

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Vytvoření popisu pracovního místa v konkrétní společnosti Bakalářská práce

Miloslav PODRACKÝ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., P



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Miloslav Podracký**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vytvoření popisu pracovního místa v konkrétní společnosti**

Cíl: Cílem práce je vytvořit popis pracovního místa v konkrétní společnosti na základě analýzy pracovního místa a teoretických poznatků a následně za pomoci polostrukturovaných rozhovorů porovnat popis s náplní práce v praxi.

Rámcový obsah:

1. Analýza pracovního místa.
2. Vytváření popisů pracovních míst a přístupy k vytváření pracovních míst.
3. Empirická část – Představení organizace.
4. Analýza pracovního místa a náplně, vytvoření popisu pracovního místa.
5. Polostrukturované rozhovory, porovnání popisu s náplní práce zaměstnanců, vyhodnocení.
6. Závěr.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
4. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. BUCKLEY, R. – WHEELER, A. – BAUR, J. – HALBESLEBEN, J. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Publishing Limited, 2019. 288 s. 37. ISBN 978-1-78973-851-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2022

Miloslav Podracký

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2022

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 30.11.2022

Hluboce děkuji Mgr. Evě Švejdarové, MBA, M.A., Ph.D., za odborné vedení, poznatky a konstruktivní kritiku při zpracovávání mé bakalářské práce. Děkuji vedení a zaměstnancům společnosti LIFEsport s.r.o. za možnost zpracovat praktickou část bakalářské práce v rámci podniku, za jejich ochotu a vstřícnost. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, jež mi byla oporou při psaní mé bakalářské práce.

Obsah

1	Analýza pracovního místa.....	9
1.1	Důvody k vytvoření analýzy.....	9
1.2	Metody sběru dat potřebných k analýze pracovních míst.....	10
1.2.1	Rozhovory	10
1.2.2	Dotazník	11
1.2.3	Pozorování	12
1.2.4	Grafické metody sběru informací	13
2	Popis pracovního místa	14
2.1.1	Vytváření pracovních míst a jejich profilů	16
2.1.2	Motivační přístupy k vytváření pracovních míst	18
3	Představení společnosti.....	19
3.1	Identifikace problému	19
4	Analýza pracoviště.....	21
4.1	Vybrané metody	21
4.2	Účel analýzy.....	21
4.3	Pozorování	22
4.4	Rozbor postupu.....	24
4.5	Požadované schopnosti a dovednosti	27
4.6	Práce příležitostně vykonávané pracovníkem	28
4.7	Vztahy na pracovišti a toky dokumentace	28
4.8	Výstupy analýzy	29
5	Polostrukturované rozhovory	31
5.1	Výběr otázek	31
5.2	Průběh rozhovoru.....	32
5.3	Výstupní data rozhovoru a shrnutí	32
6	Závěr.....	34
	Seznam literatury	36
	Seznam obrázků a tabulek.....	38
	Seznam příloh	39

Seznam použitých zkratk a symbolů

HR – Human resources (lidské zdroje)

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou a tvorbou popisu pracovního místa na již existující a zavedené pracovní místo. Společnost v době psaní této práce pozbývala popisy pracovních míst. Hlavním cílem práce je na základě teoretických poznatků vytvoření popisu pracovního místa tak, aby ho společnost mohla okamžitě aplikovat a využívat v praxi.

V rámci práce byla stanovena struktura. První kapitola se věnuje analýze pracovního místa, jejích metodách a využití. Současně zahrnuje metody sběru dat, které jsou analýzou používány. Kapitola druhá se věnuje vytváření pracovního místa a metodám, jež jsou aktuálně na poli HR využívány. V rámci praktické části, začínající kapitolou tři je představena společnost současně s identifikací problémů, které neexistence popisu vytvářela. Kapitola 4 společně s podkapitolami se dále zabývá analýzou pracoviště, výběrem vhodných metod analýzy, charakteristikou náplně práce a výstupy analýzy pracovního místa. Pátá kapitola přináší prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů náhled zaměstnanců na problematiku a přináší zpětnou vazbu autorovi práce a zaměstnavateli.

Teoretická část obsahuje citace a definice. Zabývá se pracovním místem, analýzou pracovního místa, metodami vypracování analýzy a metodami vytváření pracovního místa obecně. Pro potřeby praktické části byla vybrána společnost LIFEsport s.r.o. Firma se zabývá importem, prodejem a distribucí fitness trenažérů na českém a slovenském trhu. Společnost sídlí v karlovarském kraji, nicméně její centrála se nachází v Praze – Ruzyně, kde probíhala i výzkumná část práce. Primární metodou bylo zvoleno participativní pozorování, doplněné o grafické metody a neformální rozhovory. Metoda polostrukturovaných rozhovorů byla zvolena pro získání zpětné vazby od zaměstnanců tak, aby získané informace mohly být porovnány s popisem pracovního místa.

Hlavní přínos práce vidí autor v úzce využitelné sestavě analýzy, která je využitelná na konkrétní pracovní místo a stanovuje tak návod, jak podobnou analýzu sestavit pro potřeby jiného pracovního místa v jiné společnosti. Zároveň práce prokazuje, že na základě analýzy byl sestaven popis, odpovídající realitě. Tato skutečnost je podpořena polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci. Zároveň je součástí práce i doporučení společnosti, jak zefektivnit práci

na zkoumané pozici. Tato doporučení vzešla v průběhu a z výsledků analýzy a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci.

Teoretická část

1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je základní personalistický proces, jejímž úkolem je zajistit informace o již existujícím nebo nově vznikajícím pracovním místě. Informace nabyté analýzou jsou využívány k tvorbě popisů pracovních míst, které jsou personalisty využívány především pro definování charakteristiky práce, odpovědností, povinností a pravomocí zaměstnance. Popisy konkretizují očekávané výstupy, požadavky na zaměstnance (schopnosti a dovednosti, které vedou k efektivnímu vykonávání práce).

Analýza pracovního místa může být definována jako „Proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance“ (Šikýř, 2012, str. 54). Armstrong se z důvodu větší flexibility přiklání k termínu analýza a popis (profil) role. „Analýza rolí proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby tyto očekávání naplnili“ (Armstrong, 2007, str. 171). Role se týká úlohy nebo úloh, které vykonavatel (pracovník) role provádí s důrazem na chování pracovníka, přičemž popis pracovního místa se soustředí na definici povinností a procesů práce a má povahu nařízení. Čímž se popis může stávat nepružným a být i demotivujícím (Buckley a kol., 2019).

1.1 Důvody k vytvoření analýzy

Existuje několik důvodů k vytvoření analýzy pracovního místa. Jedním z hlavních jsou dosud nevytvořené popisy pracovních míst, které se vytvářejí na základě analýzy. Analýza může být ovšem využita i při porovnávání odvedené (reálně vykonané) práce s předpokladem (požadavkem) na pracovní místo. Analýza pracovního místa zkoumá zda, či kde dochází k rozchodu těchto dvou hodnot. Může se tedy jednat i o nástroj hodnocení. Analýza se dále využívá např. při zefektivňování práce. V době digitalizace je běžné, že pracovní postupy, které byly vytvořeny před několika lety, již dnes nemusí být dostatečně efektivní. Analýza pracovních míst by v ideálním případě měla znemožnit pracovníkům vykonávat činnost, která se ze své podstaty stala zbytečnou, neefektivní, popřípadě jí modifikovat nebo nahradit činností, jež je efektivní a zároveň

v souladu se strategickým plánem. Personalisté mohou analýzu využívat i k jiným činnostem jako: přijímání nových zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, plánování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péči o zaměstnance a pracovní podmínky (Šikýř, 2016).

Analýzu pracovního místa provádí personalisté, specializovaní analytici, externí specialisté, vedoucí pracovníci nebo přímo majitelé. Může k tomu docházet v menších a středních společnostech, které nedisponují samostatným HR oddělením či personalisty a kvalita analýzy, tak není na dostatečné úrovni. Tito pracovníci vycházejí ze svých osobních zkušeností s pracovištěm. Jejich představa o výkonu práce ovšem může být zkreslená. Využívá se tedy i zkušeností zaměstnanců nebo odcházejících zaměstnanců (Koubek, 2011).

1.2 Metody sběru dat potřebných k analýze pracovních míst

Metody sběru informací jsou z pravidla součástí specifických analýz pracovních míst, jako např. funkční analýza. V některých případech, a to především v menších podnicích, kde by se hlubší analýza stala příliš nákladnou (časově, finančně) nebo pro specifičnost pracovního místa neproveditelnou, mohou být tyto metody použity samostatně jako analýza pracovního místa. Využitelnost informací nabyté analýzou pracovních míst se může měnit na základě toho, které pracovní místo je předmětem analýzy. Pokud se jedná o výrobní proces, důležitými informacemi budou např. pracovní pohyby, technické prostředky, efektivita práce. V případě administrativy jimi budou např. šíření informací, proces rozhodování a tak dále (Kociánová, 2010). V závislosti na důležitosti informací se tedy budou lišit i přístupy a metody vedoucí k získávání těchto informací. Armstrong (2007) pracuje s rozhovory, pozorováním a dotazníkem.

