

# 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



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY





# Řízení lidských zdrojů

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

©Marcela Palíšková, Praha 2018

---



# **Pracovní místo – základní organizační jednotka podniku**

---



**Pracovní místo – určuje roli  
a postavení zaměstnance v podniku**

---

- **Práce** – určité množství *pracovních úkolů*, které jsou si dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků
- **Pracovní úkol** – část práce, která se skládá z jedné či více operací; je určen konečným výsledkem, cílem / cíli
- **Obsah práce** – tvořen *pracovními úkoly* (jejich množstvím, složením, propojením)

# Základní pojmy

---

- **Dělba práce – proces rozdělování práce**
  - na jednotlivé pracovní úkoly
  - pro jednotlivá pracovní místa a
  - pro jednotlivé zaměstnance
- Dělba práce – je spojena se **specializací zaměstnanců**

# Dělba práce

---

- Při rozdělování práce na jednotlivé pracovní úkoly se mohou uplatňovat a kombinovat tyto **formy** dělby práce
  - **funkční dělba práce**
    - pracovní úkoly v hlavních procesech
    - pracovní úkoly v pomocných procesech
    - pracovní úkoly v řídicích procesech
  - **technologická dělba práce**
    - operační dělba práce
    - předmětná dělba práce
  - **kvalifikační dělba práce**

# Formy dělby práce

---

- **Pracovní místo** – místo jedince ve firmě. Představuje zařazení jedince do organizační struktury firmy a zároveň mu přiřazuje určité *povinnosti a odpovědnost, pracovními podmínkami a požadavky na pracovníka*
- **Pracovní funkce (pozice)** – pracovní místa, která lze hierarchicky uspořádat
- **Rozsah povinností pracovního místa** – tvořen příbuznými nebo spolu souvisejícími pracovními úkoly
- **Odpovědnost pracovního místa** – daná vazbami na jiná pracovní místa v hierarchii

# Základní pojmy

---



- **Proces definování pracovních úkolů** a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce a **jejich seskupování do pracovních míst** (základních organizačních jednotek podniku)
- Spojováním jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních celků (oddělení, útvarů apod.) vzniká požadovaná **struktura organizace** (tj. významný nástroj realizace podnikové strategie)

# Vytváření pracovních míst

---

- **Proč** potřebujeme nové pracovní místo (přidaná hodnota)?
- **Co** je obsahem práce (pracovní úkoly)?
- **Jak** se má práce vykonávat (pracovní postup)?
- **Kde** se má práce vykonávat (pracovní prostředí)?
- **Kdy** se má práce vykonávat (pracovní doba)?
- **Kdo** má práci vykonávat (požadavky na pracovníka)?
- **S kým** se má práce vykonávat (pracovní vztahy)?
- **Za kolik** se má práce vykonávat (náklady práce)?

## **Definování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst**

---

1. **Mechanistický přístup** k vytváření pracovních míst
2. **Motivační přístup** k vytváření pracovních míst

# **Dva přístupy k vytváření pracovních míst**

---

- Spojen s klasickou koncepcí organizace
- Člověk – prodloužená ruka stroje
  
- Základní teorie
  - teorie byrokracie (Max Weber, 1864–1920)
  - klasické řízení (Henri Fayol, 1841–1925)
  - vědecké řízení (Frederic Taylor, 1884–1915)

