracovaného popisu pracovního místa a požadovaných dovedností.

Nejdříve se osloví optimální počet uchazečů, kteří splňují kvalifikační předpoklady pro obsazovanou pracovní pozici. Z těchto osob se bude vybírat pracovník, který bude nejlépe vyhovovat a odpovídat stanoveným požadavkům. Důležité je také zvážení, jestli není možné obsadit tuto pozici současným zaměstnancem, který také odpovídá kvalifikačnímu profilu. Při získávání pracovníků na různé typové pozice se používají různé metody výběru.

Mělo by být usilováno o to, aby budoucí zaměstnanci, ze kterých bude firma vybírat, byli schopní zastávat pracovní pozici, ale také aby byli způsobilí rozvíjet potenciál a zajišťovat budoucí nároky práce v organizaci.²⁴

Při výběru z vlastních zdrojů organizace se s nabídkou oslovují ti pracovníci, kteří jsou způsobilí k vykonávání náročnější práce nebo jsou účelně využíváni na současné pracovní pozici, ale je u nich patrné, že by měli zájem změnit současné pracovní místo a ucházet se o nabízenou pozici. Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se berou v úvahu i zaměstnanci, kteří odcházejí z firmy v rámci organizačních opatření či ukončování výroby. Tento výběr má své výhody i nevýhody. Mezi výhody jednoznačně patří, že organizace zná své pracovníky a pracovník zná organizaci, u zaměstnance z pravidla není zapotřebí náročná etapa sociální a profesionální adaptace. Náklady a vynaložený čas jsou nižší a pro zaměstnance organizace to funguje jako pozitivní motivace. Nevýhodou často bývá malá pravděpodobnost přijetí progresivnějších a nových metod řízení. Také svázanost stávajícího pracovníka se skupinou pracovníků a se známým prostředím.

Při hledání uchazečů z vnějších zdrojů, organizace převážně používá tyto prostředky. Spolupracuje s úřady práce, inzeruje v místních, regionálních i celostátních časopisech a médiích. Při hledání kvalifikovaných odborníků nebo vyšších manažerů využívá různé personální či komerční agentury. Mnoho firem také spolupracuje s vysokými školami a dalšími vzdělávacími zařízeními. Mnohdy se také dává zřetel na doporučení od vlastních zaměstnanců.²⁵

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 70. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁵ D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ a Vlasta LEŠTINSKÁ. *Abeceda personalisty*. 2. vydání. Praha: Anag, 2008, s. 71. ISBN 978-80-7263-441-5.

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků obsahuje posuzování konkrétního budoucího zaměstnance, jeho osobnostní a kvalifikační předpoklady a hlavně jeho způsobilost k vyhovění nároků konkrétní pracovní pozici. Organizace se musí rozhodnout, který z uchazečů nejvíce odpovídá, díky svým vlastnostem a předpokladům, příslušné pracovní pozici.

„Výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce, již mohou vykonávat pouze lidé, kteří mají vhodné osobní vlastnosti a předpoklady a určitou odbornou přípravu“.

V praxi se také mnohdy stává, že vybraný uchazeč se po uplynutí zkušební doby projeví jako člověk vhodný pro zcela jinou pracovní pozici, než byl vybrán. Proto je velmi důležité si zvolit správná kritéria a metody výběru.²⁶

Mezi nepoužívanější metody je možno zařadit například:

- analýza dokumentace uchazečů,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti,
- assessment centre.

Většina zaměstnavatelů zahrnuje do výběrového procesu osobní pohovor. Některé organizace počáteční výběrové pohovory delegují na náborové agentury, ale téměř všichni by bez osobního seznámení uchazeče nepřijali. I přes to, že při výzkumných studiích vyšlo najevo, že pohovor není dostatečný pro předpověď budoucího pracovního výkonu, je stále nejpopulárnější metodou výběru. Nevýhoda osobního pohovoru hlavně spočívá v osobě, která pohovor vede. V mnoha případech se tazatelé dopouštějí chyb, protože netestují to, co je smyslem pohovoru. Každý člověk má přirozenou tendenci se s lidmi ztotožňovat a přirozeně je mu sympatičtější člověk, který se mu podobá.²⁷

První dojem si zpravidla každý vytvoří během několika vteřin. Je dobré se zaměřit i na vzhled kandidáta. Ovšem je nezbytné se vyvarovat předsudků. Velmi důležité jsou i neverbální projevy uchazeče. Většinou uchazeče prozradí nohy, ruce, držení těla i výraz obličeje. Na druhé straně i člověk, který vede výběrový pohovor

²⁶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 300. ISBN 978-80-247-4642-5.

²⁷ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2002, s. 87. ISBN 80-7226-515-6.

reprezentuje svého zaměstnavatele. Mnohdy si ani neuvědomí množství informací, které uchazeči o organizaci předává.²⁸

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků. Řadí se mezi základní úkoly manažerů. Výstupy z hodnocení pracovníků jsou využívány k různým účelům. Hodnocení je používáno jako nástroj vedení, který by měl zaměstnance rozvíjet a motivovat, podporovat jejich výkon, korigovat neodpovídající chování a hlavně sloužit jako prostředek vzájemné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Mělo by být zdrojem inspirace a povzbuzení zaměstnanců. Shrnuje výkon pracovníka za minulé období a slouží ke zlepšení pracovního výkonu v budoucnosti. Plánuje další rozvoj pracovníka a je to prostředek, který dává příležitost zaměstnanci projednat své ambice, případně další kariérní růst, s nadřízeným. V praxi se pravidelné hodnocení provádí jednou až dvakrát ročně. Výsledky hodnocení slouží jako základ pro řízení kariéry pracovníků. Je to jeden z nástrojů pro tvorbu kultury organizace.

Hodnocení výkonu zaměstnance provádějí pracovníci, kteří jsou v rámci zaměstnání s pracovníkem v kontaktu a mohou posoudit jeho práci.

Mohou to být:

- Přímí nadřízení, kteří hodnotí své podřízené.
- Zaměstnanci, kteří hodnotí své přímé nadřízené.
- Členové týmu či skupiny, kteří se hodnotí navzájem.
- Zaměstnanci hodnotí sami sebe (Sebehodnocení).
- Pracovníci jsou hodnocení hodnotiteli z vnějšího okolí, nejčastěji externími zákazníky.
- Vícezdrojové hodnocení neboli 360° zpětná vazba.

K hodnocení zaměstnanců se používají různé hodnotící metody. Některé metody se zaměřují na chování, kompetence a potenciál pracovníků, jiné jsou spíše vhodnější k hodnocení pracovních výsledků. Tyto metody je možné rozdělit na srovnávací a nesrovnávací.

Srovnávací metody porovnávají na základě jednotlivých hodnotících kritérií pracovníky mezi sebou. Tyto metody lze praktikovat v malých skupinách pracovníků, kteří vykonávají podobnou nebo stejnou činnost.

²⁸ ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 159. ISBN 978-80-251-1658-6.

Mezi nesrovnávací metody patří například metoda MBO, která je založena na hodnocení cílů, hodnotící klasifikační stupnice, metoda BARS, která se zaměřuje na chování zaměstnance, behaviorální observační škály (BOS), metoda klíčových událostí nebo také assessment centre.

V praxi se většinou nepoužívá jen jedna metoda, ale tvoří se soubor několika metod.

K jednomu z nejnáročnějších úkolů manažerů patří bezesporu hodnotící rozhovor. Tyto pravidelné formální schůzky jsou příležitostí otevřeně hovořit s podřízeným pracovníkem o jeho výkonu, potenciálu a identifikovat potřeby v oblasti kariéry, vzdělávání i rozvoje. Jednou z důležitých součástí těchto pohovorů je rovněž podpora nebo pomoc ze strany nadřízeného.²⁹

3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Při rozmíst'ování zaměstnanců ani při ukončování pracovního poměru se organizace neobejde bez popisu pracovního místa. Přiřazovat nebo přesunovat zaměstnance na pracovní místo nelze bez porovnání požadavků pracovní pozice a výkonu zaměstnance.

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celood organizačního pracovního výkonu.“³⁰

3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

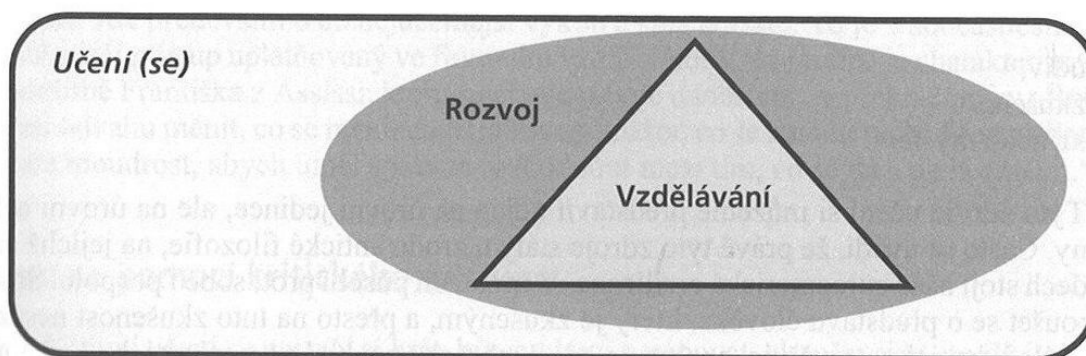
Vodítkem při rozhodování o rozvoji a vzdělání pracovníka v organizaci je opět popis pracovního místa. Pomocí analýzy pracovního místa si organizace stanovuje potřebu a cíle vzdělávání jednotlivých pracovníků.

²⁹ ČERNEK, Martin, Andrea ČOPÍKOVÁ, Petra HORVÁTHOVÁ a Viktorie JANEČKOVÁ. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: Albatros Media, a.s., 2013, s. 66. ISBN 978-80-266-0374-0.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 88. ISBN 978-80-7261-168-3.

Pojmem rozvoj zaměstnanců je myšleno dosažení změny pomocí učení. Vzdělávání je jen jeden ze způsobů učení. Je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Při vzdělávání v organizaci postupujeme systematicky.

Obrázek č. 4: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj³¹

Cílem vzdělávání je rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení výkonnosti, ať už krátkodobé nebo dlouhodobé.

Mezi oblasti vzdělávání řadíme funkční vzdělávání, doplňkové funkční vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona.³²

Základním smyslem firemního vzdělávání je určení jeho pojetí, postavení ve společnosti, stanovení cílů, funkcí a začlenění do systému řízení lidských zdrojů. Detailní zpracování popisů pracovních činností je základem koncepce vzdělávání. Ke každé pracovní činnosti jsou přiřazeny kvalifikační požadavky. Formou testování odborné způsobilosti nebo hodnocení pracovníků se ověřuje způsobilost zaměstnanců.

Systém vzdělávání úzce souvisí s koncepcí firemního vzdělávání. Z této koncepce lze sestavit i plán vzdělávání. Ten zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit společnosti, které jsou určeny k realizaci ve stanoveném období na základě nalezených rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností zaměstnanců.³³

³¹ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

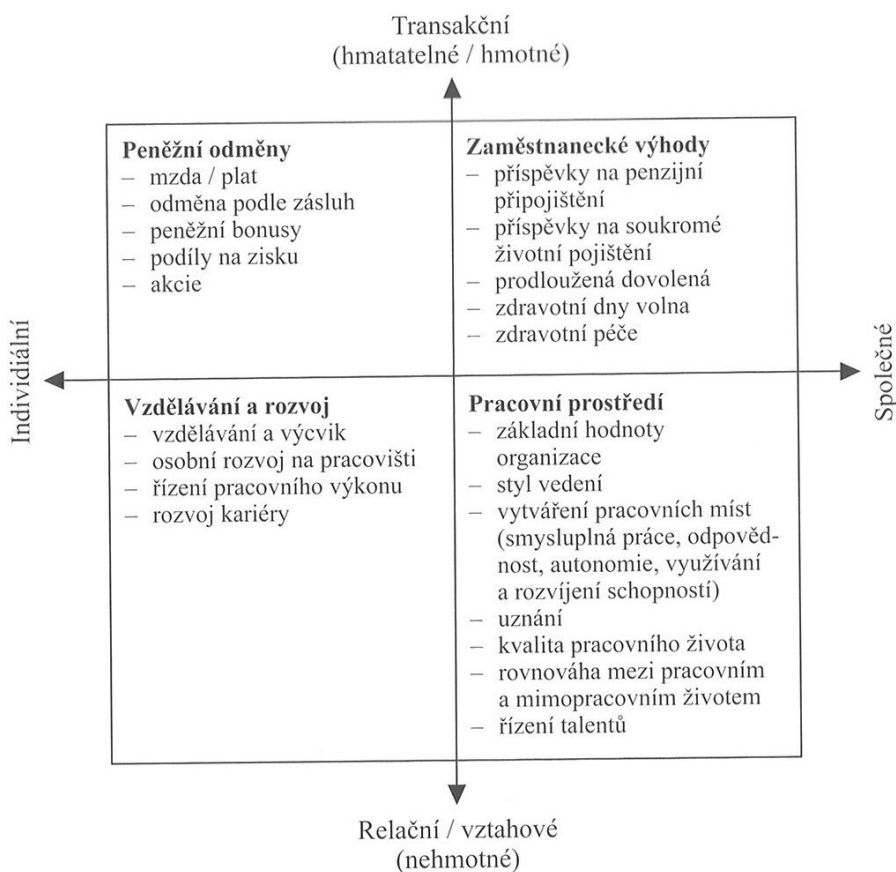
³² HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 128. ISBN 978-80-247-1457-8.