1.2.1 Rozhovory

Rozhovory jsou základní metodou sběru dat. Před rozhovory by měla proběhnout krátká analýza obecných informací, aby rozhovor probíhal v nejkratším možném čase a nebyl zmatečný. Rozhovory probíhají se stávajícími pracovníky, s odcházejícími pracovníky, vedoucími a nadřízenými. Rozhovory probíhají standardně, prostřednictvím předem připravených otázek zaměřených na odpovědnosti a povinnosti zaměstnanců. Armstrong (2007) uvádí základní

otázky, na které je nutné během rozhovoru získat odpovědi (Armstrong, 2007, str. 172):

- „Jaký je název Vaší role?
- Komu jste odpovědný?
- Kdo je odpovědný Vám?
- Jaký je hlavní účel Vaší role, tj. V obecných termínech vyjádřeno, co se od Vás očekává, že budete dělat?
- Jaké hlavní činnosti, které musíte v rámci své role vykonávat?
- Jaké výsledky se od Vás očekávají v každé z těchto hlavních činností?
- Co se očekává, že budete znát, abyste byl schopen zastávat svou roli?
- Jaké dovednosti byste měl mít pro vykonávání Vaší role?“

Polostrukturované rozhovory

Polostrukturovaný rozhovor je kvalitativní metodou sběru dat. Během rozhovoru se tazatel řídí osnovou, ale zároveň má dostatek prostoru, aby následující otázky mohl upravit v kontextu předešlých odpovědí a reagovat tak na nově získané informace. Výhodou této metody rozhovoru je získání detailních informací. Nevýhodou je, že rozhovor ovlivňuje relativně hodně faktorů např. osobnost tazatele, špatná příprava, reakce na předchozí odpovědi atd. (Hendl, 2008). Polostrukturovaný rozhovor by měl mít povahu konverzace mezi dvěma subjekty, aby mohlo dojít k lepšímu pochopení problematiky, či jednání tázaného.

Zaměstnanci mají tendence své odpovědnosti a činnosti, jež vykonávají bagatelizovat a přiklání se tak k rozhovorům s odcházejícími zaměstnanci nebo nechat překontrolovat odpovědi přímým nadřízeným. Po rozhovorech probíhá pečlivá analýza získaných dat. Armstrong (2007) myšlenku rozvíjí tím, že taková metoda sběru informací může být nákladná a časově náročná, a proto personalisté mohou preferovat dotazníky.

1.2.2 Dotazník

Dotazník je ideální alternativa k rozhovoru v případě, že velikost skupiny dotazovaných účastníků je natolik velká, že by se vedení rozhovorů stalo neúměrně nákladným. Ačkoliv dotazník nevyžaduje náročnou analýzu výstupních

dat, je o to důležitější a náročnější jeho obsahová příprava. Dotazník by měl být co nejkratší a nejjednodušší. Personalista by před vypracováním dotazníku měl osobně navštívit pracoviště a odpovědět si sám na otázky, jejichž odpověď se dá považovat za objektivní a takové otázky do dotazníku nevkládat. Výhodou je možnost archivace dotazníků. Nevýhodou, že z důvodu dosažení požadované relevance dat, je nutné oslovit větší počet účastníků (Kociánová, 2010).

1.2.3 Pozorování

Pozorování je metodou, při níž se pozoruje činnost zaměstnance v pracovním procesu. Využívá se především ve výrobě a administrativě. Pracovník je při práci pozorován a zaznamenává se činnost, kterou vykonává, doba trvání činnosti, jeho interakce s pracovními nástroji tzn., jaké používá výrobní pomůcky, bezpečnostní prvky atd. Pozorování se využívá především při procesech, které jsou úzce zaměřené. Pozorování pracovního procesu jako celku by bylo časově náročné. Pozorování není vhodné v oborech, kde probíhá hodně duševních procesů. Při takové pracovní činnosti, není objektivně co pozorovat (Kociánová, 2010).

Participativní pozorování

Participativní pozorování je kvalitativní metodou sběru dat, kdy se pozorovatel nachází na místě, na kterém dochází ke zkoumanému jevu a může přímo interagovat s účastníky (pracovníky). Participativní pozorování dělíme na skryté zúčastněné pozorování a otevřené zúčastněné pozorování (Reichel, 2009). Výhodou této metody je získaná osobní zkušenost s pozorovanou situací a rutinními činnostmi. Při rozhovoru totiž odpovídající nemusí uvést všechny podrobnosti, protože už si nemusí uvědomovat jejich existenci. Nevýhodou je časová náročnost metody.

Skryté participativní pozorování vychází z nevědomosti pozorovaného, respektive jeho neinformování o pozorování či o tom kdo je pozorovatelem (Reichel, 2009). Tato metoda disponuje výhodou, že pozorovatel zachytí pracovníky v běžném prostředí bez zkreslení vnějších vlivů (nevědomost o probíhajícím pozorování). Negativem je etický aspekt. Otevřené participativní pozorování je metodou, při níž pozorovatel informuje pozorované účastníky o tom, že jsou pozorováni. Pozorovatel by se při tomto typu pozorování měl zaměřit na užší skupinu

pozorovaných účastníků a pozorovat především procesy, protože chování jednotlivých účastníků může být pozorováním ovlivněno (Reichel, 2009).

1.2.4 Grafické metody sběru informací

Počty a druhy metod k sestavení grafické analýzy pracovních míst se v odborné literatuře liší. Kociánová (2010) uvádí tři základní grafické metody: rozbor postupu, časová analýza, síťová analýza.

Metoda rozboru postupu analyzuje pracovní nebo výrobní proces prostřednictvím procesních diagramů a schémat. Předmětem metody může být předmět procesu (materiál) nebo pracovník a jeho práce (činnost) v procesu. V obou případech se sleduje postup činitelů v pracovním procesu a pomocí grafických nástrojů se dále vyhodnocuje.

Metoda časové analýzy se zaměřuje především na efektivitu práce. Předmětem analýzy může být pracovník, výrobní zařízení, rozdělení činností mezi pracovníky tak, aby byla adekvátně rozdělena jejich kapacita. Cílem časové analýzy je objevit v procesu neefektivní pohyby, prostoje, chyby, plýtvání zdroji, a naopak se pokouší objevit možnosti, jak efektivitu práce zvýšit.

Síťová analýza je grafická metoda využívající Ganttův diagram. Metoda zkoumá vazby mezi pracovníky, stanovišti, budovami, výrobními linkami a zařízeními. Používá se při plánování a řízení časového průběhu složitých činností. Ganttův diagram využívá body (např. stanoviště nebo pracovníky) a čáry (např. čas), kde čáry mohou ilustrovat čas, vzdálenost nebo četnost. Šipky znázorňují směr vztahu (Kociánová, 2010).

2 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je interní dokument, který vzniká na základě informací získaných provedením analýzy pracovního místa. Popis pracovního místa definuje činnosti zaměstnance, odpovědnosti, povinnosti a jeho práva. Také definuje postavení pracovního místa v organizační struktuře podniku, včetně nadřízených a podřízených pracovních míst. V organizaci je personalisty využíván k mnoha činnostem. Jmenovitě jsou to např. přijímání nových pracovníků, plánování zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců nebo vytváření pracovní smlouvy. Dle Šikýře (2016) by měl popis pracovního místa obsahovat (Šikýř, 2016, str. 81):

- název pracovního místa,
- organizační jednotku,
- nadřízené pracovní místo,
- podřízené pracovní místo,
- vztah k ostatním pracovištím,
- charakteristiku práce,
- pracovní podmínky,
- požadované dosažené vzdělání a praxe,
- požadované schopnosti a dovednosti,
- očekávané chování a motivace.

S popisem pracovního místa je možné dále pracovat a na jeho základě mohou vznikat další interní dokumenty. Kociánová (2010) uvádí např. kvalifikační profil pracovníka. Kvalifikační profil pracovníka obsahuje požadované schopnosti a dovednosti na konkrétní pracovní místo v organizaci. Může požadovat dosažené odborné vzdělání, znalost cizích jazyků, zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní předpoklady, fyzickou zdatnost atd. Společnost se v 21. století dynamicky mění a s ní i vnitřní a vnější podmínky, včetně trhu práce. Důkazem tomu je masivní digitalizace, které se projevuje napříč společnostmi. Je proto nutné popisy pracovních míst a kvalifikační profily pracovníků aktualizovat.

Popis pracovního místa by měl být dostatečně specifický a přesný, aby pracovník na daném pracovním místě věděl, co se od něj očekává. Z tohoto důvodu by popis neměl obsahovat žádné nespisovné formulace a abstraktní výrazy (Koubek, 2011). Je důležité v popisu neklást na pracovníky přehnané nároky v oblasti vykonávané činnosti. Takový popis práce by mohl demotivovat pracovníky. Neměl by obsahovat činnosti, které pracovník běžně nevykonává, ale může je vykonávat. Popis pracovního místa by tak měl obsahovat pouze činnosti, které jsou nezbytné pro fungování pracovního místa. To se týká také požadavků na schopnosti a dovednosti pracovníků. Je důležité analyzovat, které schopnosti a dovednosti zaměstnanec pro výkon pracovní činnosti skutečně potřebuje a které jsou pouhou výhodou. Např. pro řidiče spedice je výhodné umět cizí jazyk, kdyby doručoval zboží cizinci. Pro výkon jeho hlavní pracovní činnosti, kterou je řídit auto a pracovat v logistickém systému, je to však zbytečné. V neposlední řadě je také nutné, aby popisy pracovních míst byly v rovině s platnou legislativou. Zaměstnavatel nesmí po pracovnících požadovat práci, která je v rozporu se zákoníkem práce nebo jinou platnou legislativou. Popisy pracovních míst nesmí nikoho diskriminovat ať z pohledu rasy, náboženství, pohlaví či věku.

