

Analýza pracovních pozic ve firmě G3 s.r.o.

Andrea Kellnerová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea KELLNEROVÁ**
Osobní číslo: **M10157**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza pracovních pozic ve firmě G3 s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se analýzy pracovních pozic.

II. Praktická část

- Provedte analýzu pracovních pozic ve firmě G3 s.r.o.
- Navrhněte nový popis pracovních pozic ve firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

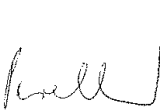
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

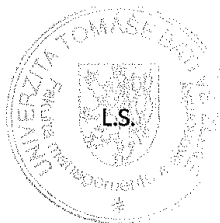
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.


ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Macurová, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.5.2013

Andree Štollner

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavným zameraním mojej práce je popis analýzy práce, rozbor konkrétnych pracovných pozícií a návrh nových a vhodnejších popisov pre firmu. Táto práca sa delí na teoretickú časť, ktorá bude východiskovou pre druhú, praktickú časť. Teoretická časť sa zameriava na podstatu a postup, ktorý sa využíva pri analýze práce. Praktická časť bude zameraná na popisy, ktoré sa v súčasnej dobe využívajú vo firme a budú pretvorené na vhodnejšiu formu, ktorá vyhovuje súčasným podmienkam a potrebám znalostí a schopností, ktoré vyžadujú od svojich zamestnancov. Cieľom mojej práce bude zlepšenie popisov pracovných miest a lepšia informovanosť zamestnancov, čo presne je v ich kompetenciách a čo od nich môže zamestnávateľ vyžadovať.

Kľúčové slová:

riadenie ľudských zdrojov, podstata analýzy práce, postup pri analýze, popisy pracovných miest, špecifikácia pracovného miesta, matica zodpovednosti

ABSTRACT

Analysis of job description, analysis of specific job positions and a proposal of new, more appropriate descriptions for a company is the main aim of my thesis. This thesis is divided in two parts. The starting point for the practical part is going to be in theoretical part. This theoretical part is focused on substance and procedure, which is used at job analysis. Practical part is focused on descriptions, which are used in the company now and they are going to be transformed in more appropriate form, which suits the current conditions and needs of knowledge, which are required from employees. The aim of my thesis will be improvement of descriptions of job positions and a better awareness of employees, what is in their competencies and what can their employer expect from them.

Key words:

human resources management, substance of job analysis, analysis process, job descriptions, job specification, matrix of responsibility.

Touto cestou by som sa rada poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Lucii Macurovej, Ph.D. za odbornú pomoc a rady pri spracovávaní bakalárskej práce.

Ďalej by som sa chcela poďakovať spoločnosti G3 s.r.o. za spoluprácu a poskytnuté materiály k vypracovaniu mojej bakalárskej práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNA PRÁCA	11
1.1 PERSONÁLNE ČINNOSTI	12
2 PODSTATA A VÝZNAM ANALÝZY PRÁCE (PRACOVNÝCH MIEST)	14
2.1.1 Výhody analýzy práce.....	14
2.2 ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST	16
2.2.1 Proces analýzy práce	18
2.3 METÓDY ZÍSKAVANIA INFORMÁCIÍ NA ANALÝZU PRACOVNÝCH MIEST	19
2.4 VÝSTUPY ANALÝZY PRÁCE.....	23
2.4.1 Obsah popisu práce	25
2.4.2 Špecifikácia požiadaviek pracovného miesta.....	27
2.4.2.1 Príprava špecifikácie pracovného miesta.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI G3 S.R.O.	31
3.1 HLAVNÉ CIELE SPOLOČNOSTI G3 S.R.O.....	33
3.2 SILNÉ STRÁNKY FIRMY	33
3.3 OBLASŤ VÝROBY	34
4 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA G3 S.R.O.	36
5 PRIEBEH ANALÝZY PRACOVNÝCH MIEST	38
5.1 PRÁVNE PREDPISY	38
5.2 ZÍSKAVANIE INFORMÁCIÍ.....	38
5.2.1 Osobné rozhovory	38
5.2.2 Vytváranie nových popisov pracovných pozícií	39
6 ROZBOR PÔVODNÝCH A NOVÝCH POPISOV PRACOVNÝCH MIEST	40
6.1 NÁPLŇ PRÁCE FUNKCIE: VEDÚCI VÝROBY G3 S.R.O. K ROKU 1998	40
6.2 NOVÝ POPIS PRACOVNEJ POZÍCIE: VEDÚCI VÝROBY G3 S.R.O.	42
6.3 POROVNANIE.....	45
7 NÁVRHY A ODPORÚČANIA	46
7.1 NOVÉ POPISY PRACOVNÝCH MIEST	46
7.2 NOVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	46
7.3 MATICA ZODPOVEDNOSTI	47
7.4 ŠKOLENIA A ROZVOJ ZAMESTNANCOV	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

V dnešnej dobe zameranej hlavne na človeka je dôležité mať kvalitne spracované popisy pracovných miest. Presne zadaná činnosť, ktorú bude zamestnanec vykonávať vo svojom zamestnaní je veľmi dôležité pre jeho celkovú spokojnosť a následne aj pre jeho pracovné výkony. K takémuto stavu nám dopomôže analýza práce, na ktorú som sa aj ja zamerala vo svojej bakalárskej práci.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je vytvoriť analýzu pracovných pozícií vo firme G3 s.r.o., lebo ako hlavný kľúč k úspechu podniku považujú svojich zamestnancov a ich spokojnosť. Ďalej by som touto prácou chcela teda prispieť k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov v ich zamestnaní a pomôcť pri pretváraní organizačnej štruktúry a jej zapracovaní.

V teoretickej časti, vypracovanej vo forme literárnej rešerše, sa zameriam na vysvetlenie úlohy, ktorú zohráva analýza pracovných miest v rámci personálneho riadenia a činností vykonávaných personalistami.

Cieľom je priblíženie celej problematiky analýzy a jej priebehu. Veľmi dôležitú úlohu zohrávajú aj metódy, ktoré budú zvolené a na všetko nadväzujúce výstupy vo forme nových popisov pracovných miest a ich špecifikácií. Táto analýza zohráva úlohu aj pri plánovaní a výbere uchádzačov, nakoľko formuje kritéria, ktoré budú požadované pri výberových konaniach a aj následnom hodnotení pracovníkov.

Postup a všetko čo sa týka mojej analýzy pracovných miest vo firme G3 s.r.o. opíšem v praktickej časti. Už podľa zadania od obchodno-výrobného riaditeľa firmy vytvorím nové popisy pracovných pozícií, keďže tie pôvodné sú z roku 1998, kedy bola firma založená a pre súčasný stav spoločnosti sú už nevyhovujúce.

Na úvod predstavím spoločnosť G3 s.r.o. a oblasť jej výroby a potom budem rozoberať organizačnú štruktúru. V ďalšej časti mojej práce sa budem venovať analýze stávajúcich popisov pracovných pozícií a novovytvoreným popisom.

Na základe získaných informácií vyslovím moje odporúčania a možnosti zlepšenia týkajúce sa pracovných miest a organizačnej štruktúry.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNA PRÁCA

Pojem personálna práca nie je jednoznačne vymedzený, ale všeobecne vyjadruje filozofiu a prístup organizácie k riadeniu a vedeniu ľudí. Význam personálnej práce charakterizujú skutočnosti ako napríklad vytvorenie pracovnej funkcie personalistu, zriadenie personálneho útvaru a jeho začlenenie v organizačnej štruktúre. (Dvořáková, 2012, s 13)

Torrington a Hall vymedzujú personálne riadenie ako súhrn činností, ktoré umožňujú pracovníkom a tým, ktorí využívajú ich znalosti, zhodnúť sa na zámeroch a podstate ich pracovných vzťahov, činností a zaistiť, aby sa táto dohoda plnila. (Torrington, Hall, 1995)

Personálne útvary, resp. personalisti majú za úlohu riadiť, usmerňovať, koordinovať, zabezpečovať odbornosť, formulovať zásady a ciele, určovať postupy a hodnotiť výsledky pri vykonávaní jednotlivých personálnych činností. Rozsah týchto činností je závislý na veľkosti a organizačnej štruktúre firmy. Špecializované pracovisko vytvára služby manažérom všetkých úrovní a jednotlivým zamestnancom. (Poledníková, 2010)

Počet personalistov v organizácii je významne ovplyvnený počtom zamestnancov. Vo väčšine prípadov vzniká potreba vytvoriť miesto personalistu zhruba pri 100 zamestnancoch. V malej organizácii nie je potrebné vytvárať túto špecializovanú pracovnú funkciu hlavne z ekonomických dôvodov. Preto majiteľ alebo vrcholový manažéri malých podnikov vykonávajú potrebnú personálnu činnosť ako je odhad potreby zamestnancov, výber a rozmiestnenie zamestnancov, stanovenie miezd a poskytovanie zamestnaneckých výhod. Personálnu administratívu potom väčšinou vykonáva zamestnanec, ktorého obsahom práce je účtovníctvo a správa pracovnoprávných záležitostí. (Dvořáková, 2012, s 15)

Náležitá pozornosť personálnej práci aj v malej firme prinesie svoje výsledky a to vo forme zefektívnenia využívania pracovnej sily, zlepšovania pracovného výkonu, formovania pracovného profilu zamestnancov, väčšej spokojnosti pracovníkov, menšej fluktuácie. Všetky tieto zmeny sa určite odrazia aj na výsledku hospodárenia a rozvoji firmy. (Koubek, 2007, s.21)

1.1 Personálne činnosti

V rámci personálnej práce je potrebné zaistiť veľa činností:

- Vytváranie a analýza pracovných miest
- Personálne plánovanie - odhadovanie a plánovanie potreby pracovníkov vo firme a ich pokrytie, plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov
- Získavanie, výber a následné prijímanie pracovníkov - činnosti, ktoré majú zabezpečiť aby voľné pracovné miesta boli obsadené uchádzačmi s najlepšimi predpokladmi
- Hodnotenie pracovníkov - hodnotenie pracovného výkonu
- Rozmiestňovanie (zaradovanie) pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru – zaradovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesta, ich povyšovanie, prechody na inú prácu, preradovanie na nižšiu pozíciu, penzionovanie a prepúšťanie
- Odmeňovanie – a iné hmotné aj nehmotné formy ovplyvňovania pracovného výkonu a motivácie pracovníkov, zamestnanecké výhody
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov – plánovanie a potreby ďalšieho vzdelávania, hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov
- Pracovné vzťahy a kolektívne vyjednávanie – priama a nepriama participácia zamestnancov na riadení
- Starostlivosť o zamestnancov – činnosti zamerané na pracovné prostredie, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, otázky pracovnej doby a pracovného režimu, organizácia sociálnych služieb a aktivít voľného času
- Personálny informačný systém – zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza interných informácií, správa personálnej administratívy (Koubek, 2007, s.17,18)

Existujú aj vonkajšie a vnútorné podmienky, ktoré ovplyvňujú personálne riadenie. Ako vonkajšie podmienky môžeme spomenúť napríklad rozvoj novej techniky a meniace sa technológie, ktoré ovplyvnia charakter a obsah práce a aj nároky na kvalifikáciu pracovníkov. Tieto podmienky sa neustále menia a je len na organizácii ako sa bude snažiť zabezpečiť tieto zmeny.

Medzi vnútorné (organizačné) podmienky patrí charakter činnosti organizácie ovplyvňujúci charakter práce a štruktúru pracovníkov, t.j. jej obsah – pracovné činnosti a ich podmienky, nároky na kvalifikáciu a pod. (Kocianová, 2004, s. 111,112)

Manažéri majú v personálnom plánovaní veľmi významnú úlohu a musia súčasne so zvažovaním a určovaním budúcich úloh firmy zvažovať otázky súvisiace s potrebou pracovných síl a otázky pokrytia potreby z vnútorných a vonkajších zdrojov.

Úspešnosť personálnej práce začína od takej kľúčovej činnosti ako je analýza pracovných miest, ktorá poskytuje obraz práce na pracovnom mieste a tým vytvára predstavu o zamestnancovi. Cieľom analýzy je popis pracovného miesta na základe zistených, zaznamenaných a analyzovaných informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, pracovných podmienkach a ďalších súvislostiach.

Pri analýze pracovných miest je užitočné postupovať podľa vopred určeného plánu a dodržiavať osvedčený postup. Najpoužívanéjšie metódy zisťovania informácií o pracovných miestach sú pozorovania, pohovory, dotazníky. Informácie sú následne analyzované metódami buď univerzálnymi a použiteľnými takmer pre každé pracovné miesto, alebo metódami, ktoré sú vhodné pre pracovné miesto určitej kategórie. Výsledky analýz sú často využívané na motiváciu pracovníkov, alebo na stimuláciu zmeny obsahu a metód práce na jednotlivých pracovných miestach.

Pri analýze pracovných miest má rozhodujúcu úlohu personálny útvar, ktorý plánuje, organizuje, prípadne navrhuje zmeny pracovných miest. (Poledníková, 2010)

2 PODSTATA A VÝZNAM ANALÝZY PRÁCE (PRACOVNÝCH MIEST)

V dnešnom chaotickom prostredí zohráva analýza pracovných pozícií významnú úlohu a mala by preto predstavovať prvý krok pri každej činnosti realizovanej v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Táto analýza poskytne manažérom ako aj personálnym pracovníkom objektívne kritériá, na základe ktorých sa môžu riadiť v oblasti náboru, výberu, riadenia výkonu či plánovaní odmien. (Wheaton, 2011)

Každá zmena v cieľoch a pracovných úlohách firmy, každá zmena v používanej technológii, každá organizačná zmena, rast firmy a mnoho ďalších dôvodov si môžu vyžadovať zmenu designu pracovných miest. Kvôli takýmto dôvodom je potrebné poznať povahu práce každého pracovného miesta, ich podmienky a požiadavky na pracovníkov. K tomuto slúži analýza pracovných miest. (Koubek, 2011, s.43)

Vhodnosť analýzy práce je v prípade, kedy je:

- Dlhodobejšie zaznamenaná neuspokojivá výkonnosť zamestnancov v určitom útvare firmy
- Žiaduce rýchlo zmeniť, zvýšiť alebo inak radikálnejšie prispieť k zefektívneniu činností, aj keď je stávajúca výkonnosť firmy uspokojujúca
- Nutné zmeniť systém odmeňovania
- Očakávaná zásadnejšia zmena charakteru pracovných miest (napríklad v dôsledku zavádzania nových technológií), organizácie a riadenia pracovných činností
- Obmena prevažnej časti zamestnancov na danom úseku firmy (d'Ambrosová, 2011, s. 83)

2.1.1 Výhody analýzy práce

V dnešnej dobe na organizácie kladú požiadavky ako napríklad štíhlejšia organizačná štruktúra, efektívnosť, rast či inovácia. Je preto dôležité jasne stanoviť kľúčové zodpovednosti pre všetky pozície a zvláštny dôraz klásť na tie, ktoré v rámci organizácie zohrávajú strategický význam. Navyše, stanovenie kľúčových úloh pre každú pracovnú pozíciu pomáha identifikovať a následne rozvíjať potrebné vedomosti, schopnosti či iné žiaduce charakteristiky pracovníkov.

Analýzu pracovných pozícií využijeme v mnohých oblastiach personálneho managementu, ako aj pri výbere nových pracovníkov, keďže kladie dôraz nielen na schopnosti týkajúce sa

práce, ale aj na vhodné správanie a individuálne hodnoty pracovníkov. Výrazne tak napomáha pri vytváraní efektívnejších výberových procedúr ako aj programov v oblasti vzdelávania či hodnotenia výkonu.

V mnohých prípadoch sa stáva, že firma si najme pracovníka kvôli jeho technickým zručnostiam a následne zistia, že dotyčný nie je schopný začleniť sa do kolektívu, a tak je vyhodnený kvôli jeho charakterovým vlastnostiam. Organizácie by mali preto pri najímaní brať do úvahy nielen skúsenosť pracovníka, ale aj jeho charakter a schopnosť začleniť sa a akceptovať danú firemnú kultúru. A práve analýza pracovnej pozície poskytuje údaje potrebné pre komplexné posúdenie kandidátov. (Wheaton, 2011)

Informácie o jednotlivých pracovných miestach a predpokladoch pre ich vykonávanie musia byť zhromaždené pomocou komplexnej analýzy pracovných miest. Táto analýza vytvára základňu pre diagnózu práce a aj na personálne rozhodovanie v rôznych oblastiach, ale z doterajších skúseností môžeme usúdiť, že výsledky z analýzy práce sa v personálnej činnosti využívajú len na špecifické účely bez ohľadu na možnosti, ktoré tieto informácie poskytujú. (Kachaňáková, 2008, s. 50)

Hlavné dôvody, prečo je analýza práce a popis pracovných miest v personálnej praxi aj pre malé a stredné firmy užitočné, sú:

- Naplánovanie budúcich potrieb v personálnej oblasti
- Výber vhodných uchádzačov a vytvorenie plánov pre rozvoj profesionálnej spôsobilosti a osobných vlastností zamestnanca
- Stanovenie potrieb vzdelávania a tréningu zamestnancov
- Stanovenie výkonových cieľov a štandardov
- Rozmiestnenie, resp. premiestnenie pracovníkov podľa požiadaviek pracovných miest a ich schopností
- Určenie foriem a podmienok odmeňovania pracovníkov
- Hodnotenie vplyvu zmien na charakter pracovných miest a nároky na ich úspešný výkon (d' Ambrosová, 2011, s. 83)

Prácu môžeme definovať ako účelnú produkciu predmetov a služieb, ktoré majú pre ďalších členov spoločnosti určitú hodnotu. Prácu označujeme aj ako súhrn cieľovo zameraných pracovných činností človeka.

Prácu delíme na fyzickú a duševnú. Okrem uspokojenia existenčných potrieb práca prináša človeku aj uspokojenie sociálnych potrieb, úspechy v pracovnej činnosti posilňujú sebadôveru a pre mnohých je pracovná činnosť aj príležitosť k sebarealizácii a rozvoju.

Pracovné miesto je vytvárané súborom úloh a zodpovedností, ktoré má človek na určitom pracovisku. Pracovné miesto je prvkom v štruktúre organizácie, v hierarchii pracovných miest. (Kocianová, 2010, s.41)

2.2 Analýza pracovných miest

Analýza práce predpokladá starostlivé skúmanie práce z hľadiska jej obsahu a iných dôležitých aspektov. Jej výsledkami sú potrebné informácie a adekvátne podmienky na ich vykonávanie. (Kachaňáková, 2008, s.51)

Poskytuje nám informácie k tvorbe popisov pracovných miest, k špecifikácii nárokov na pracovníkov a k tvorbe profilov kompetencií pracovníkov. Je to proces, ktorého cieľom je zhromaždiť a vyhodnotiť informácie o obsahu určitej práce (pracovného miesta), umožňuje odlíšiť pracovné miesto od iných miest. (Kocianová, 2010, s. 42)

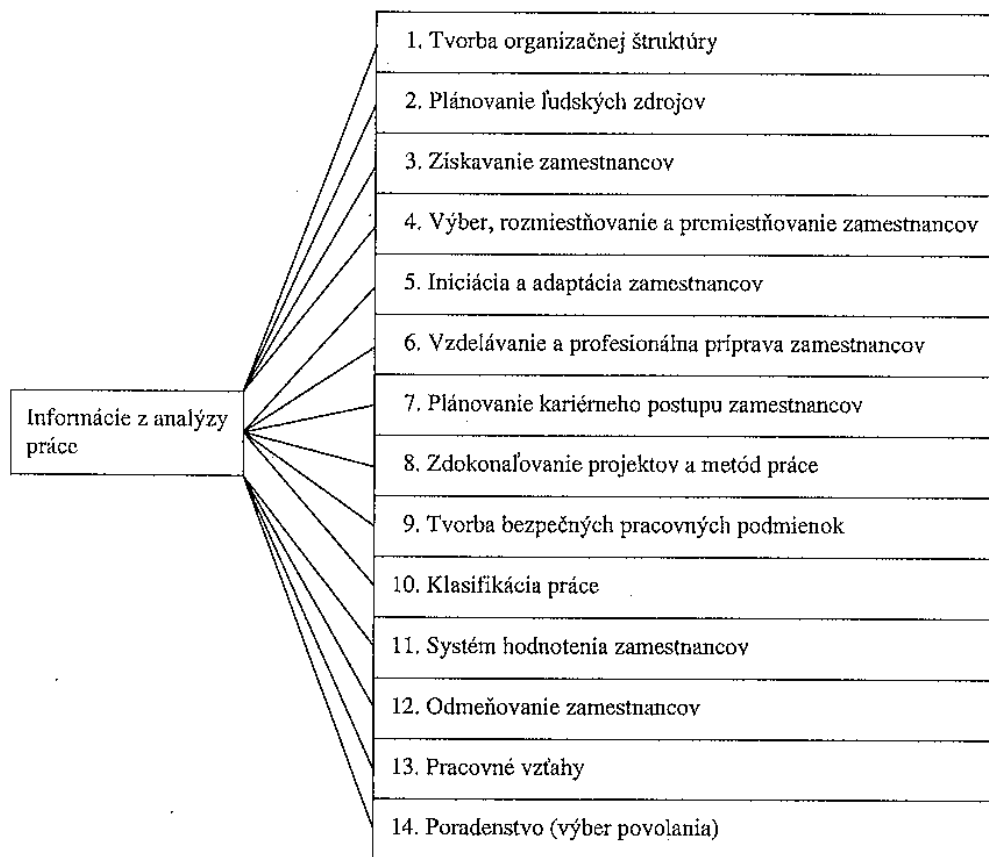
Koubek (2011, s. 43) hovorí o analýze pracovných miest takto: „Poskytuje obraz práce na pracovnom mieste a tým vytvára aj predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať. Pri analýze pracovných miest ide o proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, pri ktorých sa práca vykonáva a o ďalších súvislostiach pracovných miest.“

Cieľom analýzy práce je spracovanie všetkých týchto informácií v podobe tzv. popisu pracovného miesta. Popis pracovného miesta je neskôr podkladom pre odvodenie požiadaviek, ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka, teda pre spracovanie tzv. špecifikácie pracovného miesta. Môžeme teda usúdiť, že analýza práce sa zameriava ako na pracovné úlohy a podmienky, tak aj na požiadavky pracovného miesta. (Koubek, 2011, s.43,45)

Dôležitosť zisťovaných informácií sa mení podľa typu práce – pracovnej činnosti. Iné informácie o práci sú dôležité vo výrobnom procese (pohyby a postoj pri stroji, technické podmienky práce,...) a iné zase pri administratívnych pozíciách (šírenie informácií, proces rozhodovania). (Kocianová, 2010, s.43)

Tieto činnosti v rozvinutých organizáciách sú zvyčajne náplňou práce pracovných analytikov. Informácie o pracovných miestach a funkciách vplyvajú na množstvo činností, ktoré sa týkajú zamestnancov, a tým pádom majú aj významnú úlohu v personálnych útvaroch.

Na tejto schéme môžete vidieť možnosti využitia informácií, výsledkov analýzy práce v personálnom manažmente: (Kachaňáková, 2008, s. 51)



Obrázok 1 Hlavné využitie výsledkov analýzy práce v personálnom manažmente
(Kachaňáková, 2008, s.51)

Medzi zdroje informácií o pracovných miestach patria (Koubek, 2007):

- Pracovník na danom pracovnom mieste
- Školenie a skúsení pozorovatelia
- Nadriadení daného pracovného miesta
- Spolupracovníci alebo podriadení pracovného miesta

- Odborníci, napr. pracovník vykonávající danú prácu v inej organizácii, technickí experti
- Písomná dokumentácia k danému miestu – pôvodné popisy miest, pracovné denníky, informácie o technologickom postupe, o kontrole kvality, o spotrebe materiálu

Od analýzy pracovných miest je nutné odlíšiť hodnotenie pracovných miest, t.j. mzdové ocenenie pracovného miesta, a hodnotenie pracovníkov, t.j. hodnotenie pracovného výkonu a pracovného správania sa človeka na danom mieste. (Kocianová, 2010, s. 43)

2.2.1 Proces analýzy práce

Pri analýze práce musíme rešpektovať mnohé odlišnosti ľudí, ktorí túto prácu vykonávajú. Práca nie je stála a mení sa v závislosti od času a aj ostatných podmienok jej vykonávania. Sú to hlavne zmeny celkového zamerania organizácie a jej technického vybavenia, zvýšené požiadavky na flexibilitu, zmeny organizačnej štruktúry, zníženie počtu zamestnancov, zjednotenie podmienok práce, vypracovanie nových odmeňovacích systémov alebo zmeny v usporiadaní pracovísk. (Kachaňáková, 2008, s. 52)

Analýza má byť zameraná na vedomosti, zručnosti, pracovné správanie, úlohy spojené s pracovnou pozíciou a kultúrne aspekty organizácie, čo predstavuje všetky informácie, ktoré by mala analýza pracovných miest obsahovať. (Wheaton, 2011)

Proces analýzy práce:

- Prípravná fáza
- Zhromažďovanie informácií
- Zhrnutie informácií (Kachaňáková, 2008, s. 52)

„V prvej – prípravnej fáze – zisťujeme, ktoré pracovné miesta sa majú podrobiť analýze. Skúmame, ktoré opisy práce treba prepracovať v dôsledku zmeny techniky a technológie, v dôsledku organizačných zmien, zlých hospodárskych výsledkov ...

V praxi sa často stretávame s javom, že nový opis práce sa robí pri získavaní nového zamestnanca. To nepovažujeme za potrebné; ak sa objektívne nezmenili pravidlá a podmienky vykonávanej práce, pri získavaní nového zamestnanca vychádzame z už existujúceho opisu.“ (Nachtmanová, 2005)

Na prípravnú fázu nadväzuje fáza zhromažďovania informácií. Pred skúmaním jednotlivých pozícií sa sústreďujú informácie o organizácii, jej zameraní, vstupných a výstupných jednotkách a študujú sa aj všetky materiály ako zákony, vyhlášky a nariadenia, vzťahujúce sa k danému miestu, existujúce opisy pracovných miest, pracovné a technologické postupy. Získané informácie sa vytriedia, posúdia a usporiadajú a následne sa môžu zhrnúť do prehľadného opisu práce, ktorý poskytuje ucelený obraz o danom pracovnom mieste a je aj východiskom pre spracovanie požiadaviek na zamestnanca.

Informácie, ktoré boli získané z tretej fázy analýzy, sa zahrnú do informačného systému personálneho útvaru.

Analýza práce má za úlohu hlavne zlepšiť kvalitu práce, zvýšiť produktivitu a podmienky, ktoré pôsobia na zamestnanca počas výkonu práce. (Kachaňáková, 2008, s. 52)

Keďže má byť hodnotným zdrojom informácií, mal by byť do tohto procesu zahrnutý každý, kto má nejaké informácie o pracovnej pozícii, ako všetci nadriadení, lídovia tímov, spolupracovníkov. Zahrnutí by mali byť aj pracovníci, ktorí majú na starosti tréning a rozvoj zamestnancov. (Wheaton, 2011)

2.3 Metódy získavania informácií na analýzu pracovných miest

Hlavnými kritériami pre výber metódy analýzy pracovných miest sú účel, ku ktorému má byť využitá, jej efektívnosť pri získavaní potrebných údajov, stupeň odbornosti potrebných k spracovaniu analýzy, dosiahnuteľnosť zdrojov a dostatok času na jej realizáciu.

Existuje veľa vedných disciplín a odborov, ktoré sa zaoberajú človekom a jeho prácou z rôznych aspektov, napr. psychológia práce, fyziológia práce, bezpečnosť práce, hygiena práce a ergonómia. Ergonómia rieši problematiku pracovnej činnosti človeka vo výrobnom aj nevýrobnom prostredí systémovým prístupom, predmetom jej záujmu je systém človek – stroj – prostredie. Ergonómia práce je interdisciplinárny systémový vedný odbor, ktorý komplexne rieši činnosť človeka a jeho väzby so strojom a prostredím s cieľom optimalizovať jeho psychofyzickú záťaž a zaistiť rozvoj jeho osobnosti.

Ergonómia sa zaoberá fyziologickými a psychologickými vlastnosťami človeka a spoľahlivosťou ľudského činiteľa, pracovnou polohou a priestorom, strojovým a prístrojovým vybavením pracoviska, fyzikálnymi aspektmi pracovnej činnosti, pracovnou záťažou, bezpečnosťou a hygienou práce, normovaním práce, organizáciou

práce, atď. Poznatky a metódy, ktoré využíva ergonómia, sa uplatňujú pri analýze a vytváraní pracovných miest. (Kocianová, 2010, s. 44)

Pracovný postup určuje časovú a priestorovú následnosť vzájomného pôsobenia pracovníkov, zariadení, pracovných predmetov, energie a informácií – rieši problém kedy, kto, kde a čo bude robiť. V užšom zmysle môžeme chápať pracovný postup aj ako spôsob prevedenia operácie. (Hüttlová, 1997)

Rozhovory k analýze pracovných miest prebiehajú štandardne so stávajúcimi a aj s bývalými pracovníkmi na pracovných miestach, s nadriadenými pracovníkmi. Rozhovoru by mala vždy predchádzať analýza základných dostupných informácií o pracovnom mieste (postavenie pracovného miesta v hierarchii podniku, počet podriadených, účel pracovného miesta, základné úlohy, očakávané výsledky, podmienky na pracovnom mieste). Obsahom rozhovoru sú otázky vzťahujúce sa k úrovni požiadaviek a zodpovednosti, ktoré sú na pracovníka kladené, pričom pracovník vyjadruje aj svoje pocity z práce.

Otázky sa týkajú:

- Miery dozoru zo strany nadriadeného a miery zverenej zodpovednosti pri rozhodovaní
- Typických problémov riešených na danom pracovnom mieste, možnosti získania rád, pomoci a podpory pri riešení týchto problémov
- Náročnosť plnenia úloh na danom pracovnom mieste
- Odborná príprava na danom mieste a požadované schopnosti k vykonávaniu práce. (Kocianová, 2010, s.45)

Pri príprave otázok k rozhovoru je potrebné dodržiavať logickú následnosť, vyhnúť sa otázkam, ktoré navádzajú k odpovediam. Pýtajúci sa musí v priebehu rozhovoru sledovať získanie skutočného obrazu činnosti pracovníka, keďže ľudia sa často snažia predstaviť svoju prácu v tom lepšom svetle. Rozhovor by mohol obsahovať napríklad nasledujúce otázky:

- Čo je hlavným účelom Vašej práce? Čo sa očakáva, že budete robiť?
- Ak máte dosiahnuť tento cieľ, aké sú hlavné oblasti Vašej zodpovednosti? Čo musíte robiť?
- Aké sú hlavné charakteristiky Vašej práce?
- Ako nadväzuje Vaša práca na iné vo Vašom útvare alebo v organizácii?

- Aká je miera flexibility na Vašom mieste, pokiaľ sa jedná o nutnosť plniť radu rozdielnych úloh?
- Ako je Vám pridelovaná práca, ako je sledovaná a kontrolovaná?
- Aké rozhodovacie právomoci máte?
- Aké zariadenia, stroje alebo prístroje používate pri práci?
- S akými hlavnými problémami sa stretávate pri výkone práce?
- Aké skutočné znalosti a schopnosti potrebujete k svojej práci?

Výhodou rozhovorov je ich pružnosť, možnosť získavania kvalitných informácií. Rozhovor môže ísť viac do hĺbky problému a je ľahké pripraviť ho a zorganizovať. Nevýhodou je však časová náročnosť a často ťažké analýzy výsledkov. Kvôli tomuto dôvodu sú pri analýzach pracovných miest väčšieho rozsahu využívané dotazníky, aby poskytli predbežné informácie k rozhovoru alebo aby rozhovor úplne nahradili. (Armstrong, 2002 , Kocianová, 2010, s. 46)

Pri analýze pracovných miest je možné uplatniť tri typy rozhovorov. Neštruktúrovaný rozhovor má dané len rámcové ciele, otázky a ich poradie sú na rozhodnutí pýtajúceho sa. Výhodou sú nízke nároky na prípravu a otvorená komunikácia, ale nevýhodou je nebezpečenstvo neúplného či skresleného obrazu pracovného miesta. Štruktúrovaný rozhovor má vopred pripravené otázky v presne danom poradí. Výhodou sú premyslené otázky ku všetkým dôležitým aspektom práce a porovnateľnosť získaných informácií v prípade rovnakých pracovných miest a nevýhodou je náročnosť prípravy takéhoto rozhovoru. Skupinový rozhovor, ktorý sa koná v skupine pracovníkov, môže prebiehať ako štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný. Jeho výhodami sú úspora času a konfrontácia informácií od jednotlivých pracovníkov. Medzi nevýhody patrí neochota niektorých pracovníkov zapojiť sa do skupinového rozhovoru.

Pre kvalitný rozhovor je nutná príprava. Pýtajúci by sa mal zoznámiť s charakterom pracovného miesta, aby dokázal klásť relevantné otázky. Na úvod je nutné dotazovanému vysvetliť účel rozhovoru a k čomu smeruje, aby bol maximálne otvorený pri informovaní o svojej práci. Počas rozhovoru si pýtajúci musí viesť kvalitné poznámky a po skončení rozhovoru by mali byť zaznamenané skutočnosti overené u dotazovaného pracovníka a ich relevantnosť by mala byť konzultovaná s nadriadeným daného pracovného miesta. (Kocianová, 2010, s.46)

Dotazníky k analýze pracovných miest vyplňajú pracovníci na konkrétnych pracovných pozíciách a mali by byť overené aj ich nadriadenými. Špecifickosť tejto metódy je v tom, že závisí na ochote a schopnostiach pracovníkov písomne sa vyjadriť o svojej práci. Sú vhodné pri analýze väčšieho počtu pracovných miest a umožňujú úsporu času a nákladov. Dotazník by mala vytvárať kompetentná osoba, ktorá má príslušnú kvalifikáciu a vopred bola oboznámená s prácou na analyzovanom pracovnom mieste. Vhodné je aj pilotné overenie dotazníku.

Dotazníky môžu mať rôzne podoby, či už podľa charakteru práce, môžu mať rôzny rozsah a zahrňovať otvorené, či uzatvorené otázky. Pokiaľ potrebujeme vyplniť dotazník pre novovznikajúcu pracovnú pozíciu, vyplňa ho nadriadený daného miesta, prípadne pracovník pracujúci na porovnateľnom mieste v rámci organizácie. (Kocianová, 2010, s.47)

Podľa Koubeka (2000) sú vhodné pre dotazníky tieto odporúčenia:

- Oboznámenie sa s využívanými dotazníkmi v danej oblasti a zvážiť, do akej miery by sa nimi dalo inšpirovať
- Zvážiť, ktoré otázky budú do dotazníku zahrnuté (mal by obsahovať významné aspekty pracovného miesta, ktoré súvisia s analýzou práce)
- Dotazník by mal byť čo najkratší
- Zrozumiteľné, jednoznačné a nekomplikované otázky
- V dotazníku by mali byť zahrnuté všetky typy otázok
- Formulácia otázok by mala umožňovať triedenie otázok do kategórií, porovnávať, počítať štrukturálne a iné ukazovatele a vyhodnocovať
- Použiť pretestovanie navrhnutého dotazníku a prípadne ho potom upraviť alebo doplniť
- Na vyplnenie dotazníka by mal byť každému pracovníkovi poskytnutý primeraný čas počas pracovnej doby. (Kocianová, 2010, s.47)

Příklad dotazníku vhodného pro analýzu a sestavení popisu práce:

<p>I. Charakter analýzy</p> <ul style="list-style-type: none">◦ datum předchozí kontroly analýzy pracovního místa◦ datum provedení současné analýzy◦ kdo analýzu prováděl <p>II. Údaje o organizačním umístění pracovního místa</p> <ul style="list-style-type: none">◦ začlenění místa v organizační struktuře firmy◦ přímá podřízenost◦ funkční podřízenost (odborná)◦ pravidelné pracovní vztahy s útvary◦ přímí podřízení (pokud jsou) <p>III. Posláním (účel) pracovního místa (krátká charakteristika)</p> <p><i>Např.: V souladu s firemní politikou poskytovat účetní servis a podporu vedoucím při uzavírání obchodních smluv.</i></p> <p>IV. Pracovní povinnosti a hlavní okruhy odpovědnosti</p> <p><i>Např.: Svěření určitého finančního rozpočtu pro zajištění činností vyplývajících z pracovních povinností.</i></p> <p>V. Charakteristika základních osobních a kvalifikačních znaků</p> <p><i>Např.: Víceletá praxe (zkušenost) v účetní oblasti. Předchozí zkušenosti z jednání se zaměstnanci. Dosažení středoškolského vzdělání, absolvování dalšího vzdělávání se zaměřením na účetní oblast. Uživatelské ovládání osobního počítače apod.</i></p> <p>VI. Stanovené požadavky na pracovní výkonnost</p> <p><i>Např.: Docílení řádného a v žádaném časovém termínu stanoveného uzavření účetní uzávěrky.</i></p>
--

Obrázok 2 Ukážka dotazníku (d'Ambrosová, 2011, s. 84)

Pozorovanie predstavuje sledovanie pracovníka pri práci a zaznamenávanie jeho práce, spôsobu práce, času, ktorý strávi pri práci, používanie pracovných pomôcok a aké má pracovné podmienky. Pozorovateľ musí byť informovaný o tom, na čo má svoje pozorovanie zamerať. Pozorovanie je väčšinou kombinované s ďalšími metódami získavania informácií k analýze práce. Priame pozorovanie je využívané pri malom okruhu kľúčových pracovných úloh a je potrebné preskúmať ich do hĺbky. Časová náročnosť a aj problematickosť pozorovania niektorých zložitých činností, hlavne u prác s veľkým rozsahom nepozorovateľných duševných činností je významným faktorom pri pozorovaní. (Kocianová, 2010, s.47)

2.4 Výstupy analýzy práce

Výstupom analýzy pracovných miest sú dokumenty označované ako popisy a špecifikácie pracovných miest, ktoré zahrňujú údaje o pracovných miestach v organizácii a vymedzujú požiadavky na zamestnancov. (Dvořáková, 2012, s.142))

Popis určitého pracovního místa obsahuje údaje o pracovním místě, to znamená název, organizačné začlenenie, nadriadenosť, podriadenosť, úlohy, povinnosť, právomoci, zodpovednosť, podmienky a podobne. Špecifikácia predstavuje požiadavky pracovního miesta na zamestnanca a to dosiahnuté vzdelanie, odborná prax, špecifické znalosti a schopnosti, očakávané správanie sa a motivácia. Požiadavky pracovního miesta zahŕňajú rovnako aj predpoklady pre výkon požadovanej práce stanovené zvláštnymi právnymi predpismi, napr. trestnoprávna bezúhonnosť, zdravotná spôsobilosť. (Šikýř, 2012, s.54,55)

„Ak je v skúmanej práci možné stanoviť normy pre pracovný výkon, medzi výsledky patria aj pracovné normy, ktoré sú najčastejšie súčasťou opisu práce.

Popis pracovnej pozície nemá presne stanovenú formu ako by mal vyzerat'. Mal by to však byť detailný opis všetkých pracovných povinností, aj tých, ktoré s prácou na prvý pohľad nesúvisia. Napríklad, ak robíme opis práce pre predavačku a nemáme k dispozícii upratovačku, medzi pracovné povinnosti zahrnieme i povinnosť upratať predajňu, skladové priestory atď. Ďalej by mal opis práce odpovedať na otázku komu a za čo sa na danom pracovnom mieste zodpovedá, aké pracovné nástroje, zariadenia, materiál sa používajú, za akých podmienok sa pracuje: časové podmienky práce, fyzikálne prostredie.“ (Nachtmanová, 2005)

„Odporúčenia po spracovaní analýzy pomáhajú pri zefektívňovaní organizačnej štruktúry, vytváraní tímov, formovaní stratégie, politiky a plánovaní, reagovaní na potreby trhu, plánovaní výroby a technického rozvoja, tvorbe systémov manažmentu ľudských zdrojov (napr. systém hodnotenia, odmeňovania), je podkladom na spracovanie pravidiel bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a pod.

Informácie, ktoré sa analýzou získajú, slúžia nielen ako podpora pri rozhodovaní sa pre vedenie spoločnosti, ale sú užitočné aj pre samotných pracovníkov. Líniovní manažéri podľa popisu práce rozdeľujú úlohy, organizujú prácu, čím ovplyvňujú aj produktivitu práce, hodnotia pracovníkov, skvalitňujú pracovné i osobné vzťahy, eliminujú nebezpečenstvo pracovných úrazov. Špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovního miesta pomáha napr. pri získavaní a výbere pracovníkov na obsadenie pracovního miesta, pri plánovaní rozvoja kariéry. Samotnému pracovníkovi poskytne jasnú predstavu o jeho pracovnom mieste. Vie, čo sa od neho očakáva, za čo bude hodnotený a odmeňovaný, pozná kompetencie a povinnosti, svoju súčinnosť v ďalších procesoch. Môže potom

signalizovat' potrebu redesignu práce, může uvažovat' o kariérom rozvoji, atd'." (Hqteam, 2013)

2.4.1 Obsah popisu práce

Popisy práce by mali obsahovat':

- Názov pracovného miesta
- Organizačné zaradenie, názov útvaru
- Komu je pracovník podriadený
- Kto je pracovníkovi nadriadený
- Účel a ciele práce – vyjadrený v jednej stručnej vete, ktorá definuje prečo dané miesto existuje a aký je jeho prínos
- Hlavné úlohy a činnosti – malo by ich byť maximálne 10. Vyjadrujú, čo musí zamestnanec vykonávať, čo je v podstate jeho náplňou práce.
- Potrebné všeobecné znalosti týkajúce sa hlavných oblastí podniku, jeho činnosti
- Požadované schopnosti potrebné pre výkon práce
- Očakávané správanie sa
- Prípadne dátum spracovania a meno, kto spracoval daný popis práce (Armstrong, 2007, s. 174)

Příkladem popisu práce může být následující:

POPIS PRÁCE	
Název práce:	
Datum vypracování:	
Datum změn:	
Pracoviště:	
Pracovní zařazení:	
Vedoucí:	
Stručný popis:	
<i>Např.: Prostřednictvím obdržených fakturačních a podkladních dokladů shromažďuje informace a zaúčtovává operace sloužící k vyplacení náhrad cestovného.</i>	
Pracovní povinnosti:	
<i>Např.: – sestavuje harmonogram předkládání a předávání dokladů ostatními útvary – zaúčtovává operace podle aktuálně platné účetní osnovy</i>	
Pracovní podmínky:	
<i>Např.: Při práci je vyžadováno soustředění, pečlivost, samostatnost a svědomitost. Pracuje převážně v kanceláři, vybavené pro tyto účely osobním počítačem, kalkulačtorem.</i>	

Obrázok 3 Příklad popisu pracovního místa (d'Ambrosová, 2011, s. 85)

<p>Název role: Správce databáze</p> <p>Útvar: Informační systémy</p> <p>Účel role: Odpovědný za vytváření a podporu databáze a s ní souvisejících záležitostí.</p> <p>Hlavní oblasti výsledků:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikovat požadavky na databázi u všech projektů, které vyžadují manažerské údaje, aby byly uspokojeny potřeby vnitropodnikových zákazníků. • Ve spolupráci s kolegy vytvářet plány projektů, aby byly uspokojeny stanovené potřeby databáze. • Podporovat infrastrukturu tvořící základ databáze. • Udržovat spojení s poskytovateli systému a softwaru za účelem získávání podpory / pomoci a informací o produktu. • Řídit zdroje projektu (lidi a vybavení) v rámci předem daného rozpočtu a předem daných kritérií, jak to bylo dohodnuto s liniovým manažerem a útvarem, který navrhl projekt. • Každodenně přidělovat práci a dohlížet na dodavatele. • Zajišťovat bezpečnost infrastruktury tvořící základ databáze ve smyslu stanoveného předpisu a podle potřeby vytvářet další bezpečnostní předpisy. <p>Musí znát:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Všechno, co se týká správy databáze. • Práci s databázovými programy typu ... , programování v ... <p>Musí být schopen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyzovat a volit možnosti, kdy řešení není vždy samozřejmé. • Vytvářet plány projektů a organizovat svou vlastní práci v horizontu jednoho až dvou měsíců. • Adaptovat se na rychle se měnící potřeby a priority, aniž by ztrácel ze zřetele celkové plány a priority. • Chápat rozpočty, aby byl schopen v jejich rámci efektivně řídit zdroje. • Vyjednávat s dodavateli. • Sledovat technický rozvoj a trendy, uplatňovat je podle možností ve své každodenní práci a zabudovávat je do nově vytvářených projektů. <p>Schopnosti chování:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientovat se na dobré provádění práce, stanovovat si a plnit náročné cíle, stanovovat svá vlastní měřítka dokonalosti a soustavně hledat cesty, jak zlepšit výkon. • Analyzovat informace z více zdrojů a vytvářet efektivní řešení / doporučení. • Jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat, mluvit o odborných a technických problémech i pro laika srozumitelným způsobem. • Partnersky pracovat na projektech s kolegy v oboru i mimo obor. • Vytvářet pozitivní vztahy s kolegy jako dodavateli vnitropodnikových služeb.

Obrázok 4 Příklad profilu úlohy (Armstrong, 2007, s.175)

2.4.2 Špecifikácia požiadaviek pracovného miesta

Špecifikácia pracovného miesta by mala byť používaná s popisom pracovného miesta. Predstavuje prehľad požadovaných kvalít od pracovníka potrebných pre jeho výkon.

Dva najznámejšie a najpoužívanejšie modely špecifikácie pracovného miesta:

- Rodgerov sedembodový model – kategorizuje osobné charakteristiky požadované od držiteľa pracovnej pozície do siedmych kategórií

Fyzické vlastnosti	– zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, způsob vyjadřování
Vědomosti a dovednosti	– vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
Všeobecná inteligence	– základní intelektuální schopnosti
Zvláštní schopnosti	– mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel
Zájmy	– intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
Dispozice (sklony)	– přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání sama na sebe
Okolnosti (zázemí)	– soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny, (pozor na požadavky, které jsou považovány za diskriminaci – např. pohlaví, věk, rodinný stav apod.)

*Obrázok 5 Osobné charakteristiky podľa Rodgerovho sedembodového modelu
(Bláha, 2005, s. 115)*

- Munrov a Fraserov päťstupňový model

Vliv na ostatní	– tělesnou stavbu, vzhled mluvu a způsoby
Získanou kvalifikaci	– vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
Vrozené schopnosti	– přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit
Motivace	– osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování
Emocionální vybavení	– citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi

Obrázok 6 Charakteristiky podľa Munrovho a Fraserovho päťstupňového modelu (Bláha, 2005, s. 115)

2.4.2.1 Příprava špecifikácie pracovného miesta

Vypracováva sa na základe popisu pracovného miesta.

Najskôr sa preštuduje príslušný popis pracovného miesta a ak máme k dispozícii aj analýzu práce a jej výsledky, tak si prejdeme aj tie. Zoskupíme kľúčové úlohy, ktoré sú si podobné do skupín. Ku každej vytvorenej skupine sa priradia požadované znalosti a schopnosti, ktoré sú potrebné pre úspešné zvládnutie a splnenie úloh.

Požiadavky je účelné špecifikovať do takýchto kategórií, ktorými vytvoríme kritéria výberu:

- Pracovná spôsobilosť (odolnosť voči stresu, schopnosť riešiť problémy, ...)
- Skúsenosti
- Znalosti a schopnosti
- Vlastnosti a rysy osobnosti (Bláha, 2005, s. 114-116)

Cíle a úkoly pracovného miesta 1. 2. 3. 4. atd.	Pracovní způsobilost	
	Nezbytné	Doporučené
Skupiny činností a úkolů 1. 2. 3. 4. atd. ...	Zkušenosti	
	Nezbytné	Doporučené
	Znalosti a dovednosti	
	Nezbytné	Doporučené
	Osobní vlastnosti	
	Nezbytné	Doporučené
	Další požadavky	

Obrázok 7 Špecifikácia požiadaviek pracovného miesta
(Bláha, 2005, s. 116)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

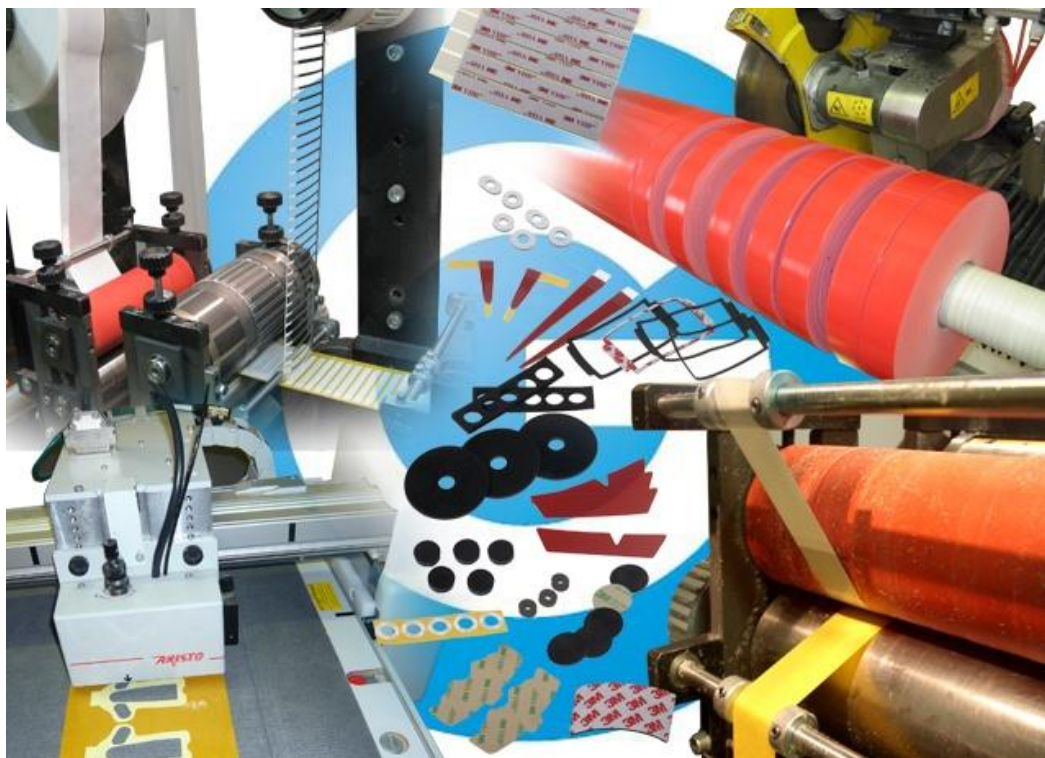
3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI G3 S.R.O.



Obrázok 8 Logo spoločnosti

(G3 s.r.o., ©2013)

Firma G3 s.r.o. bola založená v roku 1998 s cieľom predaja a spracovania produktov firmy 3M™ v oblasti lepiacich materiálov. Je súčasťou výrobnéj a obchodnej skupiny „ G „, zahŕňujúcej ďalej firmu GAZO s.r.o. V súčasnej dobe je nosným programom výroba tvarových výsekov pre automobilový, elektronický, nábytkársky a ľahký priemysel.



Obrázok 9 Ukážka produktov firmy G3 s.r.o. (G3 s.r.o., ©2013)

Sídli vo vlastných priestoroch v Zdoukach v Kroměřížskom kraji, do ktorých sa z pôvodných kapacitne už nevyhovujúcich priestorov, presťahovala v polovici roku 2007.



Obrázok 10 Areál spoločnosti G3 s.r.o. (G3 s.r.o., ©2013)

Rozširujúca sa základňa zahraničných odberateľov prispela k založeniu pobočky aj na Slovensku. Firma G3 Slovensko, s.r.o. zahájila svoju činnosť v prvej polovici roku 2008 a má v súčasnej dobe troch zamestnancov. Cieľom spoločnosti je plniť požiadavky zákazníkov od kusových zákaziek až po objednávky s miliónovými počtami kusov. Dôležitou oblasťou je ručné spracovanie pri malých sériách, tzv. rezanie, vysekávanie, nalepovanie. Väčšie série sú spracovávané na valcových vysekávacích lisoch, rotačným vysekávacím strojom alebo rezacím plotrom značky ARISTO, pomocou ktorých sú schopní zabezpečiť výrobu zložitých tvarov bez nutnosti výroby sekacích nástrojov, ako pre vzorkovanie, tak i pre malosériovú výrobu. K ďalšiemu technickému vybaveniu patrí sliter, ktorý umožňuje vyhovieť dopytu na atypické rozmery pásov. Pásky sú rezané podľa typu materiálov

už od 3 mm šírky. Z hľadiska spracovávaných materiálov je sortiment veľmi široký. G3 s.r.o. spracováva produkty firmy 3MTM a ďalších firiem, vyrábajú zložené materiály, napr. samolepiace gumy, plste, fólie, tkaniny a rôzne penové materiály (PUR, PE, PP).



Obrázok 11 Ukážka strojov používaných pri výrobe (G3 s.r.o., ©2013)

3.1 Hlavné ciele spoločnosti G3 s.r.o.

- Byť spoľahlivým a dlhodobým partnerom pre zákazníkov
- Neustále rozvíjanie sa a zdokonaľovanie svojich produktov a služieb
- Aktívne sa podujat' na zlepšovaní spoločenských pomerov, vzťahov a budovaní ekologickej krajiny v Kroměřížskom regióne
- Podporovať ostatné firmy a spoločenstvá zamerané na cestovný ruch, historický chov koní a pozitívny rozvoj ľudskej spoločnosti.

3.2 Silné stránky firmy

- Orientácia na zákazníka
- Tím skúsených obchodno-technických zástupcov
- Flexibilita a rýchlosť malej firmy zamestnávajúcej 25 skúsených pracovníkov
- Know-how v oblasti výroby a spracovania samolepiacich pryží, plstí, tkanín, PUR, PE a PP pien
- 14-ročná tradícia na česko-slovenskom trhu
- Spolupráca s prednými výrobcami pásov, lepidiel a doplnkových materiálov
- Dostatočné skladové zásoby
- Najmodernejšie strojové aj softwarové vybavenie

- Orientácia na najlepšiu kvalitu, ktorú je spoločnosť schopná deklarovať rôznymi certifikátmi a hodnotiacimi správami audítorov

3.3 Oblasť výroby

Spoločnosť G3 s.r.o. je dodávateľom lepidiel, lepiacich pásov a tvarových výsekov z najrôznejších materiálov ako napríklad sú:

- Jednostranne aj obojstranne lepiace pásky a fólie
- Lepiace a nelepiace plste, pryže (gumy), tkaniny aj netkaniny a najrôznejšie typy pien – polyuretánové, polyetylénové, polypropylénové a ďalšie.

Príklad niekoľkých produktov, ktoré opúšťajú výrobu:

- Výseky z obojstranne lepiacich akrylových pásov pre finálnu montáž líšt na autá, emblémov, písmen a parkovacích senzorov
- Najrôznejšie typy samolepiacich tesnení
- Samolepiace pryžové dorazy a vymedzovače medzier
- Maskovacie (krycie) prvky pre dočasné aj trvalé využitie
- Odhlučňovacie komponenty zabraňujúce hluku pri dotyku dvoch dielov
- Reflexné samolepky, nažehľovacie a našívacie motívy pre deti a športovcov
- Ochranné výseky zabraňujúce znečisteniu alebo poškrabaniu displejov a monitorov, leštených dielov, ...



Obrázok 12 Produkty spoločnosti (G3 s.r.o., ©2013)

Zákazníci spoločnosti najčastejšie predstavujú tieto priemyselné obory:

- Automobilový
- Elektronický a elektrotechnický
- Kovospracujúci
- Drevospracujúci a nábytkársky
- Chemický
- Stavebný zahrňujúci výroby stavebných prvkov
- Výroba reklamy
- Výroba a spracovanie plastov a pryží (G3 s.r.o., ©2013)

4 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA G3 S.R.O.



Obrázok 13 Zamestnanci firmy (G3 s.r.o., ©2013)

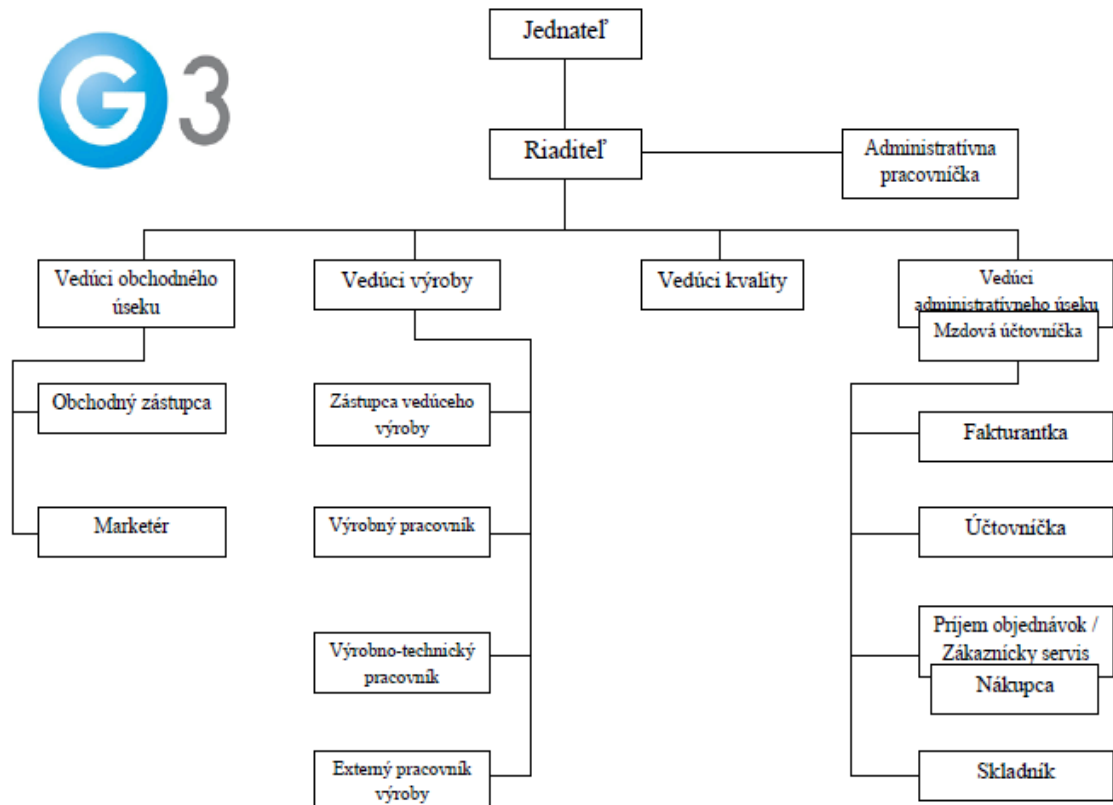
Firma zamestnáva 23 stálych pracovníkov a zmluvne spolupracuje s ďalšími externými pracovníkmi podľa potreby trhu. Majiteľmi, zakladateľmi a aj jednatel'mi spoločnosti G3 s.r.o. sú Ing. Petr Galatík a Věra Galatíková. Pod nimi sa nachádza obchodno-výrobný riaditeľ, ktorý má v podstate na starosti chod celej firmy.

Firma sa delí na výrobnú a administratívnu časť. Vo výrobe pracuje 8 zamestnancov a technicko-hospodárskych pracovníkov je vo firme 15. Vedúci výroby je priamy podriadený obchodno-výrobnému riaditeľovi, ktorému sa aj zodpovedá v prípade problémov. Pod výrobnú časť spadá aj sklad, ktorý má na starosti jeden pracovník, ktorý zodpovedá sa príjem a expedíciu všetkého tovaru.

Administratívnu časť môžeme rozdeliť na obchodné oddelenie, ktoré má taktiež svojho vedúceho a potom obchodných zástupcov, ktorých počet sa postupne rozrastá so zväčšujúcim sa pôsobiskom spoločnosti. Oddelenie kvality je takmer samostatná jednotka, ktorá sa vo firme až donedávna nenachádzala a v súčasnej dobe zabezpečuje všetku činnosť týkajúcu sa od potrebných ISO noriem až po starosť pri prípadných auditoch a kontrolách, ktoré vykonávajú vo firme. Konkrétne administratívny úsek zodpovedá hlavne za nákupy, fakturácie, komunikáciu so zákazníkmi a má aj na starosti predávanie a správnosť informácií, ktoré sa dostávajú do výroby, takže je s výrobou a sklodom prepojený. (vlastné spracovanie)

Vo firme sa funguje sa základe plochej organizačnej štruktúry, ktorá má široké rozpätie riadenia. Na vrchu je obchodno-výrobný riaditeľ, ktorý je priamo nadriadený vedúcim jednotlivých úsekov, ktorí majú zase na starosti svojich podriadených. V organizácii prevládajú líniové vzťahy, tzn. vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými. Líniový vzťah je najstarší a základný vzťah v organizáciách. Uplatňuje sa hlavne v malých firmách, kde manažér efektívne zvládne celé riadenie. (Dědina, 2007, s 137)

Obrázok 14 ukazuje aká organizačná štruktúra sa nachádza vo firme. Takáto štruktúra spoločnosti G3 s.r.o. do nedávnej doby vyhovovala, ale nakoľko firme sa darí a má v pláne rozrastať sa, bolo by vhodné, keby sa niečo zmenilo aj v tomto smere.



Obrázok 14 Pôvodná organizačná štruktúra (vlastné spracovanie)

5 PRIEBEH ANALÝZY PRACOVNÝCH MIEST

5.1 Právne predpisy

Aj pri vytváraní popisov pracovných miest je potrebné dodržiavať určité právne predpisy. Firma G3 s.r.o. sa riadi zákonníkom práce, v znení zákona č. 262/2006 Sb., novelizovaným zákonom č. 385/2012 Sb. zo dňa 24. októbra 2012. Tento zákon upravuje pracovnoprávne vzťahy vznikajúce pri výkone závislej práce medzi zamestnancami a zamestnávateľom v Českej republike.

5.2 Získavanie informácií

Každá analýza práce by sa mala začínať získavaním potrebných informácií o danej problematike, spoločnosti a jej zamestnancoch. Impulzom pre moju prácu bol podnet od obchodno-výrobného riaditeľa, ktorý si už dlhší čas uvedomoval, že nie všetci pracovníci sú si vedomí svojich povinností. Spoločnosť G3 s.r.o. sa veľmi rýchlo rozvíjala a z pôvodných pár zamestnancov vo firme pracuje už 23 ľudí, ktorí svoju pracovnú náplň dostávali v priebehu času ako sa zväčšovala firma a s tým aj potrebné činnosti, ktoré musel niekto vykonávať.

Ako prvé som dostala do rúk popisy pracovných miest, ktoré boli vo firme používané doteraz. Už po prvom prečítaní som videla, že nie sú vyhovujúce, nakoľko sa menili či už používané postupy pri práci, tak aj informačné systémy, ktoré využívajú hlavne pracovníci technicko-hospodárskeho úseku.

Následne prebehlo dotazníkové šetrenie pomocou, ktorého sa zistilo, že nie všetci pracovníci vedia presne začo sú zodpovední alebo naopak vykonávajú aj prácu, ktorú má už vykonávať niekto ďalší. Odpovede boli nepresné a nekonkrétne.

Z odpovedí, ktoré som dostala z dotazníkov, ktoré vyplňali zamestnanci firmy, bolo zrejmé, že popisy pracovných pozícií sú nevyhovujúce a je potreba vytvoriť nové.

5.2.1 Osobné rozhovory

Po získaní prvotných informácií o určitom probléme vo firme nasledovali osobné rozhovory s každým zamestnancom firmy a vedúcimi pracovníkmi.

Každý zamestnanec predsa svoju prácu dokonale ovláda, a tak dostali priestor vyjadriť sa o ich pracovnej náplni a ich každodenných povinnostiach. Rozhovory prebiehali uvoľnene

a hlavne spontánne. Ich opisy z väčšej časti sedeli až nato, že sa v niektorých činnostiach kryli a teda jednu pracovnú činnosť vykonávali dvaja ľudia. Zjavnejšie problémy sa vyskytli vo výrobe, kde v podstate robil každý všetko.

Po rozhovoroch so zamestnancami som sa rozprávala aj s vedúci úsekov, ktorý mi predostreli ako pracovné povinnosti, tak aj potrebné schopnosti a potreby svojich podriadených a aj samých seba.

Popri rozhovoroch, ktorých sa zúčastnil každý zamestnanec, som mala možnosť sledovať pracovníkov aj pri ich práci a takýmto spôsobom získavať ďalšie potrebné informácie pre moju analýzu.

5.2.2 Vytváranie nových popisov pracovných pozícií

Po všetkých potrebných úkonoch, ktoré mi priniesli mnoho informácií, som začala s tvorbou popisov, ktoré som vytvárala pomocou funkčnej analýzy, čo je klasickou metódou, ktorá je založená na slovnom opise vykonávaných činností, zodpovedností, nárokov na pracovnú pozíciu.

Určitou výhodou funkčnej analýzy je jej široká použiteľnosť pre mnoho pracovných miest, ale nevýhodou je jej náročnosť na prípravu a to, že vychádza v podstate len z pozorovania.

Vhodné je, využiť ju pri veľkosti podniku, akú má G3 s.r.o.

Nové popisy pracovných miest určite budú aj dobrým nástrojom pri prípadnej zmene ohodnocovania podľa náročnosti práce alebo aj pri motivácii pracovníkov k lepším pracovným výkonom.

6 ROZBOR PŮVODNÝCH A NOVÝCH POPISOV PRACOVNÝCH MIEST

Vo firme sa nachádza 18 rôznych pracovných pozícií, ktoré bolo potrebné prepracovať, aby vyhovovali dnešným potrebám podniku. Po dôkladnej analýze prečo a ako prepracovať popisy pracovných miest som vytvorila nové. Boli vytvorené popisy miest aj pre miesta, ktoré ešte v súčasnosti sú buď zlučené do jedného ako napríklad vedúca administratívneho úseku a mzdová účtovníčka, alebo ešte vo firme nie sú oficiálne zavedené ako pozícia personalistu.

Kvôli stránkovému rozsahu bakalárskej práce prevediem rozbor len jednej pracovnej pozície. Ostatné popisy pracovných miest budú umiestnené v prílohe.

V tejto časti bude porovnaný pôvodný popis pracovnej pozície „Vedúci výroby“ z čias vzniku firmy a následne nový popis, ktorý som vytvorila pre súčasnú pozíciu firmy, nakoľko najväčšie rozpory sa vyskytovali u pracovníkov výroby.

6.1 Náplň práce funkcie: Vedúci výroby G3 s.r.o. k roku 1998

Uvedená verzia bude v českom jazyku.

Náplň práce funkcie: Vedoucí výroby G3 s.r.o.

- zodpovídá za kvalitu výroby
- zodpovídá za udržování, opravy a bezvadný stav výrobního zařízení
- zodpovídá za dodržování předpisů BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků) a předpisů o ochraně životního prostředí při výrobě
- zodpovídá za organizaci a chod výroby
- přebírá zakázkové listy a rozděluje provádění zakázek mezi jednotlivé pracovníky
- provádí konečnou kontrolu u jednotlivých zakázek a potvrzuje zakázkové listy
- provádí závěrečnou kontrolu při expedici zboží a výrobků (kvalita a množství)
- zodpovídá za dodržování pracovní doby a přestávek
- zodpovídá za efektivní využití pracovní doby jednotlivých pracovníků
- přebírá od skladníka materiál do výroby
- sleduje pracnost výroby a spolupracuje při stanovování cen a efektivnosti výroby
- spolupracuje s ředitelem při výběru nových výrobních pracovníků

- uvádí nové pracovníky na pracoviště, provádí zaškolení na jednotlivé pracovní činnosti, zajišťuje přidělení „Docházkového listu“ a „Pracovního výkazu“
- navrhuje realizaci školení a doporučuje školení pro zvýšení kvalifikace
- zodpovídá za zvyšování motivace pracovníků k jakostní výrobě
- zodpovídá za pořádek a čistotu na pracovišti
- kontroluje „Docházkové listy“ a Pracovní výkazy“ a zodpovídá za pravdivé vyplnění
- koordinuje v rámci zakázky realizaci subdodávek u externích dodavatelů tak, aby výsledné výrobky byly k dispozici v termínu stanoveném v ZL
- po ukončení výroby předá potvrzený ZL ke zpracování expedičních podkladů
- zodpovídá za revizi el. ručního nářadí a spotřebičů
- zodpovídá za identifikaci ve fázi výroby, tzn. rozpracovaná a dokončená výroba je označena ZL
- v rámci dohledu namátkou kontroluje provádění samokontroly a dodržování technologických postupů prací
- v případě zjištění neshody přikáže její odstranění (výměna nevhodného výrobku, úprava technologie, náprava špatných pracovních úkonů apod.) a provede o tom záznam do ZL, po odstranění neshody provede opakovanou kontrolu
- v případě zjištění neshody požadovaných parametrů nakupovaného zboží a materiálu provede reklamaci a výměnu za odpovídající
- v případě neshody subdodávky (kooperací) zajistí okamžitou nápravu neshody u subdodavatele a zajistí, aby náprava byla zajištěna na náklady subdodavatele, do ZL udělá záznam o neshodě, po odstranění neshody provede opakovanou přijímací kontrolu v plném rozsahu
- v případě, že nelze zajistit opravu, rozhodne o výměně neshodných výrobků za bezvadné, přitom zajistí fyzickou likvidaci neshodného výrobku tak, aby bylo znemožněno jeho další použití
- u kvalitativních reklamací výrobků G3 s.r.o. stanovuje způsob odstranění nedostatků podle toho, zda je reklamáce způsobená výrobním postupem v G3 nebo nakupovaným materiálem (obchodním zbožím) (interné materiály G3 s.r.o.)

6.2 Nový popis pracovnej pozície: Vedúci výroby G3 s.r.o.

Nové popisy pracovných miest som na želanie obchodno-výrobného riaditeľa spracovala v českom jazyku.

Pracovní činnosti:

- Řízení výroby, toku materiálu a zakázek
 - Zodpovědnost za kvalitu výroby
 - Potvrzování termínu pro výrobu a dodávky
 - Třídění zakázek pro zpracování ve výrobě, podle náročnosti (manuální nebo strojové zpracování), data dokončení,...
 - Přřazování práce podřízeným ve výrobě
 - Příprava a vydávání potřebného materiálu výrobním pracovníkům
 - Následná kontrola výroby – provádí konečnou kontrolu u jednotlivých objednávek a potvrzuje objednávkové listy
 - Údržba vzduchotechniky
 - Případně jestli je potřeba zástup na vysokozdvížném vozíku
 - Obsluha strojů
 - Zodpovídá za udržování a bezchybný stav výrobních zařízení
 - Zodpovídá za pořádek a čistotu na pracovišti
 - Zodpovídá za dodržování Bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků
-
- Výpočet cenových ponuk, zpracování výrobní ceny
 - Technické rýsování pro následné objednání potřebných „nástrojů“ a aj materiálů do výroby
 - Zpracování měsíčních hodinových výkazů
 - Zpracování vytíženosti výroby
 - Rozdělování odměn
 - Kontrola docházky

Pracovní podmínky:

Pracovník není vystaven žádné významné zátěži.

Kvalifikační požadavky:

Požadované minimální vzdělání je středoškolské technického směru.






Požadovaná je schopnost kreslení v Autocade, vodičský průkaz typu B, oprávnění na VZV.

Měkké kompetence

Tabuľka 1 Měkké kompetence (vlastné spracovanie)

Efektivní komunikace	■	■	■	■	■
Kooperace (spolupráce)	■	■	■	■	■
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 (leadership)	■	■	■	■	■

Tabuľka 2 Legenda k tabuľke mäkkých kompetencií (vlastné spracovanie)




	Kompetencie nie sú bežne zaužívané
	Človek má znalosť týchto kompetencií, ale moc ich nevyužíva
	Znalosť mäkkých kompetencií dobrá, ich vie primerane využiť
	Veľmi dobrá úroveň, aktívne využívanie kompetencií
	Výborná úroveň, kompetencie sú prirodzené pre danú osobu

Obecné dovednosti

Tabuľka 3 Obecné dovednosti (vlastné spracovanie)

Počítačová zručnosť	
Zručnosť k řízení osobního automobilu	
Numerická zručnosť	
Ekonomické povedomí	
Právní povedomí	
Jazyková zručnosť v češtině	
Jazyková zručnosť v angličtině	

Tabuľka 4 Legenda k tabuľke všeobecných schopností (vlastné spracovanie)

	Zvláda porozumenie, ale nevie ich aktívne využiť
	Aktívne využívanie schopností
	Perfektne ovláda a využíva svoje schopnosti

Zdravotní stav:

- dobrý, bez obmezení

6.3 Porovnanie

Pri vytváraní nových popisov som chcela okrem ich funkčnosti spraviť ich aj o niečo atraktívnejšie pre zamestnancov. Sú prehľadnejšie spracované a podstatné kompetencie a schopnosti, ktoré som pridala, aby bola jasnejšia charakteristika čo potrebuje napríklad uchádzač o nové pracovné miesto, sú vyobrazené v prehľadných tabuľkách, ktoré sú určite prijateľnejšie ako vypisovanie v odrážkach.

V súčasnosti má vedúci výroby viac kompetencií týkajúcich sa riadenia celej výroby, cenových ponúk a výrobných cien a hlavne v oblasti odmeňovania svojich podriadených.

S časom sa menili aj stroje a tým pádom sa zvýšili požiadavky na používanú techniku, či už správa dochádzok prostredníctvom firemného systému a nie pomocou dochádzkových listov alebo kreslenie v Autocade, ktoré je podstatné pre výkon jeho funkcie.

Vytvorením novej pracovnej pozície skladníka, vedúcemu výroby odpadli nejaké povinnosti týkajúce sa konečnej expedície, riešenia prípadných problémov so subdodávkami materiálu.

7 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

V praktickej časti mojej práce som mala možnosť porovnať k názornosti vybrané popisy pracovných miest, z ktorých jeden bol vytvorený pri vzniku firmy a druhý na konci roku 2012 pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce. Ďalej som videla celkovú situáciu vo firme a celú jej organizáciu, čo sa týka personalistiky.

G3 s.r.o. funguje bez problémov, celá spoločnosť tvorí jeden zohratý tím, ale vzhľadom k tomu, že majiteľ má v pláne firmu zväčšovať a prijímať nových pracovníkov, mala by som pár zmien, ktoré by G3 určite prospeli.

7.1 Nové popisy pracovných miest

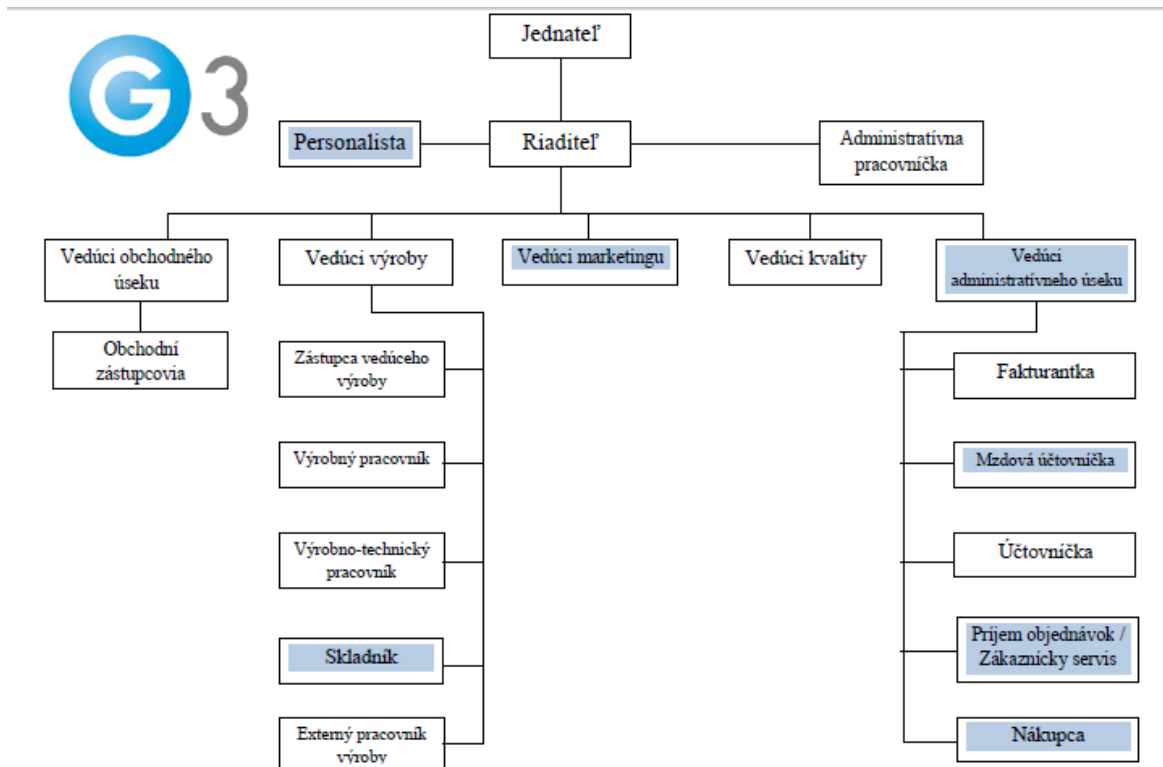
Tie som už počas mojej práce vytvorila pomocou analýzy pracovných miest a riaditeľ firmy ich stihol pracovníkom už aj predstaviť a oboznámiť ich s presnými požiadavkami, ktoré vyžaduje konkrétna pracovná pozícia. Vzhľadom na posun spoločnosti od jej vzniku bolo potrebnú takýto krok vykonať, aby pri najbližšom prijímaní nových pracovníkov mali podklady pre ich informovanie o tom, čo budú vo firme vykonávať.

7.2 Nová organizačná štruktúra

Okrem zmien týkajúcich sa nových popisov pracovných miest by mali nastať zmeny aj v organizačnej štruktúre. Ako prvé by bolo vhodné vyriešiť pozíciu personálneho pracovníka, nakoľko obchodno-výrobný riaditeľ, ktorý mal doteraz na starosti všetky úkony, ktoré sa týkali personalistiky, už nestíha všetko. Spoločnosť sa postupne rozvíja a v budúcnosti je očakávaný aj ďalší rast firmy a tým pádom bude potrebné túto záležitosť riešiť. Pokiaľ by G3 s.r.o. chcela ušetriť na nákladoch, tak by som odporučila zamestnať nejakého personalistu aspoň na skrátenej úväzok alebo prípadne nejakého študenta nadväzujúceho štúdia, ktorý bude určite pre firmu tiež prínosný.

Ďalší krok by mal byť rozdelenie niektorých pracovných miest na dve. Zmienila by som pozíciu „Príjem objednávok/Zákaznícky servis“ a „Nákupca“, keďže všetky činnosti, ktoré majú tieto pozície, vykonáva jedna osoba. V súčasnej dobe je to možno ešte zvládnuteľné, ale časom bude povinností pribúdať a daná zamestnankyňa nebude určite stíhať všetko.

Aj marketéra by som vyčlenila z obchodného úseku a vytvorila samostatný, nakoľko sa bude aj táto oblasť vo firme rozvíjať a prijímať nových zamestnancov.



Obrázok 15 Návrh novej organizačnej štruktúry (vlastné spracovanie)

7.3 Matica zodpovednosti

Rozširovanie firmy sa dotkne hlavne výrobnjej časti, budú prijímaní noví spolupracovníci a aj preto som navrhla maticu zodpovednosti pre výrobu. Vybrala som sedem najdôležitejších a najčastejšie opakujúcich sa činností a priradila ich ku každému pracovníkovi, ktorý ich vykonáva. Bude to dobrá pomôcka pre vedúcich pracovníkov, pokiaľ sa vyskytne problém s nahradením zamestnanca, ktorý náhle nebude k dispozícii. Mal by to byť, ale aj podnet pre vedúcich pracovníkov pre prijímanie ľudí s danými schopnosťami, ktoré ovláda napríklad len jedna osoba vo firme. Vytvorenie dobrého pracovného tímu je základom pre správne fungovanie podniku a atmosféry v ňom.

Tabuľka 5 Matica zodpovednosti (vlastné spracovanie)

Výroba	Autocad	VZV	Riadenie výroby	Obsluha strojov	Oprava strojov	Odmašťovňa	Lepenie fólií
Vedúci výroby							
Zástupca vedúceho výroby							
Technicko-výrobný pracovník							
Výrobný pracovník 1							
Výrobný pracovník 2							
Výrobný pracovník 3							
Výrobný pracovník 4							

7.4 Školenia a rozvoj zamestnancov

Analýza pracovných miest má mnoho oblastí využitia. Jednou z nich je aj pomoc pri príprave programov na osobný rozvoj pracovníka a aj rozvoj novo prijímaných pracovníkov. Takýto rozvoj zamestnancov je aj veľmi dobrý prostriedok motivácie, nakoľko sám zamestnanec vidí, že podnik sa snaží do neho investovať a cení si jeho prácu, ktorú vykonáva.

Pre ukážku som vybrala niekoľko kurzov, ktoré by mohli byť prínosné pre niektoré pracovné pozície:

Obchodno-výrobný riaditeľ

- www.pefek.cz (kurz Prezentačné schopnosti, Time management)
- www.vm-marketing.cz (Manažérske schopnosti)
- www.mmeridian.eu
- www.vox.cz (Obchodné a vyjednávacie schopnosti)
- školenia komunikácie, metóda 5S

- práca s operačnými programami vo firme
- riadenie podniku a strategické plánovanie

Vedúci výroby

- www.mmeridian.eu (Plánovanie a riadenie výroby)
- Bezpečnosť pri práci
- Ako motivovať podriadených
- Školenia v informačných systémoch
- ako správne spracovávať výkazy, vypracovanie hodnotenia pracovníkov

Skladník

- skladové hospodárstvo – vedenie skladovej evidencie
- efektívne riadenie zásob

Marketér

- www.pefek.cz (kurz Prezentačné schopnosti, Rétorika, Mediálna komunikácia)
- www.vm-marketing.cz (Marketing)
- kurzy zamerané na grafické programy
- ako správne napísať správu pre médiá, vytvorenie marketingového plánu

Podstatná je aj spätná väzba od zamestnancov, či už vo forme nejakých dotazníkov alebo priamo rozhovorov s nimi. Každá firma by mala dbať hlavne na spokojnosť zamestnancov a potom bude určite na lepšej úrovni ich spokojnosť alebo aj ich výkony, ktoré sú pre firmu veľmi dôležité, aby prosperovala a mohla sa rozvíjať.

ZÁVĚR

Vo svojej bakalárske práci som mala za úlohu zanalyzovať pracovné miesta vo firme G3 s.r.o. Aby som mohla uskutočniť analýzu, najskôr som musela previesť rozbor literatúry k danej téme a zoznámiť sa s aktuálnym stavom vo firme.

V teoretickej časti som definovala pojmy, ktoré mi boli nápomocné v praktickej časti. Opísala som personálne riadenie a význam analýzy v ňom. Popísala som ako postupovať a vyberať metódy pri analýze pracovných miest. Výstupom sú teda popisy a ich špecifiká, ktoré predstavujú kompetencie a schopností pracovníkov.

V praktickej časti som zanalyzovala popisy, ktoré mi boli poskytnuté spoločnosťou G3 s.r.o. a vytvorila im nové, ktoré boli následne zavedené a každý zamestnanec bol s nimi oboznámený.

Zhodnotila som stav vo firme a následne som predstavila moje návrhy, ktoré by mohli firme v budúcnosti pri ich rozširovaní pomôcť. Zmenila by som z časti organizačnú štruktúru a vytvorila aspoň čiastočne novú pozíciu personalistu, nakoľko súčasnému riaditeľovi sa tiež zvyšujú povinnosti a už by toho bolo na neho veľa. Ďalej som navrhla maticu zodpovednosti, ktorá by mala byť nápomocná pre výrobnú časť podniku a následne by som odporučila aj nejaké ďalšie vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, nakoľko v nich majú veľký potenciál.

Moja bakalárska práca bola pre mňa prínosná, lebo som mala možnosť sa s zoznámiť personalistikou vo firemnej praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007-. 1x ročně.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 93 s. ISBN 8070790687.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TORRINGTON, Derek a Laura HALL. *Personnel management*. 3. vyd. London and New York: Prentice Hall, 1995, xvii, 702 s. ISBN 0131495437.

Internetové zdroje

- G3 [online]. 2013 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: www.g3.cz
- HQ TEAM. *Akadémia koučovania* [online]. 2013 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.hqteam.sk/--25-10-analyza-pracovneho-miesta>
- NACHTMANOVÁ, Oľga. Analýza práce – alfa a omega systému riadenia ľudských zdrojov. In: *EPI - elektronické právne informácie* [online]. 2005 [cit. 2013-05-04].

Dostupné z:
<http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&phContent=~/EDL/ShowArticle.ascx&ArticleId=7279>

POLEDNÍKOVÁ. Pesonalne činnosti II.- plánovanie, analýza pracovných miest, vyber zamestnancov. In: *Topasistentka.sk* [online]. 2010 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://topasistentka.sk/pesonalne-cinnosti-ii-planovanie-analyza-pracovnych-miest-vyber-zamestnancov>

WHEATON, Jody. How conducting a job analysis improves your business's efficiency, growth and innovation. In: *Smart Business* [online]. 2010 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.sbnonline.com/2011/10/how-conducting-a-job-analysis-improves-your-business%E2%80%99s-efficiency-growth-and-innovation/?full=1>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

PE polyetylén

PP polypropylén

PUR polyurea

Sb. Zbierka

s.r.o. Spoločnosť s ručením obmedzeným

ZL Zákazkový list

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázok 1 Hlavné využitie výsledkov analýzy práce v personálnom managemente)</i>	17
<i>Obrázok 2 Ukážka dotazníku</i>	23
<i>Obrázok 3 Príklad popisu pracovného miesta</i>	26
<i>Obrázok 4 Príklad profilu úlohy</i>	27
<i>Obrázok 5 Osobné charakteristiky podľa Rodgerovho sedembodového modelu</i>	28
<i>Obrázok 6 Charakteristiky podľa Munrovho a Fraserovho päťstupňového modelu</i>	28
<i>Obrázok 7 Špecifikácia požiadaviek pracovného miesta</i>	29
<i>Obrázok 8 Logo spoločnosti</i>	31
<i>Obrázok 9 Ukážka produktov firmy G3 s.r.o.</i>	31
<i>Obrázok 10 Areál spoločnosti G3 s.r.o.</i>	32
<i>Obrázok 11 Ukážka strojov používaných pri výrobe</i>	33
<i>Obrázok 12 Produkty spoločnosti</i>	35
<i>Obrázok 13 Zamestnanci firmy</i>	36
<i>Obrázok 14 Pôvodná organizačná štruktúra</i>	37
<i>Obrázok 15 Návrh novej organizačnej štruktúry</i>	47

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Měkké kompetence</i>	43
<i>Tabulka 2 Legenda k tabulce měkkých kompetencí</i>	44
<i>Tabulka 3 Obecné dovednosti</i>	44
<i>Tabulka 4 Legenda k tabulce všeobecných schopností</i>	44
<i>Tabulka 5 Matica zodpovednosti</i>	48

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1 Obchodně-výrobní ředitel</i>	57
<i>Příloha 2 Personalista</i>	60
<i>Příloha 3 Obchodní zástupce</i>	63

*Příloha 1 Obchodně-výrobní ředitel***Pracovní činnosti:**

- Zodpovídá za obchodní a výrobní aktivity firmy
- Stanovuje koncepci rozvoje firmy a definuje cíle jakosti
- Zodpovídá za dodržování příslušných zákonů, vyhlášek, nařízení, norem týkajících se činnosti společnosti
- Příprava správ o průběhu a výsledcích obchodní činnosti firmy
- Schvalování obchodních smluv a zakázek
- Reprezentace organizace na jednáních se stálými obchodními partnery a dalšími subjekty
- Vybavování zahraniční korespondence
- Získávání a komunikace se všemi dodavateli
- Kontaktuje neplatící zákazníky a hledá řešení s vedoucí obchodu
- Komunikace s obchodníky
- Podílení se na řízení aktivit obchodního oddělení
- Vyhodnocování výstupů z jednání
- Kontrola GPS systému firemních aut
- Rozvoj firmy v marketingu
- Rozhodování o investicích do 40 tisíc

Pracovní podmínky:

Významným faktorem je duševní zátěž.

Kvalifikační požadavky:

Požadované minimální vzdělání na tuto pozici je vysokoškolské v oboře ekonomika a management. Požadovaná praxe min. 3 roky.

Měkké kompetence

Efektivní komunikace					
Kooperace (spolupráce)					
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 (leadership)					

Obecné dovednosti

Počítačová způsobilost			
Způsobilost k řízení osobního automobilu			
Numerická způsobilost			
Ekonomické povědomí			
Právní povědomí			
Jazyková způsobilost v češtině			
Jazyková způsobilost v angličtině			

Zdravotní stav:

- dobrý, bez omezení

*Příloha 2 Personalista***Pracovní činnosti:**

- Plánování, organizace a vykonávání veškeré personální činnosti
- Zajišťování tvorby a evidence všech písemností, které jsou právními normami předepsané pro daný typ firmy
- Stanovení strategie řízení lidských zdrojů organizace
- Analyzování a příprava správ o průběhu procesů, jejich funkčnosti a přínose
- Příprava a realizace motivačních programů, systému hodnocení, systému vzdělávání a kariérního rastu zaměstnanců
- Organizace školení
- Monitorování a analyzování spokojenosti zaměstnanců
- Budování firemní kultury
- Stanovování interních směrnic pro nábor, školení a odměňování zaměstnanců
- Řízení a kontrola bezpečnosti a hygieny práce
- Vedení příslušní evidence
- Příprava a realizace přijímacích a propouštěcích procesů ve firmě
- Každé přijetí a propuštění nahlásí informačnímu technikovi pro zavedení nebo odstranění z firemního systému
- Spolupráce s vedením firmy při vytváření a naplnění systému odměňování a hodnocení zaměstnanců
- Spolupráce s vedením firmy při zajišťování pravidelných předepsaných školení a při dalších vzdělávacích formách vedoucích k zvýšení kvalifikace zaměstnanců
- Komunikace s jednotlivými útvary společnosti při převádění personální činnosti
- Sledování legislativních změn v oblasti pracovně právní problematiky

Pracovní podmínky:

Pracovník není vystaven žádné významné zátěži.











Kvalifikační požadavky:

Požadované minimální vzdělání je vysokoškolské zaměřené na andragogiku a personalistiku.

Měkké kompetence

Efektivní komunikace					
Kooperace (spolupráce)					
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 (leadership)					

Obecné dovednosti

Počítačová způsobilost			
Způsobilost k řízení osobního automobilu			
Numerická způsobilost			
Ekonomické povědomí			
Právní povědomí			
Jazyková způsobilost v češtině			
Jazyková způsobilost v angličtině			

Zdravotní stav:

- dobrý, bez omezení

*Příloha 3 Obchodní zástupce***Pracovní činnosti:**

- Odpovídá za bezproblémovou komunikaci G3 se zákazníky prostřednictvím návštěv, telefonických hovorů, e-mailů a sociálních sítí
- Vyhledávání a získávání nových zákazníků pro firmu
- Vyhledávání a získávání informací o potenciálních klientech (veletrhy, internet, databáze, reference stávajících zákazníků)
- Vytváření cenových ponuk, kalkulaci pro zákazníky (potřebné poznatky o tvorbě ceny)
- Starostlivost o stávající zákazníky, servisní činnost - poradenství
- Vyhledávání dodavatelů pro nestandardní položky
- Analyzování a segmentace trhů
- Převádění marketingového průzkumu a podílí se na plánování a realizaci marketingových akcí
- Podpora prodeje
- Zajišťuje příjem a zpracování telefonických objednávek
- Efektivní plánování a předávání plánu obchodných cest nadřízenému
- Odpovídá za vybavení jemu přidělené (auto, telefon, počítač)
- Řádně vyplňuje knihu jízd
- Denní vedení evidence průběhu a závěrů z jednání v elektronickém systému
- Poskytování informací zákazníkům o zboží a jeho funkčnosti
- V některých případech zajišťuje dopravu tovaru k zákazníkovi
- Reprezentace organizace na jednáních a prezentace zboží zákazníkům
- V případě nutnosti vykonává výrobní činnosti ve firmě, případně jiné práce
- Zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které jsou předmětem obchodního tajemství

Pracovní podmínky:

Pracovník je vystaven lehčí duševní zátěži.

Kvalifikační požadavky:

Požadované minimální vzdělání je středoškolské technického nebo obchodního směru.

Měkké kompetence

Efektivní komunikace					
Kooperace (spolupráce)					
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 (leadership)					

Obecné dovednosti

Počítačová způsobilost			
Způsobilost k řízení osobního automobilu			
Numerická způsobilost			
Ekonomické povědomí			
Právní povědomí			
Jazyková způsobilost v češtině			
Jazyková způsobilost v angličtině			

Zdravotní stav:

- dobrý, bez omezení, schopný bezproblémového přesunu po celé republice