

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ / KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Václav Jechura

Tvorba popisu pracovních míst

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR / COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Václav Jechura

Creating of job descriptions

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Václav Jechura

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Juraji Eiselovi za podnětné myšlenky, nápady a za podporu, které se mi během tvorby této práce z jeho strany dostávalo.

Anotace

Bakalářská práce se v rámci oboru personální management věnuje problematice metodiky popisu pracovních míst. Její součástí je výčet teoretických pojmů a definic. V praktické části se věnuje analýze personálních činností v oblasti popisu pracovních míst v malých, středních a velkých podnicích. Nedílnou součástí praktické části je stanovení základní metodiky popisu pracovních míst a definování nejčastějších chyb, kterých se dopouští personální útvary, či linioví manažeři při tvorbě popisu pracovních míst.

Klíčové pojmy

Motivace, metody analýzy pracovních míst, práce, pracovní úkol, pracovní místo, pracovní role, proces tvorby pracovních míst, přístupy k tvorbě pracovních míst, hodnocení pracovníků, specifikace rizik na pracovišti, velikost podniku, základní typologie pracovních míst.

Annotation

My bachelor's dissertation in the field of study of personnel management is engaged in the problems in the methodology of characterization of working positions. Its part is the listing of theoretical definitions and ideas. Practical part of my project is about the analysis of personnel activities in the field of description of the working positions in the small, medium-sized and large companies. The integral element of the practical part is the determination of the basic methodology of characterization of working positions and the definition the most common mistakes which are made by personnel departments or the linear managers while forming them.

Key words

Approaches to making working positions, basic typology of working positions, evaluation of workers, methods analysis of working positions, motivation, process of making working positions, size of enterprise, specification of the risks at the workplace, work, working task, working position, working role.

OBSAH

ÚVOD	8
1 Základní terminologie, definice	10
1.1 Velikost podniku	10
1.2 Práce.....	11
1.3 Pracovní úkol	12
1.4 Pracovní místo	12
1.5 Pracovní role	13
1.6 Motivace.....	14
1.7 Hodnocení práce, pracovníků.....	15
2 Tvorba pracovních míst	17
2.1 Definice	17
2.2 Popis pracovního místa	18
2.3 Proces vytváření pracovních míst.....	18
2.4 Základní typologie pracovních míst	20
2.5 Metody používané k analýze pracovních míst	22
2.6 Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst.....	24
2.7 Přístupy k tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst	25
2.8 Nové přístupy k vytváření pracovních míst	29
2.9 Specifikace rizik na pracovišti.....	30
3 Tvorba popisu pracovních míst	34
3.1 Malý podnik	34
3.2 Středně velký podnik	36
3.3 Velký podnik.....	38
3.4 Kategorizace pracovních míst v organizacích.....	39
3.5 Metodika zpracování popisu pracovních míst pro malé, střední a velké firmy ...	40
3.6 Vzorové zpracování popisu pracovních míst	44
3.7 Časté chybování při definování popisu pracovních míst	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Základem každé úspěšné společnosti jsou kvalitní zaměstnanci. Problematika tvorby popisu pracovních míst je dlouhodobě známá a v dnešní době zmítané ekonomickými krizemi a nepříliš zdařilými finančními reformami státu, je nanejvýš důležitá. Správná struktura a popis pracovního místa do jisté míry ovlivňuje úspěšnost společnosti vůči konkurenci.

Do jaké úrovně detailů jít, na co vše se zaměřit, jaká kritéria nastavit pro výběr nových pracovníků a jaké množství práce je pracovník schopen vykonat, to vše jsou otázky, kterými se zabývá nejedna firma, či její personální útvar. Proto je velmi důležité pečlivě zmapovat a popsat pracovní místa, tak aby při výběru nových kandidátů na pozice byl jejich výběr pokud možno co nejlepší. Odměnou je pak optimální počet pracovních míst, zaměstnanci v nejlepší možné kvalitě s patřičnými oborovými znalostmi a odpovídající optimální finanční náklady.

Z pohledu řádových pracovníků, jež se tato problematika zas až tak bezprostředně netýká, se pak jedná hlavně o vymezení pracovních úkonů, pracovních kompetencí a samotného postavení v rámci organizace podnikajícího subjektu. Je v zájmu každého pracovníka, aby měl přesně vymezené pracovní úkoly. Předchází se tím problematice, jež často trápí převážně malé a střední firmy. Touto problematikou je myšleno odmítání plnění pracovního úkolu stran pracovníka, nebo nadhodnocené a tedy neoprávněné zadávání úkolů stran zaměstnavatele, nebo vedoucího pracovníka. Právě menší podnikající subjekty často plnohodnotný popis pracovních míst zanedbávají, nebo nedělají vůbec. Častými důvody u středně velkých firem, proč je tato velmi důležitá část přehlížena, bývají hlavně vysoké vytížení managementu s řízením zakázkové činnosti, nebo v druhé řadě s tím spojená nepříliš populární administrativa. Drobní podnikatelé tuto činnost jednoduše nevykonávají. Pro ně je tato agenda příliš velkým luxusem, než aby za ní vydávali provozní prostředky firmy. Výjimkou zde bývají subjekty, u kterých toto vyžaduje jejich zákazník. Příkladem je v dnešní době hodně častý tzv. „body shopping“, nebo-li pronájem specializovaných pracovníků do jiných firem.

Autor se ve své práci zaměří na rozbor základních typologií pracovních míst, jejich správným a strukturovaným popisem. Dále rozpracuje metodiku zpracování popisu pracovních míst pro malé, střední a velké firmy. Součástí práce je výzkum zaměřený na časté chybování liniových manažerů, při definování pracovních pozic, stejně tak jako chyby personálních útvarů při zpracovávání vstupů od manažerů týmů.

Cílem je vypracovat metodiku tvorby popisu pracovních míst, s ohledem na velikost podnikajícího subjektu. Jak se sám autor domnívá, měla by přispět ke zpřehlednění problematiky popisu pracovních míst a obzvláště pro malé, začínající firmy být průvodcem touto složitou tematikou.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE, DEFINICE

Nezbytným úvodem do problematiky tvorby pracovních míst, je odborná terminologie v této oblasti. Aby nemohlo dojít k nepochopení myšlenek čtenáři, je nutné si vymezit základní pojmy, které zde budou často zmiňovány.

1.1 Velikost podniku

Velikost podnikajících subjektu je přesně stanovena Nařízením Evropské Komise (ES) č. 800/2008 a zavádí proto zkratku MSP – malé a střední podniky. Plné znění tohoto nařízení, dle kterého se řídí firmy v případě, že žádají např. o dotace EU, je dostupné na jejich webových stránkách.

CZECHINVEST uvádí: „za **drobného, malého a středního podnikatele** se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

*V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.*

*V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **drobní podnikatelé** vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.“¹*

Evropská komise uvádí, že „*hlavními faktory, které určují, zda podnik patří do skupiny MSP, jsou:*

- 1. počet zaměstnanců a*
- 2. roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy.“²*

¹ CZECHINVEST - AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. Definice malého a středního podnikatele. [online]. © 1994–2013 [2012-12-28]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

² EVROPSKÁ KOMISE. Definice MSP. [online]. © 1994–2013 [2013-02-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm

Obrázek 1: Kategorie podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrát	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)

Zdroj: EVROPSKÁ KOMISE. Definice MSP. [online]. © 1994–2013 [2013-02-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf

1.2 Práce

Z hlediska jazyka, má pojem velké množství výkladů. Např. práce jako literární, či jiné umělecké dílo. Nebo práce jako výraz označující zaměstnaní, respektive pracovní pozici. Práce ve vztahu k výkonu činnosti je vnímána jako soubor činností, které člověk vykonává s cílem uspokojit své potřeby. Obecně lze říci, že práce je definovaná činnost, za kterou je pracující odměněn předem stanovenou odměnou. V odborné literatuře je však dostupné množství různých výkladů.

Např. Armstrong popisuje pojem práce jako „účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí - aby získala peníze. Ale lidé pracují také kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, například kvůli uspokojení, že dělají něco užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a

zařazení do společnosti. V organizacích je povaha práce vykonávaná jedinci a to, co si o ní jedinci myslí, řízena zaměstnaneckým vztahem.“³

Naproti tomu Koubek zase popisuje termín práce jako „určité množství úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků. Některé práce vyžadují ke splnění skupiny úkolů pouze jednoho pracovníka, jiné mohou být plněny skupinou pracovních míst. Pět pracovníků na pěti různých pracovních místech může prostě dělat tutéž práci.“⁴

1.3 Pracovní úkol

Norma ČSN EN ISO 6385 uvádí, že „pracovní úkol je požadovaný výstup pracovního systému.“⁵

Hloubě ji se definici věnuje Koubek ve své knize, kde píše, že „klíčovou charakteristikou práce na určitém pracovním místě je pracovní úkol. Je to část práce, která se skládá z jedné či více operací a je určena svým konečným výsledkem nebo cíli.“⁶

1.4 Pracovní místo

Velmi důležitým prvkem pro doplnění definice práce, je pojem pracovní místo. Výklady, jak pracovní místo charakterizovat se pět autor od autora různí. Stručně lze pracovní místo definovat jako nejmenší stavební prvek hierarchie organizace, ke které náleží vždy jeden pracovník.

Dle Armstronga „tvoří pracovní místo soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou

³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 185. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 41. ISBN 80-7261-033-3.

⁵ ČSN EN ISO 6385 (2004) ERGONOMICKÉ ZÁSADY PRO NAVRHOVÁNÍ PRACOVNÍCH SYSTÉMŮ (83 3510).

⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 41. ISBN 80-7261-033-3.

jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být „navržena a sestrojena“ jako kterákoliv jiná část stroje. Rutinní nebo chodem stroje určená práce a pracovní místa skutečně ve většině organizací existují, ale stále více přestává být vykonávaná práce mechanickou záležitostí. To, co se dělá, jak se to dělá a jaké jsou dosažené výsledky, závisí více a více na schopnostech a motivaci jedinců a jejich součinnosti s jinými lidmi i se zákazníky a s dodavateli.“⁷

Dle Koubka je „pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje tedy zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (kapacitě).“⁸

1.5 Pracovní role

Sociologické vědy definují roli, jako určitý postoj jedince vůči okolí a dané situaci. V rámci pracovního prostředí se jedná o jakousi kombinaci sociologické role s pracovní náplní, ve vztahu k podřízeným a nadřízeným.

Armstrong tvrdí, že „pojem „role“ vyjadřuje tuto realitu lépe než pojem „pracovní místo“. V podstatě je role úloha, kterou lidé při vykonávání práce hrají. „Individuální role“ jsou vykonávané jednou osobou. „Generické role“ jsou takové, v nichž řada lidí vykonává v podstatě podobné činnosti. Mohou se týkat celého povolání nebo zaměstnání. Roli lze charakterizovat výrazy vztahujícími se k chování, existují-li určitá očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání splnila.“⁹

Dle Bartáka „pracovní role vyjadřuje specifické formy chování potřebné k vykonávání svěřeného úkolu. Podstatná je orientace na smysl a cíl dané role. Může jít o role individuální (specifické), které vykonává jedna osoba, případně o role

⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 277. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 42. ISBN 80-7261-033-3.

⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 277. ISBN 978-80-247-1407-3.

generické (druhové), v nichž řada lidí vykonává obdobné činnosti (například manažeři, učitelé a podobně).“¹⁰

1.6 Motivace

Aby organizace dosahovali co nevyššího výkonu, snaží se aplikovat různé metody pro dosažení stanovených cílů. Jedním, za určitých předpokladů, efektivním nástrojem je motivace. Z praktického i teoretického hlediska existují tisíce názorů, jak a čím motivovat. V této kapitole je však důležité vydefinovat pojem motivace jako takový.