Koubek (2011) se dále zabývá problematikou nedostatečného spektra činností, jež popisy pracovních míst obsahují. Věta, která se objevuje na konci popisů: „Pracovník bude podle potřeby vykonávat (na požádání) i další pracovní úkony.“ (Koubek, 2011, str. 48), nemá opodstatnění a seriózní zaměstnavatel by neměl k takovému řešení přistoupit. Koubek (2011) dále doporučuje se se zaměstnanci domluvit na konkrétní přidané činnosti a jejím hodnocení. Výše zmíněná situace obvykle nastává v menších a středních podnicích, kde je velká poptávka po flexibilitě zaměstnanců, kteří většinou nemají specifické zaměření tak, aby mohli vykonávat širokou paletu činností. I tak by ovšem měly být vytvořené popisy pracovních míst, jež bude nutné častěji aktualizovat, což může být více nákladné. Předejde se tak větším problémům, než kdyby žádné neexistovaly. Takovými problémy mohou být demotivace pracovníků, konflikty na pracovišti, nedefinovaná organizační struktura, nemožnost spravedlivě ohodnotit pracovníky či navrhnout další vzdělávání.

2.1.1 Vytváření pracovních míst a jejich profilů

Davis (1966) 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“ (Armstrong, 2007 str. 279). Vytváření profilů pracovních míst má za cíl v organizaci splnit strategické cíle pomocí důrazu na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb a zároveň si klade za cíl uspokojit potřeby jedinců v oblasti jeho zájmů, podnětnosti a jeho úspěchů (Kociánová, 2010). Popisy pracovních míst navíc ovlivňují i motivaci pracovníků a je proto důležité to při vytváření pracovního místa zvážit.

Dle Koubka (2015) je vytváření popisů pracovních míst členěno do čtyř fází:

- Specifikace pracovních činností a úkolů, jež je třeba vykonávat.
- Specifikace metod provádění těchto činností (jednotlivých úkolů).
- Kombinování jednotlivých činností a jejich přiřazování ke konkrétním pracovním místům.
- Určit a specifikovat vztahy mezi pracovními místy a jejich držiteli.

První a třetí fáze se věnuje obsahu práce a činnostem probíhajícím na daném pracovním místě. Druhá fáze se věnuje metodám, prostřednictvím nichž má být činnost vykonávána. Čtvrtá fáze specifikuje tok produktů (výrobků) nebo například tok informací mezi pracovišti. V neposlední řadě je potřeba specifikovat pracovní podmínky, pracovní dobu či pracovní prostředí. Koubek (2011) dále rozvádí myšlenku, že v praxi jsou místa a jejich popisy tvořeny na základě zkušeností (bez analýzy a odborných znalostí). Taková pracovní místa mohou být neefektivní. Dochází k tomu kvůli nepromyšleným vztahům na pracovišti, neefektivnímu rozdělení zdrojů, neadekvátně zvoleným tokům informací nebo pracovní místo není obsazeno pracovníkem s odpovídajícími schopnostmi.

Pro první a třetí fázi Koubek (2015) uvádí čtyři přístupy, jak vytvářet pracovní úkoly potažmo i pracovní místa:

- Mechanický přístup je zaměřen na efektivitu práce a práci s prostředky, sleduje především zájmy organizace.

- Motivační přístup sleduje zájmy organizace prostřednictvím uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, soustředí se na vytváření ideálních podmínek pro pracovníky, aby práce byla co nejvíce efektivní.
- Biologický přístup se zaměřuje na fyzické činnosti při práci. Na podmínky, které pracovník má na pracovišti a pokouší se odstranit těžkou fyzickou práci a její negativní vlivy a tím zvednout kvalitu a efektivitu práce. To může být docíleno například koupením průmyslových strojů, jako je vysokozdvihový vozík ve skladu.
- Percepční přístup se podobá biologickému, nicméně není zaměřen na fyzické, ale duševní činnosti. Věnuje se například informačním tokům tak, aby pracovník nebyl informacemi přetěžován.

Pro optimální vytvoření činností, potažmo pracovního místa, je žádoucí, aby byly jednotlivé přístupy zkombinovány. Při vytváření nových pracovních míst, nebo změnách pracovních činností a jejich metod by měly být respektováno několik požadavků (Kociánová, 2010):

- Zlepšovat rozmanitost činností na daném pracovním místě, vytvářet a vykonávat více úkolů a kombinovat je.
- Dosahovat ucelenosti úkolů. Úkoly spojovat, kombinovat a vytvářet přirozené skupiny pracovníků.
- Vytvářet význam úkolů, nejlépe, aby provedená práce byla viditelná. Informovat pracovníky o významu jejich práce.
- Ovlivňovat autonomii, přenášet odpovědnost na pracovníky za stanovení jejich vlastních metod a systémů provedení práce.
- Poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, taktéž vytvořit toky pro přijímání zpětné vazby od zaměstnanců směrem k vedení podniku. Obecně udržovat dobré sociální prostředí na pracovišti.

Tyto požadavky mají vazbu na motivaci pracovníků. Motivací pracovníků s vazbou na vytváření pracovních míst se zabývají motivační přístupy k vytváření pracovních míst. Dle Armstronga (2007) z hlediska motivace mají vliv tyto faktory: autonomie, rozmanitost, využití schopností, zpětná vazba a přesvědčení že je úkol významný.

2.1.2 Motivační přístupy k vytváření pracovních míst

Rotace práce je přístup, jenž spočívá v přemístování zaměstnanců z jednoho pracovního místa na jiné pracovní místo v organizaci. Tím je docíleno snížení monotónnosti a zvýšení motivace zaměstnanců a efektivity práce. Taktéž je možné přístup využít ke vzdělávání pracovníků. Dle Šikýře (2016) je možné rozdělit rotaci práce na dlouhodobou a krátkodobou, vertikální a horizontální. Krátkodobá rotace probíhá v řádu dní, snižuje monotónnost a zvyšuje využitelnost zaměstnanců (možnost zastoupit jiného zaměstnance). Dlouhodobá probíhá v řádu týdnů až měsíců. Může být prostředkem pro vzdělávání zaměstnanců, popřípadě příprava pro změnu jejich pozice ve společnosti. Horizontální rotace probíhá na jedné úrovni řízení. Oproti tomu vertikální probíhá napříč úrovněmi.

Rozšiřování práce spojuje pracovní úkoly podobného charakteru dohromady, čímž zvyšuje komplexnost a rozmanitost práce.

Obohacování práce se zaměřuje na slučování rozdílných úkolů s různou mírou obtížnosti, odpovědnosti a namáhavosti. Zvyšuje se tak komplexnost a autonomie práce. Dle Koubka (2007) je možné uskutečnit tento přístup dvěma způsoby. Těmi jsou delegování pravomocí a posilování pravomocí. Delegování probíhá z vedoucí pozice směrem k podřízené pozici. Nadřízený může rozhodnout o dočasném a účelném zvýšení pravomocí a odpovědností podřízeného. Posílení pravomocí je oproti delegování dlouhodobějšího charakteru.

Empirická část

3 Představení společnosti

Společnost LIFEsport s.r.o. (dále jen „společnost“) byla založena v roce 1999, nicméně její historie sahá až do začátku 90. let. Hlavním předmětem činnosti je import fitness trenažérů zahraničních výrobců na český a slovenský trh, jejich prodej, distribuce, servis a poprodejní služby. V oblasti marketingu je společnost nezávislá. Společnost od svého vzniku spolupracuje s tradiční německou společností KETTLER, jejíž se stala exkluzivním distributorem pro Českou a Slovenskou republiku. V roce 2020 dále rozšířila svou nabídku o produkty značky TOORX (Itálie) a NAUTILUS (USA). Společnost zajišťuje velkoobchodní i maloobchodní prodej, přičemž v minulosti byl dominantní velkoobchod, v současnosti je situace opačná. Dnes je jedna z předních společností na tuzemském trhu v prodeji fitness trenažérů. Společnost aktuálně zaměstnává přibližně 20 zaměstnanců.

Společnost dříve vykonávala především velkoobchod, nicméně její pozice na trhu se změnila a přešla k maloobchodu. Na tento přechod měly vliv jak vnitřní, tak především vnější faktory. Její největší konkurenční výhodou je individuální přístup k zákazníkům. Společnost od samého začátku na poli maloobchodu nabízí montáže u zákazníka společně se servisováním zboží. Tento aspekt je důležitý ve vztahu k této bakalářské práci vzhledem k té skutečnosti, že na tuto pracovní pozici a činnosti bude vytvořen popis pracovního místa.

Autor práce působil ve společnosti brigádně střídavě od roku 2015, a proto mu je prostředí dobře známé. Společnost aktuálně žádnými popisy pracovních míst nedisponuje a zároveň prochází digitalizací na zkoumaném pracovním místě. Je tedy více než žádoucí popisy pracovních míst vytvořit. Jedná se o pracovní místo montážního technika.