# Mechanistický přístup

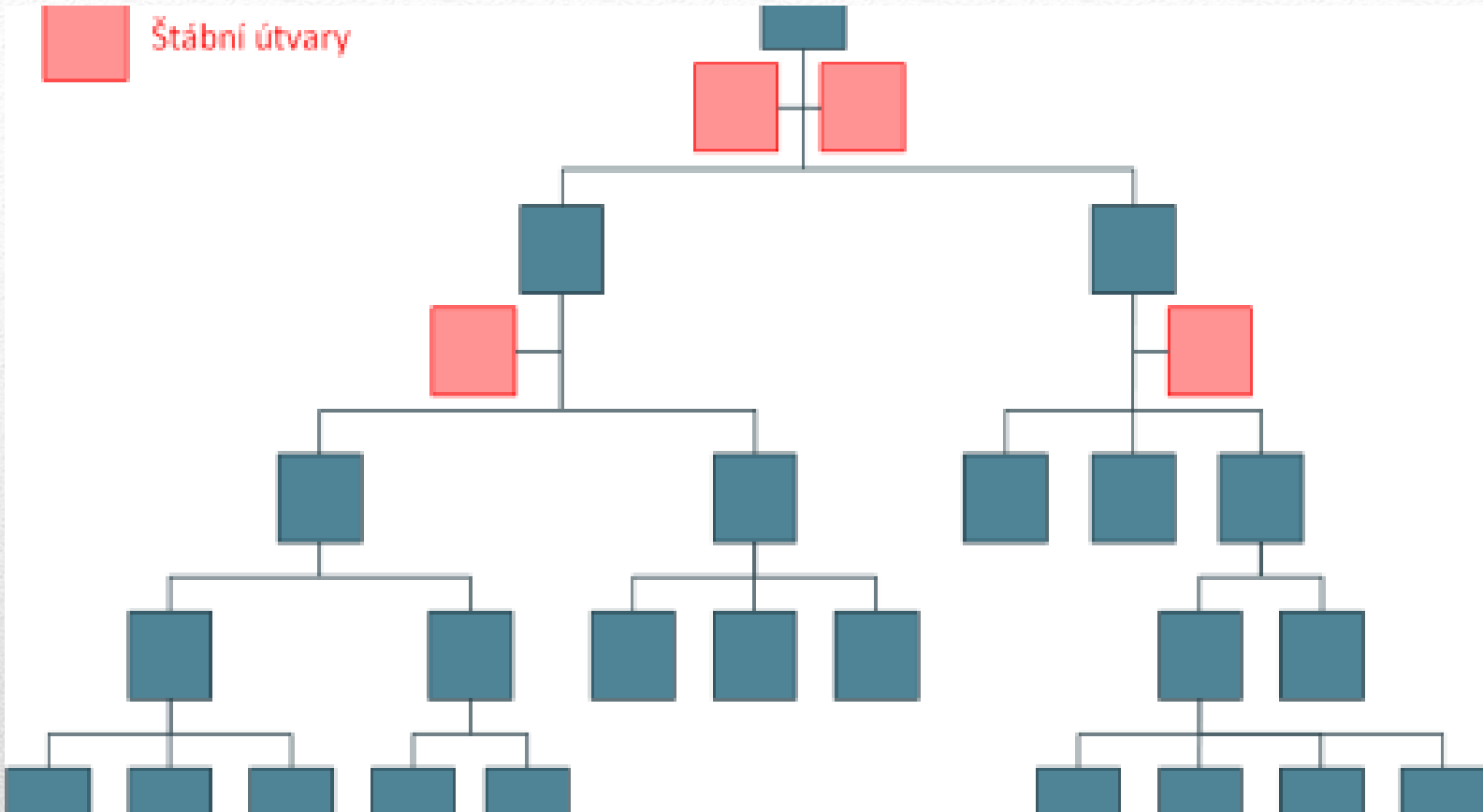
---

- **Teorie byrokracie**
  - byrokracie – racionální způsob řízení velkých organizací
  - rozhodování dle obecných a neosobních pravidel
  - **hierarchická struktura rozhodování**
- **Klasické řízení**
  - zásada jediného vedoucího
  - vzestupné řetězení – informace a komunikace od nejvyššího nadřízeného po řadové pracovníky
  - **štábně-liniová organizační struktura – hierarchie v rozhodování**
  - disciplína, stabilita personálu

# Mechanistický přístup

---

Štábní útvary



**Liniová organizační struktura rozšířená o štábní útvary – zajišťující podporu řídicích činností pro různé úrovně hierarchie**



# **Taylorismus**

**– podnik jako dobře fungující stroj**

---



**Frederick Winslow Taylor**

---



- Frederick W. Taylor – jako první zpracoval **metody efektivního řízení** podniků; zvyšování produktivity jako cesta k vyšší efektivitě
- Příčiny nízké produktivity a efektivity
  - chybná organizace práce
  - nízká účinnost používaných metod řízení
- Řešení
  - přesné dodržování stanovených postupů
  - nové rozdělení řídicích činností (funkční specializace dělníků i manažerů – funkce mistrů, plánování)