Tureckiová píše, že *“motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažená k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání.”*¹¹

Armstrong vysvětluje, že *“všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.*

*Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací - faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.”*¹²

Dále pak Armstrong zdůrazňuje, že *„proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění*

¹⁰ Barták, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 48. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹¹ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 55. ISBN 80-247-0405-6

¹² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 218 - 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.“¹³

1.7 Hodnocení práce, pracovníků

Velmi významnou částí, v rámci tvorby popisu pracovních míst, je definování systému hodnot pro hodnocení pracovníků. Je naprosto nezbytné od samého počátku tvorby pracovního místa s touto částí počítat a zohlednit ji. Ač to se to může zdát z počátku jako zbytečnost, podcenění tohoto kroku se může tvůrci pracovního místa brzy negativně vrátit.

Hroník ve své knize píše, že „hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonym a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoliv jen personalisté či HR specialisté.“¹⁴

Dále uvádí, že „při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a podobně.“¹⁵

Hodnocení práce je dle Armstronga „systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“¹⁶

Barták se mimo jiné ve své knize zabývá i současným vývojem hodnocení pracovníků jako takových, když píše že „tradiční pojetí hodnocení se soustředilo na

¹³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Jihlava: Grada, 2006. s. 11. ISBN 80-247-1458-2.

¹⁵ Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Jihlava: Grada, 2006. s. 11. ISBN 80-247-1458-2.

¹⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 541. ISBN 978-80-247-1407-3.

množství a kvalitu vykonané práce a zdůrazňovalo především kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu.

Moderní pojetí je komplexnější: vedle samotného pracovního výkonu se posuzuje i pracovní chování hodnoceného zaměstnance (celkový přístup hodnoceného k práci, ochota přijímat pracovní úkoly, práce na sobě samém, další vzdělávání a rozvoj, schopnost přizpůsobovat se změnám, případně pozitivní změny aktivně iniciovat, fluktuace, dodržování pracovní doby, apod.).

Moderní pojetí hodnocení poskytuje především:

- Možnost optimálního přizpůsobování struktury pracovníků potřebám pracovních míst,
- Plánování dalšího kvalifikačního růstu pracovníků s ohledem na perspektivní potřeby organizace.“¹⁷

Barták dále uvádí několik nejčastější forem hodnocení, kterými jsou:

- Cyklické sebehodnocení
- Hodnotící rozhovor
- Hodnocení 180ti stupňové
- Hodnocení 360ti stupňové
- Hodnocení 540ti stupňové¹⁸

¹⁷ Barták, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 77 - 78. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁸ Barták, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 79. ISBN 978-80-7452-020-4.

2 TVORBA PRACOVNÍCH MÍST

Tvorba pracovních míst je téma, které chtě nechtě jednou začne zajímat každou firmu. V začátcích malé firmy, kdy je hlavním cílem každého podnikatele se prosadit, není téma správně a kvalitně vytvořených míst na prvním místě. S postupným rozvojem a snahou o optimalizaci vynaložených nákladů, se stává tvorba pracovních míst extrémně důležitou.

2.1 Definice

Pojmem tvorba pracovních míst lze chápat jako proces, jehož hlavní cílem je přesně stanovit úkoly budoucího pracovníka, či pracovníků. Konfrontace těchto seskupených úkolů s organizační strukturou organizace, jejich začlenění na určité pozice, tedy pracovní místa, má za úkol pomoci naplnit cíle organizace. Paralelním cílem je uspokojení potřeb pracovníků na těchto místech.

Armstrong zmiňuje Davise (1966), který „definoval vytváření pracovních míst jako „specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“.

Vytváření pracovních míst má dva cíle:

- 1. uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb, a*
- 2. uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.*

Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.“¹⁹

¹⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 279. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2 Popis pracovního místa

Základem každého podniku jsou pracovní místa. Pro jejich řádnou dokumentaci slouží tzv. popis pracovního místa. Jak vidí tento pojem teorie? Např. Barták píše, že popis pracovního místa „*charakterizuje účel, klíčové činnosti a vazby daného pracovního místa na činnosti předcházející, souběžné, či následující. Vyplývají z něho nejen požadavky na znalosti, způsobilosti a postoje kandidáta, který by měl dané pracovní místo zastávat, ale i na jeho adaptaci, vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování.*

Popis pracovního místa obsahuje:

- *Název práce (pracovního místa, jeho organizační zařazení,*
- *Vztah k dalším pracovním místům uvnitř organizace (případně i mimo ní),*
- *Účel pracovního místa,*
- *Cíle pracovního místa,*
- *Hlavní úkoly,*
- *Normy výkonu,*
- *Organizační záležitosti:*
 - *Zařazení popisované pozice do organizačního schématu firmy, divize apod.,*
 - *Pracovní podmínky (vč. Pracovní doby),*
 - *Odměny a benefity (zaměstnanecké výhody),*
 - *Datum zpracování.“²⁰*

2.3 Proces vytváření pracovních míst

Jak již sám název napovídá, jedná se o proces, tedy po sobě jdoucí činnosti, jež mají za úkol popsat a strukturovat pracovní místa v organizaci.

Proces vytváření pracovních míst je dle Koubka „*proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit*

²⁰ Barták, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 46. ISBN 978-80-7452-020-4.

nejen efektivní uspokojení potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa).“²¹

Koubek tento proces rozděluje do čtyř fází a to takto:

- *Specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit*
- *Specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět.*
- *Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která pak budou přidělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo.*
- *Stanovení vztahu pracovního místa (práce na něm vykonané, držitele pracovního místa) k jiným pracovním místům (jiným pracím, jiným osobám).²²*

Armstrong zahajuje proces vytváření pracovních míst „analýzou toho, jakou práci je třeba udělat - tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonávány v zájmu dosahování vytyčených cílů organizace nebo určité organizační jednotky. Ten, kdo vytváří pracovní místo, pak může zvažovat, jakým způsobem sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby to v zájmu zlepšování výkonu a produktivity zabezpečovalo maximální míru vnitřní motivace pro toho, kdo je vykonává. Také je třeba věnovat pozornost dalšímu důležitému cíli vytváření pracovních míst: plnění sociální odpovědnosti organizace za zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ní pracují, tedy cíle, který - jak se konstatuje ve Wilsonově (1973) zprávě o této záležitosti - „závisí jak na účinnosti výkonu, tak na spokojenosti pracovníka“. Výsledkem vytváření pracovních míst mohou být popisy pracovních míst, jimiž se zabývá kapitola 13, i když, jak bylo v této kapitole řečeno, se v současné době klade větší důraz na role a vytváření profilů rolí.“²³

Ve své další knize Koubek uvádí ještě jiné znění, tedy že „vytváření pracovních míst představuje proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými

²¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 40. ISBN 80-7261-033-3.

²² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 42 - 43. ISBN 80-7261-033-3.

²³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 279. ISBN 978-80-247-1407-3.

pracovními schopnostmi (oborovou přípravou na povolání, praxí, chováním, charakteristikami osobností). Je to zároveň proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědnosti (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.“²⁴

Dále Koubek píše, že „proces vytváření pracovních míst mívá obvykle následující podobu:

1. *Stanovení výrobních cílů či cílů činnosti firmy*
2. *Rozložení těchto cílů do jednotlivých pracovních úkolů*
3. *Stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů*
4. *Rozbor technických a organizačních podmínek (současných, možných či žádoucích) plnění jednotlivých pracovních úkolů (technologie, technologický postup, zařízení, stroje a nástroje, pracovní prostředí, organizace práce a výroby apod.).*
5. *Stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky.*
6. *Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka.“²⁵*

2.4 Základní typologie pracovních míst

Typologií pracovních míst, respektive přesným popisem jednotlivých pracovních pozic se detailně zabývá Národní soustava povolání. Na webovém portálu jsou detailně zpracovány informace o v současné době známých pracovních místech.

Pro účely této práce je důležité zmínit dělení v kategorii CZ-ISCO:

- *Zákonodárci a řídicí pracovníci*
- *Specialisté*
- *Techničtí a odborní pracovníci*

²⁴ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 41. ISBN 978-80-247-3823-9.

²⁵ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 42. ISBN 978-80-247-3823-9.

- *Úředníci*
- *Pracovníci ve službách a prodeji*
- *Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství*
- *Řemeslníci a opraváři*
- *Obsluha strojů a zařízení, montéři*
- *Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci*
- *Zaměstnanci v ozbrojených silách* ²⁶

Pokud výše uvedený seznam povolání očistíme o povolání čistě státního sektoru, získáme zjednodušený rámec povolání v sektoru soukromém.

Jedná se pak o tato povolání:

- *Řídící pracovníci*
- *Specialisté*
- *Techničtí a odborní pracovníci*
- *Pracovníci ve službách a prodeji*
- *Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství*
- *Řemeslníci a opraváři*
- *Obsluha strojů a zařízení, montéři*
- *Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci* ²⁷

Dalo by se namítat, že i v soukromém sektoru se nacházejí ozbrojené složky, jako například bezpečnostní agentury. Nebo že i soukromé společnosti mají v rámci své administrativy úředníky. Do jisté míry je to samozřejmě pravda, nicméně autor tyto pracovníky spíše řadí do oblastí specialistů, či služeb.

²⁶ Národní soustava povolání. Kategorie CZ-ISCO. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [2013-01-31]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

²⁷ Národní soustava povolání. Kategorie CZ-ISCO. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [2013-01-31]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

2.5 Metody používané k analýze pracovních míst

V současné době jsou dostupné různé metody pro analýzu pracovních míst. Koubek zmiňuje tři hlavní metody užívané k analýze pracovních míst. První uvádí funkční analýzu. „**Funkční analýza pracovních míst** je metoda vyvinutá v USA původně pro potřeby služeb trhu práce. Bývá považována za univerzální metodu. Používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se pak vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o nějakou klasifikaci (či katalog) zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních.“²⁸

Tabulka 1: Úroveň obtížnosti funkcí pracovníků ve funkční analýze pracovních míst

Informace	Lidé	Věci
0 Syntéza	0 Ladění	0 Sestavování
1 Kombinování	1 Vyjednávání	1 Seřizování
2 Analyzování	2 Instruování	2 Řízení a kontrolování
3 Sestavování	3 Kontrolování	3 Provozování (obsluhování)
4 Počítání	4 Rozptylování (bavení)	4 Manipulování
5 Zaznamenávání	5 Přesvědčování	5 Pečování
6 Porovnávání	6 Sdělování (signalizování)	6 Vkládání (přisun) materiálu
	7 Obsluhování (sloužení)	7 Nošení
	8 Přijímání instrukcí - pomáhání	

Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

Druhou, Koubkem zmíněnou metodou, je metoda PAQ. „**Metoda PQA (Position Analysis Questionnaire)** je dalším příkladem takové universální metody (je to dokonce univerzálnější než funkční analýza, kterou překonává i v jiných ohledech), založené na určité kategorizaci činností pracovníka. Používá se v ní šest hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů zvaných prvky práce), popisujících detailně těchto

²⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 76. ISBN 80-7261-033-3.

šest kategorií. Každý deskriptor je posuzován z hlediska míry používání při dané práci. Metoda používá k analýze standardní dotazník, který je ovšem poněkud dlouhý.“²⁹

Tabulka 2: Kategorie činností pracovníka používané v PAQ

Kategorie činností	Popis
Informační vstupy	Kde a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce?
Duševní procesy	Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce?
Fyzické činnosti	Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky přitom používá?
Vztahy s ostatními	Jaké vztahy s ostatními lidmi (spolupracovníky, nadřízenými, zákazníky apod.) existují nebo vyžadují při výkonu práce?
Pracovní prostředí	V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim?
Jiné souvislosti a charakteristiky	Jaké činnosti, podmínky či charakteristiky – kromě již uvedených – (např. rozvrh práce, způsob odměňování, odpovědnost, požadavky na pracovníka atd.) souvisejí s pracovním místem?

Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

Třetí metodou, kterou Koubek uvádí je metoda MPDQ. „**Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire)** může být naopak příkladem metody analýzy vhodné pro určitou kategorii pracovních míst. Jde o vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst. Má 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na držitele a jiných charakteristik funkce. Těchto 208 položek je seskupeno do 13 kategorií. Vyžaduje - stejně jako PAQ – od analytika, aby prověřil, zda každá položka je přiměřená analyzované práci.“³⁰

²⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 78. ISBN 80-7261-033-3.

³⁰ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 79. ISBN 80-7261-033-3.

Tabulka 3: Kategorie MPDQ

1. Plánování výrobní, marketingové a finanční strategie.
2. Koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace.
3. Vnitropodniková kontrola.
4. Odpovědnosti za výrobu a službu.
5. Vztahy k veřejnosti a zákazníkům.
6. Konzultování vyšší úrovně.
7. Autonomie.
8. Schvalování finančních závazků.
9. Služby poskytované zaměstnancům.
10. Vedení a kontrola pracovníků.
11. Složitost práce a stres.
12. Zvýšení finanční odpovědnosti.
13. Široká odpovědnost v oblasti personální práce.

Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

2.6 Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst

Stejně tak jako běžné životní situace ovlivňují různé okolnosti, respektive faktory, stejně tak tyto faktory ovlivňují tvorbu a podobu pracovních míst.

Armstrong píše, že „*vytváření pracovních míst je tedy třeba zvažovat v souvislosti s vytvářením a podobou organizace tak, jak je to popsáno v kapitole 22, ale musejí se brát v úvahu i následující faktory:*

- *proces vnitřní motivace pracovníků;*
- *charakteristiky struktury úkolů;*
- *motivující charakteristiky práce;*
- *význam modelu charakteristik práce;*
- *zabezpečování vnitřní motivace.“³¹*

³¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 260. ISBN 978-80-247-1407-3.

Dvořáková a kolektiv zmiňují ovlivňující faktory trochu odlišněji. Uvádí, že „*při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je rozhodující určit obsah práce, tj. stupeň specializace pracovníka. Například montáž automobilů může provádět tým, který si sám rozděluje práci a určuje pracovní tempo. Členové týmu mají širokou kvalifikaci a při práci se střídají.*“³²

2.7 Přístupy k tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst

Velmi častou problematikou při tvorbě pracovních úkolů a míst, je správný výběr přístupu k tvorbě. Většina personalistů k této problematice přistupuje zcela intuitivně a dá se říci, že možná ani netuší, že nějaké přístupy existují. Samozřejmě zde hovoříme především o malých až středních podnicích. Zde se totiž často stávají personalisty lidé bez patřičných oborových znalostí. Není výjimkou, kdy právě personální agendu spojenou s popisem pracovních pozic vykonávají sekretářky, či mzdové účetní. Je tedy velmi důležité různá znění přístupů k tvorbě pracovních míst od jednotlivých autorů zmínit.

Koubek například rozděluje tvorbu pracovních míst dle následujících přístupů:

- **Mechanistický přístup** je spíše inženýrským přístupem a sleduje cíle produktivity a efektivnosti využívání prostředků, tedy zájmy organizace, často však poněkud zapomíná na zájmy pracovníka.
- **Motivační přístup** je spíše psychologickým přístupem a sleduje zájmy organizace nepřímo, přes uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně.
- **Biologický (ergonomický) přístup** se zaměřuje na fyzické stránky práce a snaží se zmírnit nebo eliminovat její negativa pro pracovníka, a tím přispět k zvýšení produktivity a kvality práce a k odstranění některých negativních důsledků obtížné fyzické práce jak na pracovníka, tak jeho prostřednictvím na organizaci.

³² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 102. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **Percepční přístup** se zaměřuje na dušení stránky práce a snaží se zmírnit nebo eliminovat ty negativní účinky na práci, a tím i na organizaci, které souvisejí s hranicemi duševních schopností člověka.³³

„Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů.“³⁴

Tabulka 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomocí) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

³³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 62. ISBN 80-7261-033-3.

³⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 54. ISBN 80-7261-033-3.

„Nejlepší přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst představuje racionální kombinace přístupů, která bere v úvahu všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy organizace a zájmy pracovníků.“³⁵

Tabulka 5: Nezávažnější pozitiva a negativa různých přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Přístup	Pozitiva	Negativa
Mechanistický	Méně času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků Snadnější získávání pracovníků Vyšší míra využití zdrojů Menší pravděpodobnost chyb Snižují se mzdové náklady	Nižší spokojenost s prací Nižší motivace Vyšší absence a fluktuace Malá flexibilita pracovníků Zdravotní dopady
Motivační	Vyšší spokojenost s prací Vyšší motivace Větší pracovní angažovanost Vyšší výkon Nižší absence a fluktuace	Více času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků Nižší míra využití zdrojů Větší pravděpodobnost chyb Větší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu
Biologický	Méně fyzického úsilí Méně fyzické únavy Méně zdravotních potíží Menší absence a fluktuace Vyšší spokojenost s prací	Vyšší náklady na přizpůsobení či výměnu zařízení a na pracovní prostředí
Percepční	Menší pravděpodobnost chyb Menší pravděpodobnost nehod Menší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu Méně času a nákladů potřebných na vzdělávání pracovníků Vyšší využití zdrojů	Nižší spokojenost s prací Nižší motivace

Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

³⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 62. ISBN 80-7261-033-3.

Přístupy k vytváření pracovních míst zmiňuje ve své knize i Armstrong. Uvádí, že „hlavní přístupy k vytváření pracovních míst jsou:

- *Rotace práce, což je pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, jehož smyslem je snížit monotonii a zvýšit rozmanitost.*
- *Rozšiřování práce, znamenající spojení až dosud od sebe oddělených úkolů do jedné práce (jednoho pracovního místa), což opět zvyšuje rozmanitost a snižuje množství opakující se práce.*
- *Obohacování práce, které překračuje meze rozšiřování práce a poskytuje větší autonomii a odpovědnost za práci a je založeno na přístupu vycházejícím z charakteristik práce.*
- *Samostatně se řídící týmy (autonomní pracovní skupiny) - to jsou samy sebe usměrňující týmy, které do značné míry pracují bez přímého dozoru. Filozofie, z níž tento přístup vychází, představuje logické rozvinutí obohacování práce.*
- *Systémy vysoce výkonné práce, které se soustřeďují na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu.*

Pokud jde o těchto pět přístupů, všeobecně se uznává, že i když rotace práce a rozšiřování práce mají své použití při rozvíjení dovedností a snižování monotonie, nejdou ke kořenům požadavků na zabezpečení vnitřní motivace a nevyhovují různým, v předchozím textu uvedeným motivujícím charakteristikám pracovních míst. Těm lépe vyhovuje - pokud je to vhodné - použití obohacování práce, vytváření autonomních pracovních skupin a systémy vysoce výkonné práce.“³⁶

³⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 263. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.8 Nové přístupy k vytváření pracovních míst

Urban zmiňuje nový přístup k tvorbě pracovních míst. Jedná se o tzv. Týmový přístup, který „*strukturuje pracovní úkoly pro skupiny (týmy) a rozdělení pracovních úkolů v jejich rámci ponechává částečně či zcela k uvážení jejich členů. Týmová práce bere ohled na sociální potřeby osob (zvyšuje sociální interakci), k jejím hlavním důvodům patří však i snaha předat týmům ucelený sled činností či kroků vytvářejících určitý produkt či jeho relativně samostatnou část. Pracovní týmy jsou sice většinou koncipovány tak, že spojují osoby s různými profesními znalostmi a zkušenostmi, každý člen týmu se zpravidla naučí zvládat několik pracovních úkolů vyžadujících různé profesní schopnosti. Uvnitř týmu může tak docházet nejen k zastupitelnosti, ale i k určité rotaci pracovních míst. K rotujícím místům může patřit i funkce vedoucího týmu. K faktorům podmiňujícím týmový přístup k tvorbě pracovních míst patří povaha vykonávaných úkolů a používané technologie, velikost a historie firmy i charakter její pracovní síly - jejich schopností i potřeb. Efektivní je tento přístup například ve vývoji nových produktů a jejich zavádění na trh či při obsluze zákazníků.*

Týmový přístup k tvorbě pracovních míst vyžaduje však zpravidla určitý čas i trénink. Se změnou koncepce pracovních míst je třeba u zaměstnanců vytvořit i nové sociální a komunikační schopnosti: k těm hlavním patří schopnost naučit se „prodávat“ své myšlenky i naslouchat ostatním, řešit konflikty, přizpůsobovat osobní cíle cílům týmu, vést, akceptovat a respektovat různorodost i schopnost přijímat kritiku ostatních. Zkušenosti však ukazují, že největší překážky efektivní týmové práce nejsou spojeny s vnitřním fungováním týmu, ale s organizačními bariérami firem. Ty souvisejí s individuálním systémem odměňování a hodnocení výkonnosti, problémy se získáním potřebných informací apod. Zavedení týmově koncipovaných pracovních míst vyžaduje proto provést v organizaci i některé změny v oblasti řízení lidských zdrojů.

Týmový přístup dává zaměstnancům větší prostor pro uspokojení jejich sociálních potřeb. Nabízí i větší různorodost práce, může vést ke zvýšení kvality služeb poskytovaných zákazníkům a snížení problému absentérství. Nemusí být naopak vhodný u osob, které raději pracují samy. Tento přístup vyžaduje zpravidla i trénink sociálních schopností, jeho zavedení může být časově náročné a může vyžadovat i změny ve struktuře firemní organizace a řízení lidských zdrojů.“³⁷

³⁷ Daňari online- portál daňových poradců a profesionálů. Nové přístupy k vytváření pracovních míst. [online]. © 2013 [2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d834v810-nove-pristupy-k-vytvareni-pracovnich-mist/>

2.9 Specifikace rizik na pracovišti

Specifikace rizik na pracovišti je nedílnou součástí personálních činností. Je třeba zdůraznit, že pracovní rizika nejsou ve světě vyhodnocována a zohledňována rovnoměrně. Řekněme, že nejvíce se jimi zabývají personální útvary v sociálně-ekonomicky vyspělých zemích a lokalitách, mezi něž se řadí zcela jistě Evropa, Amerika, Japonsko či Austrálie. Naopak jistými protiklady jsou Afrika, Čína, Rusko či Jižní Amerika. Ne že by tyto země nebyly ekonomicky vyspělé. Obzvláště Čína patří v dnešní době za ekonomického tahouna a Jižní Amerika se jím v příštích letech, alespoň jak předpovídají ekonomické studie, jistě stane také. Tyto země mají však velmi nízké, sociálně smýšlející systémy. V případě Číny se pak jedná o pracovní místa s vysokou mírou zdravotních, či bezpečnostních rizik. Není výjimkou, kdy jsou lidé v pracovních podmínkách ohrožováni na životech a co je horší, jsou v těchto podmínkách často zaměstnávány ilegálně i děti. Je-li tedy něco v rámci tvorby popisu pracovních míst důležité, pak je to bezpochyby specifikace pracovních rizik.

„Kategorizace prací je základním nástrojem pro hodnocení vlivu práce na zdraví. Povinnost kategorizovat je dána zákonem a legislativně jsou dány i základní podmínky pro kategorizaci. Důležitou roli při kategorizaci mají orgány ochrany veřejného zdraví a zdravotní ústavy.