³³ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 109. ISBN 978-80-247-2914-5.

3.7 Odměňování

Na základě vytváření a analýzy popisů pracovních míst je stanovena hodnota práce ve vztahu k ostatním pracovním místům a tím je možno zajistit i spravedlivé odměňování v organizaci. Podoba pracovních pozic ovlivňuje výkon zaměstnanců a tím i odměnu, která je na něm založena. Na druhou stranu může vyvíjet právě odměňování určitý tlak na změnu obsahu popisu pracovních míst a na konkrétní požadavky na zaměstnance.

Obrázek č. 5: Model celkové odměny



Zdroj³⁴

„Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 522. ISBN 978-80-247-1407-3.

*nepeněžní odměny, ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici“.*³⁵

3.8 Péče o zaměstnance

Především v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mají popisy pracovních míst pro zaměstnance značný význam. Analýza pracovních míst by měla při tvorbě nových pracovních pozic odhalit nebezpečné nebo špatné pracovní podmínky.

Také by měli napomáhat k upřesnění vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, usnadňovat organizování práce, přijímání a ukládání pracovních úkolů a zvyšovat produktivitu práce.

Pracovník na daném pracovním místě by měl díky popisům získat jasnou představu o svých povinnostech, odpovědnostech a pravomocích. Na popisu pracovní pozice může zaměstnanec postavit své záměry týkající se personálního rozvoje, představy o svých osobních cílech v organizaci nebo kariérním růstu.

*„V neposlední řadě mají analýza pracovních míst a její produkty značný význam pro zefektivnění organizačních struktur organizace, vytváření týmů, formulování strategie a politiky organizace, vytváření týmů, formulování strategie a politiky organizace, reagování na potřeby trhu, plánování činnosti a technického rozvoje, rozdělování úkolů organizace a pro mnohé jiné.“*³⁶

Znakem úspěšných a prosperujících firem je skutečnost, že všechny procesy jsou efektivně a účelně propojené. Jedním z nejdůležitějších procesů, týkajících se nejen lidských zdrojů, je efektivní nastavení pracovních kompetencí a vzájemná návaznost jednotlivých pracovních míst v rámci organizační struktury a technologických operací.

V praktické části se autorka zaměří na tvorbu nově vzniklých popisů pracovních míst v konkrétní organizaci a provede průzkum jejich efektivity a obsahové úplnosti.

³⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 162. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 90. ISBN 978-80-7261-168-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CEMBRIT A.S.

Autorka této práce pracuje ve společnosti Cembrit a.s. již 16 let. Během této doby pracovala na různých pracovních místech. V současné době pracuje na pozici, která je součástí personálního oddělení. Rozhodla se proto, že ve své bakalářské práci popíše tvorbu nově vzniklých popisů pracovních míst a provede dotazníkové šetření.

Firma Cembrit a.s. vyrábí vláknocementové střešní a obkladové desky. Je akciovou společností stoprocentně vlastněnou dánskou společností Cembrit Holding A/S, která je součástí průmyslové skupiny FLS.

Cembrit a.s. operuje ve dvou lokalitách, v závodě Beroun, kde je i sídlo společnosti a v závodě Šumperk.

Více než 95% výrobků společnosti je exportováno převážně na západoevropské a skandinávské trhy.

4.1 Stručná historie

Průřez historií společnosti Cembrit a.s. – výrobní závod Beroun

- 1921 - založení výrobního závodu v Berouně, začátek výroby azbestocementových šablon pod názvem ETERNIT (patentováno L. Hatschekem v roce 1901 ve Vídni),
- 1945 - znárodnění - závod se stal součástí národního podniku Eternitové závody Praha, výroba se specializovala na výrobu azbestocementových trub,
- 1950 - vznik samostatného národního podniku Berounské Eternitové závody,
- 1964 - byla obnovena a rozšířena výroba hladké a vlnité střešní krytiny,
- 1980 - závod vstupuje do koncernového podniku CEVA Beroun,
- 1991 - privatizace společností CEVA Holding, a.s.,
- 1993 - založen společný podnik s firmou Dansk Eternit Fabrik A/S (DEF), cílem bylo zajistit postupnou náhradu azbestu ve výrobě a tím přejít na výrobu bezazbestových výrobků,
- 1994 - společnost přejmenována na Beronit a.s.,
- 1995 - zahájení výroby bezazbestové maloformátové krytiny a postupné ukončení výroby všech azbestocementových výrobků – trub, vlnité krytiny a tvarovek,

- 1997 - založila společnost Beronit, a.s. spolu se svou sesterskou společností Ezanova, a.s. se sídlem v Šumperku prodejní společnost Cembrit CZ, a.s., která zajišťovala prodej a marketing výrobků obou výrobních závodů,
- 1998 - z důvodů sjednocení názvů došlo ke změně jména výrobních závodů - Beronit, a.s. byl přejmenován na Cembrit Bohemia, a.s. a Ezanova na Cembrit Moravia, a.s,
- 1. 1. 2001 - vzniká společnost Cembrit CZ, a.s., zahrnující všechny 3 společnosti do jednoho subjektu,
- 1. 1. 2010 – změna obchodního jména na Cembrit a. s.

Přechod na bezazbestovou výrobu a s ním spojená modernizace závodu byly rozhodující pro zkvalitnění životního i pracovního prostředí s dopadem na zdravé podmínky života i práce občanů města a zaměstnanců společnosti.

5 POPIS TVORBY POPISŮ PRACOVNÍCH MÍST V CEMBRIT A.S.

5.1 Historický vývoj popisů pracovních míst v dané organizaci

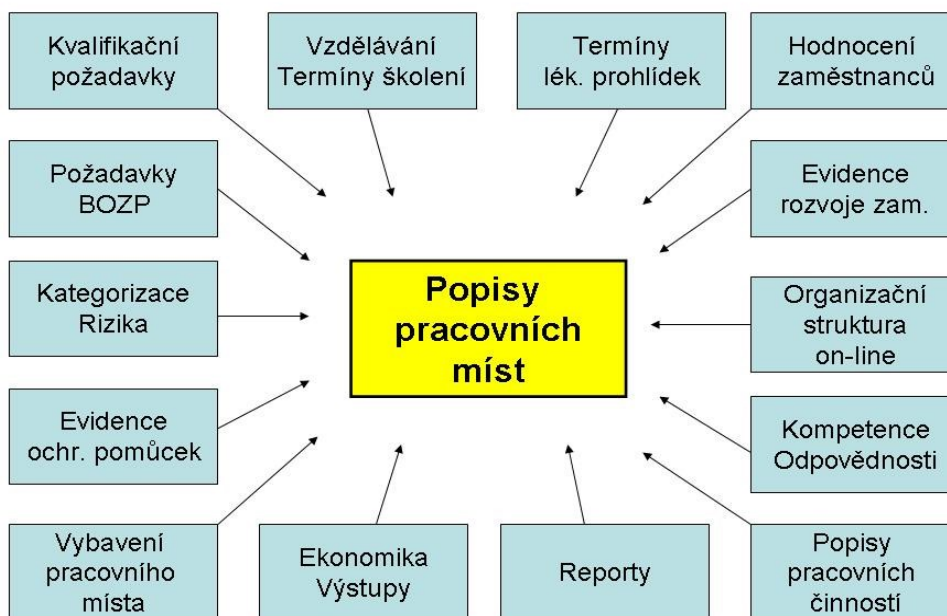
V době, kdy se ve společnosti zaváděl systém managementu jakosti podle ISO 9001, byly vytvářeny i popisy pracovních míst. Tyto popisy byly zpracovány pouze pro kategorii THP a pro manažery. Byly vytvářeny intuitivně a velmi formálně. Už na první pohled je vidět, že neobsahují žádné informace o požadavcích na vstupní kvalifikaci, o požadavcích na kvalifikační rozvoj, o osobnostních vlastnostech a schopnostech. Navíc to nebyl popis pracovního místa, ale spíše popis daného jedince, který pracovní činnost vykonával.

Přibližně od roku 2009 do 2011 vznikla další forma popisů pracovního místa. Popisy byly komplexnější a obsahovaly oproti původním popisům hierarchické zařazení pracovního místa dle Organizačního řádu společnosti, vstupní požadavky na uchazeče, praxi, odborné znalosti, požadavky na kvalifikační rozvoj. I nadále byly zpracovány pouze pro kategorie THP a manažery.

V roce 2012 začala vznikat současná forma popisů pracovních míst. Byla vytvořena na základě nutnosti pracovat s popisy pracovních pozic mnohem komplexněji. Byl vybrán nový personální software, který umožnil komplexní práci s personálními údaji a jako základ všech informací byly použity právě popisy

pracovních míst. Byly zpracovány pro všechny kategorie zaměstnanců (dělnické, THP i manažery).

Obrázek č. 6: Struktura požadavků na personální software



Zdroj: Autorka práce

Při vytváření popisů pracovních míst spolupracovali s personálním oddělením jednotliví manažeři i nadřízení pracovníci. Po detailních konzultacích byly popisy schváleny jako definitivní.

Současné popisy pracovních míst obsahují:

- a) definice číselníků pracovních míst tak, aby každé pracovní místo bylo jednoznačně číselně odlišitelné a současně bylo zřetelné, na jaké hierarchické a funkční úrovni se pracovní místo nachází,
- b) číselníky pracovních míst, které bylo nutné propojit do celé organizační struktury firmy,
- c) požadavky, kladené na uchazeče nebo zaměstnance,
 - Požadovaná úroveň vzdělání,
 - Požadovaný druh vzdělání,
 - Požadovaná délka praxe,
 - Požadované znalosti a dovednosti,

- Osobnostní charakteristiky,
 - Fyzické požadavky,
 - Specifické znalosti a schopnosti.
- d) požadavky na kvalifikační rozvoj zaměstnance (kvalifikace),
- Vstupní školení,
 - Periodická školení,
 - Dodatková školení.
- e) požadavky na lékařské prohlídky uchazečů nebo zaměstnanců),
- Vstupní lékařské prohlídky,
 - Periodické lékařské prohlídky.
- f) zařazení práce do kategorie,
- g) analýza a hodnocení rizik práce,
- h) osobní ochranné pomůcky,
- i) vybavení pracovního místa,
- j) popis pracovních a funkčních povinností,
- k) odpovědnosti,
- Vyhledávání nových zákazníků a rozvoj stávajících zákazníků,
 - Řízení marketingu a prodeje výrobků společnosti,
 - Komunikace s externími / interními zákazníky,
 - Zajištění služeb stávajícím i potenciálním zákazníkům,
 - Poradenská činnost v oblasti manipulace, instalace, skladování a používání výrobků.
- l) kompetence,
- Hodnotit podřízené zaměstnance,
 - Navrhovat kázeňská opatření,
 - Navrhovat odměny,
 - Navrhovat opatření ke zlepšení podmínek BOZP,
 - Navrhovat vzdělávání podřízených zaměstnanců.
- m) odměňování,
- Druh smlouvy,
 - Druh mzdy,
 - Benefity.
- n) adaptační proces.