3.1 Identifikace problému

Společnost od svého vzniku jde intuitivní cestou přidělování úkolů podle potřeb společnosti. Ačkoliv má ve společnosti každý zaměstnanec přiřazenou pozici, jejich náplň práce byla a je velice variabilní. Společnost nicméně v průběhu posledních let prošla, co se týká procesů probíhajících ve společnosti, změnami.

Dříve společnost zboží především rozvážela mezi odběratele. To bylo zapříčiněno tím, že většinu obrátu společnosti tvořili především obchodní partneři. V průběhu let společnost přešla k maloobchodu. To si vyžádalo změny v procesech. Změnily se komunikační toky, toky zboží (přijímání a vydávání ze skladu), náplň práce jako taková (pouhý rozvoz doplnily montáže vč. komunikace se zákazníky), tak především toky dokumentace¹. Tyto faktory vyústily v personální změny na jednotlivých pracovištích, přičemž některá pracovní místa zanikla.

Zaměstnavatel vidí hlavní problém v nepřehledných pracovních vztazích na pracovišti, který vznikl v důsledku zániku pracovních míst, jež některé z nich byly bezprostředně nadřazené pracovnímu místu montážní technik. Dalším problémem jsou nejasnosti v rámci předávání dokumentace, jejíž toky se změnilo implantováním digitalizace a jejích nástrojů.

¹ Výraz „dokumentace“ vystihuje soubor několika dokumentů, s kterým pracovníci pracují. Konkrétní dokumenty jsou interní informací a nebudou detailně uvedeny.

4 Analýza pracoviště

4.1 Vybrané metody

Pro potřeby této práce byly vybrány metody sběru informací participativní pozorování, grafické metody rozbor postupu a síťová analýza a polostrukturovaný rozhovor. Metoda participativního pozorování byla vybrána jako hlavní metoda pro získání klíčových informací. Zároveň musela být vyloučena grafická metoda časové analýzy z důvodu časové variability pracovní náplně.

Participativní pozorování jako hlavní metoda analýzy mělo za dílčí cíl zjistit a odlišit primární náplň práce s vedlejšími úkoly, které pracovník vykonává, nicméně to není jeho hlavní úloha ve společnosti. Zároveň pozorování mělo analyzovat, jaké pomůcky pracovník používá a jaké kompetence jsou pro výkon práce nutné. V rámci participativního pozorování se pozorovatel zapojoval do pracovní činnosti a psal si poznámky potřebné k následné analýze. Současně s pozorováním pozorovatel využil neformálních rozhovorů se zaměstnanci k doplnění odborných informací.

Rozbor postupu měl za cíl zjistit, zda dochází k neefektivním pohybům při práci a zda je možné je odstranit, nebo upravit, aby měly opodstatnění. Síťová analýza byla využita pro získání informací o tocích komunikace a dokumentace na pracovišti v souvislosti se zkoumaným pracovním místem. Zbylé detailní informace byly doplněny nadřízeným.

Polostrukturovaný rozhovor byl vybrán pro získání zpětné vazby od pracovníků. V rámci rozhovoru tedy měli dva vybraní pracovníci možnost vyjádřit se k popisu pracovního místa a sdělit jejich pohled na problematiku. Výsledné informace byly brány v potaz jako porovnání mezi tím, jak vidí pracovní místo autor práce a samotní pracovníci.

4.2 Účel analýzy

Analýza pracovního místa měla za cíl zjistit náplň práce a definovat vztahy na pracovišti. Vzhledem k vývoji, kterým společnost prošla, to byl dílčí cíl zadán zaměstnavatelem. Důvody byly popsány v podkapitole 3.1 Identifikace problému (str. 19). Bylo tudíž nutné zjistit a definovat toky komunikace a dokumentace

jednotlivými pracovními místy, aby nedocházelo ke konfliktům, které na pracovišti občasně vznikaly kvůli nedefinovanému bezprostředně nadřízenému místu.

4.3 Pozorování

Pozorování probíhalo na pracovišti Praha – Ruzyně. Trvalo v rozmezí jednoho týdne, různých částech dne a fázích pracovní náplně. V některých dnech pozorovatel strávil s pracovníky celý jejich pracovní den a aktivně se zúčastňoval pracovních činností v rámci participativního pozorování. Výsledkem pozorování byla zjištěná pracovní náplň, kterou je možné zachytit v následujících krocích²:

- 1. Přijetí dokumentace od dispečera.
- 2. Příprava zboží na nakládku dle dokumentace.
- 3. Naložení zboží, potvrzení převzetí zboží a přiložené dokumentace.
- 4. Doprava zboží na doručovací adresu.
- 5. Průběh montáže.
- 6. Potvrzení dokumentace zákazníkem a přijetí platby.
- 7. Návrat techniků zpět na pracoviště (v případě pátku domů).
- 7. Předání dokumentu a hotovosti (pokud někdo ze zákazníků platil hotově) nadřízenému či dispečerovi.

Během pozorování bylo zjištěno, které pracovní pomůcky pracovník potřebuje k výkonu práce. Pracovník využívá služební terminál (mobilní telefon se zabudovanou čtečkou čárového kódu). Tato pracovní pomůcka je pro pracovníky stěžejní, protože je využívána ke komunikaci, a především pro přebírání dokumentace. Společnost využívá digitalizace. Veškeré dokumenty jsou technikům distribuovány elektronicky. Technik je následně potvrzené (podepsané) zákazníkem odesílá zpět, popřípadě tato operace probíhá automaticky, například při kontrole nakládky zboží. Další z pomůcek, které každý z techniků využívá individuálně je bezpečnostní oděv, tak jak je definován v zákoně §262/2006 Sb. Zákoníku práce.

² Výraz „krok“ popisuje skupinu jednotlivých procesů jako soubor, které pracovník vykonává. Jednotlivé pohyby zůstávají interně skryté, jestliže neměly hlubší význam ve vztahu k bakalářské práci.

Na pozici montážního technika v průběhu období zpracovávání této práce pracovalo šest pracovníků. Na tyto pracovníky připadají tři dodávkové automobily, jež pracovníci využívají k přepravě zboží a jich samotných. Ve skladě technici operují s elektro zdvižným vozíkem, liseň na balící obaly a dvoukolovým ručním vozíkem na přepravu zboží (dále jen „rudl“).

Přijímání dokumentace od dispečera – V prvním kroku pracovní náplně obdrží technik od dispečera dokumentaci. Dokumentace je zasílána elektronicky prostřednictvím aplikací Office (Microsoft). Každý z techniků má nastavené své účty a tento účet je jim svěřen. S dokumentací technik získává informace o denních rozvozech (montážích). Tyto informace se týkají zboží, poskytnuté služby, lokace a platby.

Příprava zboží na nakládku dle dokumentace – Technik připraví zboží k nakládce. Zboží je nutné ve skladu dopravit k nákladové rampě za pomoci vysokozdvizného vozíku nebo rudlu, a to dle toho v jakém pořadí bude zboží opouštět automobil. Rozmístění v nákladovém prostoru určuje technik. Místa a časy montáže nabyt s dokumentací.

Naložení zboží a potvrzení převzetí zboží, a přiložené dokumentace – Technik při nakládce kontroluje, zda naložil objednávky správně tzn. množství a druhy zboží. Dokumentaci potvrzuje pomocí terminálu. Skenováním čárových kódů jednotlivých výrobků technik potvrzuje dokumentaci, která není zcela potvrzena, jestliže skladník nenaskenuje celou objednávku (zboží objednávky). Tím se zamezuje situaci, kdy by technik část objednávky nenaložil. Technik tímto okamžikem také potvrzuje elektronicky převzetí (naložení) zboží.

Doprava zboží na doručovací adresu – Technici cestují ve většině případů ve dvojici, popřípadě i ve větším počtu. Tento krok je nejvíce problematický z pohledu jeho trvání. Do časového rozmezí kroku vstupuje mnoho proměnných, včetně např. počasí, aktuálního stavu dopravy, vzdáleností mezi lokacemi atd.

Průběh montáže – Technik si jako první prohlédne místo montáže. Hmotnost zboží společnosti se pohybuje v rozmezí od jedné do 200 kg. Je tedy nutné zvolit vhodnou přístupovou cestu. Z tohoto důvodu jezdí technici na montáže ve větším, adekvátním počtu. Montáž trvá od 15 min až do několika hodin v závislosti na montovaném zboží. Technik v průběhu montáže používá základní nářadí

(imbusové klíče, elektrické šroubováky atd.). Nepracuje s žádným nářadím, na které by byla požadována příslušná školení či učení např. svářečka, pájka, soustruh atd.