Kategorizace prací je zákonem uložená povinnost zařadit práce do jedné ze 4 kategorií podle stanovených pravidel (§ 37 a následující zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen "zákon"). Jednotlivé kategorie odpovídají rizikovosti práce (kategorie 4 je nejvíce riziková - viz níže). Kategorizace se týká všech prací a povinnost kategorizovat má i ten, kdo není zaměstnavatelem, ale vykonává práce sám nebo s rodinnými příslušníky (§ 43 zákona).

Podle výsledku kategorizace jsou v zásadě možné 3 varianty a z nich vyplývající následující postupy:

- 1. Práce je zaměstnavatelem kategorizována jako práce kategorie 3 nebo 4 - zaměstnavatel podá návrh na zařazení prací do kategorií orgánu ochrany veřejného zdraví, tj. krajské hygienické stanici. Pokud krajská hygienická stanice návrh akceptuje, pak vydá rozhodnutí o zařazení práce do příslušné kategorie 3 nebo 4.*
- 2. Práce je zaměstnavatelem kategorizována jako práce kategorie 2 - zaměstnavatel tuto skutečnost oznámí orgánu ochrany veřejného zdraví, tj.*

krajské hygienické stanici. Pokud krajská hygienická stanice návrh akceptuje, pak o tom nevydává žádné rozhodnutí, ale tuto skutečnost vezme na vědomí. Krajská hygienická stanice však může rozhodnout, že práce zařazená do kategorie 2 je prací rizikovou (§ 37. odst. 6 písm. b zákona) nebo o tom, že práci zařazuje do vyšší kategorie (§ 37, odst. 6, písm. a zákona).

3. *Práce, které nejsou zařazeny do kategorie 2, 3 nebo 4 jsou automaticky zařazeny do kategorie 1 - návrh ani oznámení o zařazení práce do této kategorie zaměstnavatel (nebo osoba samostatně výdělečně činná) nepodává. Stejně jako v případě kategorie 2 má však orgán ochrany veřejného zdraví pravomoc rozhodnout o zařazení práce do vyšší kategorie (§ 37, odst. 6, písm. a zákona).“³⁸*

Na internetovém portálu Výzkumného ústavu bezpečnosti práce jsou k dispozici kompletní informace týkajících se kategorizace pracovišť z pohledu bezpečnosti práce.

Z pohledu této práce je nejdůležitější uvést hodnocení rizik známé z praxe:

1. Kategorizace pracovních aktivit

Pro hodnocení rizik je nezbytné vypracovat seznam pracovních činností, sdružit je smysluplným způsobem do skupin a získat o nich potřebné informace. Je nezbytné zahrnout nejen činnosti, které se denně opakují, ale i ty, které se provádějí pouze občas, např. některé úkoly při údržbě.

Možný způsob klasifikace pracovních činností zahrnuje:

- *geografické území (prostor) uvnitř/vně zařízení organizace,*
- *stavy výrobního (pracovního) procesu anebo poskytování služeb,*
- *plánované a neplánované práce,*
- *definované úkoly (např. řízení motorového vozidla).*

³⁸ Státní zdravotní ústav. Kategorizace prací. [online]. © Státní zdravotní ústav [2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/kategorizace-praci>

2. Požadavky na informace o pracovních činnostech

Při posuzování nebezpečí (rizik) spojených s výkonem jednotlivých činností je důležité mít co nejúplnější informace o jejich charakteru a způsobu provádění.

Informace požadované pro každou činnost zahrnují:

- *úkoly, které mají být provedeny: jejich trvání a frekvence,*
- *lokalitu (místo), kde má být práce vykonána,*
- *kde se normálně/příležitostně úkoly vykonávají,*
- *kdo může být ovlivněn důsledky prováděné práce (návštěvníci, smluvní partneři, veřejnost aj.),*
- *výcvik/školení, které personál k provedení úkolů absolvoval,*
- *psané pokyny/směrnice pro provádění úkolů,*
- *nástroje, které k výkonu činnosti mají být použity,*
- *výrobní/uživatelské instrukce/návody pro užití/údržbu zařízení a nástrojů,*
- *velikost, tvar, povrch, charakter a váha materiálu, se kterým má být manipulováno,*
- *vzdálenost a výška, do které má být materiál ručně přemístěn,*
- *použité služby (např. stlačený vzduch),*
- *látky a přípravky použité nebo přibírané během práce, fyzikální forma látek nebo přípravků (pěna, plyn, pára, roztok, prach, pevný stav),*
- *obsah a doporučení z bezpečnostních listů týkajících se chemických látek nebo přípravků,*
- *požadavky příslušných zákonů, vyhlášek a norem vztahující se k prováděné práci, užitému zařízení nebo chemické látce,*
- *bezpečnostní opatření, která by měla být použita,*
- *údaje o nehodovosti, úrazech, haváriích, poruchách aj., spojených s prováděnou činností, zařízením nebo látkou, získanými z informačních zdrojů uvnitř i vně organizace,*
- *nalezení jakýchkoli hodnocení vztahujících se k pracovní činnosti.*

3. Identifikování zdrojů nebezpečí

Identifikovat nebezpečí nejenom na pracovišti, nám můžou pomoci odpovědi na tři základní otázky:

- *Existuje zdroj poškození kdo/co může způsobit škodu?*
- *Kdo/co může být poškozeno?*
- *Jak může poškození nastat?*

*Nebezpečí, které prokazatelně má pouze zanedbatelný potenciál vzniku poškození, není nutné zvažovat.*³⁹

³⁹ Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Hodnocení rizik v praxi. [online]. © 2002 - 2013 Výzkumný ústav bezpečnosti práce [2013-01-31]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozpcitarna/tematicke_prilohy/rizika/hodnoceni_praxe040318.html

PRAKTICKÁ ČÁST

3 TVORBA POPISU PRACOVNÍCH MÍST

Jak již autor zmiňuje v úvodu, je tvorba popisu pracovních míst nedílnou součástí každodenního života podnikajícího subjektu. To, do jaké míry tento proces podnikající subjekt zasahuje, je dáno hned několika faktory. Ve stručnosti se jedná převážně o tyto: velikost a zaměření podnikajícího subjektu, podmínky zákazníků vyžadující přesné definování pracovních úkolů, síla konkurence, geografické podmínky ve vztahu k množství pracovních sil na trhu práce, způsob a metody vedení organizace (styl řízení), legislativní předpisy a normy (zákonná ujednání), ISO certifikace a další vstupující faktory.

Jelikož se pohybujeme na volném pracovním trhu, tak i formy zpracování a dokumentování pracovních míst se musí jednoznačně od organizace lišit. Je možné se vždy opírat o jistou nosnou kostru, uniformitu, která je zpravidla dodržována všemi. Autor se domnívá, že jedním z nejdůležitějších kritérií, které ovlivňuje zpracování popisu pracovních míst v organizaci, je právě její velikost a obchodní zaměření. Cílem empirického výzkumu praktické části je zpracování metodiky tvorby popisu pracovních míst právě dle kritérií velikosti společnosti.

Hlavní použitou metodou výzkumu bude rozhovor, konkrétně rozhovor s majiteli malých firem a oslovenými personálními útvary středních a velkých firem. V případě středních a velkých firem budou osloveni i linioví manažeři. Získané informace poslouží pro utvoření kompletního obrazu o hlavních potřebách popisu pracovních míst v rámci organizací a nejčastějších problémech a chybách s tím spojených.

3.1 Malý podnik

Pokud se drobných podnikatelů a malých podniků týče, bývá personální činnost často zanedbávána, nebo minimálně snižována její důležitost. Přitom se jedná o jednu z klíčových oblastí, která obzvláště v dnešní době přináší podnikatelský úspěch na poli trhu. Není namístě zde hodnotit, zda a nakolik by se každý malý podnik či drobný

podnikatel měli personální činnosti ve vztahu tvorbě pracovních míst věnovat. Autor si klade za cíl zde především poukázat, na co se má firma převážně zaměřit, na co si má dát pozor a co je pro takto velkou firmu z pohledu pracovních míst nejdůležitější.

Jak ale rozpoznat, co a kdy je pro danou společnost, či podnikající subjekt důležité? Kdy se na problematiku zaměřit a kdy ji naopak nevěnovat přílišnou pozornost. Autor navrhuje rozdělit kategorii malých podniků a drobných podnikatelů do cíleně vytvořených skupin, u kterých pak budou vypsány jednotlivé důležité činnosti tvorby popisu pracovních míst.

Tabulka 6: Kategorizace pracovních míst v malém podniku

MALÝ PODNIK				
Obor	Počet zaměstnanců	Popis pracovního místa (nezahrnuje management)		
		Potřeba popisu	Úroveň detailnosti	Využití
Služby	< 10	střední	shrnutí základních schopností, dovedností a znalostí pracovníka, základní CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, zkoušky, školení,	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při nabídkovém řízení a marketingu, plnění legislativních nařízení
	>10<30	střední	shrnutí základních schopností, dovedností a znalostí pracovníka, základní CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, základní mzdová kategorizace	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při nabídkovém řízení a marketingu, plnění legislativních nařízení, snaha o lepší organizaci vůči konkurenci
	>30<50	vysoká	Detailní zpracování pracovních pozic, přesný popis pracovních činností a úkolů, precizně zpracovaná CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, rozšířená kategorizace mzdového ohodnocení a benefitů	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu a nabídkovém řízení, plnění legislativních nařízení, nezbytné pro splnění předpokladů ISO certifikací, plnění výchozí podmínky žádosti o EU dotace

Prodej	< 10	minimální	Základní popis znalostí nezbytných pro výkon pracovních činností	pouze pro přehled nutných předpokladů pro výkon pracovních činností a úkolů, plnění legislativních nařízení
	>10<30	střední	shrnutí základních schopností, dovedností a znalostí pracovníka, základní CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu, plnění legislativních nařízení, snaha o lepší organizaci vůči konkurenci
	>30<50	střední	shrnutí základních schopností, dovedností a znalostí pracovníka, základní CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, základní - rozšířená mzdová kategorizace	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu, plnění legislativních nařízení, snaha o lepší organizaci vůči konkurenci
Výroba	< 10	minimální	Základní popis znalostí nezbytných pro výkon pracovních činností, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky	pouze pro přehled nutných předpokladů pro výkon pracovních činností a úkolů, plnění legislativních nařízení
	>10<30	minimální	Základní popis znalostí nezbytných pro výkon pracovních činností, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky	pouze pro přehled nutných předpokladů pro výkon pracovních činností a úkolů, plnění legislativních nařízení
	>30<50	střední	shrnutí základních schopností, dovedností a znalostí pracovníka, základní CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, základní - rozšířená mzdová kategorizace	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu, plnění legislativních nařízení, snaha o lepší organizaci vůči konkurenci

3.2 Středně velký podnik

U středně velkých podniků situace oproti malým podnikům nepatrně odlišná, ačkoliv i zde můžeme firmy kategorizovat a následně jim přesně specifikovat potřebu a

míru popisu pracovních míst. Jedná se však o několik různých přístupů. Pokud u malých firem bývá tato personální část zanedbávána a u velkých firem je nevyhnutelně důležitá, u středně velkých firem je důležitost logicky někde uprostřed. Opět dle velikosti firmy, oboru podnikání a náročnosti pracovní organizace – struktury podniku, přistupují firmy k tvorbě popisu pracovních míst. Řekněme, že nechávají tuto oblast na posledním stupni důležitosti, ale ještě stále jí nevěnují maximální míru možné pozornosti. Pokud to tedy není vyžadováno legislativně, nebo pokud to nevyžaduje zákazník, je stále přístup k problematice mírně řečeno vlažný.

