

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2011

Bc. Hana Roškotová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

**Analýza práce, popis a specifikace
vybraných pracovních míst v podniku
MAVEL, a. s.**

Autor diplomové práce:

Bc. Hana Roškotová

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
*„Analýza práce, popis a specifikace vybraných pracovních míst v podniku
MAVEL, a. s.“*
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. prosince 2011

Podpis

P o d ě k o v á n í

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce,
paní doc. Evě Bedrnové, za odborné vedení, ochotu a trpělivost při řešení dané
problematiky. Poděkování patří také firmě MAVEL, a. s., především HR
konzultantce, paní Ing. Veronice Votavové, za vstřícnost a poskytování
firemních informací.

Název diplomové práce:

Analýza práce, popis a specifikace vybraných pracovních míst v podniku MAVEL, a. s.

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu pracovních míst v soukromém podniku MAVEL, a. s. Cílem práce je aktualizace současných popisů pracovních míst, doplněných o jejich specifikaci, a vytvoření chybějícího popisu vybrané pracovní pozice. První část práce tvoří teoretický základ, zpracovaný pomocí odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. Praktická část dále charakterizuje zkoumaný podnik a uvádí základní vlastnosti respondentů, kterými byli všichni pracovníci zkoumaných pracovních pozic. Následuje analýza práce, prováděná prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledkem analýzy práce je vytvoření popisů pracovních míst, jejichž finální podoba je dotvořena po přímém rozhovoru s nadřízenými pracovníky zkoumaných pozic. Aktualizované popisy pracovních míst by měly usnadnit výběrová řízení firmy na dané pozice. V závěru práce je uvedeno několik doporučení, které by měly vést k zefektivnění personálních činností v rámci zkoumaného podniku.

Klíčová slova:

metody sběru informací, analýza práce, popis a specifikace pracovního místa

Title of the Master's Thesis:

Work Analysis, Description and Specification of Selected Jobs in the Company MAVEL, a.s.

Abstract:

This thesis focuses on analysis of jobs in private company MAVEL a.s. Objective of this thesis is to update current jobs descriptions, which are supplemented by specification, and to create the missing description of the selected jobs. The first part of the work is theoretical base, which is elaborated by the literature and relevant web sources. The practical part describes the company and basic characteristics of the respondents, who were all workers of studied jobs. Next part is analysis of work, which was carried out by questionnaires. The analysis result is to create jobs descriptions, whose final version is fleshed out by interview with senior staff. Updated descriptions should facilitate the selection procedure to the given positions. At the end of the work are introduced some recommendations which should lead to more effective HR activities in the investigate company.

Key words:

methods of collecting informations, work analysis, description and specification of job

Obsah

Úvod.....	1
1 Charakteristika problematiky	2
1.1 Předmět a cíl práce	2
1.2 Hypotézy	3
1.3 Použité metody.....	4
1.3.1 Studium a analýza odborné literatury.....	4
1.3.2 Studium a analýza podnikové dokumentace	4
1.3.3 Dotazník – písemné dotazování	5
1.3.4 Individuální rozhovory s přímými nadřízenými.....	7
2 Teoretická východiska	9
2.1 Základní pojmy	9
2.1.1 Práce, pracovní pozice	9
2.1.2 Personální práce	11
2.1.3 Personální činnosti	12
2.2 Analýza pracovních míst.....	15
2.3 Popis a specifikace pracovního místa	22
2.3.1 Popis pracovního místa	23
2.3.2 Specifikace pracovního místa.....	25
3 Praktická část	27
3.1 Charakteristika podniku	27
3.1.1 Historie společnosti.....	28
3.1.2 Organizační struktura	28
3.1.3 Pracovníci.....	30
3.1.4 Konkurence a konkurenční výhody.....	31
3.2 Základní vlastnosti respondentů.....	33
3.3 Výsledky empirického šetření.....	35
3.4 Popisy a specifikace pracovních míst	45
3.4.1 Popis pracovního místa na funkci Vedoucí TKM.....	46
3.4.2 Popis pracovního místa na funkci Technik UDP	51
3.4.3 Popis pracovního místa na funkci Technolog a zástupce svařovacího dozoru	56
3.4.4 Popis pracovního místa na funkci Technolog výroby	61
3.4.5 Popis pracovního místa na funkci Hlavní plánovač výroby	65
4 Shrnutí.....	69

5	Závěry a navrhovaná opatření.....	70
5.1	Ověření pracovních hypotéz	70
5.2	Doporučení.....	71
	Závěr	75
	Použitá literatura	76
	Interní dokumenty společnosti MAVEL, a. s.....	77
	Internetové zdroje	77
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	79
	Přílohy.....	80

Seznam zkratek

COO	–	provozní ředitel
D	–	dělník
EWT	–	Evropský svářečský technolog
HR	–	Human Resources (oddělení lidských zdrojů)
MT	–	magnetická kontrola
MVE	–	malé vodní elektrárny
PT	–	penetrační kontrola
THP	–	technicko-hospodářský pracovník
TPV	–	Technická příprava výroby
UDP	–	Uvedení do provozu

Úvod

Nepředvídatelný vývoj dnešní doby si po všech subjektech žádá flexibilní chování a neustálou připravenost. Podniků s obdobným zaměřením je na světě mnoho, se spokojenými a stálými pracovníky pouhá hrstka. Společnost, která nemá stabilní a spokojené zaměstnance, nemá prakticky žádnou šanci obstát na trhu. Z tohoto důvodu jsou personální činnosti jedním z klíčových faktorů pro správné řízení a úspěšnost firmy v konkurenčním prostředí.

Ve většině případů bývá analýza pracovních míst chápána jako věc naprosto zbytečná. Podniky se stále zvyšujícím se obratem se nezaobírají personalistikou. Mnohdy považují své lidské zdroje jen za jakési stroje, o které není potřeba nijak výrazně pečovat. Proto neztrácí svůj drahocenný čas se zřizováním personálního útvaru a neřeší, jaké lidi si do svého podniku přijmou, hlavně když se čisté zisky neustále zvyšují. Ovšem současná doba přinutila již velkou část podniků zabývat se právě touto problematikou. Je to totiž aktuálně jedna z mála oblastí, ve které je ještě možné získat konkurenční výhodu. Vždyť právě zmíněná analýza pracovních míst je základem pro většinu činností vykonávaných personálním útvarem. Mezi takové činnosti lze zařadit hodnocení zaměstnanců, školení a další vzdělávání lidských zdrojů, či nábor nových spolupracovníků. Pokud tyto činnosti nebudou v podniku bezpečně zajištěny, je možné, že začne oproti obratu růst také fluktuace zaměstnanců, což na žádnou společnost nevrhá moc dobré světlo. Taková firma je silně oslabena a bez lidských zdrojů, ve kterých je ukryté to pravé bohatství, nemá v dnešním dynamickém světě šanci obstát.

Každý zaměstnanec by si měl být vědom toho, jaký je účel jeho práce, jaké má pracovní povinnosti, kdo je jeho nadřízený a za co nese odpovědnost. Na druhé straně i společnost musí mít jasnou představu o tom, jaké pracovníky potřebuje, s jakou kvalifikací, a na jakých pracovních pozicích. Právě k tomuto účelu existuje popis a specifikace pracovních míst. S korektním využíváním těchto dokumentů těsně souvisí jejich pravidelná aktualizace a úprava v případě jakékoli potřeby či změny v podniku.