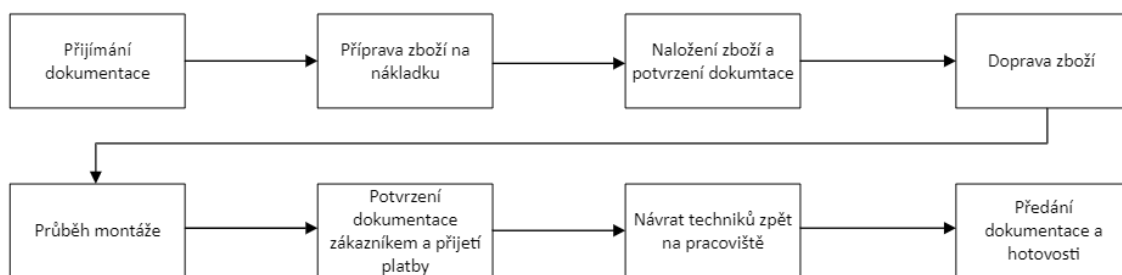
Potvrzení dokumentace zákazníkem a přijetí platby – Po provedení montáže si technik nechá elektronicky podepsat dokumenty o doručení a smontování zboží. Každý z techniků má v terminále aplikaci platebního terminálu, prostřednictvím které může zákazník platit elektronicky a taktéž v ní technik eviduje příjem hotovosti. Doklady o zaplacení a fakturu zasílá technik obratem zákazníkovi na přiloženou nebo sdělenou e-mailovou adresu.

Návrat techniků zpět na pracoviště – Technici při návratu přijedou automobilem zpět na nakládací rampu, kde z nákladního prostoru dodávkového automobilu vynesou balící materiály, ve kterém zboží bylo baleno a přepravováno. Balící obaly jsou skládány u lisu na karton, kde jsou později slisovány a ekologicky zlikvidovány. Je také vyčištěn nákladový prostor auta.

Předání dokumentů a hotovosti (pokud někdo ze zákazníků platil hotově) nadřízenému či dispečerovi – Technik odešle dokumenty potvrzené zákazníkem nadřízenému. Zároveň vytvoří uzávěrku přijatých plateb terminálu. Současně ho informuje o celém průběhu dne. Především o všech anomáliích např. problémům při montáži, nezastihnutí zákazníka na místě, neproběhlé platbě atd. Současně technik předá hotovost, jestliže zákazník hotově platil společně s dokladem (doklad je vytvořen elektronicky) o přijetí hotovosti.

4.4 Rozbor postupu

Rozbor postupu vychází z dat, které byly získány v rámci participativního pozorování. Cílem grafického postupu bylo prozkoumat pracovní proces a eliminovat neefektivní postupy a procesy. Dále navrhnout řešení tak, aby náplň práce byla více autonomní a pracovníci byli více motivováni.



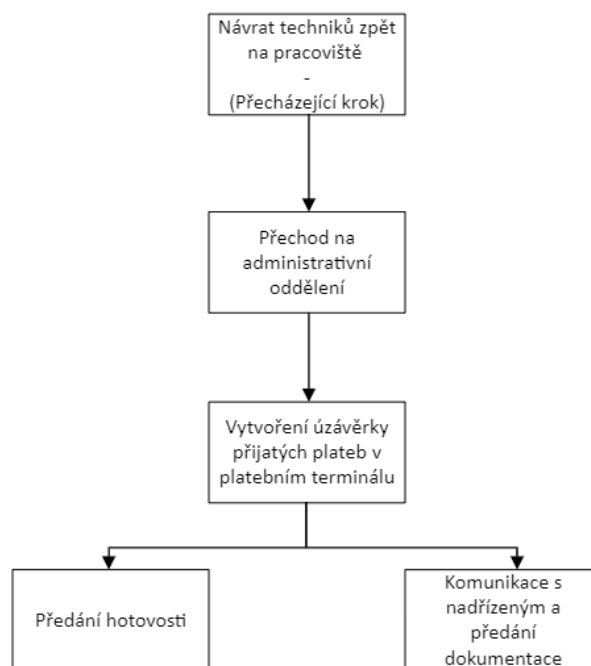
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr.1 Diagram kroků jdoucích v procesu

Z procesního diagramu lze vyčíst, které procesy musí ze své podstaty zůstat zachovány. Jsou jimi kroky 3; 4; 5; 6; 7. Důvodem jejich zachování je samá podstata poskytování služby a zboží. Současně jsou důvodem vzniku pracovního místa montážní technik jako takového. Zbylé kroky 1; 2; 8 jsou pro zaměstnavatele důležité a nepřeje si jejich zánik.

Nicméně detailní rozbor procesu ukázal, že se v krocích 2 a 8 nachází pohyby, které nejsou efektivní a mohly by být zjednodušeny. Krok 2 může být velice dlouhý, dosahující až jedné hodiny. Zaměstnavatel na základě této bakalářské práce zváží možnost vytvoření dalšího pracovního místa skladník. Práci skladníka aktuálně vykonávají technici. Činností, které technici vykonávají, ačkoliv to není jejich primární náplň práce, se tato práce zabývá na str. 28.

Krok číslo 8 je z pohledu efektivity více zajímavý, jelikož se v něm nachází pohyb, který je pro technika téměř zbytečný. Přímý kontakt s nadřízeným, předání hotovosti a dokumentace je možné vyřadit. Dokumentace je přeposílána elektronicky. V tento moment dochází k přímému kontaktu pouze kvůli hotovosti.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

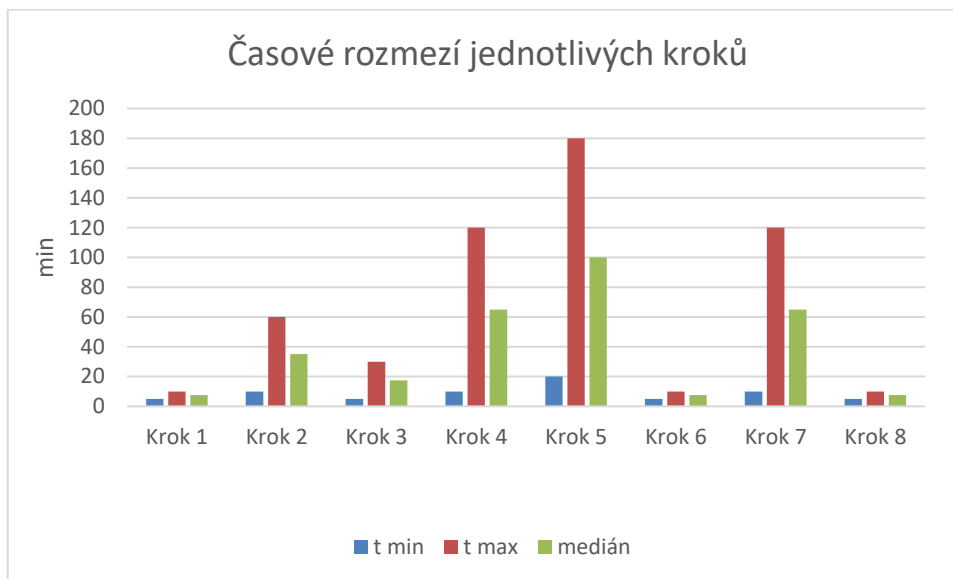
Obr. 2 Rozbor kroku č. 8

Z analýzy vyplynulo, že založením vkladových karet pro techniky, může tento pohyb být eliminován a proces zefektivněn. Technik by v takovém případě vytvořil uzávěrku (tento pohyb již vykonává) a hotovost složil do bankomatu na účet společnosti pod variabilním číslem shodným s číslem uzávěrky. Tak by byl eliminován pohyb „předání hotovosti“ v kroku osm. Po konzultaci se zaměstnavatelem vyplynula další možnost pro zefektivnění pohybů kroku osm. Technici se především v pátek dostávají do situace, kdy jedou ze zaměstnání přímo domů. Přeskakují tak kroky sedm a osm, které vykonávají v pondělí jako první část pracovní náplně. Odstranění nežádoucího pohybu v kroku osm by tedy přispělo k efektivní práci s hotovostí.

Časový průběh jednotlivých kroků

Časový horizont uvedených kroků je velice variabilní. Objem času, který se technici věnují danému kroku se liší v závislosti na množství rozváženého zboží, jeho druhu, druhu montáže, lokace, počtu montáží za den, aktuální dopravní situace atd. Pouze u kroků 1 a 8 je možné určit konkrétní časový průměr, jak dlouho trvá technikům daný pohyb provést. U zbylých kroků je stanovit konkrétní časový průměr téměř nemožné, jelikož do jejich průběhu vstupuje

mnoho proměnných. Včetně těch, které nemohou být nijak odhadnuty. Autor se rozhodl uvést přibližné časové rozmezí kroků a určit jejich mediány.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 3 Časové rozmezí kroků

Z grafu je možné vyčíst, že nejvíce času pracovník stráví mimo jeho pracoviště tzn. mimo centrálu společnosti. Tudíž na doručovacích adresách a u zákazníků. Nejméně času naopak stráví administrativními činnostmi. To je zapříčiněno nedávnou digitalizací společnosti.

4.5 Požadované schopnosti a dovednosti

Kompetenční analýza je z pravidla součástí analýzy pracovního místa. Nicméně kompetence na pracovní místo montážního technika vyplynuly z analýzy pracovního místa jako takového. Další kompetence, které nevyplynuly z analýzy, byly doplněny zaměstnavatelem. Tyto požadované kompetence byly založeny na zkušenostech zaměstnavatele se zaměstnanci na pracovním místě montážního technika.

V rámci pozorování a analýzy bylo zjištěno, že montážní technik musí disponovat lékařskou způsobilostí pro zvedání těžkých objektů. Lékařská prohlídka probíhá v souladu se zákoníkem práce. Na pozici montážního technika dochází ke zvedání těžkých břemen, a pracovník proto musí být fyzicky zdatný.