Tabulka 7: Kategorizace pracovních míst ve středním podniku

STŘEDNÍ PODNIK				
Obor	Počet zaměstnanců	Popis pracovního místa (mimo management)		
		Potřeba popisu	Úroveň detailnosti	Využití
Služby	< 250	vysoká	Detailní zpracování pracovních pozic, přesný popis pracovních činností a úkolů, precizně zpracovaná CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, rozšířená kategorizace mzdového ohodnocení a benefitů	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu a nabídkovém řízení, plnění legislativních nařízení, nezbytné pro splnění předpokladů ISO certifikací, plnění výchozí podmínky žádosti o EU dotace
Prodej		střední	shrnutí základních schopností, dovedností a znalostí pracovníka, základní CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu, plnění legislativních nařízení, snaha o lepší organizaci vůči konkurenci
Výroba		vysoká	Detailní zpracování pracovních pozic, přesný popis pracovních činností a úkolů, precizně zpracovaná CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, rozšířená kategorizace mzdového ohodnocení a benefitů	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu a nabídkovém řízení, plnění legislativních nařízení, nezbytné pro splnění předpokladů ISO certifikací, plnění výchozí podmínky žádosti o EU dotace

3.3 Velký podnik

Velké podniky jsou kategorií sama pro sebe. Zde se jedná při popisu pracovních míst o naprostou samozřejmost. Velké podniky mají rozsáhlá HR oddělení pevně integrována do organizační struktury a vedoucí manažer bývá členem top managementu firmy.

Důvody, proč kladou velké podniky vyšší důraz na tyto činnosti, jsou nasnadě. Nejhlavnějším důvodem je přehled o pracovnících a vykonávaných činnostech v rámci pracovních aktivit organizace. Je to logické, jak jinak plánovat, řídit a optimalizovat množství pracovních úkonů vykonávaných v organizaci. Informace jsou rovněž používány v rámci obchodních aktivit, respektive při nabízení pracovních činností organizace v rámci podnikatelských aktivit. V neposlední řadě jsou pak využívány pro stanovení finančního ohodnocení a zařazení do správné úrovně odměňovacího a benefitního systému společnosti. Jak již bylo zmíněno, jedná se vždy o nastavení rovnováhy mezi výší odměny, ve vztahu k výši odměn u konkurence, množství a kvalitě vykonané práce a ziskovostí společnosti.

Tabulka 8: Kategorizace pracovních míst ve velkém podniku

VELKÝ PODNIK				
Obor	Počet zaměstnanců	Popis pracovního místa (mimo management)		
		Potřeba popisu	Úroveň detailnosti	Využití
Služby	> 250	vysoká	Detailní zpracování pracovních pozic, přesný popis pracovních činností a úkolů, precizně zpracovaná CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, rozšířená kategorizace mzdového ohodnocení a benefitů	důležité vzhledem k nabízk. službám, potřebné při marketingu a nabídkovém řízení, plnění legislat. nařízení, nezbytné pro splnění předpokl. ISO certifikací, plnění výchozí podmínky žádosti o EU dotace
Prodej			Detailní zpracování pracovních pozic, přesný popis pracovních činností a úkolů, precizně zpracovaná CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, rozšířená kategorizace mzdového ohodnocení a benefitů	důležité vzhledem k nabízk. službám, potřebné při marketingu a nabídkovém řízení, plnění legislativních nařízení, nezbytné pro splnění předpokl. ISO certifikací, plnění výchozí podmínky žádosti o EU dotace

Výroba			Detailní zpracování pracovních pozic, přesný popis pracovních činností a úkolů, precizně zpracovaná CV, oprávnění k výkonu činnosti = certifikáty, školení, zkoušky, rozšířená kategorizace mzdového ohodnocení a benefitů	důležité vzhledem k nabízeným službám, potřebné při marketingu a nabídkovém řízení, plnění legislativních nařízení, nezbytné pro splnění předpokladů ISO certifikací, plnění výchozí podmínky žádosti o EU dotace
--------	--	--	--	---

3.4 Kategorizace pracovních míst v organizacích

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.3, lze podnikatelské subjekty dělit do tří základních skupin a to na služby, prodej a výrobu. Nejedná se zcela jistě o všechny skupiny, pro účely této práce jsou však brány jako minimální základ. Ke každé z této základních skupin je pak možné přidělit konkrétní pracovní místo.

Základní pracovní místa zní:

- *Řídící pracovníci*
- *Specialisté*
- *Techničtí a odborní pracovníci*
- *Pracovníci ve službách a prodeji*
- *Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství*
- *Řemeslníci a opraváři*
- *Obsluha strojů a zařízení, montéři*
- *Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci* ⁴⁰

Každá z výše uvedených pracovních pozic má svá specifika popisu. Pokud se bavíme například o manažerských pracovních místech, jejich popis bude bezpochyby detailnější, než například u míst pomocných a nekvalifikovaných. Tím není řečeno, že by u méně kvalifikovaných míst, nebo na první pohled jednodušších pracovních úkolů, nebylo třeba pracovní místo detailně popsat. To samozřejmě ne.

⁴⁰ Národní soustava povolání. Kategorie CZ-ISCO. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [2013-01-31]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

Je-li ale popis pracovního místa vnímán jako soubor hodnot vymezujících pracovníkovi pravomoci, odpovědnost, rizika a především pracovní úkoly, pak je zcela logické, že u manažerských pozic bude tento popis co nejširší. Obecně platí, že čím větší jsou kompetence, tím důležitější je tyto kompetence dokumentovat.

3.5 Metodika zpracování popisu pracovních míst pro malé, střední a velké firmy

Obecně lze říci, že metodiky použité při tvorbě pracovních míst v malých, středních i velkých podnicích nejsou v základu své podstaty příliš odlišné. Minimálně v základních krocích jsou naprosto shodné.

Jedná se o tyto:

- Stanovení potřeby
- Stanovení kritérií (hodnot popisujících pracovní místo)
- Stanovení rizik
- Stanovení odměn

Detailním popisem uvedených kroků, získáme metodiku pro popis pracovního místa v malých, středních i velkých podnicích. Zmiňované rozdíly u metodik malého, středního a velkého podniku jsou právě ve formální stránce zpracování.

Formální stránka je a bývá spíše podceňena a to v závislosti na stupni rozvoje podniku. Respektive na stupni integrace procesů a metod řízení personálních činností. Je zcela samozřejmé, že malý podnik a v některých případech i střední podnik neplní žádnou z ISO certifikací, jež se týkají vedení organizace.

Detailní rozepsání kroků:

1. Stanovení potřeby

V případě stanovení potřeby se jedná o krok, kdy se vedoucí subjekt malé společnosti dostává do situace, v níž je schopen za stávajících kapacit zaměstnanců jen obtížně dále plnit své obchodní závazky. Může se však jednat i o situace, kdy se společnosti chystá na možný příchod dalších zakázek nad rámec jeho stávajících

kapacitních možností. To je u malých podniků dosti výjimečný jev. Jak všichni známe z vlastních zkušeností, jsou malé české podniky v rámci minimalizace personálních nákladů zpravidla spíše lidským kapitálem podzásobené.

Jedním z používaných nástrojů, jak stanovit potřebu dalších pracovníků, je nástroj „utilizace“. Tento nástroj srovnává množství dostupných pracovníků s počtem produktivních (výdělečných) hodin, respektive v poměru k zisku společnosti.

2. Stanovení kritérií

Je-li stanovena potřeba, následuje další krok, kterým je specifikace kritérií. Jedná se především o tato kritéria:

- Pracovní činnost
- Odborné, technické a fyzické předpoklady
- Časový rámeček
- Druh pracovního vztahu
- Priorita

Zde uváděná kritéria mohou zároveň posloužit jako hodnotící dotazník při výběrovém řízení, či následné tvorbě pracovní smlouvy.

3. Stanovení rizik

Rizika hrají, nebo by minimálně měla hrát velkou roli v případě tvorby pracovního místa. Je v zájmu každého podnikajícího subjektu, nebo vedoucího manažera podniku, aby zhodnotil rizika plynoucí z tvorby nového, či změny stávajícího místa. Nehovoříme zde však o rizicích týkajících se např. zdraví pracovníka, ačkoliv ty sem jistě patří také.

Jedná se o rizika spojená s těmito kritérii:

- Míra rentability pracovního místa, spojená s „utilizací“ pracovní pozice
- Budoucí perspektiva pracovního místa
- Dopady na podnik v případě, že ..?
- Bezpečnost, či nebezpečnost pracovních činností
- Právní a legislativní podmínky

4. Stanovení odměn

Pro zaměstnavatele nepopulární, pro zaměstnance důležitým krokem je stanovení odměn. Pro společnost je důležité stanovit správné měřítko, způsoby odměňování. Pokud je odměna nesprávně určena, nenechají na sebe důsledky dlouho čekat. Najít ideální rovnováhu, je nejtěžší disciplínou personálních útvarů, manažerů, či vlastníků, starajících se o lidský kapitál ve společnosti.

Nelze jednoznačně říci, který podnik (malý, střední či velký) má tuto úlohu nejsnazší. V případě všech firem jsou rizika stejně velká a špatné definování odměn se vždy projeví na výsledku organizace. Je-li odměna nepřiměřeně vysoká, stává se po čase pracovní činnost nerentabilní, nebo v prostředí volného trhu nekonkurenceschopná. Je-li odměna předem stanovena nízká, je pro potenciální uchazeče o pracovní místo nezajímavá a organizace není schopna přilákat pracovníky kvalitativně srovnatelné s konkurencí. Samozřejmě nelze tvrdit, že vše je jenom o odměně. Jak je velmi dobře známo, důležitým faktorem v přilákání pracovníků, je i jméno a pověst společnosti. Zpět ale ke stanovení odměn.

Odměny lze dělit do několika kategorií dle:

- Finančního ohodnocení
- Možných benefitů poskytovaných organizací
- Flexibility v rámci výkonu pracovních činností (časová, či tvůrčí)
- Seberealizace a sebeuspokojení
- Důležitosti rodinné pohody zaměstnance

Následující ukázky znázorňují, jak může proces popisu pracovních míst vypadat a které kroky v zásadě obnáší.

Obrázek 2: Proces popisu pracovních míst



Zdroj: ÚČETNÍ KAVÁRNA. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. [online]. © 2013 [2013-02-05]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/document/attach/pam2006-09-38_1.jpg

Obrázek 3: Proces popisu pracovních míst



Zdroj: TREXIMA. Tvorba popisů pracovních míst. [online]. [2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/popis-pracovnich-mist>

3.6 Vzorové zpracování popisu pracovních míst

3.6.1 Malý podnik

U malého podniku se neočekává přehnaně detailní zpracování. Samozřejmě by detailní zpracování nebylo na škodu, ale jak již zaznělo v kapitole 3.1, malé podniky a tím spíše malé firmy se touto problematikou příliš nezabývají.

Zpravidla se spokojí se základními informacemi, jako např.:

- Název pracovní pozice (zpravidla název vykonávané činnosti)
- Místo výkonu práce
- Nezbytná školení a certifikace
- Přiřazení odměn a benefitů
- Rizikovitost práce (základní zhodnocení)

Tabulka 9: Příklad popisu pracovního místa v malém podniku

Pracovní pozice	Zedník
Jméno a příjmení	František Pracovitý
Požadovaná školení a přezkoušení	Žádná
Náplň práce	Veškeré zednické práce
Nadřazené pracovní pozice	Dílo mistr
Podřazené pracovní pozice	Pracovní pozice je bez vedení podřízených.
Pracovní doba	Dle standardního fondu pracovních hodin v běžném časovém rámci od 7:00 – 15:00. Časový rámec je možné upravovat dle ročního období a aktuálních potřeb
Platová kategorie	Viz pracovní smlouva
Svěřené pracovní prostředky	Nezbytné zednické nářadí viz fasovací protokol
Rizika	Práce ve výškách a prašném prostředí

3.6.2 Střední podnik

Středně velké podniky jsou, jak již název napovídá na hranici mezi malým a velkým podnikem. Tomu odpovídá i popis pracovních míst. Detailnost zpracování není paušálně stejná u každé pozice. U pracovních míst jednoduššího charakteru se tyto podniky detailností popisu rovněž příliš nezabývají, pro změnu u odporných pozic, kam lze počítat management, ale i technické pozice (např. konstruktér, či specialista v oboru) bývají popisy pracovních míst zpracovány detailně, někdy až na hranici srovnatelné s velkým podnikem. Hlavní faktory, jež ovlivňují úroveň detailnosti informací v popisu pracovních míst u středních podniků, je počet zaměstnanců, obchodní zaměření a především síla konkurence.