1 Charakteristika problematiky

1.1 Předmět a cíl práce

Předmětem této práce je problematika nároků práce na člověka, zjišťovaná prostřednictvím analýzy práce a následně promítnutá do vytvořených profilů práce a specifikace pracovních míst.

Hlavním cílem mé diplomové práce pak **je aktualizace současných popisů pracovních míst, doplněných o jejich specifikaci, a vytvoření chybějícího popisu vybrané pracovní pozice.** Zmíněné dokumenty by měly posloužit personálnímu oddělení, které v podniku existuje zatím jen krátce, a zároveň by měly mít velký přínos i pro zaměstnance. Ti by díky tomu měli získat jasnější představu o svém pracovním místě, o tom, co je účelem jejich práce, jaké mají pracovní povinnosti a hlavní úkoly. Popisy a specifikace pracovních míst budou dále obsahovat informace o odborných dovednostech a znalostech. Na závěr každého popisu bude nastíněno zařazení v organizační struktuře, kterou bylo opět nutné aktualizovat, v jejímž rámci bude zmíněná zastupitelnost pracovní pozice. Jeho smyslem je předcházet překrývání pravomocí a neplnění úkolů za zastupitelná pracovní místa, v době nepřítomnosti některého z pracovníků. Vytvořené a aktualizované popisy a specifikace pracovních míst poslouží jak při školení stávajících zaměstnanců, což bude v závěru vyhodnoceno pro přehlednost v tabulce. Popisy a specifikace pracovních míst budou k dispozici i pro výběrové řízení, a to jako podklad pro usnadnění jeho vypsání a následnému výběru vhodného kandidáta. Také adaptační proces nově přijatého zaměstnance by měl být podstatně snadnější.

Popisy a specifikace pracovních míst budou po dohodě s vedením společnosti a HR konzultantkou aktualizovány pro konkrétní pracovní pozice, jimiž jsou:

- **Vedoucí TKM**
- **Technik UDP**
- **Technolog a zástupce svařovacího dozoru**
- **Technolog výroby**

Pro pracovní pozici **Hlavní plánovač výroby** bude popis, doplněný o specifikaci pracovního místa, nově vytvořen. Je to z toho důvodu, že k pracovní pozici, kterou téměř rok vykonává jeden pracovník, popis pracovního místa dosud neexistoval. Pracovník, nyní tedy na pozici Hlavní plánovač výroby, je v podniku zaměstnán více než 7 let, přičemž za tuto dobu prošel

několika pozicemi. Vzhledem k tomu, že v podniku bylo zřízeno personální oddělení až v polovině letošního roku, staral se o tvorbu popisů pracovních míst přímý nadřízený pracovníka na dané pozici, který je předával mzdové účetní. Ta však, nejspíš jen nedopatřením, čas od času nazvala některé pozice jinak než vedoucí pracovník, což dalo za vznik zmatku jak v názvu samotných pozic, tak i v nejednotné formě popisů pracovních míst a dokonce i, jako v případě Hlavního plánovače výroby, nebyl popis pozice vytvořen vůbec. Důvodem také mohlo být to, že popisy pracovních míst byly v podniku tvořeny vždy jen při příchodu nového zaměstnance a společně s jeho smlouvou předávány na oddělení mzdového účetnictví, což nebyl případ Hlavního plánovače výroby, jelikož na tuto pozici nebyl externě přijímán a došlo jen k vnitropodnikovému přesunu. Pravidelnou aktualizací popisů pracovních pozic se zatím v podniku nikdo nezabýval.

V další části práce uvádím, jaké hypotézy jsem si, po dohodě s vedením společnosti MAVEL, a. s., stanovila. Následovat bude **navržení metod, které využiji při analýze zmíněných pracovních míst**, a poté **teoretická část, rozdělena do tří částí** vzájemně na sebe navazujících. V první části teoretického základu se pokusím představit všechny pojmy, o kterých je pojednáváno v části praktické. Druhá část bude věnována popisu analýzy pracovních míst s představením jejího procesu a část třetí představí popisy pracovních míst a jejich specifikace.

Teoretická část bude východiskem pro část praktickou, kde charakterizují společnost, ve které probíhalo šetření, představím **návrh nové organizační struktury** a uvedu základní vlastnosti dotazovaného souboru. Poté představím **výsledky empirického šetření**, ověřím stanovené hypotézy a pokusím se uvést doporučení podniku do budoucna, jehož součástí bude i **tabulka s požadavky na školení pracovníků** zaměstnaných na zkoumaných pracovních pozicích.

1.2 Hypotézy

Po prostudování interních dokumentů společnosti MAVEL, a. s. a po dohodě s HR konzultantkou byly stanoveny následující hypotézy, které budou po provedeném výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny:

H1: společnost nemá vytvořené nebo aktualizované profily konkrétních pracovních míst

V podniku se dosud nikdo nezabýval popisy pracovních míst v širším měřítku.

H2: pracovníci neumí jasně specifikovat obsah jejich práce

Ve firmě existuje pouze neaktuální organizační struktura a personální dokumentace.

H3: podnik nemá vytvořen plán školení pracovníků

Společnost proškoluje své pracovníky nesystematicky a díky tomu vznikají odchylky a problémy v systému školení pracovníků.

1.3 Použité metody

Ke zpracování své diplomové práce jsem využila následující metodické postupy:

- studium a analýza odborné literatury,
- studium a analýza podnikové dokumentace,
- dotazník – písemné dotazování,
- individuální rozhovory s přímými nadřízenými.

1.3.1 Studium a analýza odborné literatury

Odborná literatura a její řádné prostudování dává předpoklad pro správné a kvalitní provedení analýzy práce, jejímž výsledkem je vytvoření zcela nových profilů a specifikací pracovních míst či aktualizace zmíněných dokumentů, prováděná v pravidelných intervalech. Východiskem by mělo být zjištění, odkud a od koho je možné získat informace pro danou analýzu, a odhalení případných výhod a nevýhod použitých zdrojů informací. Prostudování a analyzování odborných literárních zdrojů zaměřujících se na personální práci a její hlavní oblasti bylo samozřejmě nutné i v této diplomové práci. Největší měrou se odborná literatura uplatnila v části teoretické. Úplný seznam použité odborné literatury je uveden na závěr diplomové práce, v použitých zdrojích.

1.3.2 Studium a analýza podnikové dokumentace

Po prostudování odborné literatury je třeba věnovat pozornost také studiu a analýze podnikové dokumentace. To je využitelné především pro hlubší poznání zkoumaného podniku. Prostudováním a analýzou podnikové dokumentace lze poznat zkoumanou společnost z více pohledů a lze si pak díky tomu vytvořit přesnější představu o tom, na co je třeba se více zaměřit. Analýza podnikové dokumentace mi posloužila k zodpovězení otázek, jakým způsobem by měla být pracovní místa analyzována, jak je třeba postupovat během

celého procesu analýzy práce, jaké pro ni zvolit informační zdroje a které informace bude nutné získat.