Každý z techniků musí disponovat řidičským oprávněním skupiny B. Toto oprávnění je nezbytné pro výkon pracovní činnosti na této pracovní pozici. Dle zaměstnavatele by technik měl disponovat ukončeným středním vzděláním. V ideálním případě s technickým zaměřením. Další požadavky na pracovníky by mohly být kontraproduktivní ve vztahu k vykonávané práci. Přehnané kompetenční nároky mohou být demotivující. Nicméně nespornou výhodou je znalost cizího jazyka (domluva se zákazníky).

4.6 Práce příležitostně vykonávané pracovníkem

Při pozorování bylo zjištěno, že pracovníci na pozici montážní technik vykonávají i činnosti, které se přímo nevztahují k jejich pracovní náplni. Tyto činnosti vykonávají nepravidelně, avšak relativně často v závislosti na potřebách společnosti. Jedná se o pracovní činnosti, které mohou být přirovnány k pracovnímu místu skladníka. Jedná se především o příjem a výdej zboží a přípravu zboží pro spediční společnosti.

Vzhledem k této skutečnosti bylo doporučeno vytvořit samostatné pracovní místo skladníka kvůli soustředění pravomocí a odpovědností týkající se skladu na jedno pracovní místo. Kdyby tato pracovní náplň zůstala i nadále delegována mezi montážní techniky, mohlo by docházet ke konfliktům v rámci pracoviště, kvůli nevyjasněné odpovědnosti na pracovišti skladu a pravomocích v něm.

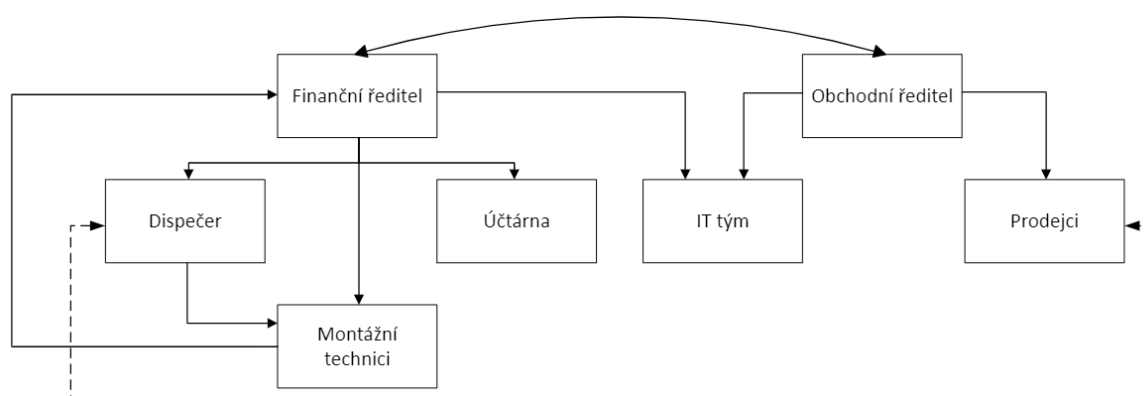
4.7 Vztahy na pracovišti a toky dokumentace

V rámci pozorování bylo zjištěno, že nejvíce interakcí na pracovním místě má montážní technik s dispečerem. Dispečer plánuje a sestavuje rozvozy a informuje techniky o rozvozovém plánu. Taktéž vytváří a distribuuje technikům dokumentaci, která je nutná pro jejich pracovní činnost. Technik s dispečerem jsou během dne v kontaktu, přičemž komunikují komplikace, které mohou nastat během výkonu práce např. nezastižení zákazníka, změna formy úhrady, změna termínu doručení atd.

Montážní technik dále komunikuje s finančním ředitelem. Společnost má aktuálně 2 jednatele, kteří mají rozdělené oblasti řízení. Finanční ředitel spravuje finance a každodenní chod společnosti, zatímco obchodní ředitel spravuje komunikaci

s dodavateli, zpracovává velké zakázky, komunikuje s obchodníky, spravuje e-shop a sortiment společnosti.

Finančnímu řediteli předává technik hotovost a dokumentaci související s hotovostí. Dále ho informuje o vzniklých závažných problémech, konfliktech a komplikacích vzniklých v rámci pracovní činnosti. Běžné pracovní záležitosti a komplikace řeší s bezprostředně nadřízeným pracovním místem, což je dispečer. V rámci pozorování a síťové analýzy bylo zjištěno, že pracovnímu místu montážního technika nepřísluší žádné podřízené pracovní místo. Následující diagram zobrazuje vztahy na pracovišti.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 4 Diagram vztahů na pracovišti

4.8 Výstupy analýzy

V souladu s účelem během analýzy byla zjištěna charakteristika práce tak aby, mohla být sepsána v popisu pracovního místa. Současně byly analyzovány toky dokumentace a komunikace. Díky tomu bylo umožněno definovat bezprostředně nadřízené a nadřízené místo a předejít vznikajícím konfliktům na pracovišti. V rámci analýzy bylo dále zjištěno, jaké pomůcky pracovníci používají a jakých schopností a dovedností musí dosahovat, aby mohli na pracovním místě působit.

Pro kompetence v tomto případě nebyla použita žádná z kompetenčních analýz. Během pozorování vyplynulo, že jedinou dovedností a oprávněním, kterým musí pracovník disponovat, je řídičský průkaz skupiny B. Zbylé kompetence byly doplněny na základě žádosti zaměstnavatele, které vyplývají z jeho zkušeností.

V tomto konkrétním případě se jedná o ukončené střední vzdělání. Nicméně bylo zjištěno, že znalost cizího jazyka je výhodou.

Popis pracovního místa (příloha č.1) byl vytvořen na základě teoretických poznatků, co se týče kategorií. Tyto kategorie byly doplněny o kategorii „nadřazené místo“ a kategorii „rizika“. Bylo tak učiněno na základě dat získaných analýzou pracovního místa, protože bylo zjištěno, že pracovník má dvě nadřazená místa. Obsah jednotlivých kategorií je poté shrnutí informací, které analýzy poskytla.

5 Polostrukturované rozhovory

Pro účely práce byl vybrán polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci pracujícími na zkoumaném pracovním místě. V rámci rozhovorů došlo k přezkoumání popisu pracovního místa (příloha č. 1) zaměstnanci. Cílem bylo doplnit případné chybějící informace a získat jejich pohled na problematiku. Pro potřeby rozhovoru byly jednotlivé otázky založeny na jednotlivých kategoriích popisu pracovního místa tak, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit ke každé kategorii a sdělit tak svůj názor. Pracovníci před rozhovorem dostali popis pracovního místa k prostudování s dostatečným předstihem. Toto opatření mělo zajistit, že zaměstnanci budou na rozhovor připraveni a v rámci rozhovoru nedojde ke zmatečným situacím.

Rozhovor byl uskutečněn se dvěma zaměstnanci, každý na opačné straně spektra. Účastník rozhovoru (tázající) č. 1 působí ve společnosti tři roky a je tedy nejkratší dobu pracujícím zaměstnancem na této pozici. Účastník č. 2 pracuje na zkoumané pozici již přes 20 let a je nejdéle pracujícím zaměstnancem na zkoumané pozici. Zaměstnanci byli záměrně vybráni, aby jejich odpovědi mohly přinést rozdílné pohledy na problematiku.

5.1 Výběr otázek

Otázky, které byly položeny zaměstnancům, lze rozdělit do dvou rovin. První rovina otázek byla obecná a byla založena na teoretických poznatcích dle Armstronga (2007) na (str 10.). Tyto otázky měly za cíl zjistit v obecnější rovině, jak pracovník vnímá své pracovní místo. Druhá rovina otázek byla doplněna autorem a otázky byly více konkrétní vztahující se ke konkrétním oblastem, které obsahuje popis pracovního místa. Otázky byly sestaveny následovně:

- Jaký je název Vaší role?
- Komu jste odpovědný?
- Vnímáte pozice uvedené v popisu jako skutečně nadřízené?
- V obecných termínech vyjádřeno, co se od Vás očekává, že budete dělat?
- Jaké hlavní činnosti, které musíte v rámci své role vykonávat?

- Vnímáte udané povinnosti v popisu, jako aktuální? Pokud ne, které to jsou?
- Je některá povinnost, která není v popisu uvedena, a přesto máte pocit, že jste povinen ji plnit?
- Vnímáte některé riziko, které není v popisu uvedeno?
- Co se očekává, že budete znát, abyste byl schopen zastávat svou roli?
- Jaké dovednosti byste měl mít pro vykonávání Vaší role?

5.2 Průběh rozhovoru

Každý z rozhovorů trval přibližně 10 minut a probíhaly v rámci pracovní doby. Rozhovory byly nahrávány diktafonem a byly následně přepsány. Účastníci byli na tuto skutečnost upozorněni. Rozhovor číslo 1 byl veden s účastníkem č. 1, přepis tohoto rozhovoru je uveden v příloze č. 2. Rozhovor č. 2 byl veden s účastníkem č. 2, přepis rozhovoru obsahuje příloha č. 3. Otázky byly otevřené a tázající se k nim mohli volně vyjádřit. Každý z účastníků rozhovoru měl vytištěnou kopii popisu, do které mohl vždy nahlédnout. Tázající tuto kopii obdrželi v předstihu, aby ji mohli prostudovat.