Tabulka 10: Příklad popisu pracovního místa ve středním podniku

Pracovní pozice	Sekretářka
Jméno a příjmení	Eva Pracovitá
Požadovaná školení a přezkoušení	Státní zkouška z psaní na stroji, řidičský průkaz skupiny B
Náplň práce, hlavní úkoly	Administrativní podpora, korespondence, korektury, komunikace pomocí emailů, dopisů případně telefonů, správa kalendáře a schůzek vedoucích společnosti, zajištění agendy a zápisů k jednáním, obsahová správa webových stránek, reprezentativní vystupování
Nadřízené pracovní pozice	Ředitel společnosti
Podřízené pracovní pozice	Pracovní pozice je nemažerská a bez vedení podřízených.
Pracovní doba	Flexibilní, 8 hodinová, pevná část pracovní doby od 9:00 – 14:00
Pracoviště	Praha, lokální pobočka firmy (+ adresa)
Jazykové znalosti	Anglicky, Německy
Platová kategorie	Level 2
Benefity	Žádné
Svěřené pracovní prostředky	Notebook, mobilní telefon
Plánovaná školení	Kurz komunikace a vystupování

3.6.3 Velký podnik

V případě velkého podniku, jak již bylo uvedeno v předchozích řádcích, se jedná vždy o detailní popis. Zde již nemluvíme o základní tabulce, či matici čítající několik málo řádku se základními informacemi. Zde hovoříme o komplexně pojatých, detailně zpracovaných a propracovaných popisech pracovních míst, jež jsou vytvářeny personálními útvary. Činnosti jsou rozděleny dle jednotlivých částí, které je třeba vydefinovat. Firmy si mohou tyto části nazývat jak chtějí, neexistují proto žádná přesná pravidla. Volí však v základu jednotný název, kterým je job model. Jedná se o model, který je vlastně jakousi maticí pracovních pozic, s přiřazením do jednotlivých, nadefinovaných úrovní odměňovacího systému a následným umístěním v organizační struktuře.

Obrázek 4: Příklad job modelu

		JOB MODEL							
		JOB FAMILY							
		Management	Support	Finance & Controlling	Consulting	Project Management	Service Delivery Management	Delivery Management	Account Management
Level	21	Manager g							
	20	Manager f							
	19	Manager e							
	18	Manager d			Consultant IIIb	Project Manager III			
	17	Manager c	Support VI	Finance & Controlling IV	Consultant IIIa	Project Manager IIb	Service Delivery Manager IV		Account Manager III
	16	Manager b	Support Vb	Finance & Controlling	Consultant IIb	Project Manager IIa	Service Delivery Manager III	Delivery Manager III	Account Manager IIb
	15	Manager a	Support Va	Finance & Controlling	Consultant IIa	Project Manager I	Service Delivery Manager II	Delivery Manager IIb	Account Manager IIa
	14		Support IVb	Finance & Controlling II	Consultant I		Service Delivery Manager I	Delivery Manager IIa	Account Manager I
	13		Support IVa	Finance & Controlling Ib				Delivery Manager Ib	
	12		Support III	Finance & Controlling Ia				Delivery Manager Ia	
	11		Support II						
	10		Support Ib						
9		Support Ia							

Jak již bylo zmíněno, job model v sobě zahrnuje popisy jednotlivých pracovních pozic, které jsou dále rozděleny do dvou fází. Obecný popis, respektive popis co musí pracovní pozice splňovat a následně detailní popis, který je zaměřen již na konkrétního

pracovníka, konkrétní osobu. Obecný popis i detailní popis pracovních míst se prolínají s firmou stanovenými kompetencemi, které popisuje kompetenční model.

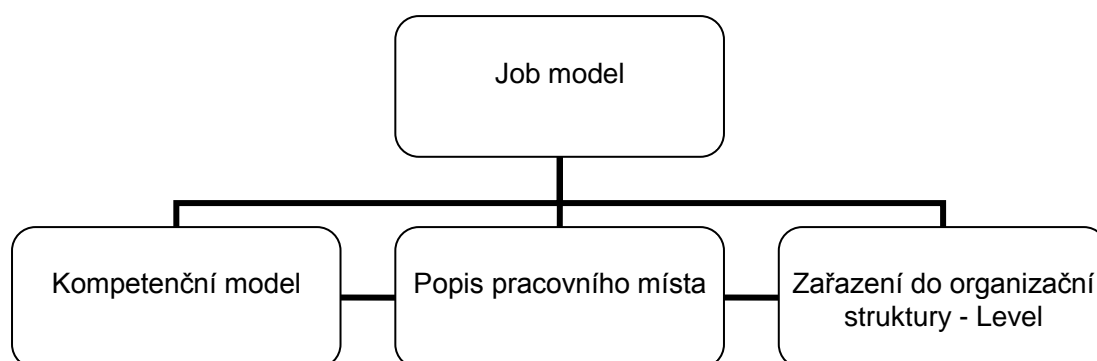
Job model a kompetenční model (někdy nazýván jako kompetenční matice) jsou pak fyzicky spjaty s odměňovacím systémem společnosti. Je nutné uvést, že tyto modely slouží nejen k detailnímu popisu pracovních míst a zařazení do organizační struktury společnosti, ale zároveň ke stanovení možného kariérního růstu a případnému hodnocení jedinců v jejich dosažených kariérních cílech. Kariérní plán je s job modelem pevně spjat a má v něm své pevné místo.

Tabulka 11: Příklad kariérního plánu

Návrh úpravy pracovních úkolů a finančního ohodnocení pro pracovníka					
.....jméno...					
	Cíl	Způsob ověření cíle	hodnocení	Navýšení mzdy	Vyhodnocení, datum a podpis nadřízeného
1.	činnost plnící cíl	prokázání splnění cíle	Splněno <90% Nesplněno >90%	Od kdy a o jakou částku	
2.					
3.					
V dne ...					
Podpis zaměstnance (hodnoceného pracovníka).... jméno ...					
Podpis přímého nadřízeného (hodnotící pracovník) ... jméno ...					
Podpis ředitele firmy ... jméno ...					

Každá velká společnost vychází v základu z těchto principů. Názvy jednotlivých částí se mohou sice lišit, způsob provedení je však zpravidla obdobné. Je to způsobeno hlavně konzultantskými firmami, jež jsou pro tyto účely velkými podniky najímány a ty pak vytváří kompletní systémy hodnocení a popisu pracovních míst dle ověřených vzorců.

Obrázek 5: Schéma propojení jednotlivých částí Job modelu



Výše uvedené schéma znázorňuje jednotlivé úrovně a propojení kompetenčního modelu, job modelu a popisu pracovního místa.

3.7 Časté chybování při definování popisu pracovních míst

Jednou z nejčastějších chyb v oblasti definování popisu pracovních míst bývá podcenění jeho důležitosti a míry detailního zpracování. Rovněž častým problémem bývá samotný obsah popisu. Pokud se HR pracovník zaměří na záznam nesprávných hodnot, které jsou pozice od pozice samozřejmě jinak důležité, výsledkem je definice pracovního místa pro potřeby organizace zcela nevhodná. Nekladme vinu však jenom HR pracovníkům. Jak již bylo zmíněno, do procesu definice popisu pracovních míst vstupují i manažeři a největším podílem právě linioví manažeři.

Linioví manažeři vznikají zpravidla povyšováním z řádových pracovních pozic. Je-li takový pracovník – liniový manažer, postaven do role definování popisu pracovního místa a není-li dostatečně teoreticky vybaven, je naprosto logické, že nebude vytvořený popis zcela bez chyb. Rozdíly v chybovosti se budou lišit dle velikosti organizace. Tento vstupující faktor, má právě velký vliv na vzdělanost liniových manažerů v oblasti personalistiky – popisu pracovních míst. V rámci velkých společností jsou jednak přeci jenom lépe zpracovány procesy a dokumenty pro tvorbu popisu pracovních míst a hlavně se dostává liniovým manažerům školení a podpory od HR business partnerů.

V případě liniových manažerů a ve stejném měřítku i HR pracovníků, se jedná nejčastěji o tyto chyby:

- Nesprávná identifikace potřeby pracovního místa
- Nesprávná kategorizace a pojmenování pracovního místa
- Nesprávně stanovení a vyhodnocení rizik
- Nesprávné stanovení odměn
- Nesprávné stanovení míry odbornosti a kvalifikace
- Nesprávně zvolená metoda analýzy pracovního místa, byla-li vůbec zvolena
- Nesprávně a nevhodně nastavena úroveň detailnosti popisu pracovního místa
- Nesprávně uvedeny hodnoty popisu pracovního místa (uvádění nedůležitých údajů a naopak podcenění údajů klíčových)

Možných příčin by se dalo najít jistě daleko více. Zde se jedná pouze o základní výčet nejčastějších činitelů, které pak vedou k nesprávným a zkresleným výsledkům, při popisu pracovního místa.

Je-li nějaká možnost, jak těmto chybám předcházet, pak je třeba jí hledat v odborné přípravě. Nepodceňovat možnosti, na trhu v hojně míře dostupných, školení a při tvorbě popisů pracovních míst ať už je to samotná analýza, nebo již samotná definice, se maximálně koncentrovat. Důležité je rovněž, pokud se hlavně malých podniků týče, správně stanovit míru odbornosti a využít i „selský rozum“. Přeci jenom se jedná o popis, který by měl v první řadě sloužit, nikoliv jenom plnit stránky papíru.

ZÁVĚR

V bakalářské práci se autor zaměřil na shrnutí základní terminologie, jež je nezbytná nejen jako základ pro praktickou část, ale je rovněž nezbytná pro pochopení celé problematiky popisu pracovních míst. Jen málo z nově vznikajících podnikajících subjektů, ale i subjektů již delší dobu na trhu působících, si uvědomuje, o jak velmi důležitou složku jejich personálních činností se jedná. Její zanedbávání anebo již jenom pouhé odsouvání na druhou kolej v rámci firemní organizace, se vymstilo nejedné firmě.

Je třeba si uvědomit, kdo je zpravidla nejčastěji podnikatelem a tedy i zaměstnavatelem? Hovoříme-li především o malých firmách, jsou to většinou lidé vzdělaní v oboru, ve kterém podnikají, ale téměř většina z nich je bez vzdělání v oboru personalistiky. To samo o sobě již dává slušný základ pro chybování při tvorbě popisu pracovních míst a tvorbě pracovních míst jako takových. Není to však zdaleka tak nejhorší, jako nedělání popisu pracovních míst vůbec. Stejně jako se může vymstít nedodržování základních pravidel při vedení účetnictví podniku, stejným způsobem se může vymstít nepopisování pracovních míst, nebo hrubé chybování v jejich tvorbě. Východiskem z této situace by mohlo být najmutí, nebo zaměstnání personalistiky dobře znalého problematiky, který by tuto agendu profesionálně spravoval. Bohužel v dnešní době, kdy je kladen důraz na snižování nákladů společností, nebo zefektivnění výdajů, je toto řešení velmi málo pravděpodobné. Proto přichází v úvahu vzdělávání již zaměstnaných pracovníků a to pokud možno samostudiem, aby to nic nestálo. Nedá se říci, že by to byla ideální varianta, ale pokud je k dispozici snadný a pro laiky dobře čitelný návod, je to zcela jistě lepší, než naprosto neodborný přístup bez základních znalostí.

