



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Výukové slidy (soubor 1 – 20 ks) 3PA311 – Personální řízení 1

© Marcela Palíšková

Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze

Projekt „Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpory
kvality na VŠE v Praze“

30. 11. 2018



Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

©Marcela Palíšková,
Praha 2018

Řízení lidských zdrojů

- **Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst – strategická personální činnost**
 - Struktura pracovních míst se přímo promítá do výkonu podniku a jeho konkurenceschopnosti
 - Analýza pracovních míst je základním východiskem pro navazující personální činnosti (např. získávání, výběr, vzdělávání atd.)

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

- **Pracovní místo** (též pracovní pozice, *Position*) – nejmenší organizační jednotka podniku (jedná se o standardní definici – viz např. Armstrong & Tylor, 2015; Koubek, 2011)
- Základní charakteristiky pracovního místa
 - určuje postavení jedince v celkové struktuře pracovních míst (vztahy podřízenosti a nadřízenosti, tedy jeho sociální status)
 - je dáno tzv. popisem a specifikací

Charakteristiky pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní místo

– základní organizační jednotka podniku

- Informace vztahující se k pracovnímu místu lze rozdělit do dvou základních skupin
 - **Popis pracovního místa** – obsah pracovních úkolů a povinností na dané pracovní pozici, pravomoci a odpovědnost spojená s výkonem práce na dané pracovní pozici + vhodné pracovní podmínky (povinnost zaměstnavatele)
 - **Specifikace pracovního místa** – nároky na zaměstnance na dané pracovní pozici, na jeho znalosti, dovednosti, osobnostní charakteristiky, specifické dovednosti atd.

Popis a specifikace pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní místo – určuje roli a postavení zaměstnance v podniku

- Popis a specifikace pracovních míst jsou výstupem tzv. analýzy pracovních míst
- **Analýza pracovních míst** – proces shromažďování, získávání a definování informací o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance (obdobně viz např. Koubek 2011)

Analýza pracovních míst

- **V čem se uvedené přístupy liší? Proč stále více podniků používá analýzu a profily rolí?**
- Analýza pracovních míst, tedy vytvoření popisu a specifikace, má zpravidla formu vnitřního předpisu, který je striktně dodržován (analýza se provádí cca jednou ročně) – nízká flexibilita využití
- **Pracovní role (profil role)** – podporuje **flexibilitu** (např. práce v týmech, kdy jedinec může vystupovat v roli projektového manažera a současně manažera kvality)
 - umožňuje rychleji reagovat na změny vnějšího prostředí

Analýza a následný popis a specifikace pracovních míst vs. analýza a profily rolí

- **Analýza rolí** – „*proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké dovednosti a schopnosti potřebují, aby toto očekávání splnili.*“ (Armstrong, 2007)
- Účelem analýzy rolí je ujasnit si základní otázky
 - Jaký je přínos dané role pro podnik jako celek?
 - Jaké je místo držitele role ve struktuře pracovních míst (nadřízenost, podřízenost)?
 - Jaké úkoly a cíle se vztahují k dané roli?
 - Jaké jsou požadavky na znalosti a dovednosti držitele dané role?
- Výsledkem analýzy je vytvoření **profilu pracovní role**

Analýza a profil pracovní role

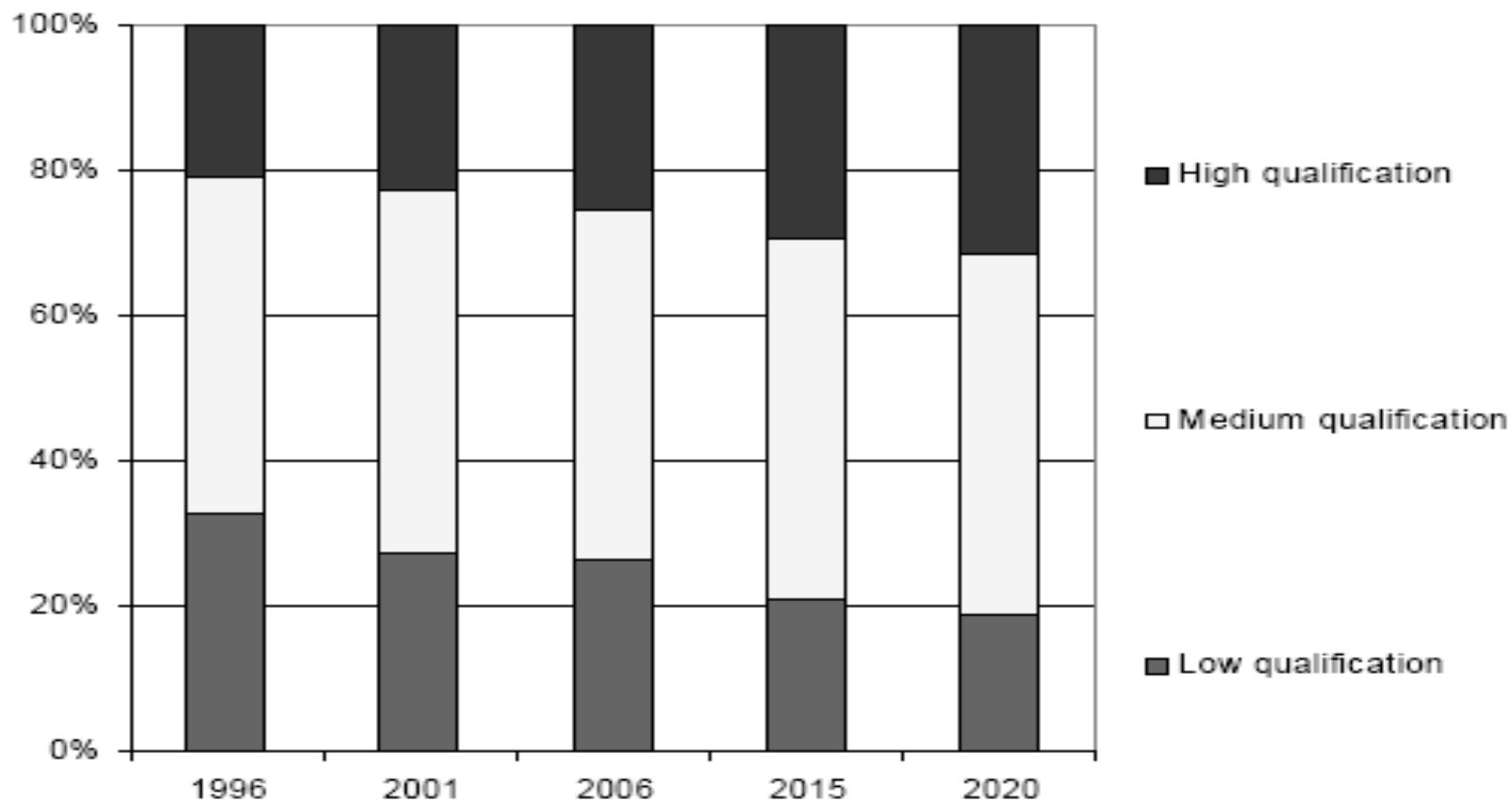
Trendy v oblasti specifikace pracovních míst – růst nároků na zaměstnance/růst úlohy podnikového vzdělávání

- Od 90. let se začaly významně měnit (růst) nároky na zaměstnance, a to na všech úrovních pracovních míst
- Významně vzrostla úloha celoživotního vzdělávání včetně podnikového vzdělávání a rozvoje
- PROČ? (blíže viz Palíšková, 2014)
 - Proces globalizace a globalizace práce umožnily generovat vysoké zisky (tzv. přínosy z rozsahu), ale současně měly za následek významné zesílení konkurenčního prostředí (liberalizace obchodu)
 - Od 90. let se projevuje rozvoj ICT, dochází ke změnám ve struktuře ekonomiky i struktuře pracovních míst (zanikají pracovní místa v tradičních průmyslových odvětvích, nová vznikají zejména v terciárním a kvartérním sektoru, popř. v nových odvětvích ekonomiky – oblast IT, „zelená“ ekonomika, robotika ad.)