5.3 Výstupní data rozhovoru a shrnutí

Účastník č. 1 uvedl, že jako riziko vnímá i dopravní nehodu, která v popisu nebyla uvedena. V rámci souhrnné otázky na konci rozhovoru poté doplnil, že by v popisu pracovního místa mělo být uvedeno na koho se obrátit v případě, že dispečer není zastižen. Tato skutečnost a její řešení připadá na zaměstnavatele, protože řešení může vytvořit nové komunikační toky. Ve zbylé části rozhovoru tázající souhlasil s obsahem popisu pracovního místa.

Účastník č. 2 uvedl pohledů více. Nejzajímavější odpověď se jeví na otázku č. 5, kdy pracovník uvedl snahu zákazníkovi nabídnout další zboží. Je předpokládáno, že je to zapříčiněno dlouhodobým vztahem pracovníka k zaměstnavateli. Účastník také více zmiňuje komunikaci. To je přisuzováno přechodu společnosti od velkoobchodu k maloobchodu. Během rozhovoru pracovník dále uvedl, že vnímá riziko nehody a na závěr uvedl, že by doplnil práci v kolektivu do popisu pracovního místa.

V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci souhlasí s informacemi uvedenými v popisu. Nicméně v rámci jednotlivých kategorií uvedli pohledy, které práci obohatily. Objektivně můžeme říct, že účastník č. 1 s popisem pracovního místa souhlasil více, respektive nepřinesl mnoho nových pohledů. To může být zapříčiněno více faktory. Hlavním je doba účastníka č.1 strávená ve společnosti. Má tak jiný pohled na problematiku než druhý účastník. Čímž byl splněn jeden z cílů výběru účastníků, a to přinést jiné pohledy.

6 Závěr

Hlavní cíl práce byl splněn. V rámci práce byl vytvořen popis pracovního místa na základě analýzy tak, aby ho společnost mohla aplikovat a používat. Analýza byla sestavena, aby pokryla všechny body obsažené v odborné literatuře a zároveň, aby popis pracovního místa odpovídal potřebám společnosti, respektive zkoumanému pracovnímu místu. Na základě polostrukturovaných rozhovorů a výsledných dat bylo ověřeno, že popis pracovního místa odpovídá realitě a analýza byla sestavena vhodným způsobem. V rámci zpracování analýzy, stejně tak následných rozhovorů se zaměstnanci, byly objeveny prostory pro zlepšení efektivity práce jinými slovy doporučení.

Během analýzy pracovního míst (podkapitola 4.6) bylo zjištěno, že se ve společnosti nabízí vytvořit nové pracovní místo odpovídající charakteru pracovního místa skladník. Aktuálně tuto práci zastávají montážní technici a tato skutečnost je uvedena i v popisu pracovního místa. Nicméně tato situace není dlouhodobě udržitelná. Odpovědnost za zboží a sklad je delegována mezi více pracovníků a může v krajních případech docházet k pracovním a sociálním konfliktům na pracovišti. Následně po vytvoření nového pracovního místa autor doporučuje aktualizaci popisu pracovního místa, aby zůstal na dále relevantní ve vztahu k pracovnímu místu montážního technika.

Zároveň v rámci podkapitoly 4.4 bylo zjištěno, že se v kroku 8 nachází zbytečný pohyb zaměstnance, který by mohl být v rámci jednoduchého opatření eliminován. Během kroku musí zaměstnanec osobně navštívit nadřízeného, aby odevzdal hotovost. Autor práce nabízí řešení prostřednictvím vytvoření firemních vkladových karet. Tímto opatřením se pohyb eliminuje, přičemž dojde i k zvýšení efektivity toku hotovosti, kdy se hotovost připíše na firemní účet rychleji. Příslušnou dokumentaci má technik možnost vytvořit již nyní.

Polostrukturované rozhovory dále zjistili, že by si pracovníci přáli větší důraz na práci v kolektivu. Autor práce by se v tomto případě přikláněl spíše k sepsání etického kodexu ve zkráceném rozsahu a uvést tuto skutečnost zde. Pokud by práce v kolektivu byla uvedena v každém popisu pracovního místa, popis by disponoval větším obsahem a odporoval definici popisu. Navíc by tato skutečnost musela být uvedena v každém jednotlivém popisu ve společnosti. Etický kodex,

nebo jemu podobný interní dokument, by tuto skutečnost zmiňoval pouze jednou a byl by závazný pro všechny pracovníky.

Práce zpracovává dále téma vytvoření analýzy pracovního místa v malé společnosti. Tato skutečnost může být problematická, jelikož každé pracovní místo je specifické. V rámci práce byl tedy stanoven postup, jak sestavit analýzu pracovního místa, tak, aby odpovídala požadavkům. Autor práce si zde dovoluje poznamenat, že každý personalista by měl získat objektivní informace o zkoumaném pracovním místě a při vytváření analýzy se nebát experimentovat. Využívat a kombinovat jednotlivé metody analýzy a zároveň využít i kvalitativní metody sběru dat, pokud si je situace vyžaduje.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, c2005-2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (2019). Research in personnel and human resources management. Volume 37. Bingley UK: Emerald Publishing. ISBN 978-1-78973-851-3.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Webové stránky:

Metodika ke zpracování závěrečné práce pro vybrané nelékařské zdravotnické obory | Lékařská fakulta Masarykovy univerzity. Informační systém [online]. Copyright © 2019 Masarykova univerzita [cit. 05.11.2022]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/06-kvalitativni.html

Job Analysis: A Practitioner's Guide – AIHR. AIHR Academy | Digital HR Certification | People Analytics Courses [online]. Copyright © All rights reserved. [cit. 16.10.2022]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/job-analysis/#Func>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Diagram kroků jdoucích v procesu	25
Obr. 2 Rozbor kroku č. 8	26
Obr. 3 Časové rozmezí kroků.....	27
Obr. 4 Diagram vtahů na pracovišti	29

Seznam příloh

Příloha 1 Popis pracovního místa montážní technik.....	40
Příloha 2 Přepis rozhovoru č. 1	41
Příloha 3 Přepis rozhovoru č. 2	43

Příloha 1 - Popis pracovního místa montážní technik

Popis pracovního místa „Montážní technik“ ve společnosti LIFEsport s.r.o.	
Pracovní místo	Montážní technik
Pracoviště	Na hůrce 1091/8, 161 00, Praha – Ruzyně
Charakteristika práce	Obsluhuje a udržuje dodávkový automobil, zvedá a přenáší těžké předměty, montuje zboží, příležitostně vykonává skladové práce, komunikuje se zákazníky a spolupracovníky, pracuje s mobilním terminálem, dokumentací a hotovostí.
Povinnosti	Pracuje na základě a v souladu s dokumentací, dbá ústních pokynů nadřízeného. Provádí montáž zboží společnosti dle přiložených manuálů a za použití vhodného náradí. Vyřizuje svěřenou dokumentaci a přijímá platby v elektronické formě i hotovosti, kterou je vždy a v plné výši povinen odevzdat nadřízenému. Dbá, aby pracoviště a jemu svěřené pracovní pomůcky zůstali čisté a organizované. Se zákazníky a spolupracovníky jedná vždy slušně a s maximální odbornou péčí za použití vhodných komunikačních prostředků. O vzniklých komplikacích a konfliktech na pracovišti, nebo v průběhu pracovní činnosti vždy informuje nadřízeného. Pracovník je povinen nosit ochranný oděv a pomůcky poskytnuté zaměstnavatelem.
Vybavení	Ochranný oděv a pomůcky, dodávkový automobil, mobilní čtečka čárového kódu (dále jen „mobilní terminál“), platební terminál, základní náradí, dvoukolový ruční vozík na přepravu zboží a materiálu (dále jen „rudl“), elektro zdvižný vozík.
Bezprostředně nadřízená funkce	Dispečer
Nadřízená funkce	Finanční ředitel
Vztah k ostatním pracovním místům	Za použití mobilního terminálu a dalších prostředků vhodné ke komunikaci komunikuje s dispečerem. Dispečer pracovníkovi poskytuje dokumentaci a informace a prováděné montáži a pracovník s ním řeší běžné vzniklé problémy vyplývající z pracovní činnosti. Finančnímu řediteli vždy předává dokumentaci zahrnující hotovost a informuje ho o závažnějších problémech vzniklých na pracovišti, nebo související s výkonem pracovní činnosti.
Pracovní podmínky	Běžný hluk vzniklý použitím náradí a provádění montáže, podpůrných strojů ve skladu, dopravního prostředku. Špína, mazání a mazací kapaliny související s prováděním montáže.
Rizika	Nebezpečí pořezání nebo pohmoždění vyplývající z prováděné montáže a manipulací s těžkými břemeny.
Vzdělání	Ukončené střední vzdělání, popřípadě střední vzdělání s výučním listem.
Požadovaná praxe	Vlastnění řidičského oprávnění skupiny B nejméně 2 roky, nebo vlastnění řidičského oprávnění skupiny C. Základní strojírenské dovednosti.
Fyzické předpoklady	Schopnost v případě potřeby manipulovat s těžkými předměty do váhy 50 kg. Práce vykonávaná ve stoje, chůzi i v sedě.
Zpracoval	Miloslav Podracký
Datum zpracování	4.10.2022

Příloha 2 - Přepis rozhovoru č. 1

Tazatel – Bez toho, aniž byste četl dokument, jak byste pojmenoval své pracovní místo?