Praktická část, jak se autor domnívá, tato častá úskalí zviditelnila, vydefinovala a stanovila základní metodiku pro jejich předcházení. Ve své podstatě se jedná o rozřazení a stanovení potřeby podnikatelského subjektu popisu pracovních míst, dle velikosti organizace a důležitosti popisu pracovních míst dle vykonávaných činností. Názorné příklady poskytují čtenáři možnost lépe se v problematice zorientovat a vybrat si způsob a metodiku popisu pracovního místa, který mu bude pro jeho potřebu vyhovovat. Samozřejmě si čtenář může metodiku dále upravovat a může ji dle potřeby libovolně kombinovat.

Autor klade vysoký důraz na jednoduchost popisu. V případě tvorby jakékoliv metodiky, je vždy nutné zvolit optimální měřítko odbornosti. Je-li metodika příliš detailní

a do detailu zavádějící, stává se nepřehlednou a prakticky nepoužitelnou. Je-li metodika zase příliš jednoduchá, neposkytuje prakticky žádný přínos. Autor se domnívá, že právě v této práci bylo dosaženo optimální poměru mezi odborností a pochopitelností, tak aby dobře posloužila pro případné samostudium

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- 3) BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- 4) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- 5) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Jihlava: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- 6) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- 7) KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- 8) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- 9) URBAN J., STÝBLO J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- 10) URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- 11) SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0573-8
- 12) FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- 13) Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*

Seznam použitých internetových zdrojů

- 1) CZECHINVEST - AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. Definice malého a středního podnikatele. [online]. © 1994–2013 [2012-12-28]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- 2) EVROPSKÁ KOMISE. Definice MSP. [online]. © 1994–2013 [2013-02-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm

- 3) NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Kategorie CZ-ISCO. [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [2013-01-31]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>
- 4) DAŇAŘI ONLINE- PORTÁL DAŇOVÝCH PORADCŮ A PROFESIONÁLŮ. Nové přístupy k vytváření pracovních míst. [online]. © 2013 [2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d834v810-nove-pristupy-k-vytvareni-pracovnich-mist/>
- 5) STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. Kategorizace prací. [online]. © Státní zdravotní ústav [2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/kategorizace-praci>
- 6) VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. Hodnocení rizik v praxi. [online]. © 2002 - 2013 Výzkumný ústav bezpečnosti práce [2013-01-31]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/rizika/hodnoceni_praxe040318.html
- 7) ÚČETNÍ KAVÁRNA. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. [online]. © 2013 [2013-02-05]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/document/attach/pam2006-09-38_1.jpg
- 8) TREXIMA. Tvorba popisů pracovních míst. [online]. [2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/popis-pracovnich-mist>

Seznam ostatních zdrojů

- 1) ČSN EN ISO 6385 (2004) ERGONOMICKÉ ZÁSADY PRO NAVRHOVÁNÍ PRACOVNÍCH SYSTÉMŮ (83 3510).

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kategorie podniků	11
Obrázek 2: Proces popisu pracovních míst.....	43
Obrázek 3: Proces popisu pracovních míst.....	43
Obrázek 4: Příklad job modelu.....	46
Obrázek 5: Schéma propojení jednotlivých částí Job modelu	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úroveň obtížnosti funkcí pracovníků ve funkční analýze prac. míst	22
Tabulka 2: Kategorie činností pracovníka používané v PAQ.....	23
Tabulka 3: Kategorie MPDQ.....	24
Tabulka 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	26
Tabulka 5: Nejzávažnější pozitiva a negativa různých přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	27
Tabulka 6: Kategorizace pracovních míst v malém podniku	35
Tabulka 7: Kategorizace pracovních míst ve středním podniku	37
Tabulka 8: Kategorizace pracovních míst ve velkém podniku.....	38
Tabulka 9: Příklad popisu pracovního místa v malém podniku.....	44
Tabulka 10: Příklad popisu pracovního místa ve středním podniku	45
Tabulka 11: Příklad kariérního plánu	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Příklad kompetenčního modelu	I
Příloha B – Popis pracovního místa.....	IV
Příloha C – Kompetenční matice.....	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Příklad kompetenčního modelu

Global Career	Consultant 1	Consultant 2	Consultant 3	Consultant 4	Consultant 5
Požadavky					
Job Model shrnutí	Odpovědnost: 1. provádí malé, dobře definované úkoly v rámci projektu 2. učební pozice Vedení týmu: - nezávislý spolupracovník Odborná způsobilost : - předchozí zkušenost jako klíčový uživatel modulu	Odpovědnost: 1. provádí malé, dobře definované úkoly v rámci projektu 2. učební pozice Vedení týmu: - nezávislý spolupracovník Odborná způsobilost : - předchozí zkušenost jako klíčový uživatel modulu	Odpovědnost: 1. identifikuje problémy a řeší je komplexně v rámci jednoho produktu / služby 2. rozumí vztahům mezi moduly 3. nezávisle vykonává poradenské úkoly Vedení týmu : - koordinuje malý tým na projektu Odborná způsobilost : - 2-7 dodaných projektů a zvládnuté know how jednoho modulu	Odpovědnost: 1. dodává komplexní řešení projektů mezinárodního rozsahu 2. má perfektní know-how obchodních procesů/ sektorů Vedení týmu : - koordinuje projektový tým - vybírá, školí a zajišťuje kvalitní členy týmu Odborná způsobilost : - více než 5 let praxe a minimálně 7 dodaných projektů - kvalifikace ve 2 modulech ERP - vykonává funkci architekta projektů	
Role	Pracuje v týmu konzultantů a podporuje konzultanty. Spolupracuje v jasně definovaných rolích konzultačních projektů.	Jako součást týmu účinně a odborně konzultuje zákazníkem specificky definovaná témata. Využívá standardní metody identifikace možných řešení. Přijímá objednávky.	Konzultuje na projektech nová témata. Definuje řešení přizpůsobením a optimalizací známých metod tak, aby se splnily specifické požadavky zákazníka a poradenské situace. Získává 80% svých objednávek.	Konzultuje projekty s novými tématy. Definuje řešení přizpůsobením a optimalizací známých metod tak, aby se splnily specifické požadavky zákazníka a poradenské situace. Získává objednávky pro tým.	Proaktivně připravuje a prezentuje řešení zákazníkům. Řeší nové a komplexní manažerské úkoly prostřednictvím své odborné expertízy, zkušeností a sítě (networking). Získává objednávky poradenství
Vzdělání a odborná praxe	Vysokoškolské vzdělání nebo odpovídající pracovní zkušenost.	Vysokoškolské vzdělání a minimálně jednoletá odborná praxe nebo rovnocenná technická nebo odborná kvalifikace s několikaletou praxí v příslušném oboru.	Vysokoškolské vzdělání anebo rovnocenná technická nebo odborná kvalifikace s následným odborným školením a 3 roky odborné praxe v oboru specializace.	Vysokoškolské vzdělání anebo rovnocenná technická nebo odborná kvalifikace s následným odborným školením a 5 let odborné praxe v oboru specializace a praxe v pozici projektového manažera anebo na pozici liniového manažera.	Vysokoškolské vzdělání anebo rovnocenná technická nebo odborná kvalifikace s následným odborným školením. Dále se vyžaduje 8 let odborné praxe v oboru specializace a zkušenost s vedením jako projektový manažer komplexních projektů nebo ve funkci liniového manažera. Dodatečná kvalifikace vedoucího pracovníka.
Odpovědnost	Provozní	Provozní	Provozní, je odpovědný/á za své objednávky.	Odpovědný/á za celou objednávku.	Plně odpovědný/á za výsledek objednávky, za odvětví a za řešená témata.
Přínos k obchodnímu rozvoji spol.	Není relevantní	Rozvíjí specifická témata. Mohou být jenom částečně fakturována.	Rozvíjí svá témata. Službu je možné fakturovat v plném rozsahu.	Rozvíjí svá témata. Definuje portfolio.	Iniciuje dodatečné a následné obchodní aktivity podle SOP. Spolupracuje na vývoji
Úroveň kontaktu se zákazníkem	Není relevantní	Prezentuje v rámci projektového týmu a pro odborníky zákazníka. Předpokládá se angličtina, pokud není mateřským	Prezentuje pro pro odborníky a nižší a střední management zákazníka. Předpokládá se angličtina, pokud	Prezentuje a předvádí poradenský projekt střednímu a vyššímu managementu zákazníka. Předpokládá se	Prezentuje a poradenský projekt a vrcholovému managementu zákazníka a odborné veřejnosti. Předpokládá se angličtina, pokud

		jazykem.	není mateřským jazykem.	angličtina, pokud není mateřským jazykem.	není mateřským jazykem.
Vedení týmu	Není relevantní	Není relevantní	Technicky vede jednotlivé	Technicky vede malé týmy.	Technicky vede poradenské týmy.
Další rozvoj "Consultingu"	Aktivní si vyměňuje znalosti se spolupracovníky. Zakládá a rozšiřuje personální síť (networking).	Aktivní si vyměňuje znalosti se spolupracovníky. Rozšiřuje personální síť (networking).	Aktivně si vyměňuje znalosti se spolupracovníky. Aktivně se účastní na sítích vyšší úrovně (networking).	Aktivně sdílí znalosti. Komunikuje znalosti a zkušenosti přes vnitropodniková média (např. intranet, časopisy, přednášky). Technicky koučuje konzultanty. Zakládá a rozšiřuje síť pro konzultanty (networking). Vlastní uznávané odborné know-how v rámci společnosti.	Komunikuje znalosti a zkušenosti včetně využití vnitropodnikových a externích médií (např. periodika, konference). Technicky koučuje seniorní konzultanty. Zavádí aktivity určené k podpoře zakládání nebo dalšího rozvoje sítí (networking). Vlastní uznávané odborné know-how v rámci společnosti a na trhu.
Technická a metodologická odbornost					
Metodologie a procesy poradenství	Má standardní znalost metodologie poradenství	Má dobrou znalost poradenství.	Má rozsáhlou a úplnou znalost poradenství.	Má rozsáhlou a úplnou znalost poradenství.	Má rozsáhlou a úplnou znalost poradenství. Zná různé poradenské metody a přístupy. Uplatňuje tyto znalosti v normách isté a spolehlivě ovládání .
Nástroje poradenství	Dobře ovládá vhodné nástroje jako je MS Office,	Zná všeobecné konzultační metody.	Má znalost aplikace vhodných nástrojů.	Bezezbytku ovládá použití vhodných nástrojů.	S jistotou a spolehlivě ovládá aplikaci příslušných nástrojů.
IT / TC know how	Má znalost alespoň jedné specializované oblasti.	Má znalost alespoň jedné specializované oblasti.	Zná základní vzájemné vztahy IT/TC architektury a má širší znalost IT/TC alespoň v jedné specializované oblasti.	Hodnotí vzájemné vztahy IT/TC architektury a vlivy změn. Dále rozvíjí IT/TC architekturu společně se zákazníkem. Přináší výbornou znalost konzultované oblasti. Jeho/její doporučení mají přímý vliv na procesy a organizační strukturu zákazníka.	Hodnotí vzájemné vztahy komplexní a vysoce integrované IT/TC architektury a vlivy změn. Dále rozvíjí IT/TC architekturu a procesy společně se zákazníkem, v souladu s obchodními cíly zákazníka a v souladu se strategií. Přináší špičkovou znalost konzultované oblasti. Jeho/její doporučení mají přímý vliv na IT strategii zákazníka.
Obchodně ekonomické znalosti	Rozumí ekonomickým znalostem.	Rozumí ekonomickým znalostem.	Má základní znalost nákladů spojených s objednávkou a účtováním. Rozvíjí obchodní případy související s projektem.	Výborně ovládá problematiku podnikové ekonomiky. Zná vzájemné, pro společnost specifické, obchodně-administrativní vztahy a jedná v ekonomickém zájmu společnosti. Je obeznámen s nástroji vedení společnosti a je schopen/a použít poradenství k vedení zákazníka k úspěchu v obchodní činnosti.	Výborně ovládá problematiku podnikové ekonomiky. Vždy sděluje obchodní význam řešení .
Právní znalosti	Není relevantní	Má základní znalost smluvního práva.	Má základní znalost smluvního práva.	Má podrobnou znalost smluvního práva (národní a možná mezinárodní). Má základní znalost pracovního práva.	Má podrobnou znalost smluvního práva (národní a možná mezinárodní). Má základní znalost pracovního práva.
Procesy firmy	Má základní znalost procesního modelu	Má detailní znalost procesního modelu	Podrobně zná modelové postupy. Zavádí modelové postupy ve své obchodní oblasti.	Podrobně zná modelové postupy. Zavádí modelové postupy napříč obchodními oblastmi.	Podrobně zná modelové postupy. Zavádí modelové postupy napříč obchodními oblastmi.