## **Taylorismus – vědecké řízení**

---

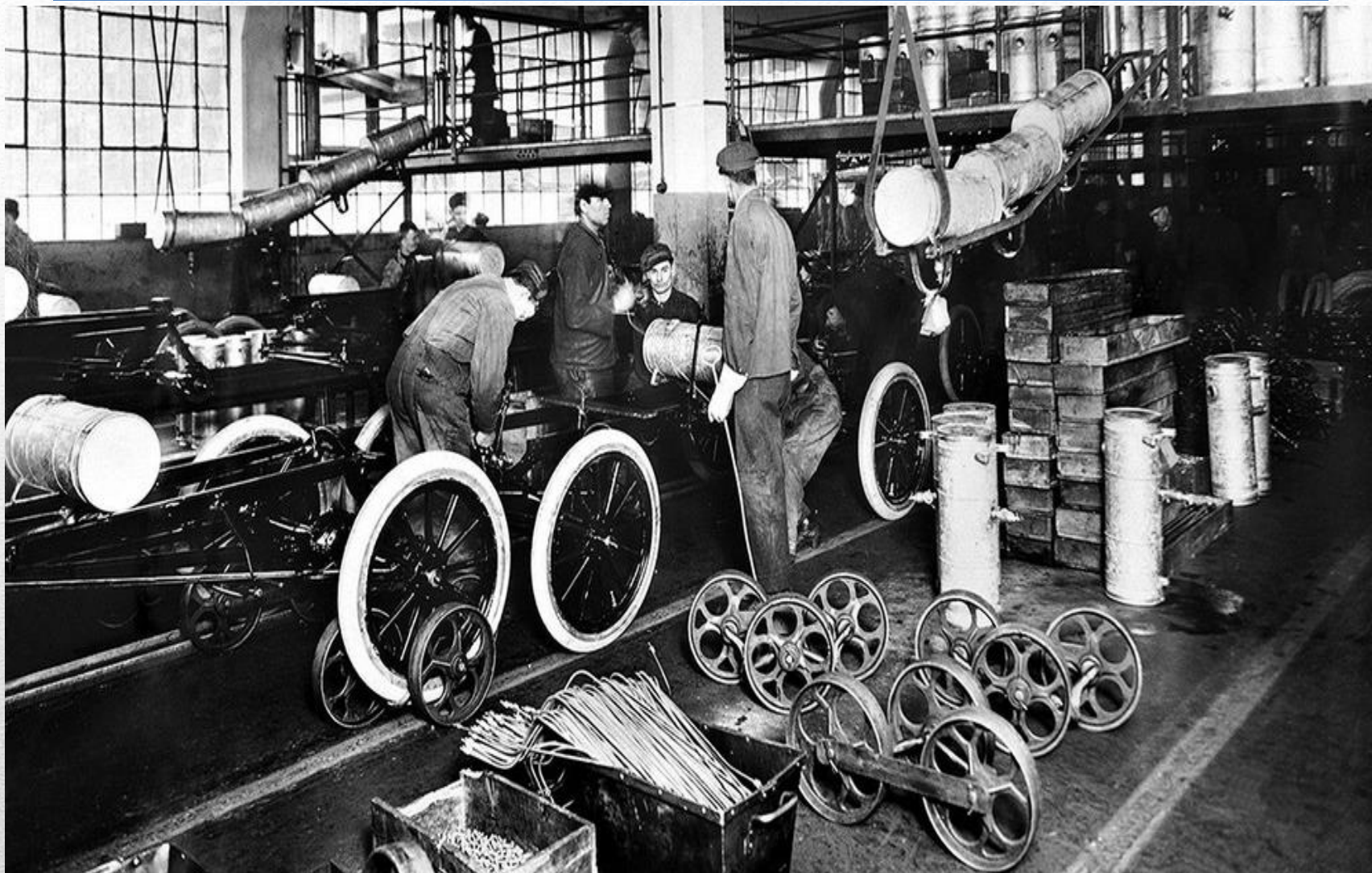
- Na základě časových studií byly dělníkům stanoveny denní úkoly – pracovní normy
- Úkolová mzda
- Člověk – *homo oeconomicus* – je motivován k práci výhradně hmotnými výhodami a je za tyto výhody ochoten podřizovat se přísně standardizovanému režimu práce
- Frederick W. Taylor – považován za zakladatele **racionalizace**