Chvilí přemýšlení – Montážní a servisní technik.

Tazatel – Aniž byste četl popis, komu jste odpovědný?

Nadřízenému (smích).

Tazatel – Jak byste pojmenoval tuto pozici?

Pravděpodobně obchodní ředitel.

Tazatel – Vnímáte nadřízené pozice uvedené v dokumentu, jako nadřízené?

Ano. Určitě.

Tazatel – Co se od Vás očekává v obecných termínech, že budete dělat?

Řízení firemního automobilu, montování zboží, komunikace se zákazníky.

Tazatel – Řekl byste tedy, že charakteristika uvedená v popisu pracovního místa odpovídá?

Ano, obsluhování automobilu, jeho úklid. Když nejsou rozvozy, děláme něco na skladě, práce s hotovostí, komunikace se zákazníky, to je pořád (smích).

Tazatel – Jste schopen říct, co je hlavní činností tzn. vykonávaná činnost, kvůli které pracovní místo existuje?

Pravděpodobně ne, pracovní místo mi dává smysl jako ucelený balík těchto činností.

Tazatel – Vnímáte všechny povinnosti, jako aktuální? Respektive je nějaká povinnost, která je v popisu uvedena a již ji neplníte?

Asi ne, z uvedených jsou všechny aktuální.

Tazatel – Existuje naopak povinnost, kterou plníte, a zároveň v popisu uvedena není?

Nevybavuji si.

Tazatel – Vnímáte nějaké riziko, které v popisu není uvedeno, během výkonu práce?

Tak stát se může cokoliv, může Vám rupnout v zádech. Někde můžete něco rozbít (myšleno majetek společnosti). Člověk se může pořezat, například o karton. Cokoliv.

Tazatel – Vnímáte jako riziko například dopravní nehodu?

Vidíte, člověk si to ani neuvědomuje. Samozřejmě stát se může na silnicích cokoliv.

Tazatel – Co si myslíte, že byste měl znát a umět, abyste tuto činnost mohl vykonávat?

Znát něco o těch strojích, být manuálně zručný obecně. A řízení auta, to dnes umí snad každý.

Tazatel – Co se týká pracovních pomůcek, využíváte i něco jiného, které nejsou uvedeny?

Pravděpodobně ne. Ochranný oděv, základní náradí, rudl. Ve skladu elektriku (myšleno elektro zdvižný vozík). Terminál, to sedí. Nemohu si vzpomenout na nic konkrétního.

Tazatel – Vnímáte rozdíl mezi nadřízenými funkcemi? Pochopil byste z textu, kdy oslovit, kterého z nich?

Většinu věcí řešíme s dispečerem. Málokdy řešíme věci s ředitelem. S dispečerem řešíme věci, které se týkají každodenní pracovní náplně, rozvozy zboží, platby zákazníků atd.

Tazatel – Můžete mi dát nějaký konkrétní příklad?

S dispečerem řeším například nezastižení zákazníka, změna platby na místě, vznik různých závad. Řediteli odevzdávám hlavně papíry (dokumentaci) a hotovost, ale třeba se nám naposled porouchalo služební vozidlo, takže jsme náhradní řešili s ním.

Tazatel – Když se na ten dokument teď podíváte, je něco, co byste změnil, dodal atd.? (Dokument si nahlas předčítá) – Pravděpodobně ne, možná na koho se obrátit, jestliže dispečer není k dispozici.

Příloha 3 - Přepis rozhovoru č. 2

Tazatel – Bez toho, aniž byste četl dokument, jak byste pojmenoval své pracovní místo?

Prakticky to je jak technik, řidič, obchodní zástupce, který lidi částečně i informuje o těch strojích, co umějí atd.

Tazatel – Jeví se Vám tedy montážní technik, jako dobré označení?

Určitě, mohlo by se tak jmenovat.

Tazatel – Aniž byste četl popis, komu jste odpovědný?

Obchodník³, dispečer a samozřejmě ředitel. I když obchodník ani ne, primárně ten dispečer.

Tazatel – Vnímáte nadřízené pozice uvedené v dokumentu, jako nadřízené?

Ano, určitě. Je teda pravda, že ve společnosti už působím přes 20 let, takže je to dost přátelský vztah. Ale určitě je vnímám, jako nadřízené.

Tazatel – Co se od Vás očekává v obecných termínech, že budete dělat?

V první řadě asi, když mám svěřené vozidlo, tak se o něj starat, aby bylo provozu schopné. A pak samozřejmě rozvážení těch strojů, montáže a komunikace se zákazníky. Samozřejmě, když je možnost, tak i nabídnout další zboží, aby firma profitovala.

Tazatel – Řekl byste tedy, že charakteristika uvedená v popisu pracovního místa odpovídá?

Ano.

Tazatel – Jste schopen říct, co je hlavní činností tzn. vykonávaná činnost, kvůli které pracovní místo existuje?

Montování strojů, komunikace se zákazníkem a věci s tím spojené tak, aby ten zákazník byl spokojený.

Tazatel – Vnímáte všechny povinnosti, jako aktuální? Respektive je nějaká povinnost, která je v popisu uvedena a již ji neplníte?

³ Obchodník myšleno prodejce. Aktuálně totiž jeden ze zaměstnanců působí na dvou pracovních místech (prodejce, dispečer). Nicméně ve společnosti působí prodejců více.

Myslím si že ani ne (odpovídá na druhou polovinu otázky), myslím si, že je tam prakticky všechno, i když si myslím, že dřív těch povinností nebylo tolik (smích).

Tazatel – Máte nějaký konkrétní příklad?

Tak dřív se primárně rozváželo a o to ostatní se starali ti zákazníci. Dnes je mnohem Více montáží a s tím i komunikace s těmi lidmi. Tohle dřív nebylo. Ale zase je pravda, že bylo více obchodníků.

Tazatel – Existuje naopak povinnost, kterou plníte, a zároveň v popisu uvedena není?

Ne, nevím, nic mě nenapadá.

Tazatel – Vnímáte nějaké riziko, které v popisu není uvedeno, během výkonu práce?

Tak vždycky je nějaký riziko, člověk tahá těžký věci. Samozřejmě to řízení samo o sobě, tady na těch našich silnicích to není žádná legrace. Takže vlastně člověk se snaží dávat pozor, aby se mu nic nestalo.

Tazatel – Co si myslíte, že byste měl znát a umět, abyste tuto činnost mohl vykonávat.

Tak určitě být komunikativní. Zároveň být trochu psycholog, protože práce s lidmi není jednoduchá. Asi ta komunikace s lidmi dost důležitá.

Tazatel – Co se týká pracovních pomůcek, využíváte i něco jiného, které nejsou uvedeny?

Asi ne, myslím si, že jsou tady uvedeny všechny.

Tazatel – Vnímáte rozdíl mezi nadřizenými funkcemi? Pochopil byste z textu, kdy oslovit, kterého z nich

Určitě k nim přistupuji jinak. S dispečerem řeším ty běžnější věci. Dneska už si navíc spoustu těch věcí řeším sám. Navíc si myslím, že s každou banalitou lítat za ředitelem je nesmysl. Takže asi takhle. Každopádně ho informuji třeba o věcech, co se týká hotovosti, občas i nějakých soukromých věcech. A o všech závažnějších problémech.

Tazatel – Když se na ten dokument teď podíváte, je něco, co byste změnil, dodal atd.?

Doplnil bych práci v kolektivu. To mi přijde dost důležité, aby ti chlapi, jak za volantem, na montážích, aby spolu komunikovali a spolupracovali.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Miloslav Podracký		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vytvoření popisu pracovního místa v konkrétní společnosti		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na problematiku týkající se lidských zdrojů a tématem je vytvoření popisu pracovního místa, jež dosud nemělo popis zpracován, v konkrétní společnosti. Cílem práce je tento popis vytvořit tak, aby ho podnik mohl užívat a zároveň ověřit jeho relevantnost prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Jako hlavní metoda pro sestavení analýzy pracovního místa bylo vybráno participativní pozorování, neformální rozhovory, síťová metoda a grafický rozbor postupu. Pro získání zpětné vazby od zaměstnanců poté polostrukturované rozhovory. V rámci práce byl vytvořen popis pracovního místa a kladně ověřena jeho relevantnost. Součástí práce jsou také doporučení zaměstnavateli a pracovníkům vytvářející analýzu místa.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>analýza pracovního místa, grafický rozbor postupu, lidské zdroje, pracovní místo, participativní pozorování, polostrukturované rozhovory, popis pracovního místa, síťová analýza</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Miloslav Podracký		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Creating a job description in a specific company.		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	47		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The thesis is focused on issues related to Human Resources, and the topic is the creation of a job description, which has not yet been described, in a specific company. The goal of the thesis is to create this description, so that the company can use it, and at the same time, verify its relevance through semi-structured interviews with the company's employees. Participatory observation, informal interviews, network method and graphical analysis of the process were chosen as the main methods for creating the job description. After that, semi-structured interviews were chosen to get feedback from employees. As part of the thesis, a job description was created and its relevance positively verified. The thesis also includes recommendations to the employer as well as the employees who are responsible for creating the job descriptions</p>		
KEY WORDS	<p>graphic analysis of procedure, Human Resources, job analysis, job description, net analysis, participatory observation, semi-structured interviews, work place</p>		