Trendy ve specifikaci pracovních míst / v profilu pracovních rolí

- Podniky daleko častěji přicházejí s inovacemi, novými výrobky, individualizací produktů; dochází častěji k nastavování výrobních postupů a podnikových procesů, a tedy k častějšímu zaškolování a doškolování zaměstnanců
- **Významně se mění specifikace pracovních míst – rostou nároky na zaměstnance, a to na všech úrovních pracovních míst a všech úrovních vzdělání**
- Současně se podniky musí vypořádat s rozdíly v nabídce a poptávce na trhu práce co do požadovaných znalostí a dovedností

Reakce podniků na změny vnějšího prostředí



Prognóza CEDEFOP

– minulý a předpokládaný vývoj kvalifikační struktury pracovních míst

T-shaped professional – profesionální znalost ve tvaru T

- **Depth of Expertise** – hluboké odborné znalosti v jednom oboru a současně
- **Breadth of knowledge** – široké znalosti napříč disciplínami, ale také schopnost kritického myšlení
- Kromě **hard skills** (tzv. tvrdé dovednosti, např. technické, jazykové apod.) roste význam **soft skills** (tzv. měkké dovednosti, např. schopnost práce v týmu, schopnost sdílet informace, rychle se rozhodovat apod.)
- A současně **práce s IT** na požadované úrovni

Růst nároků na zaměstnance – specializace již nestačí

Mechanistický vs. motivační přístup k vytváření pracovních míst

- **Základní teorie**

- teorie byrokracie (Max Weber, 1864–1920)
- klasické řízení (Henri Fayol, 1841–1925)
- vědecké řízení (Frederic Taylor, 1884–1915)

- Všechny teorie mají **společný cíl** – najít cesty, metody, jak **zvýšit produktivitu práce**
- Příčinu nízké produktivity vidí převážně v nedostatečné organizaci práce a metodách řízení

Mechanistický přístup

- Max Weber
(1864– 1920)
- Německý sociolog,
ekonom a právník



Zdroj: <https://cdn.britannica.com/49/39749-050-E773E614/Max-Weber-1918.jpg>

Teorie byrokracie

- Ve vztahu k řízení organizace jsou stěžejní myšlenky Webera (1922) o moci, rozlišuje tři typy
 - **Tradiční moc** – odvozena z předchozího vývoje (např. rodinná firma, která má dlouhodobou tradici)
 - **Charismatická moc** – založena na přirozené autoritě a osobnosti vedoucího pracovníka (např. Henry Ford, Tomáš Baťa, Steve Jobs)
 - **Legálně-rationální moc** – založena na systému formálních a neosobních pravidel (tzv. **byrokratická organizace**); tuto moc považuje Weber za jedinečně správnou

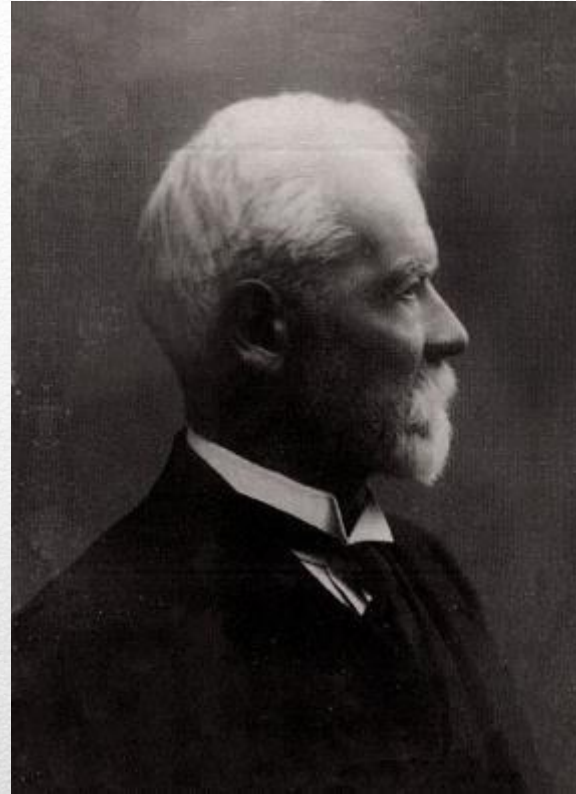
Teorie byrokracie

Maxe Webera

- Mezi základní charakteristiky modelu byrokracie patří (Weber, 1922)
 - Organizace funguje na základě formálních a neosobních pravidel
 - Organizační struktura a rozhodování jsou hierarchické
 - Kompetence jsou velmi striktně formulované
 - Zaměstnanci jsou proškolení ve znalostech pravidel
 - Pracovní místo se obsazuje na základě technické kvalifikace
 - Pracovníci jsou odměňováni fixní odměnou
 - Je uplatňována přísná kontrola a disciplína
 - Rozhodnutí jsou vždy uchovávána v písemné formě
 - **Zaměstnanec se dobrovolně podřizuje autoritě, tj. stanoveným pravidlům a předpisům**

Teorie byrokracie Maxe Webera

- Henri Fayol
(1841– 1925)
- Ekonom, podnikatel,
inženýr; působil ve
funkci ředitele
podniku



Zdroj:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fonds_henri_fayol.jpg

Public domain

Klasické řízení

- Ve své knize *Obecný a průmyslový management* (1917) Fayol formuloval **14 principů**, které se staly později **základem moderního managementu**
- Mnohé z těchto principů jsou vysoce aktuální a v dnešní době

Klasické řízení Henriho Fayola

1. Nutnost plánování
2. Centralizace vedení – rozhodnutí musí přicházet shora
3. Příkazový styl řízení – shora dolů
4. Vymezení pravomocí a odpovědnosti
5. Jednoznačnost příkazů
6. Na pracovišti musí být osobní zájmy podřízeny zájmům společnosti
7. Specializace zlepšuje dovednosti
8. Důraz na pracovní disciplínu a dodržování pravidel
9. Zaměstnanci musí dostávat odpovídající ohodnocení
10. Pořádek na pracovišti
11. Se všemi zaměstnanci musí být zacházeno stejně
12. Důraz na stabilitu zaměstnanců, cílem je minimální fluktuace
13. Vysoká iniciativa zaměstnanců, kteří se podílejí na plánování
14. Důraz na dobré vztahy na pracovišti

14 principů managementu (Fayol, 1917)

- Frederick Winslow Taylor (1856–1915)
- strojní inženýr, tvůrce teorie „vědeckého řízení výroby“



Zdroj:
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Frederick
Winslow_Taylor.JPG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Frederick_Winslow_Taylor.JPG)
Public domain

Vědecké řízení

Taylorismus

– podnik jako dobře fungující stroj

- Frederick W. Taylor – v knize *Principy vědeckého řízení* (1911) formuloval ucelený systém řízení a organizace práce
- Příčiny nízké produktivity spatřoval především v
 - nedostatkách organizace práce a
 - používaných metodách řízení
- Řešení
 - přesné dodržování stanovených postupů
 - nové rozdělení řídicích činností (funkční specializace dělníků i manažerů – funkce mistrů, plánování)

Taylorismus – vědecké řízení

- Systém vědeckého řízení (taylorismus) klade důraz na následující principy (Taylor, 1911)
 - specializace
 - stanovení pracovních norem
 - optimalizace pracovních procesů, úkolů, operací
 - dodržování postupů a stanovených pravidel
 - hmotná stimulace
 - pravidelné školení zaměstnanců
 - kontrola dodržování stanovených postupů a disciplíny
 - plánování

Taylorismus

- Principy vědeckého řízení byly úspěšně aplikovány například ve Fordových závodech a také v podnicích Tomáše Bati
- Také v současné době jsou některé principy taylorismu v podnicích využívány; např. plánování, úloha mistrů (tj. liniových manažerů/bezprostředně nadřízených) při organizaci práce (přidělování úkolů a jejich kontrola)

Taylorismus v praxi

Fordovy závody

Fordovy závody v současnosti

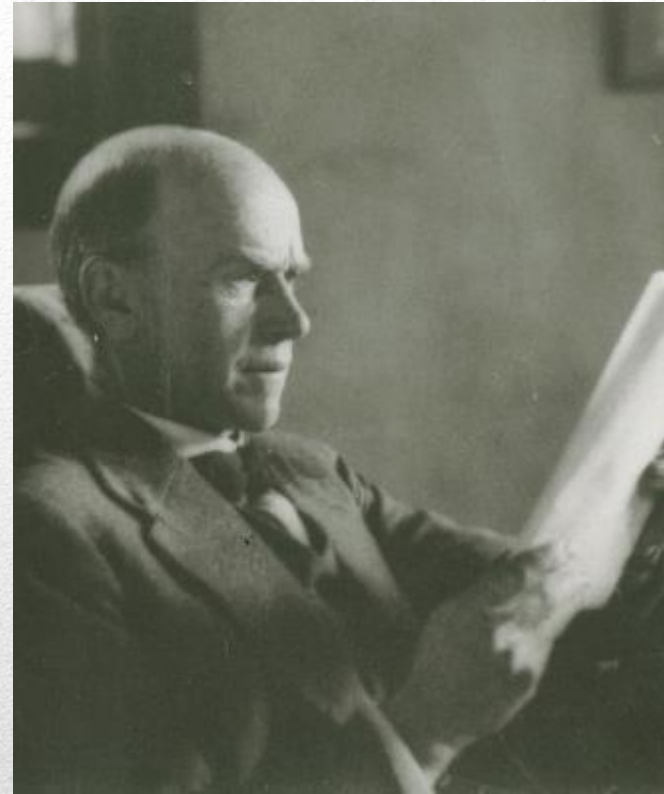
- Přibližně od 20. let minulého století se začíná měnit přístup k řízení podniku a organizaci práce
- V teorii je pozornost soustředěna především na
 - motivaci pracovníků
 - vztahy na pracovišti
 - způsoby řízení
- **Cíl je stejný jako v případě mechanistických přístupů, tj. najít způsoby, jak zvýšit produktivitu práce**