# Taylorismus

---







# Fordovy závody

---



# Škoda Auto – montážní pás Škoda Kodiaq

---

- Využívá hlubokou dělbu práce a úzkou specializaci zaměstnanců
- **Předpoklady použití**
  - velká opakovanost práce
  - relativně velký objem práce
  - přesně stanovený pracovní postup
  - plynulý přísun surovin, materiálu a energií
  - bezporuchový provoz strojů a zařízení
  - dokonalá organizace práce a spolehlivá kontrola zaměstnanců

# Mechanistický přístup

---

- **Přednosti** uplatňování
  - zvýšení produktivity a efektivity
  - snížení kvalifikačních nároků práce
  - snadnější získávání zaměstnanců
  - snížení nákladů práce
- **Nedostatky** uplatňování
  - jednostranná a monotónní zátěž
  - nižší spokojenost pracovníků a motivace, vyšší fluktuace
  - omezené využívání schopností zaměstnanců
  - nezbytnost dokonalé organizace a kontroly zaměstnanců

# Mechanistický přístup

---



- V teorii je pozornost soustředěna na
  - studium lidské motivace
  - zkoumání skupinových norem a vztahů mezi lidmi v organizaci
  - účinné způsoby řízení lidí ve firmě
- Cíl – stejný jako v případě mechanistických přístupů – tj. najít způsoby (nástroje), jak zvýšit produktivitu práce

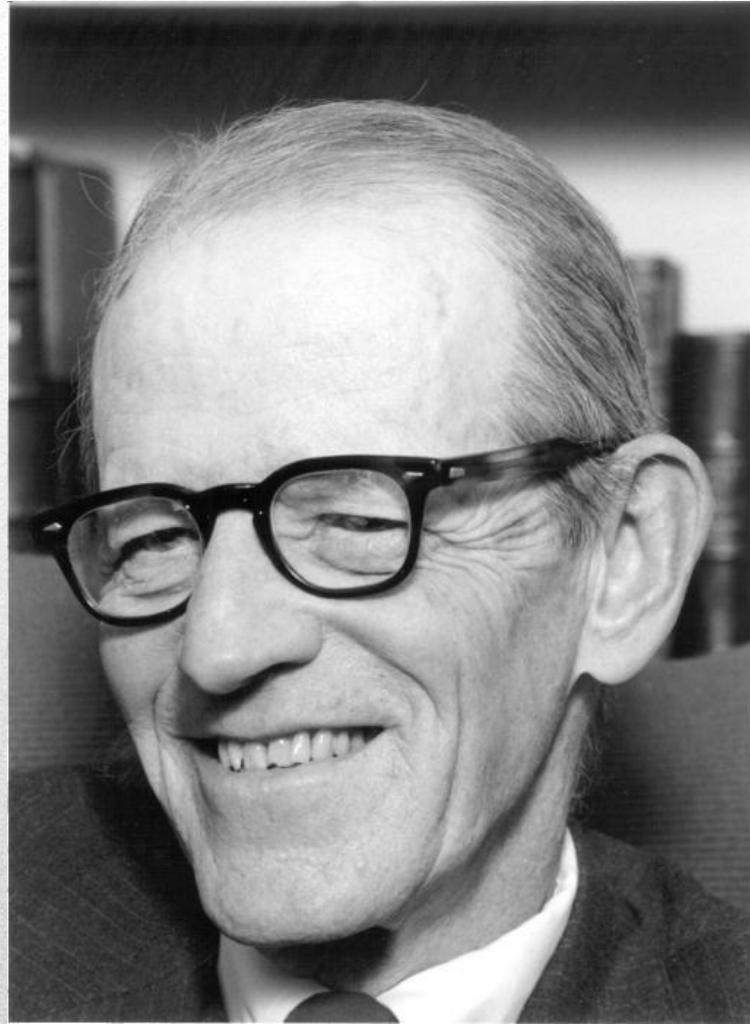
# **Motivační přístup – podnik jako živý organismus** (od 20. let)

---

- **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

## **Motivační přístup**

---



**Elton Mayo (1880 – 1949)**

---

- **Zásady** vytváření motivujících pracovních míst
  - komplexnost práce
  - rozmanitost práce
  - významnost práce
  - autonomie práce
  - zpětná vazba

# Motivační přístup

---

- Komplexnosti, rozmanitosti, významnosti a autonomie práce se v pracovním procesu dosahuje pomocí
  - rotace práce
  - rozšiřování práce
  - obohacování práce
  - vytváření autonomních pracovních týmů