6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

6.1 Cíle a vymezení šetření

Cílem empirické části je provést průzkum efektivity a obsahové úplnosti nově vytvořených popisů pracovních míst ve společnosti Cembrit a.s.

6.2 Stanovení hypotéz

Autorka stanovila pět hypotéz, které se pokusí ověřit na základě výsledků vyhodnocených dotazníků. Při stanovení hypotéz vychází z teoretické části práce a dále navazuje na vlastní zkušenosti získané během zaměstnání v Cembitu a. s. Hypotézy jsou podpůrné k otázce šetření, zda jsou zaměstnanci spokojeni s popisy pracovních míst.

Hypotéza 1: Popisy pracovních míst pomáhají lépe definovat pracovní povinnosti na konkrétních pracovních místech.

Hypotéza 2: Popis pracovního místa byl zpracován přehledně a srozumitelně.

Hypotéza 3: Popis pracovního místa je užitečný i pro práci zaměstnance.

Hypotéza 4: Správné přiřazení OOPP uvedené v PPM přispívá ke zlepšení BOZP na konkrétním pracovním místě.

Hypotéza 5: Popisy pracovních míst zlepšují informovanost o vyžadovaných školeních, lékařských prohlídkách a pracovních a hygienických rizicích pro dané pracovní místo.

6.3 Použitá metodologie

V empirické části lze využít několik metod pro potvrzení či vyvrácení hypotéz. Mezi základní metody řadíme pozorování, experiment, rozhovor, kasuistiku, komparaci, dotazování a analýzu skutečností.

Pro průzkum v dané organizaci byla použita metoda kvantitativního průzkumu, tedy anonymního dotazníkového šetření. Tato metoda se autorce jeví, jako nevhodnější metoda k dosažení zkoumaného cíle.

6.4 Harmonogram postupu

Pro stanovení správného postupu je třeba si stanovit harmonogram, který následně navazuje na jednotlivé fáze průzkumu. Časový harmonogram byl stanoven na 5 měsíců. Začátek byl stanoven od měsíce srpna 2014 do měsíce prosince 2014.

V přípravné fázi byl stanoven cíl a účel průzkumu. Po stanovení cíle bylo zvoleno pět hypotéz, které se následně buď potvrdí, nebo vyvrátí. Dalším krokem přípravné fáze bylo stanovení časového plánu průzkumu, který zahrnoval zpracování dotazníku, distribuci dotazníků, jejich sběr a následné vyhodnocení.

Druhá realizační část byla zaměřena na tvorbu anonymního dotazníku, který byl konzultován s personalisty i s vedením společnosti. Byl koncipován tak, aby bylo možno potvrdit či vyvrátit tvrzení daných hypotéz. Pro úplnost informací následovalo seznámení vedoucího bakalářské práce s postupem dotazníkového šetření a s jeho cílem. Dále následovala distribuce dotazníku mezi zaměstnance společnosti Cembrit a.s. Šetření bylo provedeno v závodě Beroun i v závodě Šumperk. Byla oslovena převážná část pracovníků v organizaci. V úvodu bylo dotazovaným sděleno, že dotazník je anonymní a že vyplnění jim zabere pouze pár minut. Také dostali informaci, že průzkum se týká efektivity a obsahové úplnosti nově vytvořených popisů pracovních míst.

V poslední závěrečné fázi byly sečteny všechny dotazníky. Nejdříve byla vyhodnocena každá otázka zvlášť. Získané poznatky byly následně interpretovány a hypotézy z části potvrzeny.

6.5 Vlastní dotazníkové šetření

Autorka práce pro svůj průzkum využila zaměstnance firmy Cembrit a.s. v obou výrobních závodech. Z celkového počtu 451 zaměstnanců se zúčastnilo dotazníkového šetření 84 pracovníků. Byly osloveny všechny stupně organizační struktury.

Dotazníkové šetření se skládalo z 20 otázek a na vyplnění respondenti měli celkem dva týdny. Pro zpracování dotazníkového šetření byly použity internetové stránky www.vyplnto.cz. Dotazovaným respondentům byl zaslán odkaz na tyto stránky, kde mohli zcela anonymně odpovídat. Celý dotazník včetně oslovovacího dopisu je součástí příloh této bakalářské práce.

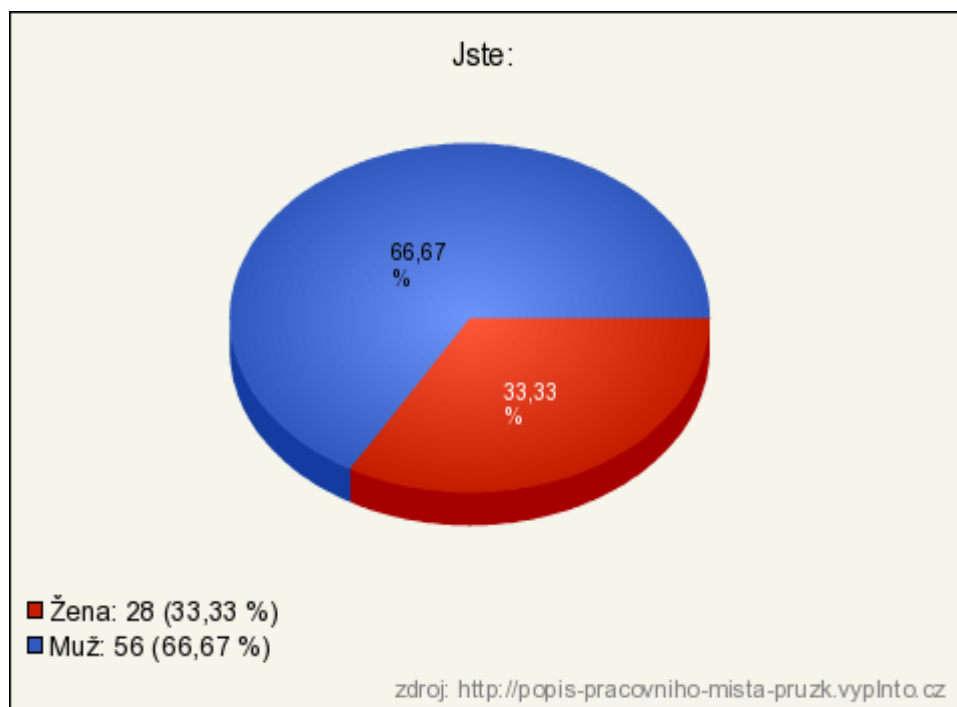
V další části se autorka zabývá rozborem výsledků jednotlivých otázek z dotazníkového šetření.

Otázka č. 1: Jaké pohlaví jste?

Odpovědi: muž

žena

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z grafu vyplývá, že ve společnosti Cembrit a.s. odpovídali při dotazníkovém šetření převážně muži, a to z 66,67 %. Jelikož jde o výrobní firmu, autorka předpokládala, že procentuálně bude odpovídat více mužů než žen. Pokud jde o ženy v této společnosti, jejich zaměstnání je především kancelářského charakteru. V provozu pracují převážně muži.

Otázka č. 2: V jakém věkovém rozmezí se pohybujete?

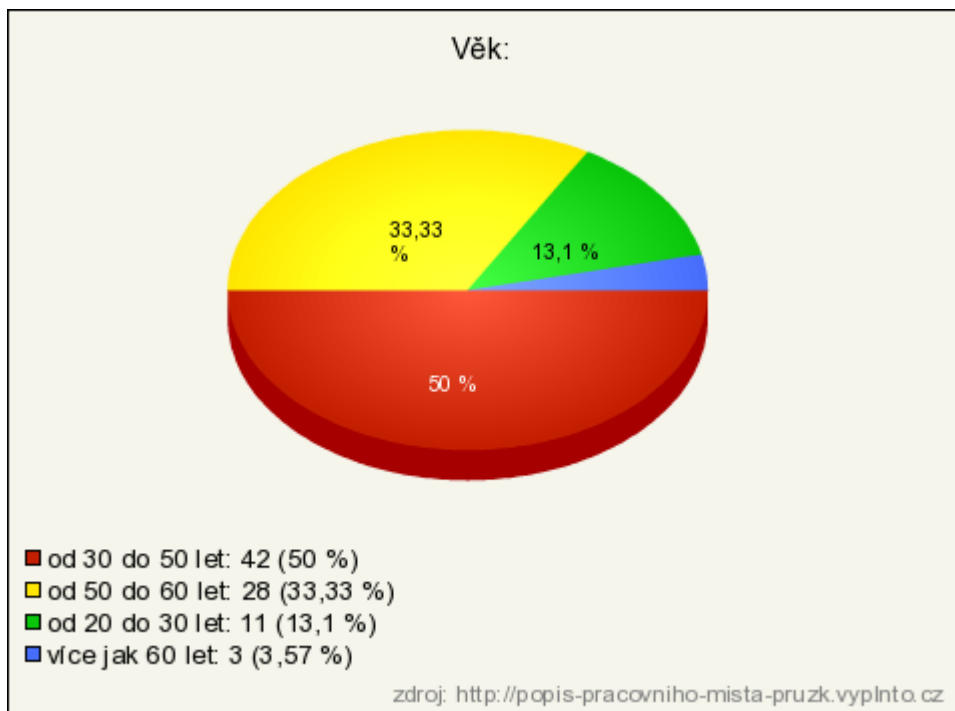
Odpovědi: od 20 do 30 let

od 31 do 50 let

od 51 do 60 let

61 a více let

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že ve společnosti Cembrit a.s. pracují především lidé ve věkovém rozmezí 30 až 50 let. Nad 60 let zde pracuje minimální počet lidí kvůli fyzicky náročnému zaměstnání. Z 33,33 % to jsou zaměstnanci ve věku 50 a 60 let před důchodem. Mladí lidé ve věkovém rozmezí 20 až 30 let ve společnosti Cembrit a.s. pracují z 13,1 %.

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti Cembrit a.s.?

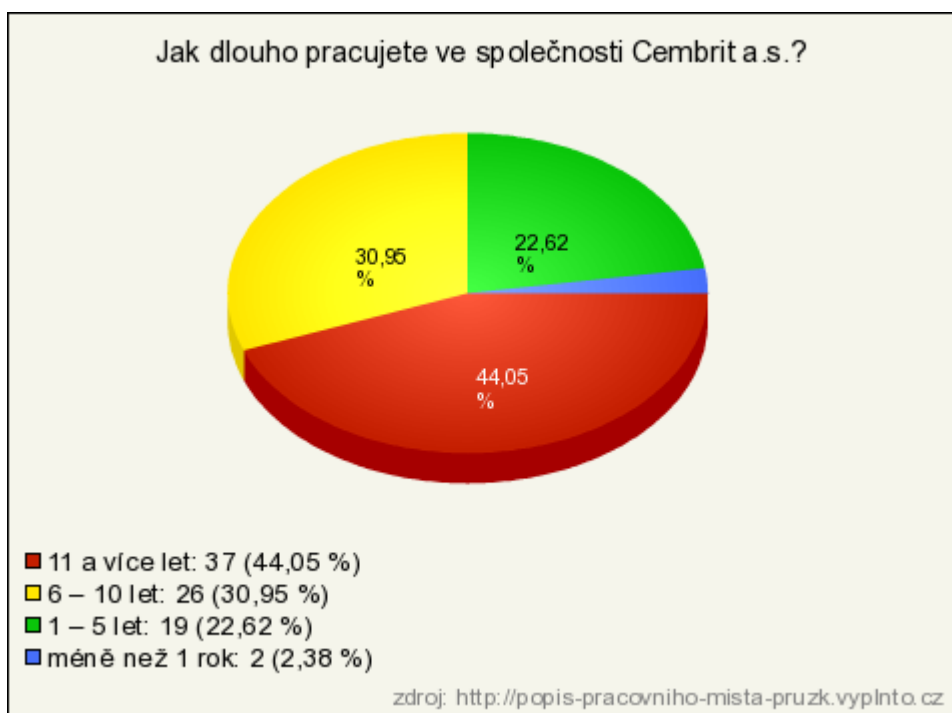
Odpovědi: méně než 1 rok

1 – 5 let

6 – 10 let

11 a více let

Graf 3: Délka pracovního poměru



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše zobrazeného grafu vyplývá, že téměř polovina dotazovaných respondentů pracuje ve firmě více jak 11 let, proto lze říci, že jde o dlouhodobé stabilní zaměstnání. Nejmenší procentuální počet dotazovaných zaměstnanců pracuje ve firmě Cembrit a.s. méně než 1 rok a zatím se stále zapracovávají. Z 30,95 % dotazovaných pracuje v organizaci 6 – 10 let a z 22,62 % pracovníků 1 – 5 let.