Motivační přístup

- **Škola lidských vztahů** (20. a 30. l.)
 - Elton Mayo – americko-australský psycholog a sociolog
 - Hawthornský efekt (Western Electric Co.)
- **Sociálně psychologické přístupy** (40. a 50. l.)
 - Douglas McGregor – teorie X a Y
 - Frederick Herzberg – teorie dvou faktorů
 - Abraham H. Maslow – teorie hierarchie potřeb
- **Systémové pojetí**
 - *Podnik jako systém otevřený vlivům okolí*
 - Zahrnuje technické i sociologické (psychologické) aspekty
 - Kontingenční teorie (90. l.) – Tom Burns, George M. Stalker
- Blíže viz např. Bedrnová, Nový a kol. (2007)

Motivační přístup – základní teorie

- Elton Mayo
(1880–1949)
- psycholog a sociolog



Zdroj:

<http://collections.slsa.sa.gov.au/resource/B+13694>, public domain

Škola lidských vztahů

- Výsledky výzkumů Eltona Maya a jeho kolegů ve 20. a 30. letech v závodech Western Electric Company přinesly tato zjištění
 - nejdůležitějším faktorem motivace k práci jsou **vztahy na pracovišti**, zájem manažerů o své zaměstnance
 - hawthornský efekt

Škola lidských vztahů

- Za hlavní pracovní stimul se považovalo **uspokojení jedince z osobního rozvoje**
- Pozornost byla zaměřena především na tyto otázky (Kocianová, 2012)
 - zkoumání vztahů a konfliktů na pracovišti a jak jim předcházet
 - význam autonomie práce a tvůrčí činnosti
 - význam komunikace jako faktor motivace
 - metody a styly řízení

Poznámka: mechanistické i sociálně psychologické přístupy byly úzce zaměřeny jen na určitou oblast v podniku (organizaci práce, metody řízení x vztahy na pracovišti, styly řízení) a z toho vyplývá také jejich omezení.

Sociálně psychologické přístupy

- Tom Burns a George M. Stalker (1961) – zpochybnili dosavadní názor na jediný ideální způsob řízení organizace
- **Různé situace, v nichž se podnik nachází, vyžadují odlišné způsoby řízení – neexistuje jediný univerzální způsob organizační struktury a řízení podniku**
- **Podnik je systém, který je ovlivňován vnějším prostředím, jemuž se musí pružně přizpůsobovat, aby přežil**

**Kontingenční přístupy
– v současnosti převažují**

Motivační přístup v praxi

- Rotace pracovních úkol a pracovních míst
- Rozšiřování a obohacování úkolů
- Vytváření autonomních pracovních týmů

Příklady motivačních přístupů k vytváření pracovních míst

Použitá literatura

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
 - Armstrong, M., & Tylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
 - Bedrnov., E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
 - Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
 - CEDEFOP (2008). Skills Needs in Europe. Focus on 2020. Dostupné z: http://www.cedefop.europa.eu/EN/5191/_en.pdf.
 - Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris.
 - Kocianov., R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
 - Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
 - Palíšková, M. (2014). *Trh práce v Evropské unii. Historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-270-0.
 - Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers.
 - Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck. In: Weber, M. *Metodologie, sociologie, politika*. 2. vydání. Praha: Oikoymenh. ISBN 978-80-7298-389-6.
-



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