1.3.3 Dotazník – písemné dotazování

Nejčastěji využívanou metodou při analýze pracovních míst je písemné dotazování. Je nejvhodnější pro sběr informací. Důvodem využití dotazníku bývá především vyloučení jakéhokoli ovlivňování respondentů ze strany tazatele či nadřízeného, jako tomu je například v případě individuálního rozhovoru.

Dotazník použitý pro účely analýzy konkrétních pracovních míst bude pracovníkům předán na pracovišti v jejich pracovní době, v dohodnutý termín a v zarezervované místnosti. Pokud by byly dotazníky pracovníkům předány jinou formou, to znamená elektronicky nebo využitím klasického zaslání poštou, hrozilo by úplné nevyplnění dotazníku nebo vyplnění jinou osobou, čemuž by nebylo možné zabránit. S nízkou návratností vyplněných dotazníků by souvisela především špatná vypovídací schopnost celé analýzy. V případě vyplnění dotazníku neoprávněnou osobou by byly získané informace zkreslené a pro další analýzu nevyužitelné. O účast pracovníků na dotazníkovém šetření se postará HR konzultantka, která má kontakt na veškeré pracovníky a je oprávněna ke svolávání schůzek tohoto typu.

Dotazníky budou sestaveny tak, aby odpovídaly charakteru práce dotazovaných pracovníků. To znamená, že v nich budou vynechány informace o fyzické námaze či o podmínkách práce, zejména pokud jde o prostředí, ve kterém pracovníci pracují, jelikož dotazovaný vzorek tvoří pouze zaměstnanci pracující v kancelářském prostředí. Vzhledem k tomu, že na všech zkoumaných pracovních pozicích pracují pouze muži, je tomu přizpůsobena forma otázek. Vyplňování dotazníku bude probíhat anonymně, protože předmětem mé diplomové práce je analýza pracovních míst, nikoli konkrétních pracovníků. Dotazník bude rozdán nadvakrát. Po vyplnění první části bude dotazník pracovníkům odebrán a na místo toho jim bude předána jeho druhá část. Tento netypický způsob bude použit s ohledem na charakter kladených otázek, k čemuž se vyjádřím konkrétně ve třetí kapitole, v části týkající se výsledků empirického šetření. Ještě před samotným předáním dotazníku pracovníkům bude jeho struktura konzultována s vedením společnosti a s HR konzultantkou. Zabrání se díky tomu případné duplicitě otázek nebo jejich nesprávnému položení, které by mohlo vést k nepochopení. Pracovníci by tak mohli odpovídat na něco jiného, než co bylo předmětem dané otázky.

Přesná forma a struktura dotazníku je uvedena v příloze 1.

Dotazník obsahuje otázky otevřené i uzavřené, rozdělené do určitých kategorií, aby bylo možné posoudit každou oblast zvlášť a bylo snazší vyhodnotit získané informace. Celý dotazník tedy zahrnuje pět kategorií:

I. Základní přehled o pracovním místě

V první kategorii se nacházejí otázky o pracovním místě dotazovaného pracovníka. Měl by se zde zmínit název jeho pracovní pozice, útvar, pod který jeho pozice spadá a název pozice jeho přímého nadřízeného. S ohledem na provedený předvýzkum, kdy bylo potvrzeno, že pouze jedna pozice má podřízené pracovníky, byla tato otázka z výzkumu vynechána. Dále by měl pracovník v této části uvést, jaký je jeho pracovní úvazek v hodinách za týden, kolik let pracuje u firmy a posléze zodpovědět dvě otázky ohledně zastupitelnosti.

II. Charakter práce a pracovního prostředí

První otázkou ohledně pracovního prostředí se zjišťuje to, jak zaměstnanec vnímá vybavení své kanceláře. Cílem této otázky je zjistit, zda by vybavení těchto prostor bylo třeba zrekonstruovat, protože i zanedbané pracovní prostředí může mít značný vliv na spokojenost a duševní zdraví pracovníka. V této kategorii jsou dále kladeny otázky na zaměření práce respondenta. To znamená, zda má práce respondenta spíše individuální nebo týmový charakter a jaké místo výkonu práce u něho převládá. Tedy zda své pracovní úkoly vykonává převážně ve firmě, doma nebo v zahraničí. Důvodem tohoto typu otázky je jednak převažující spolupráce podniku se zahraničím spojená s častými služebními cestami pracovníků, a jednak snaha vedení podniku převést většinu administrativních úkolů, které je možné vykonávat elektronicky, do domácího prostředí pracovníka. Práce z domova nejen šetří firmě náklady spojené s pobytem pracovníků na pracovišti, ale zároveň tím dává možnost pracovníkům vykonávat alespoň část své práce z pohodlí domova.

III. Obsah práce

Otázky týkající se obsahu práce se týkají toho, zda si zaměstnanec uvědomuje účel své práce a zda dokáže popsat činnosti, které vykonává a s jakou frekvencí. Poslední otázka v této kategorii se týká hlavních úkolů pracovníka, které by se měl pokusit vypsát.

IV. Fyzické požadavky

Čtvrtá skupina otázek se vztahuje k fyzickým požadavkům. To znamená, pro které pohlaví a pro které lidi, tj. v jakém věku, je práce vykonávaná respondentem podle jeho názoru vhodná. Měl by se zde vyjádřit také k tomu, zda jeho pozice vyžaduje reprezentativní vzhled, nevýrazný, nebo zda na něm nezáleží.

V. Vědomosti a dovednosti

Poslední kategorie otázek je rozdělena do dvou částí, které jsou respondentům položeny odděleně. První část se zabývá otázkami ohledně vzdělání, odborné praxe, jazykových a počítačových dovedností. Jde zde o to, vyjádřit názor na to, jaká je podle respondentů potřebná úroveň zmíněných oblastí pro výkon této pozice. Část druhá se zabývá totožnými otázkami, jen s tím rozdílem, že by měl pracovník zmínit, jakou skutečně dosaženou úroveň měl on sám při zařazení na danou pozici. Cílem toho je zjistit, zda podnik zbytečně nepřeceňuje uchazeče při výběrovém řízení a následně neklade přehnané nároky na své pracovníky. Druhá polovina druhé části kategorie vědomosti a dovednosti se zaměřuje na to, do jaké míry si musel pracovník po nástupu na danou pozici doplňovat odborné a jazykové znalosti a v případě, že jeho odpověď bude kladná, by se měl konkrétně zmínit, jakou formou toho dosahoval. Tedy zda samostudiem, návštěvou odborných kurzů nebo firemním vzděláváním, aby bylo možné zachytit, jaký zájem má firma na tom, aby se její zaměstnanci dále rozvíjeli. Předposlední otázka je zaměřena na odborné zkoušky a oprávnění, to znamená, zda byly po pracovníkovi požadovány a pokud ano, tak zda před nástupem nebo až po nástupu na pracovní pozici. Poslední sada otázek byla zaměřena na jednoduché zaškrtnutí možnosti, zda je určitý požadavek na osobnost užitečný, nutný nebo zda není vůbec třeba.

Obdržené informace z vyplněných dotazníků budou porovnány s původními popisy pracovních míst. Podle toho vypracuji návrh nových popisů a specifikací pracovních míst a provedu aktualizaci stávajících dokumentů. Poté bude následovat individuální rozhovor s přímým nadřízeným pracovníka na zkoumané pozici, o jehož průběhu se zmíním v následující subkapitole. Na závěr budou vytvořeny nebo aktualizovány popisy a specifikace konkrétních pracovních míst.

1.3.4 Individuální rozhovory s přímými nadřízenými

Návrhy popisů a specifikací pracovních míst, sestavené na základě původních dokumentů a doplněné o získané informace z dotazníkového šetření, budou konzultovány s přímými

nadřízenými pracovníků pozic, kterých se analýza práce týká. Vedoucí pracovník opraví nepřesnosti, doplní chybějící informace a zároveň provede důležitou revizi popisu a specifikace. Zpětnou vazbou od nadřízeného pracovníka lze dopracovat popis pracovního místa a jeho specifikaci do finální podoby. Osnova rozhovoru s přímými nadřízenými tvoří přílohu 2 v této práci.

2 Teoretická východiska

Následující část diplomové práce je rozdělena do tří subkapitol, které na sebe navzájem navazují. V části první považuji za nezbytné uvést několik základních termínů, které s danou problematikou úzce souvisí. V druhé části vysvětlím podstatu a význam analýzy pracovních míst, popíšu proces analýzy a zdůrazním metody, které jsou nejvíce používané k analýze pracovních míst. A v části třetí teoreticky představím popis a specifikaci pracovního místa.

2.1 Základní pojmy

Tato subkapitola shrnuje důležité pojmy v rámci personálního managementu. Prvním zmíněným důležitým pojmem je samotná práce, protože hlavním tématem této diplomové práce je právě analýza pracovní činnosti, na což volně navazuje vysvětlení pojmu pracovní pozice v konfrontaci s pracovní rolí. Následuje objasnění konkrétního pojmu personální práce, personálního řízení, představujícího jednu z vývojových etap personální práce, a nakonec jsou uvedeny personální činnosti, jejichž prostřednictvím je personální práce vykonávána.

2.1.1 Práce, pracovní pozice

Práce tvoří jednu z nejvýznamnějších životních hodnot člověka. Tím, že poskytuje nepostradatelné životní prostředky, umožňuje uspokojovat celou řadu lidských potřeb. (Mayerová, Růžička, 2000) Jinou definici práce zmiňuje Koubek (2002), podle něhož „představuje určité množství úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků. Některé práce vyžadují ke splnění skupiny úkolů pouze jednoho pracovníka, jiné mohou být plněny skupinou pracovních míst.“ (Koubek, 2002, s. 41)

Klíčové charakteristiky práce uvádí Giddens (1989, in Mayerová, Růžička, 2000, s. 44):

1. **„Peníze.** Mzda nebo plat jsou hlavním zdrojem uspokojování potřeb a určují i to, jaké potřeby člověk má.
2. **Úroveň činností.** Zaměstnání je základnou pro získávání a zdokonalování dovedností a schopností člověka, a to i tehdy, jde-li o práci rutinní.
3. **Rozmanitost žití.** Zaměstnání představuje vstup do kontextu kontrastujícího s domácím prostředím. Nezaměstnanost omezuje člověka jen na prostředí jeho domácnosti.

4. **Struktura času.** Pro osoby v zaměstnání je den obvykle organizován podle rytmu práce. Nezaměstnaní mají s postupem času stále hlubší apatii vůči vnímání času.
5. **Sociální kontakt.** Pracovní prostředí často přináší přátelství a příležitost participovat na širších aktivitách s ostatními lidmi.
6. **Osobní identita.** Zaměstnání je obvykle oceněno i pro stabilní sociální identitu, kterou nabízí.“

Z uvedených šesti základních charakteristik práce vyplývá, že hlavní význam práce spočívá v uspokojování nejen potřeb základních, nutných k přežití, ale zabezpečuje i uspokojení potřeb sociálních. Člověku se díky práci naskýtá možnost zdokonalování si svých znalostí a dovedností, navazování sociálního kontaktu a začlenění se do společnosti. Pojem charakter práce, používaný v souvislosti s kritérii charakterizujícími práci, zahrnuje obsah práce, kvalifikaci a podněty pro vykonání práce. (Mayerová, Růžička, 2000) Obsah práce, kvalifikace a podněty jsou nejčastěji využívány při hodnocení práce.

Práce je vykonávána prostřednictvím určité pracovní pozice, která „vyjadřuje objektivní postavení pracovníka v pracovní skupině a odvíjí se od popisu vykonávané práce a souhrnu práv a povinností, které skupina, podnik či instituce tomuto jednotlivci určila.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 118) **Pracovní pozice** bývá všeobecně brána jako synonymum k termínu **pracovní místo**, jež je definováno Stýblem, Urbanem a Vysokajovou jako „technologicky uspořádaný, vymezený prostor, na kterém se podle druhu prováděných činností realizuje výroba, služby, neobchodní činnost a podobně.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 3) Pracovní místo je tedy tvořeno výčtem úkolů, které má za úkol pracovník splnit. Oproti tomu **pracovní role** souvisí více se samotným pracovníkem, než s jeho úkoly a odpovědností. Zaměřuje se na pochopení skutečného chování lidí při práci, než na abstraktní popis činností a úkolů na daném pracovním místě, jako je tomu v případě pracovního místa.¹ V dnešní době, kdy jsou kladeny vysoké nároky na flexibilitu a připravenost na změny, představují systémy pracovních míst pomyslnou brzdu pružnosti podniku. Popis pracovního místa totiž většinou obsahuje definované úkoly a povinnosti s platností na dobu delší než jeden rok, což bývá příčinou statickosti systému pracovních míst. Proto se v poslední době podniky více soustřeďují na „systém volně definovaných pracovních rolí a od systému přesně definovaných pracovních míst postupně upouští.“ (Koubek, 2007, s. 51)

¹ <http://managementmania.com/pracovni-role>

2.1.2 Personální práce

Vzhledem k tomu, že se ve své práci zabývám personálními činnostmi, je prvním a zároveň stěžejním termínem personální práce. Tento pojem bývá často ztotožňován s pojmem personální řízení. V praxi je možné užívat různých názvů pro danou činnost, ovšem v teorii je třeba zmíněné termíny rozlišovat. Podle Koubka (2007, s. 14) se „termíny personální práce či personalistika používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termín personální řízení se používá spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.“

Mezi hlavní úkoly personální práce patří hledání nejvhodnějšího kandidáta na každou danou pozici, a to jak z pohledu jeho kvalifikace, zkušeností, dovedností a znalostí, tak i s ohledem na jeho uspokojení z vykonávané činnosti. **Personalistika se dále zabývá formováním pracovních týmů, vytvářením příjemné atmosféry na pracovišti a v neposlední řadě také rozvojem pracovníků,** a to jak z personálního, tak i ze sociálního hlediska. Přičemž Přitom veškeré aktivity týkající se sociální oblasti jsou chápány především jako „podpůrný systém personální práce směřující k iniciativě pracovníků a vytváření podmínek k pracovní činnosti v širokém pojetí.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 508) Personální práce věnuje samozřejmě také velkou pozornost dodržování zákonů a vyhlášek souvisejících s výkonem práce jednotlivých pracovníků. Současně dbá na to, aby nebyla ničím ohrožena lidská práva pracovníků společnosti. Úkoly personální práce zmiňuje také Koubek (2007, s. 16), podle něhož personalistika „usiluje o optimální využívání pracovníků a o efektivní způsob vedení lidí.“ Zmíněný výrok Koubka pak upřesňuje Kocianová (2010), jak je zřejmé z následující subkapitoly.

Za jednu z vývojových etap personální práce považuje odborná literatura personální řízení. Celkem existují **tři vývojové fáze**. Za vývojově nejstarší etapu je považována **personální administrativa**, dále pak samotné **personální řízení** a od 80. let 20. století se setkáváme s pojmem **řízení lidských zdrojů**. Poslední zmíněný přístup, tedy řízení lidských zdrojů, vznikl v důsledku několika slabých míst personálního řízení. (Dvořáková, 2004)

Cíl personálního řízení spatřuje již zmíněná Kocianová (2010, s. 9) jak v optimálním využívání potenciálu lidí, tak i v „optimálním využívání investic do nich vložených k dosahování cílů organizace.“ Je zřejmé, že personální řízení by měl do svých pracovních úkolů zařadit každý vedoucí pracovník. Zastavíme-li se u cílů organizace, ty se v praxi samozřejmě liší s ohledem na aktuální situaci a faktory prostředí, čemuž se musí

přizpůsobovat i personální řízení. Díky tomu je pak **charakter personálního řízení v každé organizaci jiný**. „Při stanovení cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují a podmiňují.“ (Kocianová, 2010, s. 14) **Vnější podmínky, mající vliv na personální řízení, se neustále mění**. Řadí se mezi ně například:

- demografický vývoj společnosti,
- změny technologie a rozvoj nové techniky,
- internacionalizace trhu pracovních sil,
- prostorová mobilita pracovních zdrojů a pracovních sil,
- humanizace práce,
- Zákoník práce.

Proměnlivost vnějších podmínek lze vysvětlit jejich vzájemnou provázaností a závislostí. Pokud tedy dojde ke změně jedné z vnějších podmínek, nutně se změní i ostatní faktory vnějšího prostředí. Pro úplnost uvedu výčet i podmínek vnitřních, které, stejně jako ty vnější, mají značný vliv na personální řízení. Mezi **vnitřní, organizační podmínky** lze tedy například zařadit:

- podniková strategie,
- finanční situace podniku,
- organizační uspořádání podniku,
- velikost a geografická poloha organizace,
- podniková kultura a identita,
- personální politika,
- způsob a styl řízení a vedení lidí.

Vnitřní podmínky **lze ze strany podniku celkem snadno ovlivnit, na rozdíl od vnějších podmínek, které jsou podnikem ovlivnitelné pouze v malé míře**.

2.1.3 Personální činnosti

Vrátíme se nyní zpět k hlavním úkolům personální práce. Aby mohly být výše popsané úkoly personalistů zajištěny, je nutné realizovat široké **spektrum personálních činností**. Z hlediska jejich obsahu a zaměření se odlišuje výkon tak zvaných personálních činností v užším slova smyslu, které zabezpečují personální agendy, a vlastní personální řízení zaměřující se na

formování lidských zdrojů jako realizace zásad podnikové personální politiky. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Jak již bylo uvedeno, personální útvar se v podniku zabývá personální prací, kterou realizuje celou řadou činností:

- a) **Analýza práce, vytváření a redesign pracovních míst.** Analýzou pracovních míst se budu detailněji zabývat v subkapitole 2.2, ovšem již nyní je třeba upozornit na fakt, že se jedná o základní činnost personálního oddělení. Je totiž „výchozí bodem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit“. (Kocianová, 2010, s. 42)
- b) **Plánování potřeby pracovníků.** Jde o pokrytí potřeby pracovníků na daných pozicích, a to jak z hlediska jejich počtu, tak i s ohledem na profesní a kvalifikační strukturu. Přesnější definici uvedli Bulla a Scott (1994, in Armstrong, 2002, s. 329), podle nichž je to „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“

Při porovnání primárnosti obou dosud zmíněných personálních činností, tedy analýzy pracovních míst a plánování pracovníků, dochází k neshodě mezi Kocianovou (2010) a Lorencovou (2008). Podle Lorencové (2008) je právě plánování lidských zdrojů možné označit za výchozí činnost personálního útvaru. Personální plánování by však mělo vycházet z analýzy pracovních míst, aby bylo vůbec zřejmé, jaké nároky jsou na dané pracovní pozice kladeny, a podle toho se pak bylo možné rozhodnout, o jaký počet pracovníků a s jakou kvalifikací bude podnik projevovat svůj zájem.

- c) **Získávání a výběr pracovníků.** Jedná se o to, jakým způsobem a za použití jakých metod bude pokryta potřeba pracovníků. Podnik si může vybrat z několika možných způsobů. Celý proces si provede sám, nejčastěji za pomoci personálního útvaru, nebo ho outsourcuje, tedy přenechá jinému podnikatelskému subjektu, který mu kvalifikovaným způsobem doporučí vybrané kandidáty. Lze se také setkat s tak zvaným agenturním zaměstnáváním, v jehož případě však pracovník nemá uzavřenou pracovní smlouvu s podnikem, jako je tomu v prvním zmíněném způsobu výběru pracovníků, ale s personální agenturou. K té se vážou i jeho práva a povinnosti. V několika případech se lze setkat s kombinací výše zmíněných způsobů.

- d) **Přijímání a následná adaptace pracovníků**, chápána jako „proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními.“ (Foot, Hook, 2002, s. 210) Současně se s těmito činnostmi uvádí také rozmisťování pracovníků, jehož úkolem je řídit pohyb pracovníků, přičemž je nutné rozlišovat vnější a vnitřní mobilitu pracovníků. Vnější mobilita má podle Koubka dvě stránky, aktivní a pasivní. Aktivní stránka vnější mobility zahrnuje získávání, výběr, přijímání a orientaci nových pracovníků. Pasivní stránku reprezentuje penzionování pracovníků nebo také ukončování pracovního poměru.
- e) **Hodnocení pracovníků**, jako součást řízení pracovního výkonu, se provádí jak po formální, tak i po neformální stránce. Pracovníci by měli být hodnoceni kvalitně a systematicky, jelikož to má zásadní dopad na jejich spokojenost s vykonávanou prací, s čímž úzce souvisí i jejich motivace a výkon. Co vše si lze pod hodnocením pracovníků představit, uvádí vyčerpávajícím způsobem ACAS (1997, in Foot, Hook, 2002, s. 232), podle něhož „hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.“ Pracovník tedy podle této definice obdrží za období, ve kterém hodnocení probíhá, zpětnou vazbu hodnotící jeho pracovní výkon. Na základě toho lze v komparaci s minulým hodnocením stanovit, co se od pracovníka očekává do budoucna a případně upřesnit jeho pracovní náplň a zatíženost.
- f) **Odměňování pracovníků**, zahrnující též zaměstnanecké výhody, je další významnou oblastí personálních činností. V jejím rámci se personalisté zabývají tvorbou „nástrojů pracovní stimulace, mzdových systémů a odměn nemzdového charakteru.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 22)

Dalšími oblastmi jsou podle Dvořákové (2004) pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, bezpečnost práce, vzdělávání pracovníků a péče o zaměstnance, ve smyslu sociální péče a organizace aktivit volného času. Lze uvést také tvorbu, implementaci a aplikaci personálního informačního systému a dále pak komunikaci a informování zaměstnanců. **Personálními činnostmi se v podniku běžně zabývá oddělení lidských zdrojů či personální oddělení.** Není to však podmínkou, podnik se může rozhodnout pro externí

subjekty, které se o „realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí“ postarají. (Dvořáková, 2004, s. 70)

2.2 Analýza pracovních míst

Již v úvodu diplomové práce bylo zmíněno, že **analýza pracovních míst je užitečná nejen pro personální oddělení, ale je přínosná i pro pracovníky**. Ti lépe pochopí požadavky kladené na jejich pracovní pozici a seznámí se s úkoly, které musí prioritně plnit.

Analýza pracovních míst poskytuje podle Koubka (2007, s. 43) **obraz práce na pracovním místě**. Pracovník tak má jasnou představu o tom, co je jeho hlavní náplní práce, jaké má povinnosti, pravomoci a za jaké úkoly je zodpovědný. Nedochází díky tomu k překrývání pravomocí nebo k nesplnění některých činností v podniku, jelikož si je každý pracovník vědom toho, koho je povinen zastupovat a kým je naopak zastupován on v době své nepřítomnosti. Dalším přínosem analýzy práce je **zprůhlednění odměňování**. Pracovníci jsou seznámeni s požadavky své práce a s kritérii svého hodnocení, čímž lze předcházet nedorozuměním v oblasti odměňování za jejich práci. Také komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným je díky analýze pracovních míst snazší. Pracovník může snadněji vyjádřit svou potřebu změny práce nebo se mu naopak naskýtá možnost podílet se spolu se svým nadřízeným na stanovení cílů své práce, pracovních povinností a úkolů. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009)

Analýza pracovních míst by měla shromažďovat informace z následujících oblastí:²

- **Povinnosti a úkoly.** Základem práce je plnění specifických úkolů a povinností. Informace v rámci této oblasti mohou obsahovat: frekvenci činností, složitost úkolů, vybavení pracovního místa, standardy, atd.
- **Pracovní prostředí.** To může mít významný dopad na fyzické předpoklady, důležité pro vykonávání práce. Pracovní prostředí může obsahovat určitá rizika pro pracovníka, jako jsou například teplotní extrémy, škodlivé výpary, pachy, nebezpečné výbušniny, radioaktivní látky, ale i nepřátelský či agresivní pracovní kolektiv.

² <http://www.hr-guide.com/data/G000.htm>

- **Nástroje a vybavení.** Některé povinnosti a úkoly jsou prováděny pomocí zvláštních nástrojů a vybavení, mohou také vyžadovat používání ochranného oděvu, což je nutné zohlednit při analýze pracovního místa.
- **Vztahy s interními a externími osobami.**
- **Požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti,** které jsou nezbytné pro výkon zaměstnání. Analýza pracovních míst by měla obvykle uvádět pouze minimální požadavky pro výkon práce.

Souhrnně lze analýzu práce popsat jako „jeden z nejdůležitějších postupů v personálním řízení, který poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a při vytváření mzdových struktur a vůbec systému odměňování.“ (Armstrong, 1999, s. 209) Obrázek 1 názorně zobrazuje analýzu pracovních míst ve vztahu k ostatním personálním činnostem, zmíněných v Armstrongově definici analýzy práce.

Obrázek 1 – Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti



Zdroj: Koubek, 2000, s. 121

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že z analýzy pracovních míst vychází mnoho personálních činností, přičemž výsledkem procesu je vytváření pracovních míst. Z obrázku je také možné vidět, že jde o cyklické schéma. To je z toho důvodu, že popisy a specifikace pracovních míst je nutné periodicky aktualizovat, případně přetvářet kdykoliv v

případě potřeby podniku. „**Nejzávažnějšími důvody k provedení redesignu pracovních míst jsou:**

- **výrobní důvody**, z kterých lze zmínit například zvýšení produkce, snížení nákladů či zlepšení kvality výrobků či služeb,
- **změny systému**, jako je vybudování nového provozu, změna organizační struktury,
- **personální problémy**, za zmínku stojí například fluktuace pracovníků, či zvýšení jejich motivace,
- **důvody týkající se pracovníků**, mezi něž lze zařadit omezení monotonie a zlepšení pracovních podmínek,
- **mění se způsoby řízení**
- **vnější důvody**, závislé na situaci na trhu.“ (Koubek, 2000, s. 141)

Tím, že je analýza práce využitelná jak vedením společnosti, tak i samotnými pracovníky, přesvědčuje o svém významu pro správné a efektivní fungování podniku.

2.2.1 Proces analýzy pracovních míst

Při plánování procesu analýzy práce je nutné přihlížet ke konkrétním cílům jak analýzy, tak i k podniku, pro který se analýza provádí. **Aby mohla být analýza pracovních míst provedena kvalitně, je důležité postupovat podle předem stanoveného plánu.** To znamená, je důležité určit, jak bude celý proces analýzy probíhat. Ten obvykle obsahuje **tři základní kroky:**

- sběr informací,
- analýzu pracovního místa,
- vytvoření popisu a specifikace pracovního místa.

A. SBĚR INFORMACÍ

Prvním krokem je tedy zmíněný sběr informací. Nejprve je třeba v jeho rámci stanovit, které informace budou zapotřebí, kde budou získány a jak se budou dále vyhodnocovat. Za **základní zdroje informací**, ze kterých lze čerpat v rámci daného pracovního místa, jsou považovány:

- a) **Přímý nadřízený, vedoucí pracovník** zkoumané pracovní pozice by měl být schopen podat veškeré důležité informace týkající se daného pracovního místa. To

znamená, měl by vědět, co je účelem pracovního místa, jaké hlavní činnosti a úkoly jsou vykonávány na dané pracovní pozici, za co je pracovník na dané pozici odpovědný a tak dále.

- b) **Pracovník**, který přímo vykonává danou pracovní pozici, s dlouholetými zkušenostmi.
- c) **Pozorování pracovníka** přímo při výkonu práce.
- d) **Podklady a dokumentace podniku.**

METODY SBĚRU INFORMACÍ

Nejčastěji využívanými metodami sběru informačních dat jsou **metody pozorovací, dotazníkové metody a rozhovory**, které mohou být použity samostatně nebo ve vzájemné kombinaci.³ Informace lze samozřejmě také získat z podkladů a dokumentace podniku, katalogů prací, kontrolních seznamů, z popisu práce zpracovaného přímo pracovníkem na dané pozici a z mnoha dalších.

Dotazník

Dotazníková forma šetření spočívá především v tom, že respondent odpovídá na otázky sám, dle svého uvážení a podle svých pocitů. Mezi hlavní výhody této formy dotazování lze zařadit cenovou dostupnost, již zmíněnou neovlivnitelnost odpovědí, a to jak ze strany tazatele, tak ze strany nadřízeného, a dále časové zvýhodnění, kdy má respondent dostatek času na zodpovězení všech otázek v plném rozsahu. Nevýhodou ovšem může být nižší návratnost dotazníků. S tím souvisí získání méně informací než při osobním dotazování, či nemožnost kontroly, kdo ve skutečnosti dotazník řádně vyplnil a odevzdal. Písemné dotazování se člení na dvě základní části:

- adresné
- neadresné

Zaměříme-li se na adresné dotazování písemnou formou, tedy na dotazník, bude v tomto případě záležet na tom, zda je dotazník vyplňován respondentem v přítomnosti tazatele nebo zda má dotazovaný vzorek možnost vyplnění dotazníku ve svém domově. Získané informace z dotazníku, vyplňovaného respondentem u něho doma bez přítomnosti tazatele, mají pouze

³ <http://www.managementstudyguide.com/job-analysis-methods.htm>

slabý vypovídací charakter. Není zde totiž vyloučeno vyplnění dotazníku jinou osobou, než které to bylo určeno.

V rámci neadresného dotazování se hovoří nejčastěji o anketě. V tomto případě záleží v největší míře na ochotě a volném času respondenta. Hrozí zde ovšem ovlivnění odpovědi respondenta tazatelem, provádějícím šetření, proto i v tomto případě mají získané informace pouze orientační charakter.

Rozhovor

Mezi nejčastěji používané metody sběru informací patří jednoznačně rozhovor. Při něm je kladen velký důraz na analytické dovednosti osoby, která rozhovor řídí. To znamená, před samotným rozhovorem by měla být provedena analýza všech základních informací, které jsou o zkoumaném místě, jenž je předmětem rozhovoru, dostupné. Rozhovory se provádějí se stávajícími nebo bývalými pracovníky na pracovních místech a v neposlední řadě i s nadřízenými pracovníky na těchto pozicích. (Kocianová, 2010) Obecně se rozlišují rozhovory standardizované, polostandardizované a nestandardizované. Toto rozdělení je postaveno na základě míry formalizace. Otázky položené při rozhovoru se týkají typických problémů spojených s pracovním místem. Jde například o vyjádření se k pracovním činnostem a hlavním úkolům, vykonávaným na dané pozici. Dále se otázky vztahují například „k úrovni odpovědnosti a požadavkům, které jsou na pracovníka kladeny, přičemž pracovník vyjadřuje své pocity z práce.“ (Kocianová, 2010, s. 45) Informace získané od pracovníka o dané pozici se posléze ověřují u jeho přímého nadřízeného.

Pozorování

Smyslem pozorování je zachytit pracovníka v běžném pracovním procesu a zaznamenat co dělá, jakým způsobem a jak dlouho mu náplň jeho pracovní doby trvá. Přímé pozorování „je vhodné pro takové situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových prací, které se mají analyzovat do hloubky.“ (Armstrong, 1999, s. 218) Nevýhodou této metody je její časová náročnost. Další její negativum lze shledat u vysoce kvalifikovaných profesí či manuálních prací, kdy je pozorování jen obtížně využitelné. Je to z toho důvodu, že činnosti v důsledku jejich rychlého plnění nelze přesně sledovat.

Popis práce pracovníkem

Popis pracovního místa nemusí nutně v celém rozsahu zajišťovat pouze proškolený personalista či analytik. Tuto činnost lze z části delegovat na samotné pracovníky. Obrovskou výhodou je dokonalá znalost zkoumané pozice. Přináší to s sebou však i nevýhody. Pracovníci nemusí být ochotni zabývat se popisem pracovního místa bez určité finanční odměny. Vzhledem k tomu, že je potřeba určité zaučení pracovníků, aby vlastně věděli, jak se popis místa vytváří a co vše je do něho nutné uvést, a finanční motivace, může se tato metoda mnohonásobně prodražit.

Kontrolní seznamy (Check-list)

Určitou podobu s dotazníkovou formou šetření lze spatřit v kontrolních seznamech neboli soupisech. Při této metodě však dochází k určitému omezení subjektivního úsudku. Je to z toho důvodu, že kontrolní seznamy směřují k odpovědím ano-ne. (Kocianová, 2010) V tom je však možné shledávat i určité výhody. Jednou takovou je například jednoduchost a časová nenáročnost odpovědí. Oproti dotazníkům se tak mohou získané informace mnohem rychleji vyhodnotit a zpracovat. Značnou nevýhodu lze spatřovat v použití kontrolních seznamů. Kontrolní seznamy lze uplatnit pouze u skupin tvořených z třiceti a více respondentů. V opačném případě může docházet ke zkreslování výsledků.

Po získání informací klasickými metodami, jako je dotazníková forma nebo rozhovor, doplněnými metodami novějšími, následuje sumarizace a kompletace těchto získaných údajů. Neopomenutelnou částí prvního kroku analýzy práce je sepsání všech povinností, případně poznamenání nejasností a problémů zjištěných při studiu dokumentace a jejich následná konzultace s oprávněnými osobami.

B. ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Druhý krok představuje samotnou analýzu práce, při níž se využívá mnoho metod, přičemž každá metoda má své výhody i nevýhody. V souhrnu jde o metody zajišťující určitou míru standardizace. „**Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou:**

- **účel**, ke kterému má být využita,
- **efektivnost** při získávání potřebných údajů,
- **stupeň odbornosti**, potřebný ke zpracování analýzy,
- **dosažitelnost zdrojů**,

- **dostatek času** pro realizaci analýzy.“ (Kocianová, 2010, s. 44)

Při výběru metody se může analytik dále rozhodovat podle počtu pracovních míst a počtu pracovníků, druhu práce nebo také podle umístění pracovních míst.⁴ V průběhu let byly vyvinuty různé metody analýzy pracovních míst. Patří mezi ně **metody orientované na práci**, které se snaží popsat, co pracovník dělá, co je náplní jeho práce, a **metody orientované na pracovníka**, které se snaží identifikovat jeho charakteristiky potřebné pro úspěšné provedení pracovních úkolů. Mezi metody orientované na práci patří například **funkční analýza pracovního místa**, oproti tomu metodou zaměřující se na chování pracovníka může být **metoda PAQ**. Dále existují tak zvané **hybridní metody**, které kombinují prvky z obou zmíněných okruhů metod.⁵

Livian a Pražská (1997) doporučují v průběhu analýzy používat několik metod najednou. Stejně důležité je i využívat více než jen jeden zdroj informací. Dosáhne se tím maximálně možného efektu a výsledek díky tomu bude poskytovat dokonalý obraz o průběhu práce. Samozřejmě o použití jakékoliv metody musí být pracovníci, kterých se bude analýza bezprostředně dotýkat, předem informováni. Konkrétně musí být seznámeni s procesem a cíli prováděné analýzy pracovních míst.

C. VÝSLEDEK ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST

Poslední krok procesu analýzy pracovních míst **představuje sestavení popisu a specifikace jednotlivých pracovních míst**, o kterých se vyjádřím blíže v samostatné subkapitole 2.3.

Uvedený postup analýzy pracovních míst má určitou logiku. Před jakoukoli analýzou je nejprve nutné shromáždit veškeré potřebné informace, stanovit si plán, kterého je dobré se držet a usnadnit si tak následnou analýzu. Každý proces musí být vždy zakončen, v tomto případě vytvořením komplexního a vyčerpávajícího popisu a specifikace pracovní činnosti. **Nezbytnou částí procesu je kontrola** popisu práce. Vzájemnou konfrontací všech dotazovaných osob lze určit, zda je výsledný popis a specifikace pracovního místa přesný a úplný. Po ověřovací fázi, kdy se rozdají popisy práce nadřízeným i pracovníkům, lze ještě doopravit případné chyby či nesrovnalosti a potvrdit správnost uvedených údajů.

