

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze k bakalářské práci**

**Profesiografie – systemizace funkcí a jejich popis**

**Veronika Linhartová**

© 2020 ČZU v Praze

## **Abstrakt**

V bakalářské práci na téma „Profesiografie – systemizace funkcí a jejich popis“ bude rozebrán proces systemizace funkcí ve vybrané firmě a blíže vysvětleny veškeré pojmy týkající se personalistiky. Cílem práce je navrhnout doporučení, které by směřovalo ke zvýšení úrovně personální činnosti vybrané společnosti, a tím i k vyšší výkonnosti zaměstnanců.

První část práce se zabývá uvedením do problematiky profesiografie a vymezením souvisejících pojmů. Důležité pro praktickou část je i pochopení základních teorií a metod, které se v dané oblasti používají.

Druhá část se již soustředí na společnost, která byla vybrána pro aplikaci vlastních poznatků. Pomocí metody pozorování a rozhovory s pracovníky společnosti bude provedena analýza, ze které bude navrženo konečné doporučení, vedoucí ke zlepšení personální činnosti. Společnost nechtěla být v bakalářské práci jmenována, a proto bude nadále zmiňována jako „společnost X“

**Klíčová slova:** profesiografie, profesiogram, personální činnost, pracovní funkce, systemizace pracovních míst, delegování, kompetence, kvalifikace

## **Cíl práce:**

Hlavním cílem práce je na základě studia odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces systemizace řídicích funkcí a jejich popisy ve zkoumané firmě s výsledným opatřením, vedoucím ke zlepšení systému personálního řízení.

## **Dílčí cíle:**

- posouzení formalizace pracovní činnosti a jeho účinku,
- výzkum úrovně akceptace popisů funkčních míst zaměstnanců zkoumané firmy,
- závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení

## **Metodika práce:**

První část práce je věnována současnému stavu poznání dané problematiky – literární rešerši, která bude východiskem pro analýzu formalizace pracovní činnosti ve zkoumané společnosti.

K výzkumu úrovně akceptace popisů funkčních míst a s tím souvisejícím analýzám budou využity převážně deskriptivní metody z oblasti profesiografie založených na studiu dokumentů jako je vnitřní řád, etický kodex, popisy kompetencí funkčních míst. Pozorováním a volnými rozhovory převážně s asistentem provozního ředitele a personálním oddělením společnosti budou získány doplňující informace o náplni práce jednotlivých funkčních míst a o kompetencích a odpovědnostech, kterými funkce disponují. Za pomoci asistenta provozního ředitele bude sepsán snímek pracovního dne, jež se řadí mezi základní techniky a metody zkoumání a napomáhá k lepšímu vystižení činností s funkcí spojených. Získané informace budou použity pro sestavení nové organizační struktury společnosti, která v minulosti nebyla sestavena.

Nakonec budou navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení personální činnosti a kvality pracovních pozic. Ke splnění tohoto dílčího cíle budou využity poznatky z předchozího šetření, převážně ze studia dokumentů o funkčních místech doplněných o rozhovory s personálním oddělením a se zaměstnanci top managementu společnosti. Výsledkem bude propracovaný profesiogram názorně vyplněný pro funkční místo asistenta provozního ředitele.

## **Teoretická část:**

Profesiografie je věda jejímž předmětem je správné funkční i pracovní zařazení pracovníka do struktury společnosti a pomocí profesiogramu se přenáší do praxe. Pro snadnější pochopení problematiky týkající se pracovních funkcí a jejich systemizace bude začátkem práce uvedeno několik základních pojmů.

Jedním z nich je pojem organizace, tedy proces, jehož základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činnosti jednotlivců, vedoucí k dosažení společného cíle. Aby mohlo být propojení koordinované je zapotřebí disciplíny a organizovanosti celého systému. K tomu napomáhá management. Pro upltnění jednotlivců společnosti jsou důležité jejich kompetence, které představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a hodnot, důležitých pro osobní rozvoj. K tvorbě profilů kompetencí pracovníků slouží analýza pracovních míst. Jejím cílem je odlišení jednotlivých pracovních míst od ostatních míst v organizační struktuře. Následně dochází k vytvoření popisů pracovních míst včetně stanovení nároků na pracovníky. Po splnění všech dílčích částí vzniká profesiogram.

## **Praktická část:**

V této části práce byla charakterizována společnost, jejíž hlavní předmět činnosti je zprostředkování lidských zdrojů. Společnost aktuálně zaměstnává 160 zaměstnanců a hodnota majetku společnosti činí 1,5 mil., přičemž 1,4 mil. jsou oběžná aktiva.

Pro posouzení formalizace pracovní činnosti a jeho účinku, a pro výzkum úrovně akceptace popisů funkčních míst byly využity dokumenty poskytnuté společností doplněny metodou volného rozhovoru převážně se zaměstnanci top managementu společnosti. Za pomoci dokumentů byla vypracována nová organizační struktura a posléze systemizace funkcí společnosti, která byla rozdělena na činnost top managementu a popisu činnosti jednotlivých útvarů.

Vlastní průzkum se zaměřuje na překrývání kompetencí jednotlivých útvarů a funkčních míst společnosti. Hlavní nedostatek se nachází na úrovni top managementu, především v popisu činností asistenta provozního ředitele. Dle použitých metod (pozorování, studium dokumentů, volné rozhovory aj.) byl popis funkčního místa posouzen jako neúplný s nejasnými kompetencemi. Závěrem vlastního průzkumu je navržení návodu na vytvoření

profesiogramu, který by měl být nápomocný při vytvoření nového, detailnějšího a přesnějšího popisu funkčního místa na pozici Asistent provozního ředitele.

### **Závěr:**

Společnost je vedena pomocí liniové organizační struktury, pro kterou je specifické přesné určení nadřízenosti a podřízenosti. Pomocí organizační struktury by mělo být jasné kdo, co a komu může delegovat, částečně předávat svou pravomoc, odpovědnost, či motivovat. Aby mohl řídicí pracovník delegovat, je nutné, aby svou pravomoc a odpovědnost znal. Toho se docílí správným a úplným popisem daného funkčního místa. Studium dokumentů bylo zjištěno, že z popisů funkčních míst společnosti nelze odvodit kdo a co přesně na jaké funkci dělá, za co nese odpovědnost a jakou má zaměstnanec na pozici pravomoc. Z tohoto důvodu je velice složité určit, v jakém případě se jedná o delegování a v jakém případě se jedná o překrývání činností napříč funkcemi.

V roce 2018 došlo ve společnosti k novelizaci první systemizace a ke změně organizační struktury. Je zřejmé, že díky nedávné novelizaci, která nebyla dostatečně propracovaná, čelí společnost novým problémům. Jeden z velkých problémů se nachází v organizační struktuře mezi funkcemi Provozní ředitel a Asistent provozního ředitele. Před novelizací asistentská funkce neexistovala a nyní není mezi nimi dané přesné rozhraní, což je opět důsledek nepřesných popisů funkčních míst.

Pro vyhnutí se nepříjemnostem, spojenými s neúplným popisem funkcí, byl navržen jednoduchý formulář, ve kterém jsou identifikovány všechny podstatné vlastnosti a informace, díky nimž dojde k přesnému zařazení místa do pracovní struktury společnosti.

## Použitá literatura:

### Monografie

- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání.  
Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání.  
Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-274-2497-3
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vydání.  
Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-4221-2
- PETRÁČKOVÁ, Věra a KRAUS, Jiří. *Akademický slovník cizích slov: A-Ž*. 1. vydání.  
Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0607-9
- VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012.  
ISBN 978-80-7357-747-6 (brož)