Otázka č. 4: V jaké úrovni organizační struktury pracujete?

Odpovědi: výrobní provoz, údržba, expedice, MTZ

administrativa

střední a liniový management

vrcholový management

Graf 4: Postavení v organizační struktuře



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z 61,9 % dotazovaných zaměstnanců pracuje na dělnické pozici ve výrobě, údržbě, expedici nebo MTZ, což se dalo předpokládat, protože se jedná o výrobní organizaci. 20,24% obsadili v grafu administrativní pracovníci, kteří jsou také velmi důležití pro každou firmu. Středního a liniového managementu je ve firmě více než vrcholového managementu a to 13,1 % oproti 4,76 %.

Otázka č. 5: Pomohl popis pracovního místa (PPM) zpřesnit pracovní činnosti na vašem místě?

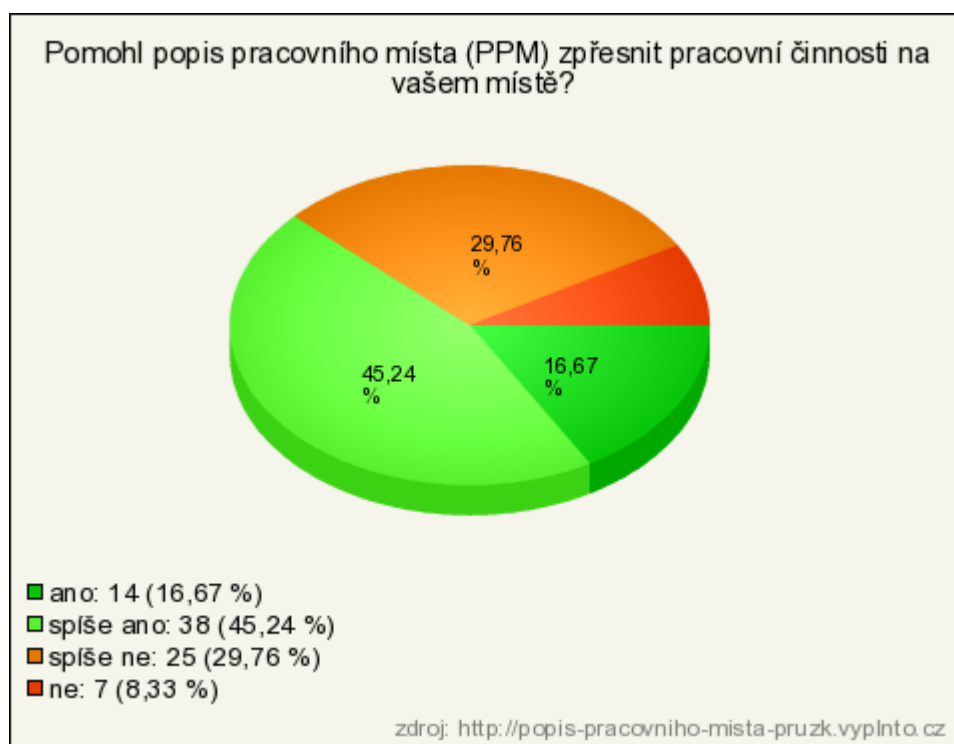
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 5: Upřesnění pracovních činností díky popisu pracovního místa



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 84 dotazovaných respondentů odpovědělo 38, že popis pracovního místa zpřesnil pracovní činnosti spíše ano a 14 respondentů že určitě ano. Dále 25 dotazovaných odpovědělo, že spíše ne a pouhých 7 lidí se domnívá, že vůbec ne. Z toho vyplývá, že víc jak polovina zaměstnanců se domnívá, že popisy pracovního místa jsou dobře nastavené a užitečné.

Otázka č. 6: Napomohl PPM zlepšit komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

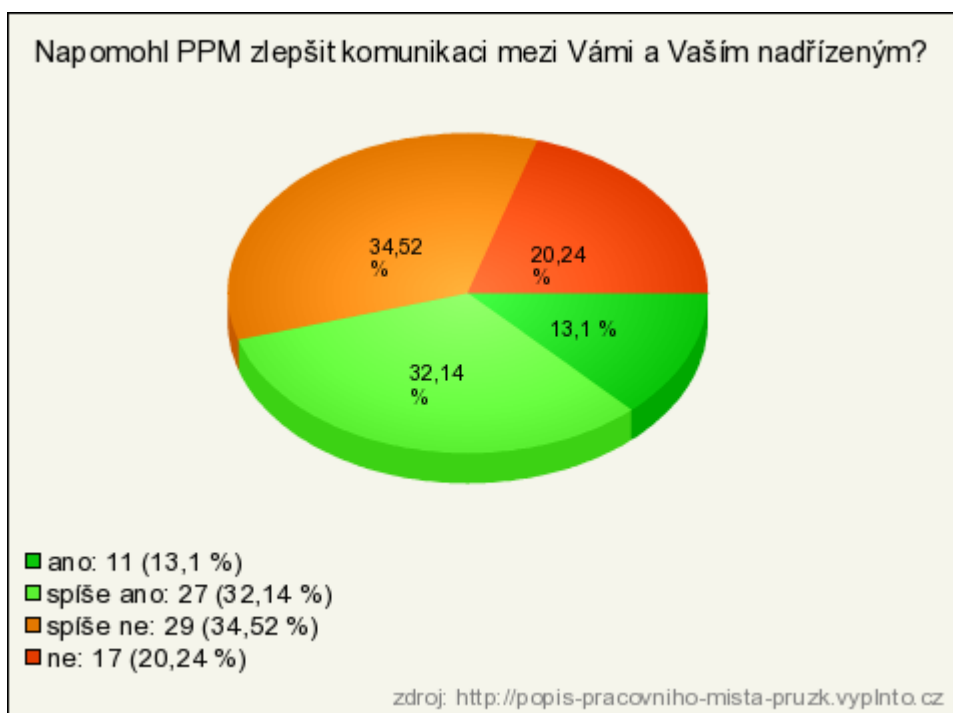
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 6: Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Po sečtení kladných a záporných odpovědí se dá vyčíst, že větší polovina dotazovaných zaměstnanců si nemyslí, že by popis pracovního místa nějak dopomohl k lepší komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Pokud se jedná o procentuální vyjádření, tak jde o 54,76 % lidí, kteří odpověděli záporně. Z toho 20,24 % si jsou určitě jisti a 34,52 % si nejsou jisti stoprocentně.

Otázka č. 7: Pomáhá PPM při pravidelném hodnocení pracovníků?

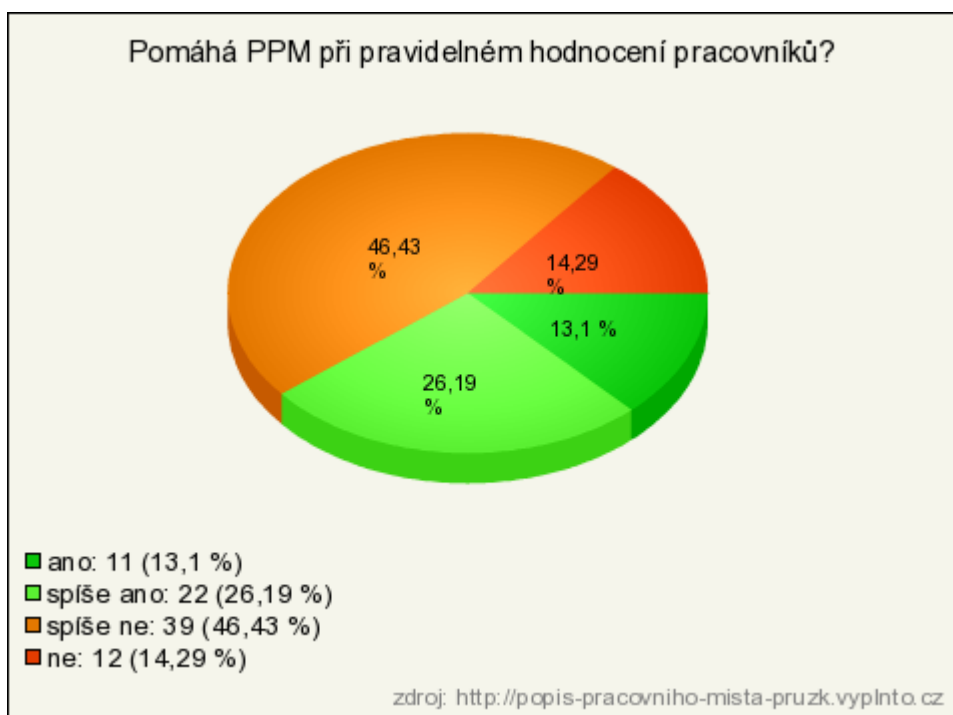
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 7: Pravidelné hodnocení pracovníků



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že téměř polovina dotazovaných zaměstnanců se domnívá, že popis pracovního místa nijak nepřispívá k jejich pravidelnému hodnocení. Proto se dá říct, že mnoho zaměstnanců si ani neuvědomuje, pro jaké účely jsou vytvářeny popisy pracovního místa.

Otázka č. 8: Odpovídají definované pracovní povinnosti skutečnosti?

Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 8: Pracovní povinnosti



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z grafu se dá vyčíst, že z celkového počtu 84 dotazovaných lidí odpovědělo kladně 68. To je pozitivní v tom smyslu, že nastavené popisy pracovního místa odpovídají skutečně vykonávané práci. Pouhých 16 lidí odpovědělo, že neodpovídají skutečnosti, proto by se společnost měla zaměřit na ty pozice, které vykonávají jinou práci, než jim je předepsáno. Z toho 12 zaměstnanců odpovědělo, že nějaké odchylky existují a pouze 4 pracovníci, že vůbec neodpovídají předepsaným popisům pracovního místa.

Otázka č. 9: Je forma, ve které je PPM zpracován vyhovující?

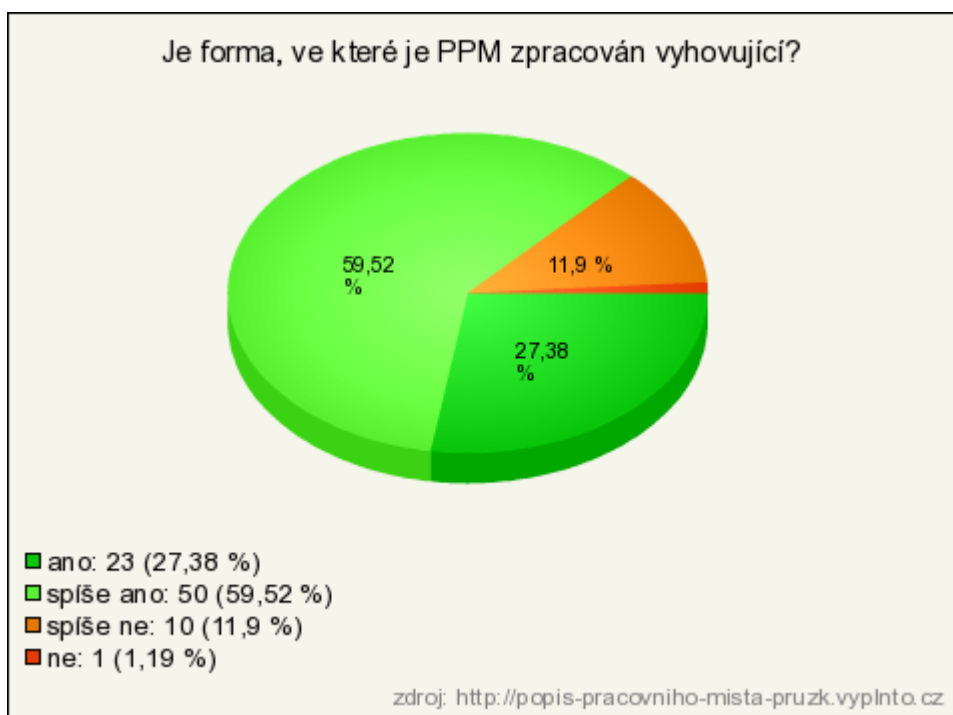
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 9: Forma zpracování PPM



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Více než tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že jim takto zpracované popisy pracovních míst vyhovují. Z toho je patrné, že současná forma nastaveného systému je dostačující. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl zcela záporně a 10 pracovníků se spíše přiklonilo k tomuto tvrzení.

Otázka č. 10: Je rozsah zpracování PPM pro vás dostatečný?

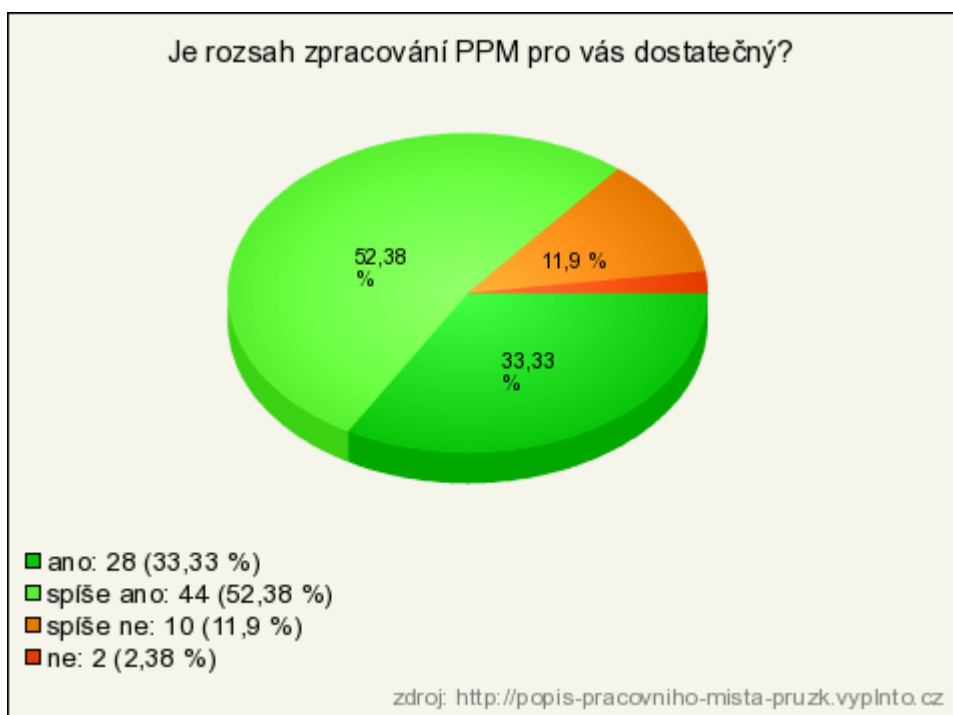
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 10: Rozsah zpracování



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Zvýše uvedeného grafu se autorka dozvídá, že z 85,71 % je rozsah zpracování popisů pracovního místa pro zaměstnance dostačující, což je pro firmu Cembrit a.s. kladným výsledkem. Z 84 dotazovaných respondentů pouze 2 pracovníci uvedli, že jsou pro ně zcela nedostačující a 10 zaměstnanců odpovědělo, že pouze částečně. Z těchto výsledků by si organizace měla vzít závěr, že je zde určité procento zaměstnanců, kteří se domnívají, že zpracování není na dobré úrovni.

Otázka č. 11: Je popis pracovních a funkčních povinností v PPM dostatečně podrobně specifikován?

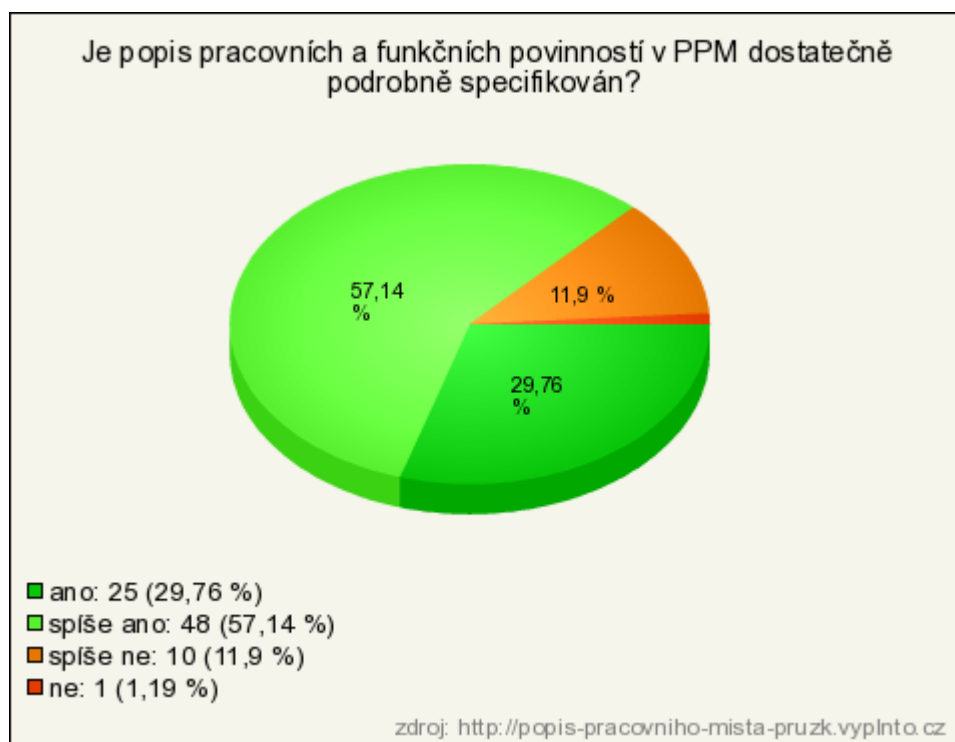
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 11: Popis pracovních a funkčních povinností



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Další graf, ve kterém převažují kladné odpovědi respondentů je na základě otázky, jestli jsou pracovní a funkční povinnosti dostatečně specifikovány. 25 tázaných odpovědělo zcela kladně. Další 48 pracovníků se také přiklonilo ke kladné odpovědi. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl záporně a 10 dalších se k jeho odpovědi přiklonilo. Z výsledků vyplývá, že pracovníci této organizace jsou z velké většiny spokojeni se stávající specifikací.

Otázka č. 12: Využíváte aktivně PPM při své práci?

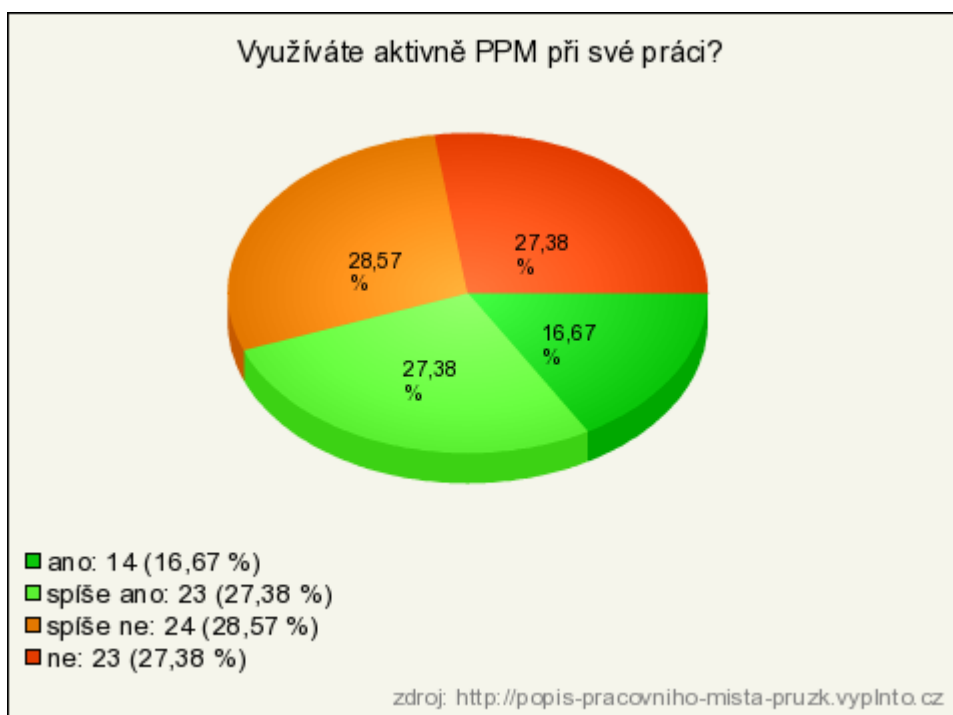
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 12: Využívání PPM v práci



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

V tomto grafu se ukázalo, že 16,67 % respondentů zcela využívá popisy pracovních míst při výkonu své práce, 27,38 % pracovníků z větší části také, 28,57 % dotazovaných spíše ne a 27,38 % zaměstnanců je přesvědčena, že popisy nevyužívá vůbec. Na základě tohoto výsledku se ukazuje, že větší polovina zaměstnanců se domnívá, že PPM nevyužívá pro jejich zaměstnání.

Otázka č. 13: Odpovídají současně zpracované PPM aktuálním požadavkům na vaši pozici?

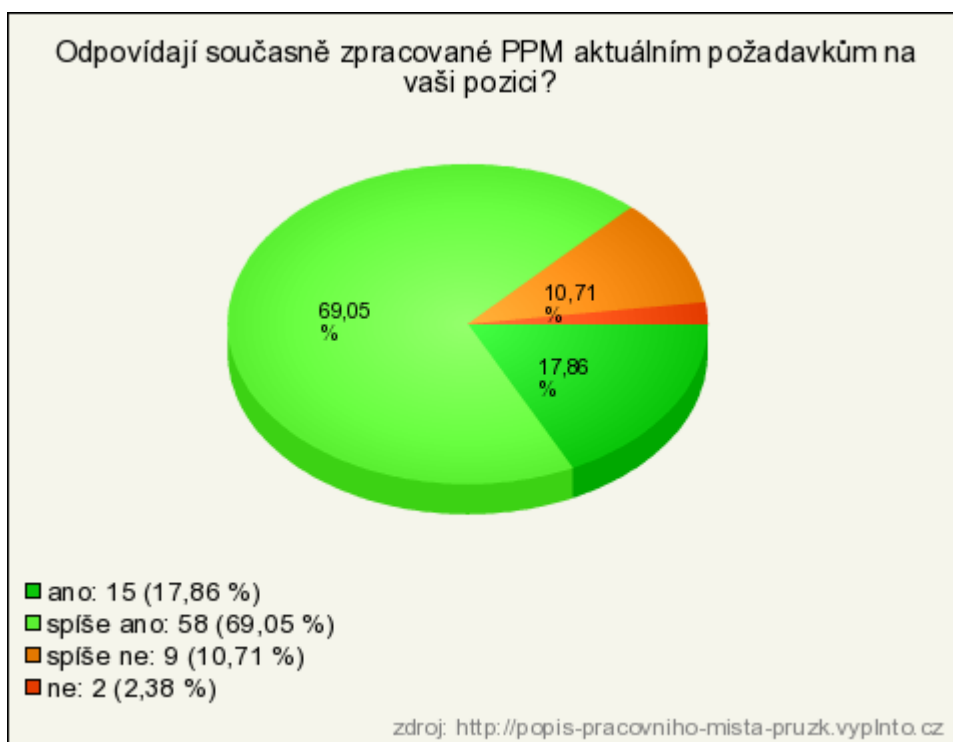
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 13: Aktuální požadavky na pozici



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na tomto grafu se můžeme přesvědčit, že převážná většina odpověděla kladně. Z 84 dotazovaných respondentů 15 odpovědělo zcela kladně, 58 se k tomuto názoru přiklonilo. Pouze 2 zaměstnanci odpověděli záporně a 9 pracovníků se také přiklonilo k této odpovědi. Výsledkem této otázky je uspokojivé zjištění, že současná forma zpracování PPM je z 86,91 % zpracována dle požadavků na konkrétní pracovní pozici.

Otázka č. 14: Považujete PPM v současné podobě zpracování za užitečný pro vaši práci?

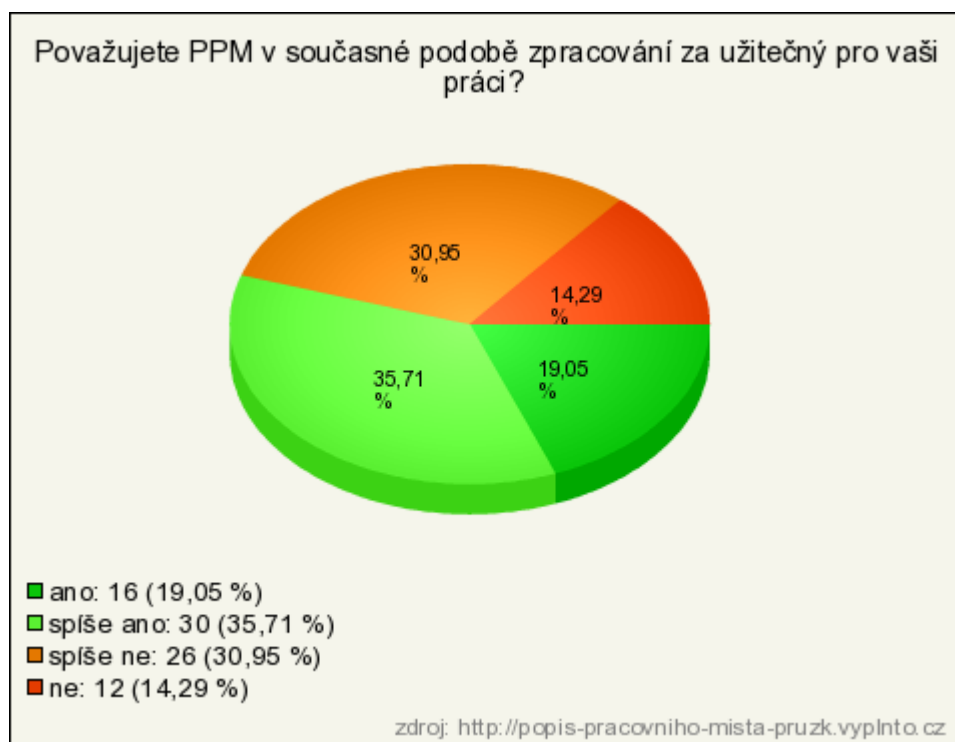
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 14: Užitečnost pro práci



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

19,05 % respondentů považuje současné zpracování PPM za zcela vyhovující a užitečné pro výkon zaměstnání. 35,71 % dotazovaných se také ztotožňuje se spíše kladnou odpovědí. 30,95% pracovníků odpověděla, že nemá pocit, že by PPM byly užitečné pro jejich zaměstnání a 14,29 % si je tím jista. I když se větší polovina dotazovaných přiklání ke kladné odpovědi, je zřejmé, že i velké procento zaměstnanců si nemyslí, že by PPM byly pro ně užitečné.

Otázka č. 15: Jsou pracovnímu místu správně přiřazeny OOPP a další pracovní pomůcky?

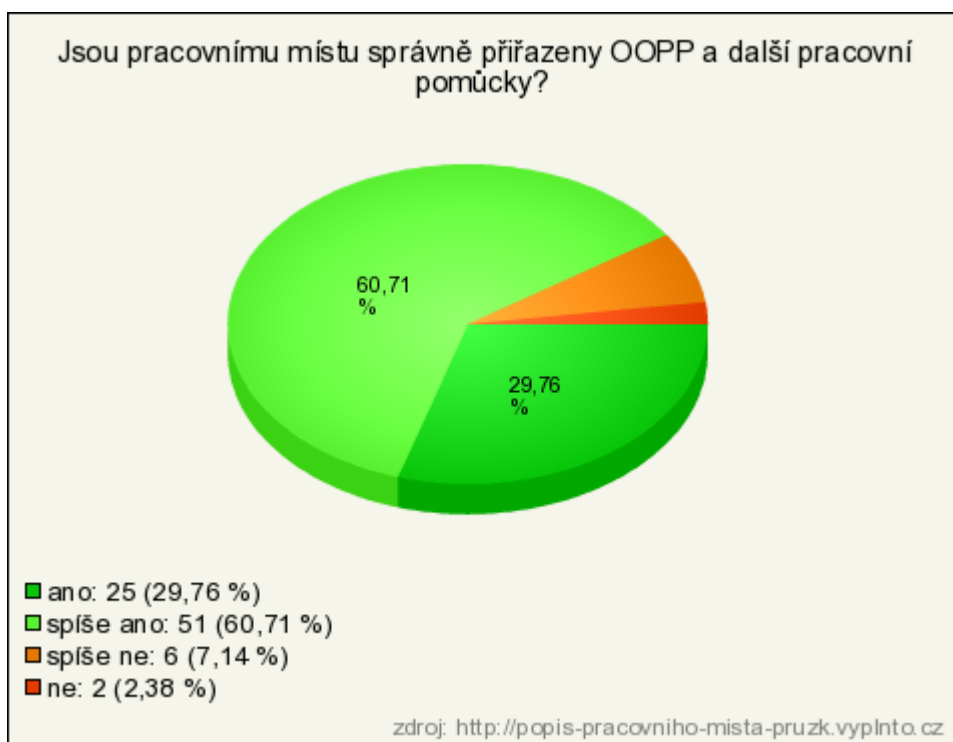
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 15: Správné přiřazení OOPP a dalších pracovních pomůcek



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Více než tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že OOPP a další pracovní pomůcky jsou přiřazeny správně. Z 84 respondentů 25 napsalo, že OOPP jsou nastaveny správně, 51 pracovníků se také přiklání k tomuto názoru. Pouze 6 zaměstnanců se má pocit, že OOPP správně přiřazeny nejsou a 2 jsou o tom přesvědčeni na sto procent.

Otázka č. 16: Jsou k dispozici všechny OOPP nebo pracovní pomůcky, vyplývající z PPM?

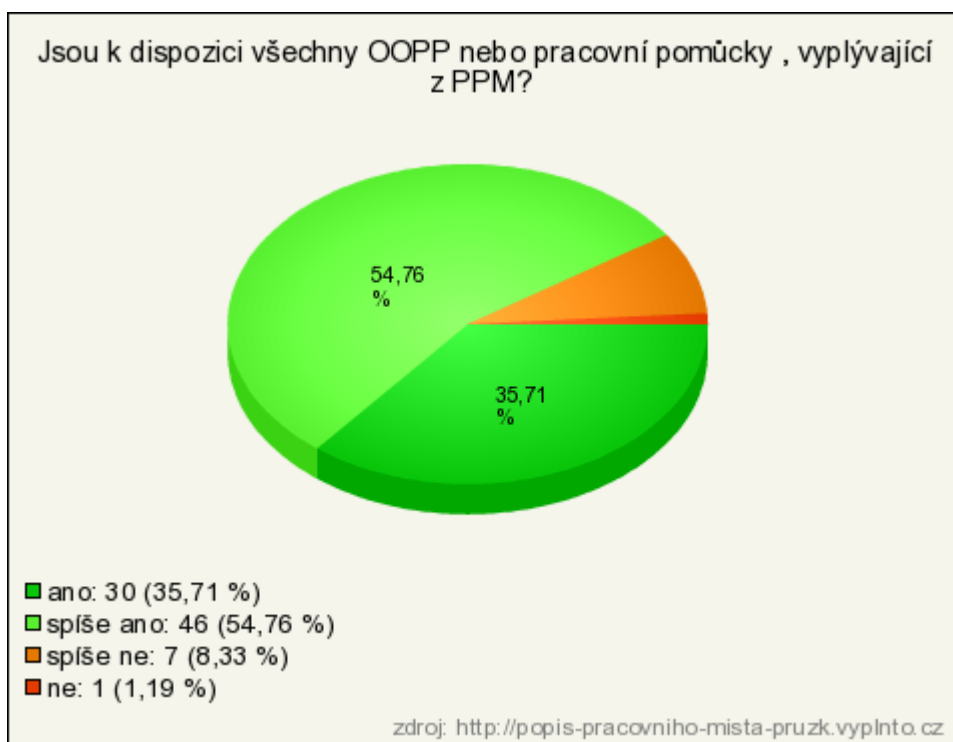
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 16: OOPP, pracovní pomůcky k dispozici pracovníkům



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Při pohledu na výše uvedený graf je na první pohled zřejmé, že z velké části převažují kladné odpovědi. 35,71 % respondentů odpovědělo ano. 54,76 % zaměstnanců se vyjádřilo spíše ano. Pouze jeden dotazovaný se vyjádřil zcela záporně a 7 pracovníků se přiklonilo také k negativnímu názoru. Na základě většinové kladné dopovědi je zřejmé, že OOPP nebo pracovní pomůcky mají lidé v organizaci většinou k dispozici.

Otázka č. 17: Mají zaměstnanci informaci o době použitelnosti a četnosti výměny OOPP?

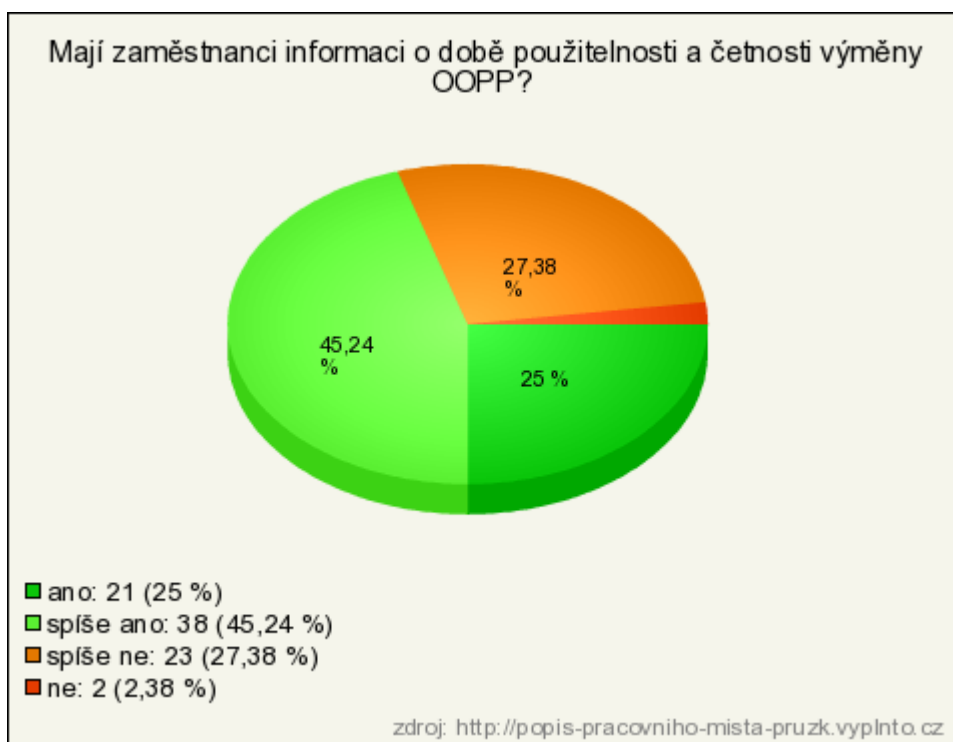
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 17: Doba použitelnosti a četnosti výměny OOPP



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 25 % respondentů má dostatek informací o době použitelnosti a četnosti výměny OOPP. 45,24 % zaměstnanců se také přiklonila ke spíše kladné odpovědi. 27,38 % pracovníků zastává názor, že spíše nemá dostatek informací a pouze 2,38 % z dotázaných si je zcela jisto, že nemá žádné informace. Toto je pro autorku znepokojující výsledek. Dle jejího názoru by tyto informace měli mít všichni zaměstnanci.

Otázka č. 18: Máte k dispozici informace o všech školeních, nutných pro dané pracovní místo?

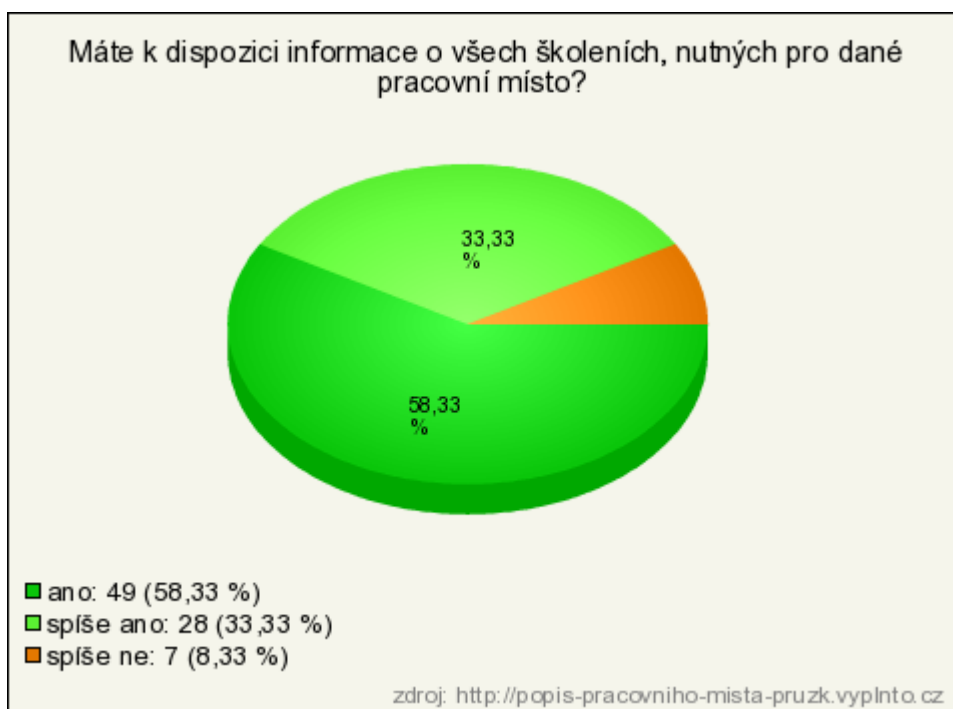
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 18: Informace o všech školeních



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na základě výsledků tohoto grafu lze říci, že pracovníci v Cembrit a.s. mají velmi dobré informace o všech školeních nutných pro dané pracovní místo. Z 84 dotazovaných respondentů odpovědělo 49, že mají přehled. 28 pracovníků se přiklonilo také ke kladné odpovědi a pouze 7 zaměstnanců si není jisto a spíše se přiklání k záporné odpovědi.

Otázka č. 19: Máte informace o všech lékařských prohlídkách, nutných pro dané pracovní místo?

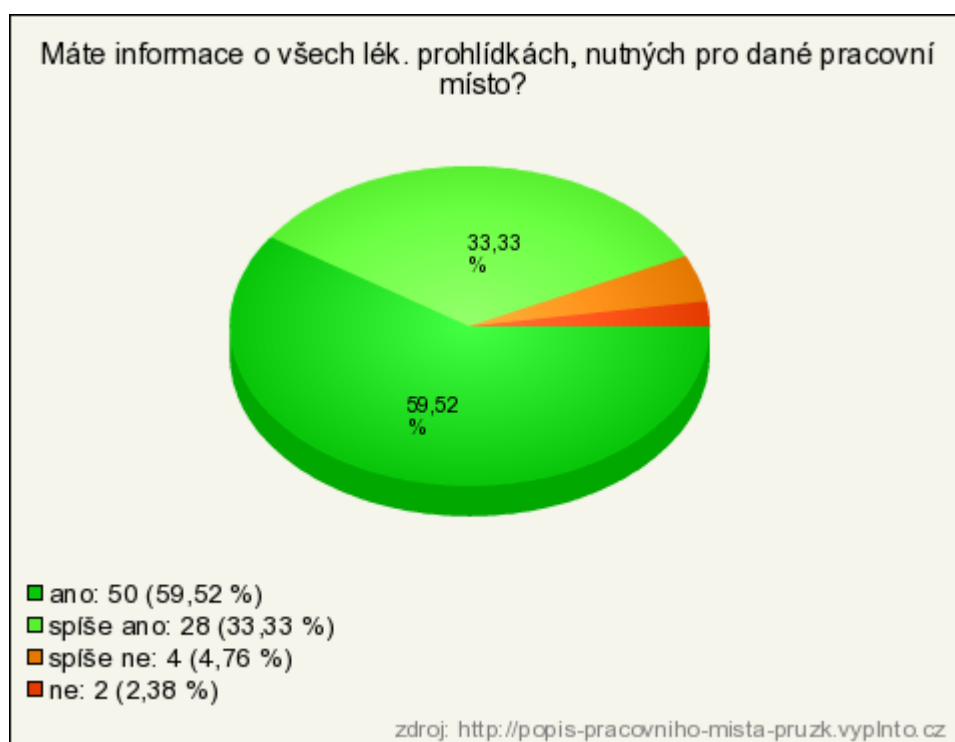
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 19: Informace o všech lékařských prohlídkách



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že i v této oblasti mají pracovníci Cembrit a.s. velmi dobrý přehled o všech lékařských prohlídkách, které jsou pro dané místo nutné. Při srovnání kladných a záporných odpovědí je to 92,85 % kladných a 7,14 % záporných odpovědí. Odpověď ano připadá na 59,52 % pracovníků, spíše ano na 33,33 %, spíše ne na 4,76 % zaměstnanců a ne vyznačilo v dotazníku 2,38 % respondentů.

Otázka č. 20: Máte informace o všech pracovních a hygienických rizicích na daném pracovním místě?

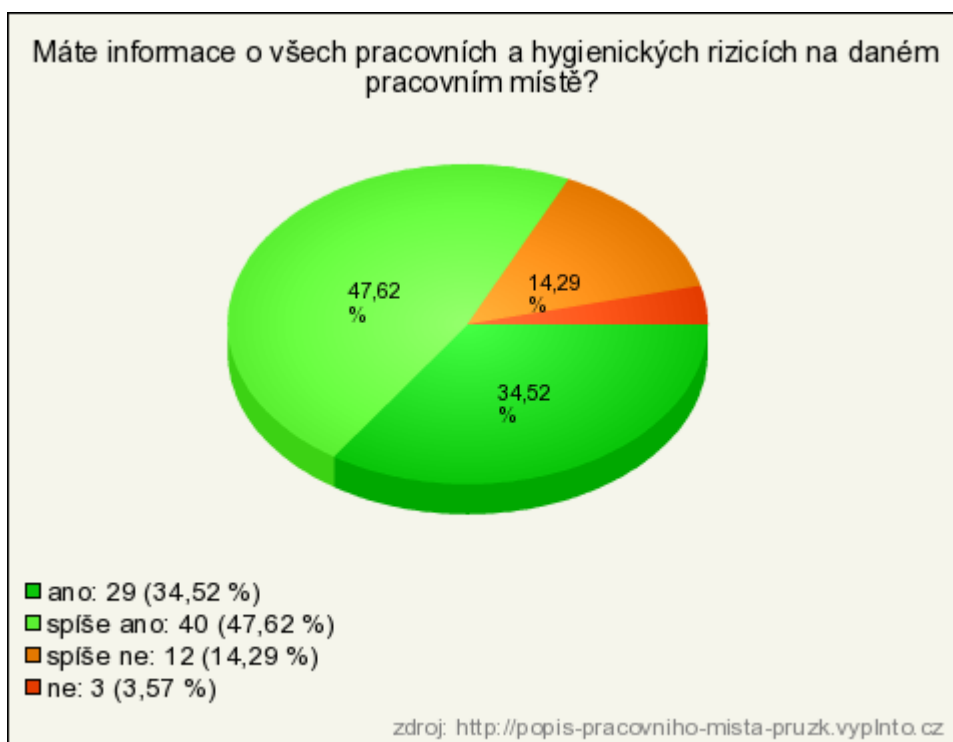
Odpovědi: ano

spíše ano

spíše ne

ne

Graf 20: Informace o všech pracovních a hygienických rizicích



Zdroj: Autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Více než tři čtvrtiny dotazovaných respondentů odpovědělo, že mají informace o pracovních a hygienických rizicích. Jisto si bylo 34,52 % zaměstnanců, 47,62 % se k této odpovědi také přiklonilo. 14,29 % pracovníků se domnívá, že spíše nemá zdroj informací a 3,57 % dotazovaných si je jisto, že nemá přehled vůbec. Pro firmu Cembrit a.s. by toto zjištění mělo být jasným ukazatelem, že je třeba zvýšit informovanost zaměstnanců o výše zmíněných rizicích.

6.6 Ověření platnosti daných hypotéz

Hypotéza 1: Popisy pracovních míst pomáhají lépe definovat pracovní povinnosti na konkrétních pracovních místech. K ověření této hypotézy musíme analyzovat výsledky z otázek č. 5, 6, 7 a 8. Necelých 62 % z dotazovaných respondentů odpovědělo, že popis pracovního místa jim pomohl zpřesnit pracovní činnosti na jejich pracovní pozici. Oproti tomu téměř 55 % se domnívá, že mu popisy nijak nepomáhají v komunikaci s nadřízeným. Více než 60 % pracovníků zastává názor, že PPM nejsou užitečné ani při pravidelném hodnocení pracovníků. Téměř 81 % dotazovaných pracovníků potvrdilo, že definované pracovní povinnosti uvedené v PPM odpovídají skutečnosti. Tato hypotéza se potvrdila jen z části.

Hypotéza 2: Popis pracovního místa byl zpracován přehledně a srozumitelně. Výsledek ověříme zpracováním otázek č. 9, 10 a 11. Tato hypotéza se zcela potvrdila. Z dotazovaných zaměstnanců 87 % považuje za formu PPM za vyhovující, 86 % rozsah zpracování za dostatečný a 87 % se domnívá, že jsou pracovní a funkční povinnosti dostatečně podrobně specifikovány.

Hypotéza 3: Popis pracovního místa je užitečný i pro práci zaměstnance. Další hypotézu posoudíme porovnáním výsledků z otázek č. 12, 13 a 14. Při vyhodnocení tohoto tvrzení vyšlo najevo, že 87 % pracovníků považuje současné PPM za aktuální, ale větší polovina dotazovaných zastává názor, že PPM nevyužívá aktivně při své práci a pouze necelých 55 % dotazovaných je považuje za užitečné. Tato hypotéza se zcela nepotvrdila.

Hypotéza 4: Správné přiřazení OOPP uvedené v PPM přispívá ke zlepšení BOZP na konkrétním pracovním místě. K ověření tohoto předpokladu, je třeba analyzovat odpovědi respondentů z otázek č. 15, 16 a 17. Tato hypotéza se zcela potvrdila. OOPP jsou z 90 % přiřazeny správně a pracovníci je mají k dispozici a 70 % respondentů má informace o době použitelnosti a četnosti výměny OOPP.

Hypotéza 5: Popisy pracovních míst zlepšují informovanost o vyžadovaných školeních, lékařských prohlídkách a pracovních a hygienických rizicích pro dané pracovní místo. Podklady k potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy najdeme v odpovědích dotázaných v otázkách č. 18, 19 a 20. Na otázku, zda pracovníci mají informace o školeních na daném pracovním místě, odpovědělo téměř 92 % zaměstnanců kladně. Potřebné informace o lékařských prohlídkách má 93 % pracovníků ze 100 % a informace o pracovních a hygienických rizicích zná 82 % respondentů. Tato hypotéza se zcela potvrdila.

6.7 Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků dotazníkového šetření a posouzení daných hypotéz je třeba se zamyslet nad možnými zlepšeními či návrhem nových postupů. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci v Cembrit a.s. jsou po obsahové i formální stránce s popisy pracovních míst z větší míry spokojeni. Také informovanost o potřebných školeních, lékařských prohlídkách a osobních ochranných pomůckách ke konkrétním pracovním pozicím, je na velmi dobré úrovni.

Prostor pro zlepšení autorka vidí ve vnímání důležitosti a praktické využitelnosti popisů pracovních míst jednotlivými pracovníky na různých stupních řízení. Je třeba, aby si všechny útvary v organizaci uvědomily, že tyto dokumenty jsou klíčovými pro kvalitní řízení lidských zdrojů ve firmě. Když se bude správně s výše uvedenými dokumenty pracovat, budou přínosem pro každého zaměstnance.

Jako jednu z cest ke zlepšení by autorka doporučovala využít popisy pracovních míst při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Jak nadřízený, tak podřízený by měli mít možnost se vyjádřit ke konkrétním bodům v rámci dané pracovní pozice. Tak by se určitě zlepšila i komunikace mezi nadřízeným a podřízeným při diskuzi o popisu pracovního místa. Dále by se zaručila i aktuálnost daného dokumentu.