Organizace, portfolio služeb a produktů	Zná organizační strukturu své jednotky. Obecně zná rozsah SOP své jednotky	Zná organizační strukturu jednotky vyšší úrovně. Všeobecně rozumí rozsahu SOP své jednotky.	Zná organizaci Všeobecně rozumí rozsahu SOP a podrobně zná SOP ve své jednotce.	Pohybuje se s jistotou v rámci organizace. Má širokou znalost SOP v jiných jednotkách. Rozpoznává a zavádí možnosti Cross Selling. Zná kontaktní osoby v příslušných jednotkách.	Zná celosvětovou organizaci. Má hlubokou znalost SOP. Zavádí možnosti Cross Selling a současně bere v úvahu SOP / Produkt Offering. Zná kontaktní osoby v příslušných obchodních jednotkách.
Řízení projektů	Není relevantní	Má základní znalost řízení projektů a PM Book.	Má znalost uplatňování vhodných nástrojů řízení projektu, včetně PM Book.	Má širokou a obsáhlou znalost řízení projektů. Má znalost různých norem řízení projektu. Zvládá standardy .	Má širokou a obsáhlou znalost řízení projektu. Zkušenosti při využívání různých standardů řízení ojektu. Uplatňuje tyto zkušenosti v standardu. Spolehlivě ovládá standard.
Prezentace	Prezentuje výsledky své práce na interních meetingech srozumitelně a strukturovaně.	Prezentuje uspořádaným a strukturovaným způsobem. Využívá různá média.	Prezentuje efektivně výsledky práce ve své oblasti odpovědnosti, jak interně tak u zákazníka. Prezentuje uspořádaným a srozumitelným způsobem. Využívá různá média. Prezentuje i komplexní obsah jistě a kvalifikovaně. Zůstává klidný a uvolněný ve vypjatých situacích.	Ad hoc odborné prezentace v různorodých a složitých podmínkách.	Ad hoc odborné prezentace v různorodých a složitých podmínkách. (např. při konfliktních zájmech), včetně prezentace na úrovni executive board zákazníka.
Moderování	Není relevantní	Moderuje/vede porady v jasně definovaném prostředí. Společně se skupinou strukturuje témata a zvládá je efektivně, včas a se zaměřením na cíl a výsledky.	Moderuje/vede schůze, včetně schůzí se zákazníky. Společně se skupinou strukturuje témata a zvládá je efektivně, včas a se zaměřením na cíl a výsledky.	Vede diskuzi/schůze skupin průměrné velikosti a složení. Společně se skupinou strukturuje témata a zvládá je efektivně, včas a se zaměřením na cíl a výsledky.	Vede schůze kvalifikovaně. Jedná pružně ve vypjaté, vysoce stresující dvojroli moderátora: prezentace svých zájmů vs. neutrálnímu moderování. Zná různé fáze skupinové dynamiky a vědomě je řídí. Zvládá profesionálním způsobem složité moderátorské situace. Pracuje konstruktivně a vnímavě s účastníky, kteří neporozuměli.

Příloha B – Popis pracovního místa

PLM System Specialista I (PLM Specialit)	
Organizační zařazení (Organizational assignment)	
Oddělení (Department)	Oddělení elektrických svazků <i>Electric Department</i>
Úsek (Section)	PLM <i>PLM</i>
Divize (Division)	Systémová integrace <i>Systems Integration</i>
Přímý nadřízený (Direct Superior)	Vedoucí oddělení elektrických svazků <i>Head of Harness Systems Department</i>
Zastupuje/Zastupován (Represents/Represented by)	
Specializace (Specialization)	Expertní podpora systémů VOBES (unix a NT platforma)
Job model	Consulting / Consulting 1 (level14)

Pracovní náplň, odpovědnosti (Job description, responsibilities)	
Cíl (Aim)	<ul style="list-style-type: none"> • Systémová podpora v rámci zákazníka • Systémová podpora v rámci expertní spolupráce s externími zákazníky
Hlavní činnosti a odpovědnosti (Major Tasks & Responsibilities)	<ul style="list-style-type: none"> • Instalace systémů • Nastavení systémů • Systémová administrace UNIX – Solaris, NT – Windows • Správa serverových zařízení • provádí malé, dobře definované úkoly v rámci projektu • Pracuje v týmu konzultantů a podporuje konzultanty. Spolupracuje v jasně definovaných rolích konzultačních projektů. • identifikuje problémy a řeší je komplexně v rámci jednoho produktu / služby • nezávisle vykonává poradenské úkoly • Prezentuje uspořádaným a strukturovaným způsobem. Využívá různá média. • Má standardní znalost metodologie poradenství • Aktivní si vyměňuje znalosti se spolupracovníky.
Obecné povinnosti (General Duties)	<ul style="list-style-type: none"> • plnit úkoly dle požadavků nadřízeného v rámci sjednaného druhu práce (employee will perform tasks on request of the superior within the agreed positron). • další konkrétní povinnosti, písemně definovány zaměstnavatelem, mohou být do této přílohy doplněny později (other specific duties, defined by Employer in writing, may be included into this annex later).

Požadavky (Requirements)	
Vzdělání (Education)	
Stupeň (Degree)	SŠ / VŠ
Obor (Field of study)	Technického směru
Praxe (Working Experience)	
Délka (Duration)	Min. 1 rok v oblasti konstrukce elektro
Obor (Field)	Technika, elektrotechnika
Zkušenosti (Experience)	
Jazykové znalosti (Language knowledge)	
Angličtina – úroveň (English – level)	Středně slovem, písmem, výhodou
Němčina – úroveň (German – level)	Středně slovem, písmem, výhodou
Jiné – úroveň (Other – level)	
Běžné PC znalosti (Common PC skills)	
MS Word	X
MS Excel	X
MS Access	
MS Project	
MS PowerPoint	X
MS Outlook	X
MS Internet	X
SAP	
Jiné (Other)	CATIA V4 / V5
Odborné PC znalosti (Expert PC skills)	
Základy znalosti systému PDM výhodou	
Technické znalosti ICT (ICT technical knowledge)	
UNIX systém Solaris	
Jiné odborné znalosti (Other expert knowledge)	
Oprávnění, certifikace (Competence, certifications)	

Ridičský průkaz (Driving Licence)	X (skupina B)
Vyhláška 50/1978 (Public Notice 50/1978)	
Certifikace (Certifications)	
Jiné (Other)	
Měkké kompetence (Soft skills)	
<p>Projevuje osobní iniciativu. Přispívá k podpoře přátelské spolupráce s kolegy. Poskytuje informace. Dává najevo pozitivní přístup ke společnosti. Jedná důvěryhodně. Přebírá iniciativní roli ve svém technickém, metodologickém a osobním rozvoji. Přizpůsobí se různým formám vzájemného působení kultur. Ví, jak posuzovat emoce a umí s nimi adekvátně nakládat. Ví, co chce a rozpoznává realisticky, co musí udělat, aby toho dosáhl(a). Vystupuje s autoritou a věrohodně v týmu i vůči zákazníkovi. Povzbuzuje a podporuje otevřenou výměnu názorů a myšlenek. Studuje dostupné materiály týkající se jeho profese z hlediska možných inovací a sdílí informace s co nejširším audioriem kolegů Požadována je samostatnost, prezentační schopnosti, asertivní jednání, komunikativnost, vyjednávací schopnosti.</p>	

Pracoviště (Work Place)	
Pracoviště (Work Place)	Mladá Boleslav

Rozvržení pracovní doby (Working hours schedule)	
Pružné (Flexible)	X
Směnný provoz – dohled (Shift Operation – NCC)	
Zkrácený úvazek (Part-time)	
Jiné (Other)	

Typ zdravotní prohlídky (Type of Medical check)	
Administrativa (Administration)	X
Řízení motor. vozidla – referenti (Driving cars)	X
Směnný provoz (Shift Operation)	
Noční práce (Night work/emergency)	
Práce ve výškách do 10 metrů (Work at heights up to 10 metres)	
Práce ve výškách nad 10 metrů (Work at heights above 10 metres)	
Vstup do kolejiště (Entry to track)	
Práce na elektrickém zařízení podle vyhlášky 50/1978 (Work with electrical installation)	

Příloha C – Kompetenční matice

Kompetenční matice - pracovník ... jméno ...			
Zobrazit ke dni:	dd.mm.rrrr		
Zkratka a název	xyz	CAD/PDM procesy a metody	
SAP skupiny:			
Číslo a název FM:	xxxxxxx	Spec.-skup.PDM/CAD procesy a metody	
Účel funkčního místa:	Zajišťuje kontinuitu a vývoj PDM a CAD projektů, řídí pracovníky metodického týmu CAD/PDM a dohlíží na zajištění a kvalitu CAD-dat pro projekty vozů v PDM systému		
Číslo a název cílové profese:	xxxx	005 Specialista	
Cílová tarifní skupina:	B		
Číslo a název nadřazeného FM:	xxxxxxx	Koor. konstrukční systémy a systémy vozu	
Vzdělání			
Povinné vzdělání			
Kód	Stupeň	Skupina oborů	Podrobnosti
R	bakalářské vzdělání	18 - Informatické obory (...)	
Alternativní vzdělání			
Kód	Stupeň	Skupina oborů	Podrobnosti
Bez požadavků na vzdělání			
Zákonné kvalifikace			
Povinné	Název kvalifikace		
Tabulka neobsahuje data			
Odborné a nadodborné kompetence			
Povinné	Název kompetence		
Ano	Spolupráce, Komunikace, Vedení spolupracovníků / týmu, Orientace v procesech		
Ano	Expertní a metodické znalosti CATIA, PDM		
Ano	Ostatní dovednosti CAD		
Ano	Anglický jazyk - B1 Hovorová		
Ano	Německý jazyk - B2 Hovorová		
Kvalifikace dle interních předpisů			
Povinné	Název kvalifikace		
Ano	Životní prostředí - kategorie THZ		
Ano	Požární ochrana na pracovišti		
Ano	Bezpečnost práce - kategorie THZ		
Ano	Základy systému řízení kvality pro "THZ"		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Václav Jechura

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: distanční

Název práce: Tvorba popisu pracovních míst

Rok: 2010 - 2013

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 8

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel