

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Tvorba popisů pracovních pozic v organizaci XY

The creation of job descriptions in the organization XY

Bakalářská diplomová práce

Lenka Šverclová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Tvorba popisu pracovních pozic v organizaci XY“ vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní všechnu odbornou literaturu a ostatní zdroje, které jsem při práci použila.

V Olomouci dne 10. 3. 2014

.....
Lenka Šverclová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Jitce Hanáčkové za ochotu, vedení mé bakalářské práce a cenné rady.

Obsah

Úvod	5
1. Základní pojmy a pojetí	7
1.1 Pracovní místo a pracovní role	7
1.2 Pracovní činnost a práce	8
1.3 Vytváření, analýza pracovního místa a popisy pracovních míst	9
2. Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	11
3. Analýza pracovního místa	14
3.1 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky.....	16
3.2 Metody zjišťování informací o pracovních místech	17
3.3 Jak se analýza pracovních míst provádí.....	18
4. Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka	20
4.1 Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa	20
4.2 Vypracování popisu pracovního místa	22
4.3 Využití analýzy a důvody redesignu.....	24
5. Klasifikace zaměstnání a integrovaný systém typových pozic.....	26
5.1 Klasifikace zaměstnání	26
5.2 Integrovaný systém typových pozic	27
6. Popis organizace.....	30
6.1 Tvorba a materiály	30
7. Analýza současného pracovního místa	34
7.1 Otázky týkající se pracovních úkolů a pracovníka	34
7.2 Vhodné metody k analýze pracovního místa.....	35
8. Optimalizace popisů pracovních pozic	40
8.1 Návrh popisu pracovní pozice	42
9. Využití popisu pracovní pozice v dalších personálních činnostech	44
Závěr	46
Literatura a použité zdroje	48
Seznam obrázků	50
Přílohy	51
Anotace	58

Úvod

Práce se zabývá jednou z nejdůležitějších personálních činností, které probíhají v organizacích. Tou je tvorba popisu pracovních pozic. Některé organizace neukládají této oblasti značnou míru důležitosti, dělají však chybu. V následující práci se budu touto činností zabývat a vysvětlím zde veškeré důležité informace k tvorbě těchto materiálů a především k jeho užitku v organizaci, proč by tedy organizace měla na tvorbu a výslednou podobu těchto dokumentů klást větší důraz. V praktické části budu pracovat s konkrétními pozicemi organizace XY.

Cílem práce je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY. Jedná se tedy o konkrétní popisy pracovních pozic, kterých je v organizaci šest. V organizaci existují další čtyři pozice, které mají stejný název, ale jsou v jiném úseku organizační struktury a nejsou totožné. Práce má sloužit jako doporučení pro organizaci XY, aby mohla vylepšit již současně zpracované popisy a lépe je využít ve více personálních činnostech, které s organizací souvisí.

Uvádím zde pojem organizace XY, protože organizace si nepřeje být uvedena z důvodu ochrany jejího *know-how*. Organizace je tedy anonymní a s tím i veškeré interní materiály, které jsem měla k dispozici při naplnění cíle mé práce. Zdroje jsou uvedeny anonymně bez loga organizace a bez jmen daných pracovníků.

V teoretické části uvedu základní pojmy a pojetí tohoto tématu k vysvětlení, o co se jedná, co takový popis pracovní pozice je, k čemu slouží a co je jeho obsahem. Pracovní místa by měla být vytvořena v souladu se spokojeností organizace ale i samotných zaměstnanců. Účel práce na pracovních místech by měl vést k naplnění cílů organizace. Pracovní místa v organizaci již existují, a proto jsem si vybrala postup, ve kterém nejprve uvedu určité souvislosti s vytvořením pracovních míst. Vytváření pracovních míst nám ukotví určité informace o tom, jak se pracovní místo vytváří, co nejvíce ovlivňuje jeho podobu, jako např. obsah práce, způsoby vykonávání pracovní činnosti, pracovní prostředí a pracovní podmínky. K popisům pracovních pozic se váže analýza pracovních míst. Analýza má své metody, díky nimž lze zjistit potřebné informace o pracovním místě a o pracovníkovi, který by na daném místě měl být, nebo který je na dané místo dosazen. Analýzou obstaráme všechny informace a to různými způsoby, ať už od samotného pracovníka na daném místě, od nadřízeného držitele této pozice, či od jiných specialistů. Uvedu zde důvody použití různých metod a technik. Zdůrazním vhodné metody pro danou organizaci XY a konkrétní pozice, pro které vytvářím návrh na zlepšení.

V praktické části popíšu základní informace organizace XY a dle klasifikace zaměstnání zařadím pracovní pozice do mezinárodní struktury. Tím se ujasní, o jaké pozice se jedná. Popíšu zde postup, kterým v organizaci XY postupovali při tvorbě současných popisů pracovních pozic a jaké materiály k tvorbě personalisté použili. Zdůrazním zde nedostatky tohoto popisu a vytyčím otázky, které by měly být o pracovníkovi i o pracovním místě zjištěny.

Vyústěním práce bude tedy doporučení, v jakých částech lze popis pracovní pozice vylepšit. Samotné zlepšení spočívá už v přípravě analýzy pracovních míst a v použití metod při analýze. To ovlivňuje výslednou podobu, jaké informace budou zjištěny. Výsledkem toho bude návrh na již zmiňované popisy pracovních pozic a specifikace pracovního místa. Tyto popisy obsahují více informací, než současné popisy. Tím se zajistí jejich větší využitelnost v organizaci a usnadní jiné personální činnosti, které musí organizace vykonávat. Popis pomůže personalistům při výkonu, nadřazeným při výběru zaměstnanců a samotným držitelům těchto pozic ve splňování činností a účelu jejich pozice s přínosem pro cíle organizace.

Tyto popisy musí mít stejnou strukturu pro celou organizaci. U některých pozic je samozřejmě důležitější zaměřit se více na pracovní podmínky či postup při práci. Jedná se zejména o pozice spojené s manuální činností. Naopak u pozic manažerských by měl být popis pracovní pozice zaměřen více na jejich odpovědnosti a povinnosti, které se k danému místu váží. Avšak měl by být použit jednotný popis pro všechny zaměstnance s tím, že některé části budou rozpracovány v závislosti na tom, o jaké pracovní pozice jde.

Na samém konci mé práce bude výčet těchto personálních činností, ve kterých lze využít rozpracovaný popis pracovního místa. V přílohách přiložím současný popis pracovní pozice a organizační strukturu XY pro přehlednost a zařazení těchto konkrétních pracovních pozic.

1. Základní pojmy a pojetí

Na samém začátku mojí práce bych měla vysvětlit několik základních pojmů, které se zde budou opakovat, a je důležité nejdříve vymežit a sjednotit jejich chápání v této práci. Cílem práce je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY. Tyto základní pojmy se tedy budou týkat vymezení pracovního místa, analýzy pracovního místa, popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Vytváření a analýza pracovních míst jsou klíčové personální činnosti, které musejí být budovány předtím, než je možné vykonávat jiné činnosti z personálního úseku. Rozhodují o spokojenosti pracovníků s prací, kterou vykonávají, dále o efektivním výkonu práce v dané organizaci, a souvisí s mnoha dalšími personálními činnostmi, na které se zaměřím na konci práce (Koubek 2007, s. 43).

1.1 Pracovní místo a pracovní role

Začnu definicí pracovního místa dle Kociánové: pracovní místo tvoří soubor „úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst“ (Kociánová 2010, s. 41). Nemění se a může ho obsadit jakákoliv osoba (Kociánová 2010, s. 41). V jiné publikaci (např. Koubek, 2007) je tato definice mírně obohacena o další náležitosti. Jedná se o „místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury“ (Koubek 2007, s. 45). Je to strnulý popis jasně definovaných úkolů a povinností, které mohou být překážkou pro větší flexibilitu organizace a výkonu práce. Vyžaduje se flexibilnější přístup a rozvíjení dovedností a znalostí. Pojem pracovní role tuto realitu vystihuje lépe (Koubek 2007, s. 45). **Práce** přestává být mechanickou záležitostí. Co se jak dělá a proč se to dělá. Jaké jsou výsledky, závisí už z větší části, jak jsou pracovníci motivovaní, jak jsou schopní a jak spolupracují s jinými lidmi a zákazníky (Armstrong 2007, s. 277).

U pracovního místa je třeba sledovat: technický systém, kde je zařazeno pracovní místo, akce (vlastní výkon), postoj při práci, umístění pracovních prostředků, cesty po pracovišti nutné k výkonu práce (přecházení), komunikace, okolí pracovního místa (Livian, Pražská 1997, s. 59).

Důležitost složek, které jsou pozorovány, se samozřejmě mění podle typu situace. V administrativním oddělení se musí dát přednost sledování komunikace a některých specifických akcí spojených s rozhodováním. Na této úrovni se nacházejí jak know

how, tak technická obratnost, nacházíme zde i individuální a kolektivní strategie přítomných aktérů, jak si ulehčit práci či pracovat lépe (Livian, Pražská 1997, s. 59 – 60).

Pracovní role pojednává o tom, jak by se práce měla vykonávat, nejde tedy o popis úkolů samotných. „Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce“ (Koubek 2007, s. 45). Specifikaci pracovního místa zde nahrazuje pojem schopnosti, které jsou potřebné k vykonávání role. Dají se definovat takto: odborné schopnosti (odborná způsobilost, kvalifikace), schopnosti odpovídajícího, žádoucího chování (Koubek 2007, s. 46). Dochází zde stejně k vytváření a definování rolí, dále pak i k analýze. Výsledkem je profil role a schopnosti požadované na danou roli. Zde je potřeba tedy zdůraznit, že se pracovní role více týkají lidí, nežli samotných úkolů na pracovních místech (Koubek 2007, s. 46).

1.2 Pracovní činnost a práce

Pro člověka je činnost přirozeným projevem a naplňuje jeho život. „Pracovní činnost svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět“ (Pauknerová 2006, s. 152). Zajišťujeme tak svojí druhovou a individuální existenci. Práce formuje i naši osobnost a rozvíjí psychiku. Pro člověka pracovní činnost představuje dynamický celek velmi složitý. Pracovní činnost se dá rozdělit dle mnoha hledisek a to např. jaká náročnost převažuje – práce svalová, smyslová, duševní, vykonávaná ve styku s lidmi aj. dělení (Pauknerová 2006, s. 152 - 154). Kociánová uvádí, že je **práce** „souhrnem cílově zaměřených pracovních činností člověka“ (Kociánová 2010, s. 41). I zde se setkáváme s rozdělením na práci fyzickou a duševní. Pracovní činnosti jsou nástrojem seberealizace a rozvoje jedince. Mají určité charakteristiky, kterými se liší např. pracovní režim, stupeň rozmanitosti, míra kreativity, ucelené úkoly apod. (Kociánová 2010, s. 41).

Skutečně provedená práce je výsledkem praktické realizace, na kterou působí:

- osobní individuální schopnosti zaměstnance (v případě, že by zaměstnanec neměl fyzické schopnosti nebo kompetence potřebné k výkonu, změni jej).
- osobní zkušenosti zaměstnance (zkušenosti získané v pracovním týmu), (Livian, Pražská 1997, s. 59).

Na pracovní úkoly jsou kladeny určité požadavky: pracovní úkol nesmí člověka poškozovat, pracovní zátěž musí být únosná, musí využívat znalosti a dovednosti pracovníka, měl by pracovníka uspokojovat a měl by umožňovat rozvoj pracovníka (Dvořáková 2007, s. 101).

1.3 Vytváření, analýza pracovního místa a popisy pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst. Pracovní místa by měla zabezpečit uspokojení potřeb pracovníka zařazeného na dané místo a současně uspokojit potřeby organizace. Následně po vytvoření pracovního místa, přichází za určitou dobu na řadu proces analýzy pracovního místa, při níž se zpracuje popis a specifikace pracovního místa a hledají se možnosti pro efektivnější vykonávání práce. Následkem toho jsou nově definované úkoly i odpovědnost pracovního místa (Koubek 2007, s. 43 - 44).

Analýza pracovního místa a konkrétních pracovních podmínek jsou základní složky oblasti řízení lidských zdrojů. Dobré řízení lidských zdrojů, týkající se této činnosti, předpokládá definovaná pracovní místa a přizpůsobení zaměstnanců, kteří na nich budou pracovat a dále se vyvíjet. Vzájemné přizpůsobování mezi pracovními místy a zaměstnanci je základní problém řízení lidských zdrojů a vyžaduje přesnou analýzu práce (Livian, Pražská 1997, s. 58 - 59).

Jedná se o obraz práce daného pracovního místa, který dává představu o pracovníkovi na daném pracovním místě. Jde o proces zjišťování, ukládání a následné analýze informací o úkolech, jež jsou vykonávány, dále pak o odpovědnosti a závislosti na jiné pracovní místa a dalších různých souvislostech, které se k danému místu vážou.

Cílem je zpracování informací do podoby popisu pracovního místa sloužícího pro zpracování specifikace pracovního místa, kde jsou uvedeny požadavky kladené na pracovníka. Je to rozhodující východisko pro proces design pracovních míst, či změnu jejich profilu tedy redesign (Koubek 2007, s. 43). Je možné identifikovat chybějící nebo zbytečné úkoly, nadbytek nebo nedostatek informací, nepoužívající či chybějící technické zařízení aj. Analýza vyžaduje přímé sledování v terénu a navázání dialogu se zaměstnancem, který je na tomto pracovním místě (Livian, Pražská 1997, s. 60).

„**Popis pracovního místa** vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává a hlavní prvky

odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit“ (Armstrong 1999, s. 210). Jde tedy o práci vykonávanou na daném pracovním místě.

Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti, kompetence, které by daný pracovník na dané pracovní pozici měl mít, aby mohl vykonávat svojí práci. Specifikace pracovního místa jsou nejvíce využívány při výběru a získávání zaměstnanců (Armstrong 1999, s. 211).

2. Vytváření pracovních míst a pracovních úkolů

Nelze opomenout, že pro tvorbu popisu pracovních pozic je nezbytné dané pozice mít vytvořené. Proto jsem zde zahrnula i kapitolu o vytváření pracovních pozic a pracovních úkolů, ta obsahuje i několik neopominutelných faktorů, které se odrážejí na pracovníkovi na daném pracovním místě. Ovlivňuje ho zajisté pracovní postup či pracovní prostředí, ale nejvíce obsah práce.

Existuje více úvah k tomu, jak správně vytvořit pracovní pozice za účelem spokojenosti pracovníků s prací. Nejdříve je tedy nutné zjistit, jaké faktory ovlivňují tvorbu pracovního místa, jaký je obsah práce (Armstrong 2007, s. 277), dále pracovní postup, tedy jak vykonat tuto práci. Důležitou roli zde hraje i pracovní prostředí, které tvoří materiální i sociálně psychologické podmínky (Koubek 2007, s. 52 - 57). Zaměstnanec musí být spokojený a odpočínutý, aby mohl podávat kvalitní výkon k dosažení cílů organizace. Napomáhá tomu péče o optimální pracovní prostředí. Adaptování na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u zaměstnance odpor k pracovnímu místu a nespokojenost (Tomšík, Duda 2011, s. 58 - 59).

Vytvoření pracovního místa by nemělo záviset jen na vedoucím, ale i na samotném pracovníkovi, který je na daném místě zařazen, a na specialitech zavádějících nové technologie, tedy nové výrobní postupy (Koubek 2007, s. 52 - 57).

Při vytváření míst je třeba zajistit, aby úkoly přispívaly k cíli organizace, jedinec byl motivován a spokojen, aby úkoly negativně nedopadaly na pracovníky, byly v souladu s kvalifikacemi lidí a v souladu se zákony a předpisy. Nejdříve je třeba zodpovědět si pár důležitých bodů k tvorbě pracovního místa: o jaký úkol se jedná, umístění pracoviště, čas, kdy je činnost vykonávána, důvod úkolu, jak se úkol provede, vlastnosti a schopnosti pracovníka nutné k výkonu. Tím se dostaneme k charakteru organizace a pracovníka. V procesu vytváření pracovních míst se odehrávají určité kroky a to následující:

- 1) specifikace jednotlivých úkolů
- 2) specifikace způsobu provedení daného úkolu
- 3) přiřazení a seskupení úkolů konkrétním pozicím
- 4) jaký je vztah pracovního místa k jiným místům – pracím a tedy i osobám a odpovědnostem (Koubek 2007, s. 47 - 48).

Armstrong uvádí faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst:

- Vnitřní motivace: nemělo by docházet jen k uspokojení vnějších potřeb, tedy finanční ohodnocení, ale i k uspokojení vnitřnímu, dobrému pocitu.

- Charakteristiky struktury úkolů: jde zde o složitost úkolu, či složení hlavního úkolu z dílčích úkolů, nebo skupinový úkol.
- Motivující charakteristiky práce: při vytváření pracovních míst často rozšiřují pravomoce zaměstnance o plánování a kontrolu, ne pouze výkon práce. Mají tedy více odpovědnosti, která je motivující.
- Význam modelů charakteristik práce a zabezpečování vnitřní motivace musí mít zpětnou vazbu na pracovní výkon zároveň využívat schopnosti a být autonomní (Armstrong 2007, s. 278).

Obsah práce je „dán množstvím a typem úkolů dané práce, jejich složením a propojením“ (Koubek 2007, s. 49). Při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je stěžejní určit tuto část, tedy stupeň specializace pracovníka (Dvořáková 2007, s. 102). V historii byla vytvářena pracovní místa velice specifická, z důvodů minimalizace času a nákladů práce. Specializace práce má však neblahé negativní důsledky na pracovníka a to např. nebaví ho, je tedy nudná. Ztrácí přehled o práci je zabrán pouze do jednoho úkolu. Dochází k oslabování dovedností, které v práci nevyužije, snižuje tím svoje postavení na trhu práce.

Práce je zjednodušená, je znát tedy i na ohodnocení. Specializace práce by se tedy měla objevovat jen tam, kde má smysl, přinese efekt a nevýhody převyšují přínos. Obsah práce by tedy měl být pestřejší a neměl by se týkat pouze jednotvárné činnosti, ale více úkolů z důvodu možnosti rozvoje pracovníka, jeho větší motivace a tím i spokojenosti s prací. (Koubek 2007, s. 49).

Optimální stupeň specializace práce a pracovníka je ovlivněn charakteristikami organizace (velikostí, technickou úrovní, organizační strukturou a cíli) a charakteristikami pracovníků (znalostmi, dovednostmi a schopnostmi), (Dvořáková 2007, s. 102).

Způsoby vykonávání pracovní činnosti musí být v souladu s určitými faktory. První se týká možností člověka, další pracovního prostředí a design nástrojů a přístrojů využívaných na daném místě. Pracovní postup slouží k tomu, aby se definovalo, jak nejlépe se daná práce na daném pracovním místě má vykonávat. K tomu slouží určité techniky, do kterých se zde nebudu podrobněji pouštět, jsou to „postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové studie, časové studie a náhodná pozorování“. Ukazují například činnosti, jak jdou v řadě za sebou, či výběr lepšího řešení, pokud existuje více variant apod. (Koubek 2007, s. 52). „Všechny uvedené postupy mají zjistit, jak se práce vykonává, aby bylo možné hledat nejlepší způsob vykonávání práce jak z hlediska

potřeb organizace, tak z hlediska potřeb pracovníka (...)“ (Koubek 2007, s. 55). Pracovní postup určuje prostorovou a časovou následnost úkolů a působení pracovníků, zařízení, předmětů určených k práci. Dá se říci, že řeší problém, kdo, kdy, kde a co bude vykonávat. Metody rozboru postupu práce umožňují analyzovat různé míry podrobností o postupu činnosti, pracovníků nebo předmětů na pracovišti

Důležité je vytvořit také **pracovní prostředí**, pro danou pozici. Můžeme ho definovat jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti. Patří sem stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení. Vytvořená úroveň pracovního prostředí působí na pracovní výkon zaměstnanců, zdravotní stav zaměstnanců a pracovní pohodu. U pracovního prostředí se řeší zejména: prostorové řešení pracoviště: vhodná poloha při práci, fyzikální prostředí: ovzduší, teplota, osvětlení, hluk; sociálně psychologické podmínky: kontakt s lidmi či izolace od lidí (Tomšík, Duda 2011, s. 58 - 61).

Klíčovou roli při vytváření pracovních úkolů hraje technický rozvoj. Úkoly dříve vykonávané pracovníky přebírají výrobní zařízení. Důsledkem je vznik nových kvalitativně odlišných míst. Mají větší možnost uplatnit svoje schopnosti a rozhodovat (Dvořáková 2007, s. 102).

3. Analýza pracovního místa

Ve chvíli, kdy je pracovní místo vytvořené, můžeme přejít k analyzování. Každá publikace uvádí trochu jiný postup, co se týká sledu personálních činností. Někde nejdříve analyzují nástin místa, které zatím neobsazuje žádný pracovník a až poté je místo vytvořeno, tento postup uvádí např. (Armstrong, 1999). Jiná publikace (Koubek, 2007) nejdříve místo vytvoří a následuje analýza, kde se poupravují určité souvislosti, které mají být pracovníkovi na daném místě připisovány. Pro moji práci jsem si vybrala druhý postup, tedy vytvoření pracovního místa a poté následná analýza daného pracovního místa, a to z toho důvodu, že ve firmě, pro kterou popisy pracovních míst optimalizují, pracovní místa již existují. Cílem mé práce je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY.

Po vytvoření pracovního místa, se po určité době opakuje proces analýzy pracovního místa, kde se v první řadě hledá optimální řešení pro lepší vykonávání práce. Souvisí s tím i změny technologie, technik apod. a jejich dopad na práci. „Nezřídka to má dopad na nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovního místa, tj. jeho redesign“. (Koubek 2007, s. 43 – 44).

Analýza pracovních míst je důležitá personální činnost, která je použitelná pro řadu dalších personálních činností v organizaci. „Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst)“ (Kociánová 2010, s. 43). Poskytuje informace pro tvorbu popisu pracovního místa a specifikaci požadavků na pracovníka, dále pak k tvorbě kompetenčního modelu, tedy schopností pracovníka. Důležitost informací závisí na typu práce např. technické práce či administrativní (Kociánová 2010, s. 43).

Dle Koubka analýza pracovního místa znázorňuje proces „zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech“ (Koubek 2007, s. 71). Popisuje ji jako jakousi „inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná“ (Koubek 2007, s. 71).

Analýza práce umožňuje identifikaci více úrovní. Na začátku zde máme úkoly, základní operace vykonávané zaměstnancem. Tyto úkoly mohou být shrnuty do skupiny aktivit, velkých úkolů, které mohou mít stejný cíl. Aktivita jsou základní články pracovního místa nebo jeho funkce. Organizace předepisuje zaměstnanci, jaká je jeho pracovní náplň. „Analýza pracovních míst systematicky shromažďuje, vyhodnocuje a

pořádá informace o jednotlivých místech“ (Livian, Pražská 1997, s. 59). S analýzou pracovního místa souvisí dále analýza role, dovedností, kompetence a podmínek práce. **Analýza role** je pokračování analýzy pracovního místa prováděna pomocí rozhovorů, někdy i doplněnými jednou z dokonalejších metod analýzy kompetence. Je zaměřena na kompetence, které potřebují držitelé pracovního místa např. ke spolupráci s jinými lidmi, tedy jak komunikují s nadřízenými, podřízenými, kolegy, zákazníky aj. (Armstrong 1999, s. 220 – 221).

Analýza dovedností nám opět říká o tom, co by pracovník měl mít, zde se jedná o konkrétní dovednosti, nezbytné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Využívá se především pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce. Vychází z obecné analýzy pracovních míst, ne jen z toho co mají pracovníci dělat, ale z hlediska zvláštních schopností a dovedností, které potřebují k vykonávání práce. Existují různé metody analýzy dovedností např. rozčlenění práce, analýza manuálních dovedností, úkolu, chyb, či učení se práci (Armstrong 1999, s. 221 – 222).

„**Analýza kompetence** se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kompetence pro práci a analýzou chování ke stanovení dimenzí, které ovlivňují výkon práce“ (Armstrong 1999, s. 223). Přístupů k analýze kompetence je sedm. Prvním je názor experta, dále pak, strukturovaný rozhovor, workshop, funkční analýza, metoda kritických případů, analýza pomocí síta prvků práce, hodnocení pracovní kompetentnosti (Armstrong 1999, s. 224).

Analýza podmínek práce se týká konkrétních podmínek při výkonu práce, jako je, rytmus práce, teplota pracovního prostředí, hluk, osvětlení atd. Tyto podmínky jsou pro zaměstnance velice důležité. Analýza fyzikálních podmínek práce může být součástí analýzy práce, nebo být samostatná. Tato oblast je velice nesnadná, protože jsou odlišné názory na to, co je dobré a špatné. Zaměstnanec se může domnívat, že jeho tempo je moc rychlé a zaměstnavatel to může vidět úplně naopak. Existují určité metody pracovních podmínek, které nemohou být považovány úplně za vědecké, ale umožní určitou přesnost v analýze. Tyto metody zkoumají bezpečnost práce, okolí, fyzickou zátěž, psychickou zátěž, pracovní dobu a pracovní okolí (Livian, Pražská 1997, s. 63 – 65).

Informace, které poskytuje analýza pracovního místa, jsou především:

- Celkový účel tedy proč dané místo existuje a jaký je přínos toho místa;
- povaha vykonávané práce, úkoly, operace a výstupy daného místa;
- zodpovědnost: výsledky, za které daný pracovník na pracovním místě zodpovídá;

- kritéria výkonu: na kolik je práce vykonávána, do jaké míry, měřítko výkonu;
- odpovědnost: rozsah odpovědnosti a svěřené pravomoci, úroveň odpovědnosti, kterou pracovník musí uplatňovat v plnění úkolů apod.;
- organizační faktory: vztahy s podřízenými místy a s nadřízenými místy – komu pracovník zodpovídá, buďto částečně funkčně např. personálnímu oddělení či finančnímu oddělení aj;
- motivující faktory: ty části práce, které mohou motivovat či demotivovat pracovníka v pracovním procesu;
- faktory osobního rozvoje: možnost postupu či povýšení čili kariérní růst, nebo možnost získání nových dovedností, vědomostí;
- faktory prostředí: pracovní podmínky, zařízení a vybavení pracovního místa, pracovní doba (Armstrong 1999, s. 211 - 212).

3.1 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky

Při provádění analýzy pracovních míst je užitečné postupovat podle předem určeného postupu a dodržovat určité kroky v rámci plánu (Koubek 2003, s. 69). Koubek cituje a uvádí osvědčený postup od Cole:

- Určit účel, cíle analýzy s přihlédnutím i k potřebám dalších personálních činností.
- Předložit hrubý plán akce vedení dané organizace.
- Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů v organizaci.
- Prodiskutovat plán s liniovými manažery či se specialisty a v případě potřeby jej upravit.
- Snažit se získat představitele pracovníků pro spolupráci.
- Sestavit podrobný plán a brát v potaz časový rozvrh.
- Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět – pokud je to zapotřebí.
- Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza bude zaměřovat.
- Realizovat pilotní krok analýzy.
- Kontrolovat výsledky a prodiskutovávat případné problémy.
- Realizovat plánovou akci v její plné šíři.
- Kontrolovat a vyhodnocovat výsledky.
- Zpracovat popisy a specifikace pracovních míst (Cole, 1988, s. 112 – 113 cit. dle: Koubek 2003, s. 69 – 70).

„Nejdůležitějším momentem celého procesu je získání důvěry držitelů pracovních míst a zajištění si jejich spolupráce“ (Koubek 2003, s. 70).

3.2 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Počet pracovišť a pracovních míst je ve firmách extrémně různý a průběh práce má příliš mnoho parametrů. Totéž pracovní místo může mít různé nároky podle techniky používané ve firmě nebo provozovně. V průběhu času byly vyvinuty různé techniky analýzy, které se velmi často kombinují. Výsledky analýzy by měly odpovídat daným podmínkám firmy a pracovišť. Cílem je zpracovat profil místa, typovou situaci pracovního místa, kde práce probíhá, jaké jsou nároky na její zvládnutí (Livian, Pražská 1997, s. 67).

Metod, které se používají při zjišťování informací o pracovních místech, existuje poměrně mnoho a někdy se pro stejnou metodu používají i různá označení. V řadě případů lze použít stejné metody různým způsobem (Koubek 2007, s. 77).

Podstatou metod analýzy pracovního místa je účel, ke kterému bude analýza využita, její efektivnost při získávání údajů, stupeň odbornosti ke zpracování, dostatek času aj. Při analýze jde o postup, který následně popíšu (Armstrong 1999, s. 212).

Při získávání informací o pracovních místech je důležité postupovat podle určitých kroků.

1. Získání dokumentů jako jsou pracovní postupy a organizační struktury.
2. Požádat manažery o základní informace o pracovním místě, jeho účelu, hlavních vykonávaných činnostech, odpovědnosti na daném pracovním místě a vztazích s jinými pracovníky.
3. Položit držitelům pracovních míst podobné otázky, o jejich činnostech aj.
4. Pozorovat při práci pracovníky, kteří zastávají daná pracovní místa (Armstrong 1999, s. 212).

Existuje mnoho metod, které si přiblížíme v níže uvedených podkapitolách. Bude zde řeč o základních technikách sběru dat. Ze začátku je potřeba si utřídit, jak jsou informace u těchto metod získávány.

První metodou je rozhovor, kdy vyžadované informace jsou získávány v přímé interakci s respondenty. Může být prováděn tváří v tvář nebo telefonicky. Dále je to dotazníková metoda, kde respondent písemně odpovídá na otázky tištěného formuláře. Další metodou je přímé pozorování, které je zaměřené, dobře plánované vnímání podstatných jevů. To co bylo vnímáno, má být pečlivě zaznamenáváno. Metodami

zjišťování informací mohou být i analýzy dokumentů, takových, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Všechny tyto základní techniky mohou být použity ve standardizované podobě, některé i nestandardizované. Dotazník je vždy přirozeně standardizovaný. Ve standardizované metodě jsou odpovědi omezeny na volbu z předem připraveného souboru kategorií, hovoříme zde o uzavřených otázkách. Ty nabízejí soubor možných alternativ, ze kterých respondent vybere vhodnou odpověď. Příprava není snadná. Kategorie pro výběr odpovědi musí představovat soubor vyčerpávající všechny možné alternativy pro odpovědi. Standardizace představuje povážlivou ztrátu informací (Disman 2008, s. 124 – 131).

Některé metody pro analýzu informací jsou univerzální a dají se použít téměř pro každé pracovní místo, jiné jsou specifické a hodí se jen pro určité kategorie (Koubek 2007, s. 82).

3.3 Jak se analýza pracovních míst provádí

Při tvorbě popisů pracovních míst je prvním úkolem shromažďování informací o úkolech, které mají být vykonávány držitelem této pozice. V úvahu se musejí brát určité otázky. Kdo může nejlépe opatřovat informace? Které techniky mohou být využity při shromažďování informací? Kdo může nejlépe popsat danou práci (Foot, Hook 2002, s. 31)?

Nejlepší cesta k opatření informací o daném pracovním místě, je použít jako zdroj informací osobu na daném pracovním místě. Ta nejlépe ví, jaké vykonává činnosti v pracovním procesu. Další osobou je přímý liniový manažer, který důvěrně zná pracovní požadavky a má lepší povědomí o tom, jak určitá práce zapadá do širšího kontextu společnosti. Lepší obraz bude vytvořen, kdy budou získány informace od obou dvou, než jen od jednoho. Personální specialisté mohou přinést ještě širší pohled na popis individuálních pozic, pokud byli zapojeni do procesu plánování lidských zdrojů. Informace budou ovlivněny vnímáním a zájmy dané osoby, proto je nutno zvážit od koho je relevantní tyto skutečnosti zjišťovat. Držitel pracovní pozice podrobně zná práci, může si přát zvýšit důležitost určitých povinností, může prezentovat povinnosti, které považuje za důležité. Dále může nesprávně vnímat úroveň autority, nemusí mít potřebné dovednosti pro shromažďování informací a sestavení popisu pracovního místa a nakonec nemusí mít ani chuť k tomu, aby nějaký čas strávil vypracováním dobrého popisu pracovního místa (Foot, Hook 2002, s. 31- 32).

Techniky, které mohou být využity v analýze organizace XY, jsou uvedeny v kapitole 7.2 Vhodné metody k analýze pracovního místa. Otázky, které volíme do formuláře pro analýzu práce, jsou diktovány do jisté míry typem společnosti, v níž pracujete. Pokud však pomineme odlišnosti mezi organizacemi, jsou zde určitá základní data, která budeme muset zahrnout do každé analýzy práce, těmi jsou: popis vykonávaných činností na pracovním místě, nejdůležitější činnosti a povinnosti, čas věnovaný každé jednotlivé činnosti, jak často se činnosti vykonávají, úroveň nezávislosti, dovednosti a jejich úrovně potřebné k výkonu, speciální podmínky týkající se výkonu úkolů (Foot, Hook 2002, s. 33).

4. Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka

Cílem práce je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY. V této kapitole si popíšeme, jak sestavit obsah popisu pracovního místa. Úkolem již zmiňované analýzy pracovních míst je získání informací o pracovním místě a obsahu práce a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech. Cílem analýzy je vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na daném pracovním místě.

V literatuře lze nalézt různé varianty strukturovaných a pojmenovaných popisů pracovních míst a specifikací pracovních míst, a běžně jsou popisy míst a nároky na pracovníka uvedeny pouze pod názvem popis pracovního místa. Tyto dva výstupy analýzy jsou využívány v řadě personálních činností a to při dosazování pracovníků na pracovní místa, vypracování pracovních smluv, stanovování cílů, hodnocení výkonu aj. „Význam mají popisy pracovních míst i pro pracovníky, protože vymezují jejich povinnosti a odpovědnosti, kritéria jejich práce, jsou pro ně podkladem k hodnocení atd.“ (Kociánová 2010, s. 52). Popis pracovního místa vychází z analýzy daného místa a dává nám informace o postavení místa v organizační struktuře či o podmínkách na tomto místě.

Soubor popisů pracovních míst má sloužit jako databáze všech úkolů vykonávaných v organizaci, má smysl tedy přijímat standardní formu pro všechny popisy pracovních míst. Tím zajistíme, že pro každou pozici budou sbírány informace podobného typu (Foot, Hook 2002, s. 34).

4.1 Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa

Většina popisů práce obsahuje souhrnný popis pracovního místa, neboli vytyčení účelu pracovního místa. Je to krátký odstavec, který vyjadřuje, čeho se práce týká a čím držitel pracovního místa přispívá organizaci. Hlavní část popisu je tvořena soupisem hlavních povinností a činností, podobně popisující aktivity držitele pracovního místa (Foot, Hook 2002, s. 36).

Popis pracovního místa by měl mít následující strukturu:

- název pracovního místa – funkce a název útvaru;
- přímý nadřízený;
- počet podřízených;
- zastupování (koho zastupuje a kým je on zastupován);

- vztahy k dalším pracovním místům v organizaci a mimo ni (podřízenost, nadřízenost a umístění v organizační struktuře);
- účel pracovního místa (stručně vyjádřen hlavní účel existence pracovního místa, jeho přínos k dosažení cílů organizace);
- seznam úkolů a činností pracovního místa
- popis povinností na pracovním místě (každá činnost se má popsat v podobě povinnosti, to vyjadřuje očekávání, že pracovník splní to za co je odpovědný);
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě (postihuje např. procesy činnosti, kontrolu, finanční nebo materiální zdroje, za které pracovník odpovídá);
- očekávané výsledky (výstupy práce, které jsou kritériem hodnocení výkonu);
- předpisy pro práci na daném pracovním místě (výčet zákonných i interních předpisů pro danou práci, které musí pracovník dodržovat);
- technické prostředky a zařízení využívané k práci;
- pracovní podmínky a případná rizika práce (mohou zahrnovat údaje týkající se organizace pracovní doby, pracovního prostředí, prostorové či fyzikální podmínky práce);
- na konci popisu by mělo být uvedeno jméno pracovníka, případně zaměstnavatele, podpis a datum (Kociánová 2010, s. 51 - 52).

Jiná publikace (Kubátová, 2013) uvádí obsah popisu pracovních pozic takto:

- název pracovního místa, zaměstnání, číslo klasifikace
- charakteristika práce
- povinnosti pracovníka
- vybavená pracovního místa
- bezprostředně nadřízenou funkci
- vztah k ostatním pracovním místům
- pracovní podmínky
- rizika práce na pracovním místě (Kubátová 2013, s. 23).

Číslo klasifikace je klasifikace zaměstnání, kterou zavedl Český statistický úřad, zkratka KZAM, která byla vypracovaná na podkladě mezinárodního standardu ISCO-88. Na tuto klasifikaci se podíváme blíže v kapitole 5. U manažerských pozic není vhodné ani obvyklé vytvářet popis pracovního místa v takovéto strukturované podobě. Obvykle se stanovují cíle, úkoly, pravomoci, odpovědnosti a kritéria hodnocení (Kubátová 2013, s. 23).

Na základě popisu pracovního místa se dají specifikovat nároky na pracovníka na dané pracovní místo. Je vytvořen kvalifikační profil pracovníka, jinými slovy **specifikace pracovního místa**. Obsahuje především:

- dosažené školní vzdělání (stupeň, specializace aj.);
- odborné a další vzdělání (certifikáty, kurzy v rámci profese či osobního rozvoje);
- jazykové předpoklady (požadovaná úroveň jazyka);
- zkušenosti (zkušenosti v oboru, v určitém typu organizace, zkušenosti ve vedení týmu aj.);
- délka praxe (celková pracovní praxe, praxe v oboru);
- specifické znalosti či dovednosti (co musí pracovník umět a znát);
- osobnostní předpoklady;
- fyzické předpoklady;
- další požadavky (další dovednosti, práce s PC apod.);

K tvorbě specifikace pracovního místa lze využít identifikovaných kompetencí pracovníků nebo kompetenčních modelů. Vzhledem k vnějším i vnitřním změnám a související potřebou flexibility je nutná častá aktualizace popisů i specifikací pracovních míst (Kociánová 2010, s. 52 – 53).

Další publikace (Kubátová, 2013), ze které budu vycházet, rozlišuje stručnější hlediska specifikace pracovního místa.

- Vzdělání
- Praxe
- Duševní a fyzické předpoklady, osobnostní charakteristiky (Kubátová 2013, s. 24).

4.2 Vypracování popisu pracovního místa

Popis pracovního místa má mít jednotnou metodiku pro celou firmu. Musí dodržovat standardy Evropského společenství v názvech, číslech a kategoriích. K tomu slouží v ČR katalog prací a povolání a stupňů, jako komplexní systém zařazení prací do stupňů podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Obsahuje názvy povolání, složené ze čtyřmístného znaku, a první dvě čísla značí odvětví a obor, další pořadí jednotlivých profesí (Livian, Pražská 1997, s. 71). „Popisy pracovních míst by měly být založeny na podrobné analýze pracovních míst a měly by být tak stručné a konkrétní, jak je to jen možné“ (Armstrong 1999, s. 232). Uvedu zde návody na vypracování jednotlivých bodů popisu.

Název pracovního místa ať už existující nebo navrhovaný název, by měl co nejjasněji vymezit okruh činností, ve kterém je práce vykonávána. Použití úrovní vyšší, nižší, asistent manažera aj. jsou vhodné při odstupňování úrovně pracovních míst. **Nadřazený držitele** je název pro osobu, pod kterou by měl být uveden vedoucí nebo nadřazený, kterému je držitel místa odpovědný. **Podřazený držitele** je souhrnný název pro osoby, které jsou přímo podřizeny držiteli pracovního místa. **Celkový účel** je část, která by měla být co nejvýstižnější a měla by popisovat obecný účel práce. Cílem je vyjádřit jednou větou široký obraz pracovního místa, který ho bude značně odlišovat od jiných pracovních míst (Armstrong 1999, s. 232).

Při definování **klíčové odpovědnosti nebo hlavních úkolů** je třeba postupovat v následujících bodech:

1. identifikovat hlavní činnosti, úkoly, které provádí držitel pracovního místa a vypracovat jejich seznam,
2. analyzovat tento seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše 10 skupin hlavních činností.
3. definovat každou činnost v podobě stanovení povinnosti. Stanovení povinnosti vyjadřuje, co se očekává, že pracovník splní a za co je odpovědný,
4. definování odpovědnosti v jedné větě, která by měla:
 - a. začínat aktivním slovesem, které bez zbytečných slov určí, co je třeba udělat. Příklady takových sloves jsou: plánuje, připravuje, realizuje, provádí, kontroluje, zpracovává, poskytuje, odesílá, přijímá aj.;
 - b. popsat co nejjasněji a nejstručněji předmět činnosti, přesněji co se dělá: testuje nové systémy, expeduje sbalené zboží do obchodní sítě, rozpracovává rozvrh výroby, zajišťuje zpracování provozních účtů;
 - c. stanovit účel činnosti z hlediska výstupů či norem, kterých má být dosahováno: např. zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odeslaných faktur, aby byly zabezpečeny aktuální finanční informace, připravuje marketingové plány, které zabezpečují cíle marketingových strategií podniku aj; (Armstrong 1999, s. 232 – 233).

Povaha a šíře popisu pracovního místa je část věnována povaze a šíři práce a poskytuje příležitost popsat pracovní místo a roli držitele v obecnějších pojmech v kontextu celé organizace. Může ukazovat, co se dělá a význam aspektů této práce. Z tohoto popisu je možno vytáhnout hlavní povinnosti a úkoly. **Faktorová analýza** se používá při přípravě popisů pracovních míst pro účely hodnocení. Jde o proces, kdy se bere v úvahu každý z faktorů hodnocení práce, jako jsou znalosti, dovednosti,

odpovědnost a hodnotí se, jak moc jsou tyto faktory obsaženy v práci (Armstrong 1999, s. 233 -234).

4.3 Využití analýzy a důvody redesignu

Analýza pracovních míst a její následný redesign je nutný vzhledem k rychle měnícím se požadavkům trhu, změny v technologii, organizačních strukturách a i změny sociálních potřeb lidí a jejich pracovního chování. Tyto fakty vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. Důvodem redesignu bývá snaha zlepšit výkon organizace a přispět k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků. Významným podnětem k tomu bývá analýza pracovních míst (Koubek 2007, s. 85).

Důvodů k redesignu pracovních míst je mnoho např. **výrobní důvody** (zvýšení produkce, snížení nákladů, zlepšení kvality výrobků či služeb aj.), **změny systému** (zavedení nové technologie, zavedení automatů, změny organizační struktury aj.), **personální problémy** (snaha snížit fluktuaci, zlepšit pracovní vztahy aj.), **důvody týkající se pracovníků** (zlepšení pracovní morálky, poskytnutí pocitu většího významu, zlepšení pracovních podmínek aj.), **mění se způsoby řízení** (změna stylu vedení, mění se role liniových manažerů aj.), **vnější důvody** (situace na trhu, situace na trhu práce, změny zákonů týkajících se práce aj.). Mnohé z těchto změn může vést i ke změně struktury pracovních míst v organizaci. Toto všechno ovlivňuje strukturu pracovních míst v organizaci, ať už hierarchickou strukturu, prostorovou, či podle obsahu práce. Mění se tím vazby na jiná pracovní místa, dále se mění jejich zařazení do organizačních celků (Koubek 2007, s. 86 – 87).

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčová personální činnost, která výrazně ovlivňuje efektivnost celé personální práce v organizaci a řízení organizace (Koubek 2007, s. 87).

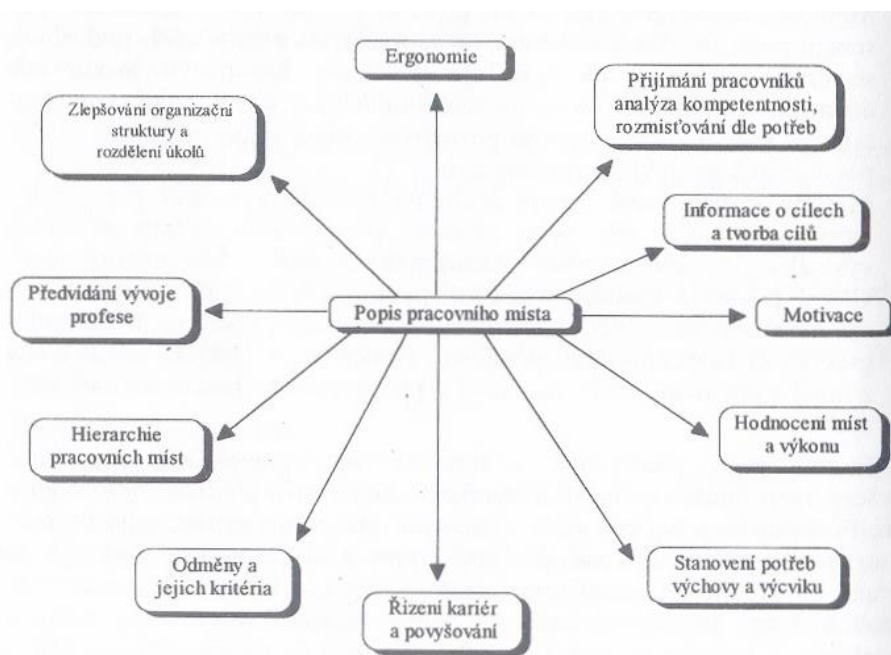
Základní popis pracovního místa může být využit ve více oblastech personálních činností. V případě kvalitního zpracování, může ulehčit řadu dalších problémů, souvisejících s danou pozicí. Jeho využitelnost tedy spočívá v použití jako východisko pro vypracování pracovní smlouvy, vytvoření rámce pro stanovení cílů, definování postavení pracovního místa v organizaci pro pracovníka samého i další pracovníky, vytvoření základů pro hodnocení práce. Dále slouží k „poskytování informací potřebných pro definování specifikace požadavků pracovního místa na držitele pro účely získávání pracovníků a pro informaci uchazečů o práci“ (Armstrong 1999, s. 230).

Popisy by především měly definovat očekávaný přínos od držitelů pozic ve formě výsledků, kterých by měli držitelé dosáhnout. Tedy by měly obsahovat hlavní zodpovědnosti, povinnosti, hlavní úkoly a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Cílem je zajistit, aby držitelé pracovního místa, od nichž se očekává určitá pružnost při práci, nemohli říct, ne to není v popisu mé práce (Armstrong 1999, s. 230).

Hlavními účely popisů pracovních míst jsou: plánování lidských zdrojů, hodnocení práce, každodenní výkonový management, identifikace potřeb výcviku, nábor a výběr zaměstnanců (Foot, Hook 2002, s. 36).

Popisy pracovních míst se dají využít v řadě personálních činností. Některé činnosti nejsou v organizacích totožné, avšak obecně je pro všechny charakteristická tato struktura činností: zabezpečování pracovní síly (nábor a výběr pracovníků, personální plánování, výcvik a rekvalifikace, aj.), personální záležitosti (koordinace úkolů a vedení lidí, zaškolovací procesy, pracovní smlouvy, výpočty mezd, personální administrativa), sociální záležitosti (sociálně právní a důchodové zajištění, firemní péče o zaměstnance, zpracování návrhů na využívání zaměstnaneckých výhod) a posledním je bezpečnost a ochrana při práci (zdravotnická prevence, péče o pracovní prostředí, řešení krizových stavů), (Stýblo 1993, s. 50 – 51).

Obrázek 1: Schéma možného využití popisů pracovního místa ve firmě při ŘLZ (Zdroj: Livian, Pražská 1997, s. 70).



Obrázek 8: Schéma možného využití popisů pracovního místa ve firmě při ŘLZ.

5. Klasifikace zaměstnání a integrovaný systém typových pozic

Následující kapitola nám pomůže v orientaci, které pozice budu popisovat a jak se podle mezinárodní klasifikace pozic třídí do daných kategorií, či které důležitosti má popis pracovního místa obsahovat pro jeho úplnost. Informace mi dají celkový přehled o náležitostech pracovního popisu, ten má samozřejmě svoje náležitosti vzhledem k pracovnímu místu a typu pozice, o kterou se jedná. To využiji v praktické části, kde budu optimalizovat současné popisy pracovních pozic.

5.1 Klasifikace zaměstnání

Český statistický úřad "Opatřením ČSÚ" zavedl klasifikaci zaměstnání - KZAM, která byla vypracovaná na podkladě mezinárodního standardu ISCO-88. Je to OSN klasifikace, kterou až na nepatrné výjimky převzala EU. Tyto klasifikace mají čtyřmístný číselný kód. Na úrovni 4. místa tj. podskupin jsou některé nepatrné rozdíly, patrné z převodníku. Pro národní účely vyvstala potřeba podrobnějšího třídění, a tak se zavedlo rozšíření klasifikace KZAM do hloubky 5. místa, **tzv. podrobnější třídění**, které se vydává jako 2. vydání pod názvem "Klasifikace zaměstnání- rozšířená (Úvod k KZAM 2012, [online]).

Popisy pracovních míst, které ve své práci optimalizují, patří k názvu pracovního místa samostatný obchodní referent. Nyní popíši cestu, pod jakými kategoriemi jsou tato místa vedena. Klasifikace zaměstnání se rozděluje do deseti hlavních tříd. Tyto pozice jsou vedeny ve třetí třídě a to v: 3. Techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci a pracovníci v příbuzných oborech, v podtřídě 34. Jiní pomocní odborní pracovníci, (KZAM systematická část - 2012, [online]).

Další podtřída je 342. Zástupci - agenti - obchodní, přepravní, pracovníci úřadů a pracovníci v příbuzných oborech; kde už, kde opět nalezneme další podtřídu 3421. Obchodní agenti nyní chybí poslední číselný kód 3 tedy 34123 Obchodní referent (referent obchodní služby), (34 Jiní pomocní odborní pracovníci 2012, [online]).

Obchodní agenti nakupují a prodávají komodity ve velkém na místě, aukcích či pro budoucí prodej.

„Příklady pracovních činností:

- a) Navazování kontaktů mezi nákupčími a prodejci komodit, výrobků nebo služeb.
- b) Projednávání nákupních nebo prodejních podmínek zákazníka a jednání v souladu s nimi.

- c) Zajišťování výroby aukčních katalogů, určování rezervní ceny, navštěvování aukcí a jednání v zastoupení klienta.
- d) Projednávání nákupu nebo prodeje zboží, které se neprodává na aukci, na základě dohody.
- e) Zajišťování přepravy, placení přepravních poplatků a vybírání přepravních poplatků od zákazníka.
- f) Plnění souvisejících úkolů.
- g) Dohled nad ostatními pracovníky“ (Klasifikace zaměstnání vysvětlivky 2 2001, [online]).

Příklady zaměstnání, které jsou zařazeny do této skupiny: komoditní makléř, obchodní agent, obchodní referent, odborný komerční pracovník (Klasifikace zaměstnání vysvětlivky 2 2001, [online]).

5.2 Integrovaný systém typových pozic

„Národní soustava povolání (NSP) vzniká jako soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog, který odráží reálnou situaci na národním trhu práce. Obsahuje především popis podrobných požadavků na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí“ (Informace o projektu NSP 2012, [online]). Integrovaný systém typových pozic obsahuje mimo jiné pracovní pozice a jejich základní charakteristiky, o kterých jsme v předchozí teoretické části pojednávali. Pozice samostatný obchodní referent se vyskytují v oblasti obchodu, marketingu a reklamy. Obchodní referent komplexně zajišťuje dílčí obchodní činnosti firmy i v rámci tuzemského trhu. Ke všem oblastem, které jsou zde uvedeny, se v národní soustavě povolání uvádějí i podrobnosti, kde jsou všechny body činností, podmínek kompetencí aj. zhodnoceny na škále podle jejich výskytu nebo úrovně.

Pracovní činnosti, které tato pozice vykonává, jsou:

- Zajišťování obchodní agendy společnosti na poli tuzemského trhu.
- Komunikace s obchodními partnerskými společnostmi.
- Přijímání a zajišťování poptávek.
- Tvorba obchodních nabídek.
- Tvorba podkladů pro přípravu obchodních smluv.
- Realizace obchodních vztahů na trhu.
- Akvizice zákazníků v tuzemsku.
- Prezentace produktů.

- Zajišťování realizace zakázek včetně evidence.

Co se týče **pracovních podmínek**, tak člověk není vystaven žádné významné zátěži (Odborný obchodní referent 2012, [online]).

Kvalifikační požadavky: tedy odborná příprava a certifikáty

„Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje vyšší odborné vzdělání v oboru ekonomika a podnikání a střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru ekonomika a podnikání. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) ve skupině oborů ekonomika a administrativa a vyšší odborné vzdělání ve skupině oborů ekonomika a administrativa“ (Odborný obchodní referent 2012, [online]).

Další informace o povolání: kompetence

Jsou zde rozděleny na kompetence měkké: efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí, ovlivňování ostatních. Dále jsou tu obecné dovednosti: počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí, jazyková způsobilost v češtině, jazyková způsobilost v angličtině, jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce (Odborný obchodní referent 2012, [online]). U všech bodů je právě již zmiňovaná škála, podle míry zastoupení této kompetence.

Odborné znalosti pro výkon této pozice jsou potřebné z oblasti marketingu vystavování na veletrzích, ekonomika podnikatelského subjektu, průzkum trhu, marketingové plánování, klientela a potenciální klientela, způsoby plateb v obchodním styku. **Odborné dovednosti**, které jsou potřeba v rámci praktických dovedností. Tyto zastupují společenské vystupování a profesionální jednání se zákazníky i obchodními partnery, aktivní prodej a informování o nabídce produktů a služeb přidělené skupině zákazníků, dosahování kvality v logistice, při prodeji, zpracování obchodních plánů se strategií organizace, dojednávání cen, ceníků a cenových podmínek, příprava podkladů pro uzavírání obchodních smluv, popř. objednávek s obchodními partnery, vypracovávání nabídek a zákaznických řešení a požadavků, kompletní zajišťování obchodních, servisních a ostatních činností a další (Odborný obchodní referent 2012, [online]).

Zdravotní podmínky nutné pro výkon této pozice, tedy jakými onemocněními je tato pozice omezena. Jsou to závažná endokrinní onemocnění, duševní poruchy a

poruchy chování, dále pak závažná psychosomatická onemocnění, epilepsie a jiná záchvatová onemocnění a nakonec závažná nervová onemocnění (Odborný obchodní referent 2012, [online]).

Tímto jsem poukázala na postup vytváření pozic v organizaci a následnou analýzu těchto pozic, metody analýzy a obsahy popisů pracovních pozic v návaznosti na cíl práce, kterým je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY. V další části práce se budu věnovat popisu organizace XY a již zmíněné optimalizaci.

6. Popis organizace

Cílem této práce je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY. Organizace zde bude anonymní, nepřeje si být uvedena z důvodu ochrany svého know-how. Organizace XY má několik sídel v České Republice. První je sídlo vedení společnosti, dále budova vedení společnosti – top management, čtyři provozovny a šest dceřiných společností. Jedná se o organizaci, která se zaměřuje na dopravní železniční průmysl, ať už od výroby prostředků, tak po opravy částí vozidel. Prostředí firmy tedy zaujímají z největší části budovy dílen a z menší části prostory kancelářské. Firma zaměstnává v současné době ve všech svých provozovnách a hlavních sídlech, tedy dělníci, management a obchodní oddělení, přes 750 zaměstnanců. Patří k nejvýznamnějším podnikům ve svém oboru a působí zde více než 150 let.

Organizační struktura je uvedena v příloze jako Příloha č. 1: Organizační struktura organizace XY. Popisy pracovních pozic, které budu optimalizovat, spadají pod Úsek generálního ředitele, dále pak Obchodní úsek střední Evropa a Obchodní oddělení střední Evropa. Pozice, o které se jedná, mají název pracovního místa Samostatný obchodní referent. Těchto pozic je v tomto úseku šest. Dále z větší části totožné jsou pracovní pozice, které spadají pod Obchodní úsek východní Evropa a Obchodní oddělení východní Evropa. Zde jsou čtyři pozice pod názvem Samostatný obchodní referent. Jejich rozdíl je pouze v úseku obchodu a nemají tak, jako pozice v úseku střední Evropa přímého nadřízeného, tudíž k nim spadají odlišné odpovědnosti. Zaměřím se tedy jen na již zmiňované oddělení Obchodu pro střední Evropu.

Jak jsem již uváděla, popisy k těmto pracovním místům jsou již vytvořené, budu tedy optimalizovat současný stav. Aktuální popisy pracovních pozic jsou uvedeny v příloze jako Příloha č. 2: Současný popis pracovní pozice samostatný obchodní referent. Zde můžeme vidět aktuální stav popisů. Na základě toho, abych mohla tento stav optimalizovat, jsem si zjistila určité informace o tvorbě těchto materiálů.

6.1 Tvorba a materiály

Personální úsek popisy pracovních pozic vytvořil před několika lety, ale poslední změna, kterou v nich učinili, proběhla na konci roku 2012. Postup, kterým se při tvorbě materiálů ubírají, vychází z organizační struktury, která je uvedena v příloze, a z organizačního řádu Organizace XY, jehož účel je stanovit organizační uspořádání společnosti a určit základní odpovědnosti a pravomoci jednotlivých organizačních útvarů (Organizační řád 2012, s. 4).

Organizace k popisu pracovních míst používá tyto zdroje. Nejprve provede pracovník personálního úseku rozhovor s nadřízenými jednotlivých úseků organizace. Dalším zdrojem jsou veškeré odborné materiály ze školení, které personalisté či jejich asistenti získají při jejich absolvování. A posledním zdrojem byla organizace Trexima, která nabízí komplexní služby v oblasti lidských zdrojů, odkud se inspirovali, jak by měla výsledná podoba konkrétně tohoto místa vypadat. Zdroj Trexima je uveden v příloze jako Příloha č. 3: Trexima: Samostatný obchodní referent.

Postup, jakým personální úsek vytvářel popisy pracovních pozic, je následující (Organizační řád Organizace XY, 2012).

Prvním takovým krokem bylo provedení rozhovorů s nadřízenými pracovních míst, ke kterým byl popis vytvářen. Od nadřízeného zjistili, co daný pracovník dělá a jaké jsou jeho povinnosti a odpovědnosti při práci. Pokud nadřízený chtěl, ještě se sám sešel se svým zaměstnancem a zeptal se ho, jestli to co uvedl, souhlasí, anebo jestli je zde něco, co by tam chtěl doplnit. Tedy mohl proběhnout i rozhovor nadřízeného s podřízeným, ale nebylo to podmínkou. Takto vypracované úkoly nadřízený odevzdal personálnímu útvaru. Personální útvar následně použil předlohu z již zmiňované Treximy a popisy vytvořil, i podle získaných zkušeností ze školení atd., odkud znají základní požadavky, co by v popisu pracovních pozic mělo být a jak by to mělo vypadat. Dále pak sami rozhodují o tom, jaké požadavky budou na zaměstnance kladeny. Tedy jakým vzděláním či kvalifikací musí pracovník disponovat. U těchto pracovních míst vzdělání není uvedeno, protože zde nehraje klíčovou roli. Např. u pozic jiných – dělnických (svářeči aj.) vzdělání uvedeno je, jelikož musí být odborné v podobě výučních listů či státních zkoušek z daného oboru (Organizační řád organizace XY, 2012).

Všichni zaměstnanci firmy mají ke svému danému místu takovýto popis vytvořen. Proto, kdyby došlo k nějakým úpravám, bude muset firma změnit, veškeré popisy, které mají a změnit tím, celý dosavadní systém této oblasti. Proto vytvářím pouze doporučení, jak lépe provést analýzu pracovních míst a co by mělo být v popisech pracovních míst navíc uvedeno. Tvorba nových popisů by totiž znamenala, vytvořit je pro všechny oblasti a jejich zaměstnance organizace XY.

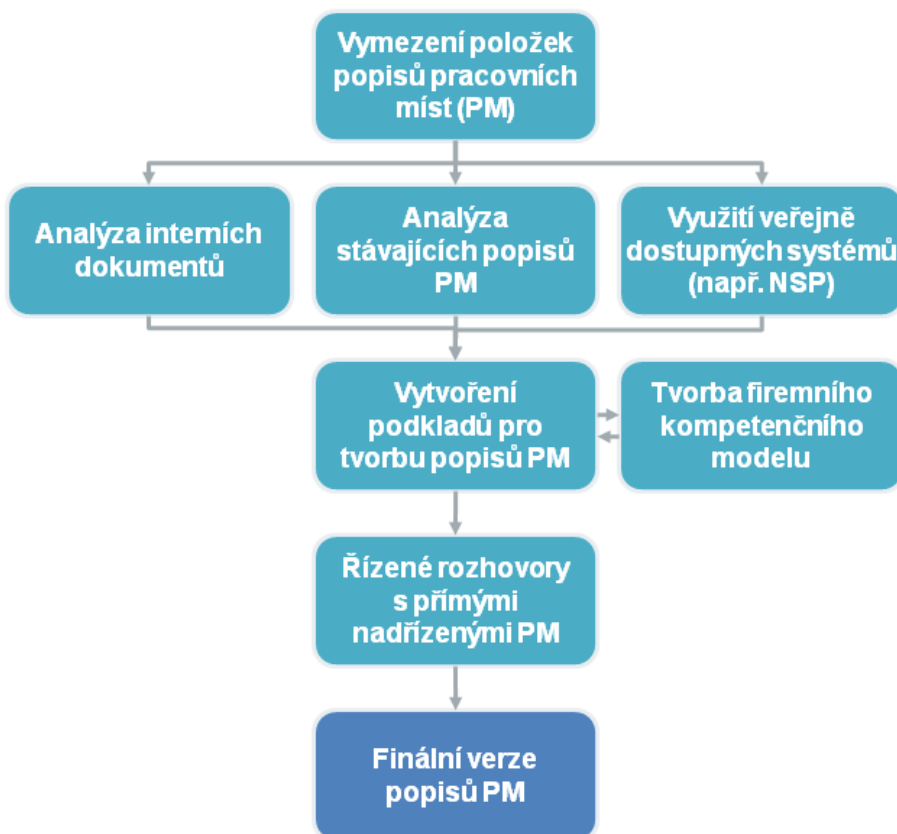
Vedoucí v součinnosti s personalistou zpracovává popisy pracovních funkcí pro podřízené zaměstnance a při nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru a při každé změně pracovního zařazení (převedení) zaměstnance. Případně při

změně pracovních činností, povinností, odpovědností a pravomocí zaměstnance vycházejících z konkrétních potřeb společnosti (Organizační řád, 2012).

Popisy pracovních pozic jsou vytvářeny ve dvou vyhotoveních. Personalista určený personálním ředitelem aktualizuje soubor popisů pracovních funkcí v papírové i elektronické podobě. Jedno vyhotovení vždy obdrží zaměstnanec. Neaktuální popisy pracovních pozic zaměstnanců ukládá personalista do jejich osobního spisu (Organizační řád, 2012).

Jeden ze zdrojů, který k tvorbě popisů organizace XY využila, byl již zmíněný zdroj z firmy Trexima, která se zabývá komplexními službami v oblasti lidských zdrojů a jedním ze zdrojů je tedy tvorba popisů pracovních pozic. Tyto pozice vytvářejí dle následného postupu.

Obrázek 2: Tvorba popisu pracovních míst (Zdroj: Tvorba popisů pracovních míst [online]).



Organizace XY k tvorbě popisů využila Systém inteligentních databází (SiD). SiD je znalostní databáze pro efektivní vykonávání personální práce. Obsahuje detailní popisy stovek typových pracovních pozic uspořádaných do různých typů firem. Výběrem typové firmy jednoduše získáte potřebné informace právě z různého odvětví -

např. ze železniční dopravy, kterou se Organizace XY zabývá. Při tvorbě popisů pracovních míst se může firma nechat inspirovat činnostmi a pracemi připravenými mnoha odborníky v rámci budování Národní soustavy povolání. Kompetenční model firmy může být obohacen o měkké kompetence i odborné dovednosti. Ve spolupráci s dodavateli personálních informačních systémů přináší tato firma personalistům a manažerům data SID přímo na pracovní stůl. Systém inteligentních databází čerpá svá data z veřejně dostupných databází, jakými jsou Národní soustava povolání, Národní soustava kvalifikací, Databáze akcí dalšího profesního vzdělávání (Systém inteligentních databází, [online]). Organizace XY tedy využila jeden z popisů, které Trexima vytvořila, a tím je pozice nazvaná stejně jako v organizaci XY Samostatný obchodní referent. Tento popis je uveden v příloze jako Příloha č. 3: Samostatný obchodní referent.

7. Analýza současného pracovního místa

Cílem práce je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci. V této části práce uvedu informace, které by nám měla analýza konkrétního pracovního místa poskytnout, dále pak otázky týkající se pracovních úkolů a pracovníka.

Než začneme analyzovat současné pracovní místo, je třeba si připomenout, co se u konkrétního pracovního místa sleduje, viz podkapitola 1.1. Za prvé je to technický systém, kde je zařazeno pracovní místo, akce neboli vlastní výkon, jaký je postoj při práci, umístění pracovních prostředků, cesty po pracovišti nutné k výkonu práce - tedy veškeré přecházení a pohyb, komunikace, okolí pracovního místa (Livian, Pražská 1997, s. 59).

Je také nutné ujasnit si tento fakt. Pracovní místa jsou vytvořená, mají určitý popis pracovního místa, který se však s postupem času mění. Jak jsem uvedla v kapitole 3, souvisí s tím změny technologií a zavedení nových systémů, tedy je potřebné místa znovu po nějaké době analyzovat a upravit odpovědnosti a povinnosti pracovních míst, provést redesign (Koubek 2007, s. 43 – 44).

Informace, které by nám analýza měla poskytnout pro tvorbu popisů pracovních pozic v organizaci XY, jsou: celkový účel pracovního místa, zodpovědnost, informace o výkonu, odpovědnost, vztahy na pracovišti. Analýza se rozpadá na dvě části. Popis pracovního místa, tedy informace, které zjistíme o pracovních úkolech a podmínkách na pracovním místě a na specifikaci pracovního místa, tedy otázky týkající se zaměstnance, který má dané místo zaujmout. Je tedy potřeba ujasnit si, co nám má analýza v důsledku vypovědět o pracovních místech (Armstrong 1999, s. 211 - 212).

7.1 Otázky týkající se pracovních úkolů a pracovníka

Analýza se rozpadá na dva takové okruhy. Prvním z nich jsou **Otázky, které se týkají pracovních úkolů** a podmínek daného pracovního místa: Název povolání, kdo vykonává práci, pracovní funkce a začlenění v organizaci. Co práce vyžaduje? Povaha úkolů, dále pak povinnosti stálé či příležitostní a následná odpovědnost. Jak se má práce provádět, tedy výkon daných úkolů a povinností, metody práce, práce v týmu či individuálně. Proč je určen tento způsob vykonávání dané práce, dále pak účel těchto úkolů a jak zapadají do fungování organizace. Kdy se práce vykonává, jak často jsou některé úkoly vykonávány. Kde se úkoly či povinnosti, dále pak souhrnně práce vykonává, tedy jde o lokalitu a typ pracoviště. Jaké je postavení úkolů, z hledisek jako je obtížnost, důležitost či frekvence. Odpovědnost pracovníka, komu se tedy zodpovídá

– nadřízený pracovník, jaký je systém kontroly. Jaký je vztah pracovního místa k dalším pracovním místům a jaká to jsou. Normy výkonu pracovního místa, standard výkonu. Možnosti výcviku při výkonu práce. Jaké jsou normální, či obvyklé pracovní podmínky tedy pracovní prostředí viz kapitola 2. Zde se k tomu pojí ještě jedna oblast a to oblast platových podmínek, tedy jde o plat či mzdu, odměny a prémie aj. Všechny tyto otázky, tvoří popis pracovního místa (Koubek 2007, s. 71 - 72).

Oblast otázek týkajících se pracovníka, je zaměřena spíše na charakteristiky schopností, osobnost pracovníka, či jeho chování. Odpovědi na ně tvoří specifikaci pracovního místa, nebo specifikaci požadavků na pracovníka. Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv, tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti (Koubek 2003, s. 68). S tím ovšem souvisí neustálé opakování procesu analýzy a aktualizace popisů a specifikací na pracovníky.

Otázky týkající se pracovníka by měly obsahovat následující kategorie: fyzické požadavky: síla, manuální zručnost, vzhled; duševní požadavky: intelektuální schopnosti (organizační schopnost, jazyková znalost, verbální komunikace, schopnost řešit problémy aj.); dovednosti: psychomotorické: rychlost a přesnost, a sociální: schopnost kontaktu a komunikace s ostatními. S dovednostmi pak souvisí i fakt, co se naučí v rámci vzdělání a kvalifikace: nutné k výkonu práce, stupeň vzdělání, požadovaná praxe; pracovní zkušenosti: získané na podobném pracovním místě, popř. zkušenost s rozhodováním, či odpovědností. Všechny zkušenosti, co pracovník během pracovních let nasbíral, a jsou potřebné k výkonu na daném místě; charakteristika osobnosti: schopnosti s vedením lidí, povaha, temperament aj. (Koubek 2003, s. 68).

7.2 Vhodné metody k analýze pracovního místa

V rámci předešlé kapitoly jsem nastínila základní body, které by popis pracovního místa měl obsahovat a které se musí pomocí metod zjišťování informací o pracovních místech zjistit. Tedy informace o pracovním místě, neboli popis pracovního místa i informace o pracovníkovi, tedy specifikace pracovního místa, které je nutné v rámci analýzy zaznamenat. Obě tyto části se zaměřují na jinou oblast popisu, ale měly by být vytvořeny pro úplnost obě dvě, což v tomto případě tak není. U současných popisů pracovního místa je pouze část o pracovním místě a rámci toho, jsou uvedeny pouze základní informace o pracovníkovi, nikoliv přesná specifikace pracovního místa. Ta by tedy měla být rozšířena.

Před samotným zahájením analýzy pracovních míst je potřeba postupovat podle již uvedených kroků viz kapitola 3.1, kde zmiňuji postup, který ve své publikaci uvedl Koubek (2003). Začít od samotného plánování a určení cíle, informovat organizaci a její členy až po realizaci a kontrolu výsledků, které vyústí v tvorbu popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Zjistit předešlé informace o pracovním místě a o pracovníkovi dokáže více metod, které se k tomuto účelu používají. Uvedla jsem je již v kapitole 4, ale nyní podrobně poukážu na jejich výhody pro dané popisy pracovních míst, ke kterým vytvářím doporučení pro optimalizaci. Získávání informací má také svůj postup. Nejdříve je potřeba získat veškeré potřebné dokumenty např. pracovní postupy aj., dále pak požádat manažery o základní informace o pracovních místech, dále položit držitelům pozic podobné otázky. A poslední krok je pozorovat pracovníky při práci, což v určitých situacích při určitých pozicích není zcela možné, proto tento poslední bod není pro tyto pozice zcela stěžejní. Jedná se totiž o pozice, které nemají tytéž stejné úkoly a činnosti a často jsou na cestách za zákazníky v cizích zemích (Armstrong 1999, s. 212).

To se rozchází s postupem, kterým se tato firma ubírala, neprováděli rozhovory s držiteli pozic, nýbrž jen s jejich nadřízenými anebo zprostředkovaně nadřízený s podřízeným, kdy nadřízený následně jednal s personálním útvarem. Aby byla analýza úplná, musí se opatřit informace od přímého nadřízeného i od osoby na daném pracovním místě (Foot, Hook 2002, s. 31 – 32).

Nyní uvedu jednotlivé metody, které organizace může využít ke zjištění předešlých informací. Nakonec v této kapitole shrnu, jaké metody se pro tyto pozice jeví jako nejvhodnější.

Rozhovory

Základní charakteristiky této techniky sběru dat jsou pracnost a nákladnost, časová náročnost. V určitém časovém úseku může být velmi obtížné a často nemožné získat všechny potřebné informace. Rozhovory probíhají standardně a to se stávajícími pracovníky nebo s bývalými pracovníky na pracovních místech, dále pak s nadřízenými těchto pracovních míst. Měl by vysvětlit pracovníkovi účel rozhovoru a k čemu směřuje, aby se nebál otevřenosti informování. Otázky jsou následně ověřovány u nadřízeného daného pracovníka. Týkají se míry dozoru nadřízeného a míry svěřené odpovědnosti, typických problémů řešených na pracovním místě, relativní obtížnosti úkolů a odborné přípravy, tedy potřebných dovedností, na pracovním místě (Kociánová

2010, s. 45 – 46). Tazatel musí zjistit skutečné informace obrazu činnosti pracovníka. Rozhovor by měl obsahovat následující otázky:

- Jaký je hlavní účel vaší práce? Co se očekává, že budete vykonávat?
- Máte-li dosáhnout daného cíle, jaká je oblast vaší odpovědnosti. Popište, co a proč musíte dělat.
- Jaké jsou hlavní charakteristiky práce (výstupní či prodejní cíle, počet řízených lidí, počet zákazníků)?
- Jak navazuje vaše práce na jiné práce v organizaci?
- Jaká je míra flexibility na vašem místě?
- Jak je vám práce přidělena, rozdělena či kontrolována?
- Jaké máte pravomoci při rozhodování?
- Jaké máte kontakty s jinými pracovníky uvnitř či vně organizace?
- Jaké zařízení, nástroje, stroje, či přístroje při práci používáte?
- Jaké jsou další charakteristiky práce? (cestování, neobvyklá pracovní doba, vypětí či rizika)
- S jakými hlavními problémy se při výkonu vaší práce setkáváte?
- Jaké znalosti a dovednosti potřebujete ke své práci? (Kociánová 2010, s. 45 – 46).

Literatura, na kterou odkazují (např. Koubek 2007, Armstrong 1999) uvádí obdobné otázky, některé však zcela odlišné a jejich pořadí také není totožné. Vycházela jsem z tohoto zdroje, protože dle těchto otázek se dají zjistit důležitá fakta i pocity, které zaznamenávají pracovníci na daném pracovním místě, tedy otázky nesměřují pouze jedním směrem a týkají se všech důležitých informací, které je potřeba u pracovního místa zjistit (viz kapitola 7.1).

Dotazníková metoda

Dotazníky vyplňují pracovníci na pracovních místech a měli by je ověřovat jejich nadřízení. Je to vhodná metoda pro analýzu většího počtu pracovních míst. Výsledky jsou závislé na ochotě pracovníků písemně se vyjadřovat o svém pracovním místě. Otázky do dotazníku by měli obsahovat důležité aspekty práce. Dotazník by měl být co nejkratší, aby neodrazoval respondenty, otázky by měli být, jednoznačné, srozumitelné, nekomplikované. K jeho vyplnění by mělo dojít v průběhu pracovní doby a v přiměřeném čase (Kociánová 2010, s. 47).

Dotazníky v tomto případě nejsou tou nejlepší možností, avšak pokud by doplňovali rozhovor dalšími informacemi, mohli by se použít obě dvě metody. Pro

úplnost informací a kvalitně provedeného popisu je lepší varianta udělat rozhovory, než dotazníky, jde o šest pracovních míst, tedy časová náročnost zde není, až tak velký argument pro to, aby tato metoda byla zavrhnuta. Kdyby však šlo o jiná pracovní místa, kterých by v organizaci existovalo více a měly stejné povinnosti, odpovědnosti aj., je lepší varianta zvolit dotazníkovou metodu, než se všemi zaměstnanci provádět rozhovory.

Pozorování

„**Pozorování** představuje sledování pracovníka při práci a zaznamenávání toho, co dělá, jak to dělá, kolik času mu práce zabere, jaké jsou pracovní podmínky, při vykonávání práce, jaké pomůcky pracovník k práci využívá atd.“ (Kociánová 2010, s. 47). Vyžaduje odbornou připravenost, aby pozorovatel věděl, kde se má na co zaměřit. Pozorování je kombinováno s dalšími metodami získávání informací o pracovních místech. Jedná se o časově náročnou metodu a problematickou u složitých činností (Kociánová 2010, s. 47). U těchto pozic je pozorování velice složité. Jedná se o pracovní pozice, které jsou často na služebních cestách a pohybují se více mimo organizaci.

Metody používané k analýze pracovních míst

V analýze pracovních míst je možné využít **kontrolní seznamy** a **hodnotící stupnice**, které se podobají dotazníkům. Kontrolní seznamy jsou omezeny na odpovědi ano – ne, nedávají nám subjektivní pohled. I tyto seznamy vyžadují pilotní ověření, pracovníci zde označují ty činnosti, které jsou součástí výkonu jejich práce. Jsou určeny pro větší množství pracovníků. Hodnotící seznamy také dávají přehled pracovníkům o činnostech, ale s možnou odpovědí na určité stupnici, tedy míry vykonávání dané činnosti. Existuje množství seznamů, nejpoužívanější je však PAQ – Position Analysis Questionnaire (Kociánová 2010, s. 48).

Existuje řada dalších metod, ale tyto jsou v ohledu na daná pracovní místa nejrelevantnější: z hlediska časové náročnosti, možnosti pracovníků a jejich pracovní doby, která je velice rozmanitá, z důvodů služebních cest aj.

Metoda PAQ je univerzální dotazníková metoda, založená na kategorizaci činností pracovníka. Používá se zde 6 hlavních kategorií činností. Každá kategorie je rozpracována do určitých jednotlivých otázek, na každou odpověď je možno odpovědět

na škále od N – nepřipadá v úvahu až po 5 – velmi významný. Výhodou této metody je možnost porovnávání obsahů práce a požadavků jednotlivých pracovních míst (Kociánová 2010, s. 49 – 50).

Uvádím zde možné metody, které by mohla organizace XY provést při analýze pracovního místa. Není nejvhodnější ubírat se pouze cestou rozhovoru nadřízeného s personalistou, ale naopak využít více metod.

8. Optimalizace popisů pracovních pozic

V této části práce uvedu návrh pro zlepšení popisů a specifikací pracovních míst, kde budu vycházet z již zpracované teoretické části a současných popisů pracovních pozic. Pro lepší využití v rámci více personálních činností v organizaci, je třeba je trochu poupravit a dopsat určité části popisů, které zde vypracované nejsou. Konkrétní návrhy na změny budou popsány níže.

Dle kapitoly 5 jsme si uvedli strukturu popisu pracovního místa, ze které budu vycházet. První část současného popisu tvoří: Název funkce (pracovního místa), organizační začlenění, zástupce, nadřízený, podřízený. Název pracovní pozice je uveden: Samostatný obchodní referent a současně je začleněn do organizačního úseku v rámci organizace. Dále jsou zde uvedeny vztahy podřízenosti i nadřízenosti v rámci struktury organizace. Další část popisu tvoří pracovní činnosti, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance dle ZP, následující částí jsou konkrétní pracovní činnosti, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, které by bylo lepší zpracovat zvlášť. Na konci popisu je uvedeno jméno pracovníka s podpisem i datem podpisu.

Popis pracovního místa by měl obsahovat dále tyto části: účel pracovního místa, stručné vyjádření hlavního účelu existence pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů v organizaci. Seznam úkolů a činností pracovního místa by tedy měl být rozpracován zvlášť stejně jako popis povinností na pracovním místě a také odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě. Následně by zde měly být zahrnuty očekávané výsledky (výstupy práce, které jsou kritériem hodnocení výkonu). Předpisy pro práci na daném pracovním místě (výčet zákonných i interních předpisů pro danou práci, které musí pracovník dodržovat) jsou uvedeny podle zákoníku práce v části pracovní činnosti, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, tedy přejmenovat tuto část, pro srozumitelnější pochopení. Dále by zde měla být uvedena část o technických prostředcích a zařízení využívané k práci. Závěrem této části o pracovním místě by měly být pracovní podmínky a případná rizika práce, které mohou zahrnovat údaje týkající se organizace pracovní doby, pracovního prostředí, prostorové podmínky práce (Kociánová 2010, s. 51 - 52). Pro lepší přehlednost by u názvu pracovní funkce mohlo být uvedeno číslo klasifikace zaměstnání, kterou zavedl český statistický úřad, která je k této pozici popsána v kapitole 5.

V popisu je zaznamenána část informací o pracovníkovi, tedy specifikace pracovního místa, uvedeno pod Doporučené kvalifikační požadavky: vzdělání není nutné žádné specifické, tedy ani takovéto požadavky zde nejsou. Samozřejmě tento fakt, není stejný pro všechny pozice v organizaci, dále je zde uvedeno školení a oprávnění, jazyk a zvláštní požadavky, které nejsou rozpracovány do správné podoby. Celý popis je uveden v příloze jako Příloha č. 2: Současný popis pracovní pozice Samostatný obchodní referent.

Dále by měla specifikace pracovního místa obsahovat pracovní schopnosti, zkušenosti: v oboru, v určitém typu organizace aj., délka praxe v oboru, specifické znalosti či dovednosti, co musí pracovník umět a znát, fyzické předpoklady, další požadavky (další dovednosti, práce s PC apod.), osobnostní předpoklady, protože se jedná o manažerské pozice, tak je tato část provázaná s kompetenčním modelem. Popisy pracovních pozic zde mohou sloužit jako jeden ze zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu, který také může sloužit jako nástroj pro ostatní personální činnosti (Kociánová 2010, s. 52 – 53).

A právě identifikace kompetencí vyúsťuje do vytvoření kompetenčního modelu, který je charakteristický například pro konkrétní manažerskou pozici. Je možné ho využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů např: výběr nových pracovníků, návrh tréninkových a rozvojových programů. Bývá to základ pro hodnocení pracovního výkonu a vodítko k plánování kariéry. Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a různých charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů na dané pozici v organizaci. Pro větší přehlednost a snazší měření jsou tyto charakteristiky seskupeny do větších celků, které se nazývají kompetence. Existuje mnoho kompetenčních modelů, záleží hlavně na záměrech firmy, jaký kompetenční model vytvoří (Kuběš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Vypracování popisů by mělo být jednotné pro celou firmu a mělo by dodržovat standardy z katalogu klasifikace zaměstnání (Livian, pražská 1997, s. 71).

Optimalizace tedy tkví ve změně současného popisu pracovního místa. Popis pracovní pozice, který optimalizují, je uveden v další kapitole jako návrh, který doporučuji využít, tedy i můj cíl práce. Vycházím zde z odborné literatury, kde jsem zjistila informace, které by měla analýza současného pracovního místa zjistit (viz kapitola 7), a ze současného popisu pracovního místa. V odborné literatuře se daly najít různé formy popisů pracovních pozic, někde byly nějaké informace navíc a některé zase chyběly. Po důkladném prostudování těchto popisů v závislosti na tom, o jaké pozice se

jedná, jsem vytvořila následující návrh popisu pracovní pozice, tak aby všechny podstatné oblasti byly v popisu zaznamenány a bylo to tedy rozšířeno o to, co v popisu chybí (viz tato kapitola).

Zdroje, které jsem využila k vytvoření tohoto návrhu, jsou současný popis pracovní pozice, odborná literatura: (Kociánová 2010, s. 51 - 53), (Kubátová 2013, s. 23 - 24), (Armstrong 1999, s. 868 – 871), (Kociánová 2007a, s. 35 – 37), Příloha č. 3: Samostatný obchodní referent.

8.1 Návrh popisu pracovní pozice

Popis pracovní pozice organizace XY

- Název funkce, číslo klasifikace
- Organizační začlenění (úsek, oddělení)
- Zástupce (koho zastupuje a kým je on zastupován)
- Nadřízený
- Podřízený (úsek, oddělení, počet)
- Účel pracovního místa (hlavní účel existence pracovního místa, jeho přínos k dosažení cílů organizace)
- Charakteristika práce
- Pracovní úkoly a činnosti pracovního místa
- Popis povinností na pracovním místě
- Odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě
- Očekávané výsledky (výstupy práce, které jsou kritériem hodnocení výkonu)
- Předpisy pro práci na daném pracovním místě (výčet zákonných i interních předpisů pro danou práci, které musí pracovník dodržovat)
- Technické prostředky a zařízení využívané k práci
- Pracovní podmínky a případná rizika práce (pracovní doby, pracovního prostředí, prostorové či fyzikální podmínky práce)
- Jméno zaměstnance, datum a podpis

Specifikace pracovního místa organizace XY

- Dosažené školní vzdělání (stupeň, specializace aj.)
- Odborné a další vzdělání (certifikáty, kurzy v rámci profese či osobního rozvoje)
- Školení a oprávnění

- Pracovní schopnosti (nezbytné v oblasti, žádoucí v oblasti)
- Jazykové předpoklady (požadovaná úroveň jazyka)
- Zkušenosti a délka praxe (zkušenosti v oboru, a délka praxe)
- Osobnostní požadavky
- Zvláštní požadavky (další dovednosti, práce s PC apod.)

Takto stanovený popis pracovního místa a specifikace pracovního místa obsahuje veškeré podstatné náležitosti, které se u pracovních míst zaznamenávají a informují tak, co daný pracovník vykonává a jaký pracovník by na toto místo měl být dosazen

9. Využití popisu pracovní pozice v dalších personálních činnostech

To, že jsem uvedla návrh na popisy pracovních míst, bude pro organizaci XY dobré i vzhledem k ostatním personálním činnostem. Personální řízení organizace musí plnit určité úkoly řízení v personální oblasti a to zajišťovat dosahování souladu počtu pracovních míst a počtu pracovníků v organizaci, optimální využívání pracovníků, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí, personální a sociální rozvoj pracovníků, dodržování zákonů v oblasti práce (Kociánová 2007b, s. 15). Musí tedy zajišťovat více okruhů činností, ne pouze oblasti týkajících se zaměstnanců např. jejich výběru či odměňování aj. Oblasti personální práce jsou provázané a právě popisy pracovních míst, které jsou správně vytvořené, může organizace plně využít i v jiných personálních činnostech, které organizace XY zajišťuje.

Účel popisů pracovních pozic neslouží pouze pro zaměstnance, aby věděli, co mají vykonávat, nebo pro zaměstnavatelské povědomí, co daný pracovník vykonává a jaký pracovník by zde měl být dosazen. Jeho využití se týká rozmanitého spektra činností, které personální oddělení každé organizace zajišťuje.

První takovou činností, kde organizace XY využije popisy pracovních pozic, je **personální plánování**. Odpovídá na otázky, kolik a jaké pracovníky bude organizace potřebovat ke splnění úkolů (Koubek 2007, s. 88). Dále je organizace využije při **získávání pracovníků**. Popisy zde napomáhají stanovení typů pracovníků, kteří by měli být získáni (Koubek 2007, s. 88). Specifikace pracovního místa může organizace nejvíce využívat při výběru a získávání zaměstnanců, proto je důležité mít je lépe rozpracované viz výše uvedený návrh v kapitole 8 (Armstrong 1999, s. 211). Představuje základnu pro volbu kritérií **výběru a rozmístování pracovníků**. Součástí pohovoru tvoří detailní informování uchazeče o požadavcích a povaze práce na pracovním místě, tedy je zřejmé, že pokud je specifikace pracovního místa správně zpracována ulehčí výběr uchazečů (Koubek 2007, s. 88).

Popisy pracovních míst pomáhají zajistit **odměňování**. Odměnu ovlivňuje výkon pracovníků, který je dán podobou pracovních míst tedy obsahem popisu pracovních míst, díky tomu může organizace poskytnout spravedlivé odměňování (Koubek 2007, s. 89).

Popisy pracovních míst budou sloužit i pro účely **hodnocení práce**. Měly by obsahovat informace obsažené v popisu organizace XY ve vztahu k hodnocení práce svých zaměstnanců (Armstrong 1999, s. 231). Provádět spravedlivé hodnocení pracovníků je možné, pokud pracovník přesně ví, co má dělat, jaké výsledky a kvality se od něj očekávají (Koubek 2007, s. 88). Také jsou využitelné pro **účely vzdělávání** a týká se rozhodování o tom, zda současný či potenciální pracovník na daném pracovním místě potřebuje další vzdělání, což v organizaci při těchto konkrétních pozicích ale i jiných je využitelné v důsledku neustálého pokroku a vývoje technologií (Koubek 2007, s. 89).

Popisy pracovních pozic mají i další značné výhody a to, že mají značný vliv na **pracovní vztahy**. Omezí výskyt konfliktů mezi podřízeným a nadřízeným či konfliktů mezi odbory a vedením organizace. To zejména funguje, pokud byly popisy a specifikace odsouhlaseny v kolektivním vyjednávání (Koubek 2007, s. 89 - 90). Pokud v organizaci dochází k takovýmto konfliktům, může se jim lehkou vyhnout či je zmírnit, pokud bude popis pracovního místa mít správně zpracován odpovědnosti a povinnosti.

Dalším významem popisů pracovních míst a specifikací pracovních míst je **péče o pracovníky**, především v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pro práci. „Tím, že se vytváření a analýza pracovních míst zaměřují na to, jak se práce dělá, odhalují nebezpečné praktiky a pracovní podmínky“ (Koubek 2007, s. 90) Pracovní podmínky organizace neměla ve svých popisech zpracovány, v tomto ohledu popisy tedy lépe využije v péči o pracovníky.

Výhody z pečlivě vytvořeného popisu pracovního místa jsou i **pro samotného pracovníka zařazeného na pracovním místě**. Získává totiž jasnou představu o svých povinnostech, pravomocích, a odpovědnostech. O popis a specifikaci svého pracovního místa pracovník může opřít i své záměry týkající se personálního rozvoje (např. doškolování). Dává mu dále přehled o možných oblastech hodnocení jeho pracovního výkonu. Pomáhá mu lépe naplánovat jeho mimopracovní aktivity. Značný význam mají i pro **zefektivnění organizační struktury organizace** (Koubek 2007, s. 91).

Závěr

Práce se zabývala popisem pracovních pozic. V teoretické části byly uvedeny všechny náležitosti, které je potřeba vědět a znát k tvorbě těchto materiálů. Jednalo se o vytvoření pracovních míst, s čímž souvisela následná podoba pracovního místa a analýza pracovního místa. V analýze se musí zjistit určité informace o pracovním místě, ale i o pracovníkovi, který na toto místo má být dosazen. K tomu slouží uvedené metody v kapitolách, jako jsou rozhovory, dotazníky, pozorování nebo dokonce hodnotící stupnice.

Cílem práce bylo optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY. Základní informace o organizaci XY jsem uvedla v kapitole 6 a veškerou praktickou část práce jsem zpracovala dle těchto informací. Dále jsem vycházela z interních materiálů a práci jsem zpracovala v souladu s organizačním řádem a interními materiály, které jsem mohla využít. K tomuto vylepšení jsem použila současné popisy pracovních pozic, které má organizace XY již vytvořené. V těchto popisech ale byly mezery pro optimalizaci a výsledná podoba popisu dle mého doporučení a studie je mnohem více využitelná v dalších personálních činnostech.

Popisy pracovních míst nemají sloužit pouze organizaci, aby věděla, co pracovník vykonává popř., jak to vykonává, komu je odpovědný aj., ale má také sloužit zaměstnanci, aby věděl, co je v popisu jeho práce a co se od něho očekává. Zaměstnanec plní lépe odpovědnosti a ví komu je podřízen. Zároveň však ví, kdo je podřízen jemu a za co zodpovídá. Musí zde být dosazen pracovník, který odpovídá svými schopnostmi, znalostmi, zkušenostmi a vzděláním danému pracovnímu místu a tedy i specifikaci pracovního místa.

Výstupem mojí práce je doporučení k vylepšení současných popisů a metody, které k tomu organizace může použít. Organizace, bude-li postupovat podle metod mnou uvedených, zjistí veškeré informace, které jsou potřeba pro správné a ucelené tvorby popisů pracovních pozic. Výsledkem doporučení je návrh na možnou podobu popisu pracovní pozice a specifikace pracovního místa, které jsou uvedeny v kapitole 8.1. Tyto podoby se mohou nejrůzněji obměňovat v důsledku, o jaké pozice se jedná. V případě mnou vybraných konkrétních pozic byla struktura popisu uvedena. Kdyby se však jednalo o jiné pozice, mohly by být v popisu uvedeny i jiné oblasti týkající se specifických pozic.

Pokud tedy organizace bude chtít popisy pracovních pozic změnit v rámci mého doporučení, musí se tento proces ubírat již od samotné analýzy pracovního místa a správného naplánování celé této aktivity. Musí o tom informovat zaměstnance, vytvořit podle kritérií metod způsoby, jimiž se vydá při získávání informací apod.

Práce nakonec vyústila v jiné personální činnosti, kde může organizace XY využít dle mého doporučení vytvořené popisy, a jak tyto změny usnadní práci týkajících se těchto činností. Těmi jsou např. hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, ale i výběr a nábor zaměstnanců na určité pozice, neboť specifikace pracovního místa určují, jaký zaměstnanec by měl být přijímán na konkrétní pozici. Zde se hledí na osobnostní charakteristiky, požadovanou praxi, zkušenost aj. Zpracované popisy pracovních pozic, které obsahují všechny náležitosti, se dají využít i v důkladnější péči o zaměstnance, anebo i v zefektivnění organizační struktury.

Literatura a použité zdroje

Knižní publikace

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer press, 2002.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Metody personální práce*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007a.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Mowshe s.r.o. 2. vydání, 2007b.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, NT Publishing s.r.o. 3. vydání, 2003.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press s.r.o. 4. vydání, 2007.
- KUBĚŠ, M.; SPILLEROVÁ, R.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013.
- LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, spol. s. r., 1997.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993.
- TOMŠÍK, P.; DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011.

Internetové zdroje

34 Jiní pomocní odborní pracovníci [online]. Vystaveno 11.1.2012 [cit. 2013 -11-15].

Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/34_jini_pomocni_odborni_pracovnici .

Informace o projektu NSP [online]. Vystaveno 2012 [cit. 2014 -1-13]. Dostupné z:

<http://info.nsp.cz/>.

Klasifikace zaměstnání vysvětlivky 2. Svazek [online]. Vystaveno 11. 1. 2012 [cit. 2013 -11-15]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_%28kzam_r%29_vysvetlivky/\\$File/KZAMvysv.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_%28kzam_r%29_vysvetlivky/$File/KZAMvysv.pdf).

KZAM – systematická část [online]. Vystaveno 2001 [cit. 2013 -11-15]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/kzam_systematicka_cast.

Odborný obchodní referent [online]. Vystaveno 2012 [cit. 2014 -1-13]. Dostupné z:

http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?kod_sm1=17&id_jp=102018.

System inteligentních databází [online]. Vystaveno [cit. 2014 -1-17]. Dostupné z:

<http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/system-inteligentnich-databazi>.

Tvorba popisu pracovních míst [online]. Vystaveno [cit. 2014 -1-17]. Dostupné z:

<http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/popis-pracovnich-mist>.

Úvod k KZAM [online]. Vystaveno 11. 1. 2012 [cit. 2013 -11-15]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/uvod_k_kzam.

Interní zdroje

Organizační struktura

Současný popis pracovní pozice

Organizační řád Organizace XY, 2012.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma možného využití popisů pracovního místa ve firmě při ŘLZ.

Obrázek 2: Tvorba popisu pracovních míst.

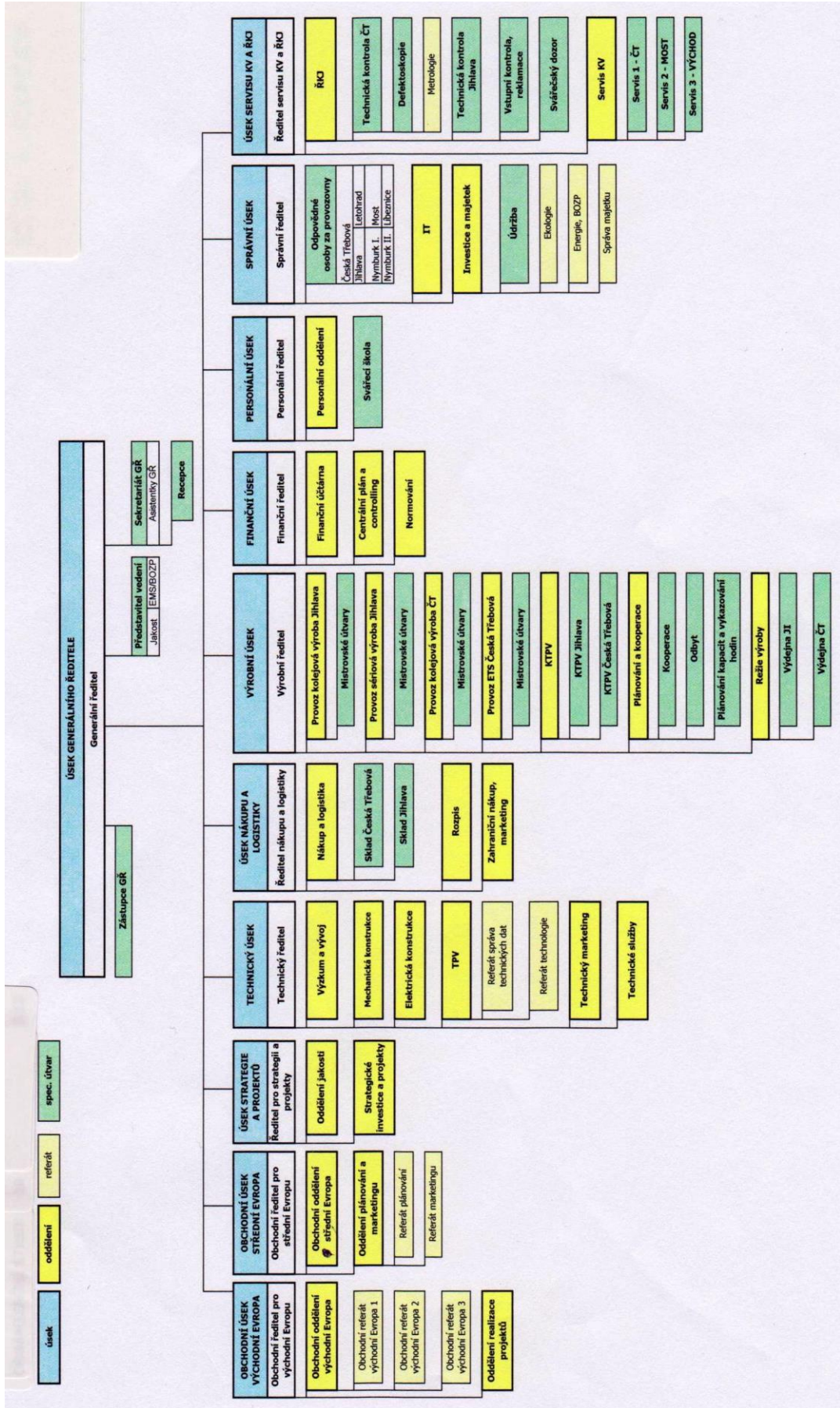
Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura organizace XY.

Příloha č. 2: Současný popis pracovní pozice Samostatný obchodní referent.

Příloha č. 3: Trexima: Samostatný obchodní referent.

Príloha č. 1: Organizační struktura organizace XY



Příloha č. 2: Současný popis pracovní pozice Samostatný obchodní referent.

POPIS PRACOVNÍ FUNKCE

Název funkce (pracovního místa)	Samostatný obchodní referent
Organizační začlenění (Úsek, oddělení, referát, spec. útvar)	Obchodní oddělení střední Evropa
Zástupce (funkce)	Samostatný obchodní referent
Nadřízený (funkce)	Vedoucí oddělení střední Evropa
Podřízený (úsek, oddělení, referát, spec. útvar, fce)	-

Doporučené kvalifikační požadavky	
Vzdělání (SO, ÚSO, VŠ, příp. druh a zaměření)	ÚSO
Školení a oprávnění (odborná školení, ŘP, apod.)	ŘP Sk.B
Jazyk (druh a úroveň)	Aj nebo Nj slovem i písmem
Zvláštní požadavky (dovednosti, schopnosti, praxe apod.)	Komunikativnost, asertivita, znalost práce na PC

Pracovní činnosti, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance dle ZP:
--

- 1) Dle zákoníku práce § 301 je zaměstnanec povinen
 - a) pracovat podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
 - b) využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
 - c) dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen,
 - d) řádně hospodařit s prostředky svěřenými jemu zaměstnavatelem a sřežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

Konkrétní pracovní činnosti, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance:

- 1) Potvrzuje smluvní dokumenty v rozsahu uděleného oprávnění.
- 2) Informuje nadřízeného o stavu a vývoji jednotlivých obchodních případů.
- 3) Zodpovídá za obchodní činnosti v oblasti prodeje, modernizací, oprav a pronájmu kolejových vozidel, jejich komponentů a související činnosti v teritoriu střední Evropa.
- 4) Zajišťuje a řeší obchodní případy přidělené mu nadřízeným.
- 5) Zodpovídá za správnost vedení příslušné evidence v obchodní databázi a za aktuálnost dat.
- 6) Vede obchodní jednání se zákazníkem s cílem uzavření smluvního vztahu.
- 7) Projednává s Technickým úsekem a Oddělením OTS technické parametry poptávaných kolejových vozidel (např. definice vozidla v rozsahu dle Zadávacího listu nového kolejového vozidla).
- 8) Vydává pokyn k přezkoumání obchodních případů ve výrobě uplatňování (formou vystavení Zakázkového dotazníku).
- 9) Projednává se zákazníky podmínky související s obchodními případy.
- 10) Zpracovává (cenové) kalkulace obchodních případů.
- 11) Předává nabídky zákazníkům a upřesňuje základní podmínky potenciálních dodávek produktů, provedení činností a ostatních služeb.
- 12) Průběžně vyhodnocuje nabídková řízení a stanovuje obchodně technické charakteristiky obchodních případů.
- 13) Spolupracuje s odbornými útvary při řešení technických, dodacích, cenových a platebních podmínek jednotlivých obchodních případů.
- 14) Je oprávněn dle potřeby přizvat na jednání se zákazníkem zástupce jednotlivých odborných útvarů společnosti.
- 15) Spolupracuje při přípravě a zajišťování akvizičních a prodejních akcí Obchodního úseku střední Evropa.
- 16) Zpracovává základní rozsah pro potvrzení objednávek a návrhy obchodních smluv.
- 17) Zpracovává návrhy obchodních smluv a tyto předkládá nadřízenému.
- 18) Zpracovává návrhy Zakázkových listů resp. Příkazy ke změně ZL a tyto předkládá nadřízenému.
- 19) Je oprávněn vystavovat objednávky na nákup obchodního zboží (služeb).
- 20) Potvrzuje správnost faktur.
- 21) Je oprávněn vyžadovat od pověřeného odborného útvaru informace o průběhu přípravy, realizace a (výrobního) plnění obchodního případu a v tomto směru provádět kontrolu.
- 22) Zpracovává informace o průběhu a stavu plnění obchodních případů a předává je, dle požadavku, zákazníkovi.
- 23) Spolupracuje při předávání produktu zákazníkovi.
- 24) Vydává příkazy k fakturaci.
- 25) Je oprávněn vyžadovat informace o aktuálním provozním stavu vozidel a výsledcích reklamačního řízení.
- 26) Zpracovává podklady pro základní plán obchodní strategie společnosti.
- 27) Zpracovává podklady pro obchodní plán a rozpočet oddělení (nákladového střediska).
- 28) Zajišťuje vstupy z hodnocení spokojenosti zákazníka.
- 29) Provádí marketingový průzkum trhu a průběžně/pravidelně zaznamenává získané informace do obchodní databáze.
- 30) Využívá výsledků marketingového průzkumu trhu pro vlastní obchodní činnost.
- 31) Spolupracuje při jednání o hlavních subdodávkách.
- 32) Spolupracuje při navrhování koncepce obchodního rozvoje.

Jméno vedoucího	Jméno zaměstnance
Podpis vedoucího	Podpis zaměstnance
Datum	Datum

Samostatný obchodní referent (kód: 7864)



Typová pozice

Alternativní názvy

Account manager, Brand manager, Odborný obchodní referent

Zařazeno do povolání

Samostatný obchodník

Příbuzné typové pozice

Samostatný obchodní cestující (dealer), Samostatný zásobovač zbožíznalec, Samostatný obdbytář, Samostatný obchodník s realitami

Charakteristika

Samostatný obchodní referent je pracovník s vyšší kvalifikací, který komplexně zajišťuje obchodní činnosti firmy.

Činnosti

- Zajišťování obchodní agendy organizace a její koordinace s ostatními úseky činnosti.
- Provedení průzkumů a analýz trhu a navrhování obchodních opatření.
- Řízení rozvoje obchodní sítě.
- Koordinace odbytu, přípravy řízení výroby a provozu z obchodního hlediska.
- Zajišťování a koordinace nákupů zboží, surovin a výrobků.
- Uzavírání hospodářských smluv.
- Zpracování programů a realizace obchodních vztahů.

Trh práce

Hrubá mzda

Podnikatelská sféra: Ve 2. čtvrtletí roku 2010 byla střední hodnota (medián) měsíční hrubé mzdy v České republice 36218 Kč a pohybovala se v rozmezí od 22232 do 72256 Kč.
Nepodnikatelská sféra: Ve 2. čtvrtletí roku 2010 byla střední hodnota (medián) měsíční hrubé mzdy v České republice 26011 Kč a pohybovala se v rozmezí od 19191 do 37286 Kč.

Statistika volných míst na úřadech práce

Ve druhém pololetí roku 2013 bylo k dnešnímu dni pro tuto pozici v nabídce úřadů práce **volných míst**.

Obvyklé pracovní podmínky

Člověk není vystaven žádné významné zátěži.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava a certifikáty

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje bakalářský studijní program v oboru ekonomika a management a vyšší odborné vzdělání v oboru ekonomika a podnikání.

Jinou alternativu představuje bakalářský studijní program ve skupině oborů ekonomie, vyšší odborné vzdělání ve skupině oborů ekonomika a administrativa, vyšší odborné vzdělání ve skupině oborů podnikání v oborech, odvětví a vyšší odborné vzdělání ve skupině oborů obchod.

Existují i další vzdělávací cesty.

Pro vykonávání většiny pracovních činností v této typové pozici se nevyžadují žádná osvědčení.

Odborné dovednosti

Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:

Projednávání podmínek obchodních smluv s obchodními partnery a uzavírání těchto smluv, Koordinace obchodní činnosti při zajišťování nákupů zboží, surovin a výrobků, popř. koordinace odbytu, přípravy řízení výroby a provozu z obchodního hlediska, Vedení požadovaných evidencí o obchodní činnosti, Zpracovávání plánů a metod rozvoje obchodní sítě,

organizace prodeje a rozšiřování poskytovaných služeb, Provádění analýz vývoje trhu, mezinárodních obchodních vztahů a obchodní činnosti , a další ...

Odborné znalosti

Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:

ekonomika podnikatelského subjektu obecně, základní ekonomické ukazatele, komerční právo, smluvně závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník, postupy vymáhání pohledávek, trh, jeho subjekty a chování, a další ...

Obecné způsobilosti

U této typové pozice se obvykle požaduje vysoká úroveň těchto obecných způsobilostí:

písemný projev a komunikace

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou obvykle kladeny **vysoké požadavky** na dlouhodobou paměť a samostatnost.

U této pozice se objevují požadavky na koncentraci pozornosti, rozdělení pozornosti, krátkodobou paměť, teoretické myšlení, samostatné myšlení, písemný a slovní projev, přizpůsobivost, sebekontrolu a sebeovládání, přesnost a preciznost, rozhodnost a jistotu, pohotovost vystupování.

Zdravotní požadavky

Výkon této pozice není omezen žádným onemocněním.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lenka Šverclová

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název bakalářské diplomové práce: Tvorba popisu pracovní pozice v organizaci XY

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 84 393

Počet příloh: 3

Počet použitých zdrojů: 27

Klíčová slova: popis pracovního pozice, specifikace pracovní pozice, metody, analýza pracovního místa, vytváření pracovního místa, optimalizace

Anotace: Cílem práce je optimalizovat popisy pracovních pozic v organizaci XY. Jedná se o optimalizaci konkrétních pozic, vymezení jejich účelu, dále následný optimální návrh a další možné využití v souvislosti s ostatními personálními činnostmi v Organizaci XY. Práce postupuje od teoretické části, tedy uvedení tématu, vysvětlení pojmů, analýzy pracovního místa a popisy pracovních pozic. Jak bude výsledná podoba popisu vypadat, záleží na použitých metodách pro zjišťování informací o pracovních místech a pracovnících.

Na základě interních materiálů organizace (existující popisy pracovních pozic, náplně práce pro vybrané pozice) a odborných zdrojů (požadavky na popisy pracovních pozic) provedu aktualizaci konkrétních popisů pracovních pozic s cílem vytvořit optimální popisy pracovních pozic tak, aby byly využitelné v dané organizaci.

Keywords: job description, job specification, methods, job analysis, creating job, optimization

Annotation: The main goal of this thesis is to optimize job positions in the Company XY. It is about optimizing specific positions, definition describing their purposes after that follow-up optimum, then following optimal concept and other possible use, which is connected with other personal activities in the Organization XY. This thesis starts at

theoretical part, which consists of introduction of the problem, describing specific words, analysing job positions and job description. The final form of the description depends on the used methods for obtaining informations about jobs and workers.

I will create actualization of the job positions in order to create optimized descriptions of job positions, which so that they can be useful in the Company XY. It will be based on internal materials of the company (current descriptions of the job positions or their responsibilities for selected positions) and professional sources (demands on the descriptions of job positions).