Další doporučení, které vyšlo z výsledků dotazníkového šetření se, týká informovanosti o pracovních a hygienických rizicích a také o použitelnosti a četnosti výměny OOPP. I když se v obou případech více, jak 70 % zaměstnanců vyjádřilo, že má povědomí o této problematice, dle názoru autorky by tyto informace mělo mít sto procent zaměstnanců. Je třeba se touto problematikou zabývat a nalézt způsob, jak o tom pracovníky pravidelně informovat, protože ochrana zdraví a bezpečnosti pracovníků při práci by měla být vždy na prvním místě.

ZÁVĚR

Autorka této bakalářské práce si v první teoretické části kladla za cíl poskytnout základní přehled o analýze a tvorbě popisů pracovních míst a provázanosti s personálními a řídicími procesy v rámci organizace. K této problematice bylo využito dostupné odborné literatury převážně od českých autorů.

Ve druhé empirické části byly stanoveny a ověřovány hypotézy, jejímž cílem bylo zjistit současný stav efektivity a obsahové úplnosti nově vytvořených popisů pracovních míst ve společnosti Cembrit a.s. Nadefinované hypotézy navazovaly na teoretickou část.

Autorka použila dotazníkové šetření, které bylo provedeno v Cembrit a.s. v závodě Beroun i v závodě Šumperk. Byla oslovena převážná část zaměstnanců, kteří měli na vyplnění prostor dvou týdnů. Z celkového počtu 451 pracovníků, kteří jsou zaměstnání v obou závodech, vyplnilo dotazník 84 osob. I když neodpověděli všichni zaměstnanci, ti, kteří dotazník vyplnili, pracují na všech stupních řízení v organizační struktuře.

V této organizaci pracují převážně muži, protože se jedná o výrobní závody a v mnoha případech se také jedná o fyzicky náročnou činnost. To potvrdilo i dotazníkové šetření, protože v této firmě jsou z velké části zaměstnání lidé ve věkovém rozmezí mezi 30 – 50 lety. Téměř polovina dotazovaných respondentů pracuje ve firmě více jak 11 let, proto lze říci, že jde o dlouhodobé stabilní zaměstnání.

Z výsledků průzkumu lze vyčíst, že zaměstnancům současné popisy pracovních míst po obsahové a formální stránce vyhovují a jsou i dostatečně podrobně specifikovány pracovní a funkční povinnosti. Větší polovina dotazovaných souhlasí s tím, že popis pracovního místa zpřesnil pracovní činnosti na dané pracovní pozici.

Co je ale znepokojující, pracovníci popisy pracovních míst z velké části nevnímají jako dokumenty užitečné pro jejich pracovní činnosti, pro komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, ani jako vhodný nástroj pro pravidelné hodnocení zaměstnanců. Proto tady autorka vidí prostor pro zlepšení nedostatků a možnost navržení nových postupů. Pro pracovníky v organizaci je nezbytné, aby vnímali popisy pracovních míst, jako klíčový nástroj k řízení lidských zdrojů. V praxi se dost často stává, že i vedoucí pracovníci podceňují přínos tohoto nástroje a ani oni, ani manažeři nespolupracují dostatečně s personalisty při jejich vytváření, ani při zjišťování aktuálnosti.

Osobní ochranné pracovní pomůcky jsou dle názoru zaměstnanců přiřazeny k pracovním místům ve většině případů správně, pracovníci mají všechny OOPP potřebné pro výkon práce k dispozici a také mají dostatek informací o jejich době použitelnosti a četnosti výměny. V Cembrit a.s. je v současné době kladen velký důraz na dodržování bezpečnosti práce a správné užívání osobních ochranných pomůcek jistě přispívá k větší bezpečnosti zaměstnanců.

Další důležitou částí popisů pracovních míst jsou bezesporu údaje o vzdělávání, vyžadovaných školeních pro konkrétní pozici a také lékařských prohlídkách, které jsou nutné pro výkon daného místa. Z tohoto dokumentu se také zaměstnanci dozvědí o pracovních a hygienických rizicích. Na základě dotazníkového šetření je povědomí o vyžadovaných školeních i potřebných lékařských prohlídkách ve firmě Cembrit a.s. na docela vysoké úrovni. Toto zjištění autorku velice potěšilo, protože si kladla v minulosti za cíl, aby se v organizaci zlepšilo povědomí o školeních i lékařských prohlídkách, které jsou pro pracovníky důležité nebo nezbytné.

Celkově dotazníkové šetření má praktický přínos pro organizaci. Autorka spolupracovala při jeho vytváření s personálním oddělením a s ředitelem závodu. Tento průzkum poslouží jako zpětná vazba pro personalisty i pro vedení firmy. Díky zjištěným nedostatkům je možnost se pokusit o vylepšení nastaveného systému. Také se prokázalo, že je třeba se zaměřit na spolupráci vedoucích pracovníků a manažerů s personalisty organizace.

Na úplný závěr je nutno dodat, že zpracování této bakalářské práce prokazatelně obohatilo autorce dosavadní znalosti této problematiky a přispělo tak k propojení teoretických vědomostí s praktickým využitím při zpracování empirické části. Autorka věří, že nově získané znalosti a vědomosti využije i při dalším působení v personálním útvaru i organizaci Cembrit a.s. jako takové.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ a Vlasta LEŠTINSKÁ. *Abeceda personalisty*. 2. Vydání. Praha: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.
6. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. NĚMEC, Otakara, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
13. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

14. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

TREXIMA [online]. © 28. 4. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z:

<http://www.trexima.cz/personalni-oblast/>

SEZNAM ZKRATEK

OOPP - Osobní ochranné pracovní pomůcky

PPM - Popis pracovního místa

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pracovní místo jako základní organizační jednotka	17
Obrázek 2: Tvorba popisu pracovních míst.....	19
Obrázek 3: Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností.....	24
Obrázek č. 4: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	30
Obrázek č. 5: Model celkové odměny	31
Obrázek č. 6: Struktura požadavků na personální software	35

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	39
Graf 2: Věk respondentů.....	40
Graf 3: Délka pracovního poměru.....	41
Graf 4: Postavení v organizační struktuře.....	42
Graf 5: Upřesnění pracovních činností díky popisu pracovního místa.....	43
Graf 6: Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.....	44
Graf 7: Pravidelné hodnocení pracovníků.....	45
Graf 8: Pracovní povinnosti.....	46
Graf 9: Forma zpracování PPM.....	47
Graf 10: Rozsah zpracování.....	48
Graf 11: Popis pracovních a funkčních povinností.....	49
Graf 12: Využívání PPM v práci.....	50
Graf 13: Aktuální požadavky na pozici.....	51
Graf 14: Užitečnost pro práci.....	52
Graf 15: Správné přiřazení OOPP a dalších pracovních pomůcek.....	53
Graf 16: OOPP, pracovní pomůcky k dispozici pracovníkům.....	54
Graf 17: Doba použitelnosti a četnosti výměny OOPP.....	55
Graf 18: Informace o všech školeních.....	56
Graf 19: Informace o všech lékařských prohlídkách.....	57
Graf 20: Informace o všech pracovních a hygienických rizicích.....	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Ukázka popisu pracovního místa Cembrit a.s. 1. strana	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Vážené kolegyně, kolegové,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Univerzity Jana Amose Komenského.

V současné době pracuji na své bakalářské práci na téma „Tvorba popisů pracovních míst“, jejíž součástí je i níže uvedené dotazníkové šetření. V této souvislosti si vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění vám zabere pár minut.

S výsledky dotazníku je možné se seznámit po obhajobě bakalářské práce v knihovně UJAK.

Děkuji za Váš čas a přeji příjemný den.

Libuše Ksandrová

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- do 20 let
- od 20 do 30 let
- od 30 do 50 let
- od 50 do 60 let
- více jak 60 let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Cembrit a.s.?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 a více let

4. V jaké úrovni organizační struktury pracujete?

- výrobní provoz, údržba, expedice, MTZ
- administrativa
- střední a liniový management
- vrcholový management

5. Pomohl popis pracovního místa (PPM) zpřesnit pracovní činnosti na vašem místě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Napomohl PPM zlepšit komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Pomáhá PPM při pravidelném hodnocení pracovníků?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Odpovídají definované pracovní povinnosti skutečnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Je forma, ve které je PPM zpracován vyhovující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Je rozsah zpracování PPM pro vás dostatečný?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Je popis pracovních a funkčních povinností v PPM dostatečně podrobně specifikován?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Využíváte aktivně PPM při své práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Odpovídají současně zpracované PPM aktuálním požadavkům na vaši pozici?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Považujete PPM v současné podobě zpracování za užitečný pro vaši práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Jsou pracovnímu místu správně přiřazeny OOPP a další pracovní pomůcky?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Jsou k dispozici všechny OOPP nebo pracovní pomůcky, vyplývající z PPM?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17. Mají zaměstnanci informaci o době použitelnosti a četnosti výměny OOPP?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Máte k dispozici informace o všech školeních, nutných pro dané pracovní místo?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Máte informace o všech lékařských prohlídkách, nutných pro dané pracovní místo?


- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Máte informace o všech pracovních a hygienických rizicích na daném pracovním místě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Děkuji za Váš čas

Příloha B – Ukázka popisu pracovního místa Cembrit a.s. 1. strana

Popis pracovního místa Asistentka ředitele závodu	 Cembrit Cembrit a.s.
--	---

1. HIERARCHICKÉ ZAŘAZENÍ

Organizační středisko:	0501 - Útvar ředitele závodu
Nákladové středisko:	11003100 - Výroba - Management+THP - Be
Nadřízený:	Ředitel závodu Beroun (05)
Přímí podřízení:	
Zastupuje pracovní místa:	Asistentka vedení (020301)
Je zastupován pracovními místy:	Asistentka vedení (020301)
Kariérní postup:	

2. POŽADAVKY

Vzdělání a praxe:	Vysokoškolské vzdělání - Technickoadministrativní pracovník - 1 rok (Administrativa) Vyšší odborné vzdělání - Ekonomika a podnikání - 1 rok (Ekonomika) Úplné stř. všeob. s matur - Administrativa - 1 rok (Administrativa)
Odborné znalosti, dovednosti:	Angličtina intermediate MS Office-vyšší pokročilý ŘP sk.B Základní znalost QMS a EMS Znalost češtiny
Nutné osobní vlastnosti:	Asertivita Emocionální stabilita Ohleduplnost Pečlivost Přesnost a preciznost Samostatné myšlení Spolehlivost Svědomitost Time management Zdvořilost

3. ŠKOLENÍ A VÝCVIK

Dodatková školení a výcvik:	J ANG 03 - Angličtina intermediate OBCH 11 - Time management OST 03 - Asistentké a sekretářské činnosti PC 02 - MS Excel pro středně pokročilé PC 05 - MS Word pro pokročilé PC 08 - MS Power Point pro pokročilé PC 18 - Specializovaný SW SKILL 09 - Komunikační dovednosti a rétorika
Jednorázová školení a výcvik:	BOZP 01 - Vstupní všeobecné školení BOZP BOZP 02 - Vstupní školení BOZP na pracovišti THP EL 01 - Vstupní školení - odborná způsobilost v elektro § 3 ISO 01 - Vstupní školení - QMS a EMS OST 01 - Vstupní instrukce, zákoník práce, KS, int.předpisy OŽP 01 - Vstupní školení - nakládání s odpady, směrnice o odpadech OŽP 02 - Vstupní školení - nakládání s chemickými látkami PO 01 - Vstupní všeobecné školení PO
Periodická školení a výcvik:	BOZP 06 - Periodické školení zaměstnanců THP v BOZP (24 měsíců) DOPR 02 - Řízení motorových vozidel do 3,5t - referenti (36 měsíců) ISO 02 - Periodické školení QMS a EMS (12 měsíců) ISO 03 - Interní auditor QMS a EMS (36 měsíců) OŽP 05 - Havarijní připravenost - zaměstnanci D a THP (24 měsíců) OŽP 06 - Nakládání s odpady, směrnice o odpadech (24 měsíců) PO 03 - Periodické školení zaměstnanců THP v PO (24 měsíců)

4. LÉKAŘSKÉ PROHLÍDKY

Jednorázové prohlídky:	L 01 - VLP - vstupní lékařská prohlídka
Periodické prohlídky:	P 01 - PLP - periodická lékařská prohlídka (72 měsíců) P 09 - PLP - řidiči mot. vozidel do 3,5t (referenti) (48 měsíců)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Libuše Ksandrová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Tvorba popisu pracovních míst

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.