# Motivační přístup

---

- **Rotace práce** – dočasné přemístování pracovníků na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a odlišnými pracovními podmínkami
- **Krátkodobá rotace** – snížení monotonie, zvýšení spokojenosti a motivace pracovníků
- **Dlouhodobá rotace** – příprava talentů pro strategickou pozici v managementu
  - horizontální
  - vertikální
  - diagonální (pohyb mezi liniovými a štábními útvary)

# Rotace práce

---

- Spojování dosud samostatných pracovních úkolů do jednoho celku
- Integrace pracovních úkolů na **horizontální úrovni**, tedy spojování obdobně náročných operací
- Odstranění monotonie práce, zvýšení spokojenosti a motivace pracovníků

# Rozšiřování pracovních úkolů

---

- **Vertikální integrace pracovních úkolů** – spojování pracovních úkolů spadajících i do různých tarifních stupňů; předávání větší odpovědnosti a pravomoci za samostatný výkon práce a dosahování výsledků

# Obohacování práce

---



- Autonomní pracovní týmy fungují nezávisle na přímém vedení
- Členové týmu musí disponovat určitými znalostmi a dovednostmi, aby tým jako celek mohl fungovat komplexně
- Práce v autonomním týmu zvyšuje motivaci jeho členů a úspěšnost při dosahování cílů

## **Vytváření autonomních pracovních týmů**

---



CARTOONSTOCK  
.com

Search ID: Ifin576

"On nebyl týmový hráč.  
Pane Novák, jste týmový hráč?"

- **Přednosti** uplatňování
  - omezení monotonie práce
  - zvýšení spokojenosti pracovníků a jejich motivace
  - snížení fluktuace
  - zvýšení využitelnosti a zastupitelnosti zaměstnanců
  - zvýšení atraktivnosti práce, zlepšení pověsti zaměstnavatele
- **Nedostatky** uplatňování
  - zvýšení nákladů na vzdělávání a odměňování zaměstnanců
  - možné obtížnější získávání zaměstnanců spojené se zvýšením složitosti a odpovědnosti práce, s vyššími nároky na zaměstnance

# Motivační přístup

---

- Vytváření pracovních míst je
  - Proces přidělování, spojování a strukturování *pracovních úkolů* (tedy povinností) a *odpovědností* tak, aby je mohl vykonávat pracovník s určitými znalostmi a schopnostmi +
  - Proces vytváření *podmínek* pro efektivní vykonávání pracovních úkolů (zařízení, stroje, nástroje, organizační zajištění, pracovní prostředí, vybavení pracoviště) +
  - Zařazování pracovních míst do *kontextu* ostatních pracovních míst ve firmě a úkolů firmy

# Proces vytváření (design) pracovních míst

---

- **Analýza pracovních míst** – proces zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance
- Výstupem jsou dokumenty, označované jako
  - **Popis** pracovního místa
  - **Specifikace** pracovního místa

# **Analýza pracovních míst**

---

- **Popis** pracovního místa
  - název
  - obsah práce – úkoly
  - autonomie práce – odpovědnost a pravomoci
  - pracovní vztahy – místo v celkové struktuře pracovních míst
- **Specifikace** pracovního místa
  - požadavky na pracovníka – na jeho kvalifikaci, znalosti, dovednosti, praxi atd.
- Popisy a specifikace se zpracovávají pro **jednotlivá pracovní místa nebo skupiny pracovních míst**

## **Popis a specifikace pracovního místa**

---

Zaměstnanci	Organizace	Legislativa	Změny
Výběr pracovníků	Restrukturalizace	Bezpečnost a ochrana zdraví	Nové technologie
Adaptace	Rozvoj organizace	Rovné příležitosti	Nové vybavení
Kariérový posun	Personální plánování		Zvýšení produktivity
Rotace	Personální rozpočtování		Přeskupení práce
Hodnocení			
Odměňování			
Vzdělávání a rozvoj			
Péče o zaměstnance			

## Využití analýzy pracovních míst

- Analýza interních dokumentů
- Snímek pracovního dne
- Rozhovory se zaměstnanci
- Pozorování
- Dotazníky

# **Hlavní metody analýzy pracovních míst**

---



- Národní soustava povolání – [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)
- Vytvořte popis a specifikaci pracovního místa pro vybranou profesi
  - Dispečer letového provozu
  - Realitní makléř
  - Personální ředitel
  - Jiná profese

# Popis a specifikace pracovního místa

---