Celý proces analýzy pracovních míst přehledně shrnuje Koubek do několika kroků, kterých je užitečné se držet:

⁴ <http://www.hr-guide.com/data/G000.htm>

⁵ https://www.msu.edu/~morgeson/morgeson_2007b.pdf

- „ 1. Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností.
2. Předložit hrubý plán akce vedení podniku.
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace.
4. Prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej upravit.
5. Snažit se získat představitele pracovníků (odborové předáky, přirozené autority mezi pracovníky) pro spolupráci.
6. Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem.
7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět, je-li to potřeba.
8. Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří.
9. Realizovat pilotní (ověřovací) krok analýzy.
10. Kontrola výsledků a prodiskutování případných problémů.
11. Realizovat plánovanou akci v plné šíři.
12. Kontrola a vyhodnocování výsledků.
13. Zpracování popisů a specifikací pracovních míst.“ (Koubek, 2002, s. 69 - 70)

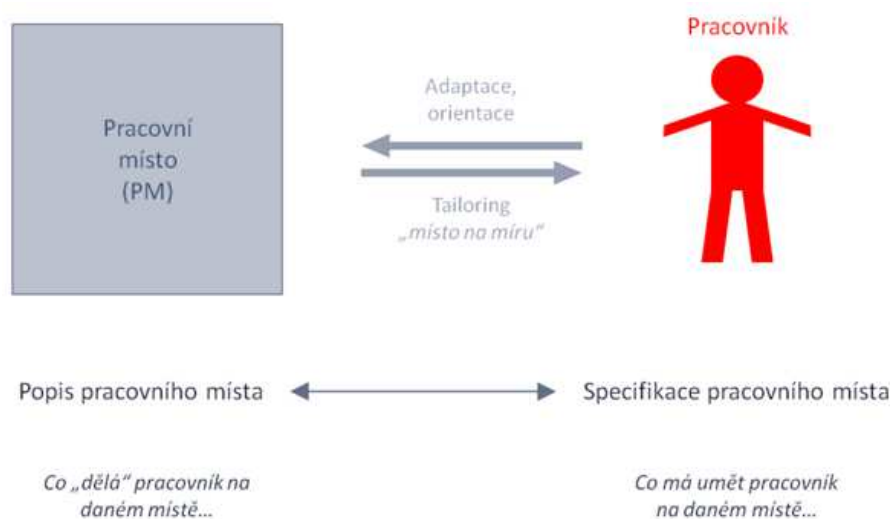
Správný postup analýzy pracovních míst značně usnadňuje práci těm, kteří ji vykonávají, a šetří náklady s tím spojené. Správně provedená analýza pracovních míst pomáhá udržovat správnou kvalitu pracovníků, reálně měřit jejich výkonnost, zvyšovat produktivitu pracovníků, posuzovat jejich odbornou přípravu a odhalovat jejich potřeby.⁶

2.3 Popis a specifikace pracovního místa

Výsledkem analýzy práce je popis pracovního místa, jehož doplněním bývá specifikace požadavků pracovního místa, jak uvádí například Dvořáková (2004). Z analýzy práce lze tedy zpracovat jednak popis pracovního místa, mající vypovídací charakter o práci, o její povaze, úkolech i podmínkách, a jednak specifikaci pracovního místa s požadavky, které jsou nutné k efektivnímu výkonu práce.

⁶ <http://www.managementstudyguide.com/job-analysis-process.htm>

Obrázek 2 – Vztah mezi popisem a specifikací pracovního místa



Zdroj: <http://managementmania.com/popis-pracovniho-mista>

Obrázek 2 názorně zobrazuje vztah mezi popisem a specifikací pracovního místa, čímž poukazuje na to, že se **oba tyto dokumenty doplňují a společně poskytují vyčerpávající informace** o tom, jaké pracovní místo má být obsazeno pracovníkem s jakými požadavky, schopnostmi a dovednostmi. Pracovní místo je tak „šité na míru“. Díky tomu je pro nového pracovníka proces adaptace a orientace v podniku mnohem snazší.

2.3.1 Popis pracovního místa

Analýza pracovních míst si klade za cíl vypracovat popis pracovního místa. „Popis pracovního místa **vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.**“ (Armstrong, 1999, s. 210) Dle Koubka, Hüttlové a Hrabětové (1996) lze popis pracovního místa charakterizovat jako psaný dokument o různém stupni podrobnosti. Délka tohoto dokumentu je obvykle jedna až dvě strany a **zahrnuje** například následující atributy:

- název pracovního místa,
- odborné dovednosti a znalosti,
- účel pracovního místa,
- popis pracovních kompetencí, obsahující hlavní činnosti, úkoly,
- pracovní a zdravotní podmínky,
- zařazení v organizační struktuře, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zastupitelnost,

- datum a podpis pracovníka a jeho přímého nadřízeného.

Při podrobnějším zpracování popisu pracovního místa může podle uvedených autorů obsahovat také normy výkonu, budoucí změny pracovního místa, pracovní podmínky a pracovní dobu, plat, odměny a zaměstnanecké výhody. **Po vytvoření popisu** pracovního místa **se nesmí zapomínat na jeho pravidelnou aktualizaci**, aby měl popis neustále správnou vypovídací schopnost o tom, co se od pracovníka požaduje a co skutečně vykonává. Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1995) dále upozorňují na to, že existuje možnost vytvořit různě podrobné popisy pracovních míst. Lze zpracovat stručnější verzi, která slouží pro plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků či při pohovorech s uchazeči, nebo detailnější verzi využívanou zejména pro účely zácviku pracovníků a pro hodnocení jejich práce.

V závislosti na hodnocení práce pracovníků je **dalším požadavkem** na popisy pracovních míst **stanovení spravedlivého mzdového systému**. Podle autorů Marquese a Jirásky (1996) je důraz kladen především na **tyto cíle**:

- „sladit mzdy s přínosem pracovníků pro podnik,
- usnadnit pracovníkům adaptaci na změny v podniku, poskytnout jim více informací o obsahu jejich práce a o záměrech podniku,
- zavést přijatelný mzdový systém, který musí být všeobecně uznáván,
- zjednodušit a racionalizovat vztah mezi pracovním místem a mzdou a redukovat možnost vlivu subjektivní oblíbenosti a předpojatosti,
- pomoci vymezit mzdy pro nová, jedinečná nebo aktualizovaná pracovní místa,
- fungovat jako bezpečnostní opatření proti konfliktům a nedorozuměním,
- zajistit konzistentnost vztahu mezi mzdovým systémem a vykonávaným pracovním místem a umožňovat tak zavedení ostatních programů personálního řízení, jako např. plánování kariéry a odborného vzdělávání.“ (Marques, Jirásek, 1996, s. 203)

Zaměříme-li se na význam popisu pracovního místa podle Armstronga (1999), zjistíme, že popis pracovního místa spočívá jednak v definování očekávaných výsledků držitele pracovního místa, kterých by měl dosáhnout a jednak v definování jeho postavení v organizaci. Armstrong (1999) dále uvádí, že je nutné vzít při přípravě popisu pracovního místa v úvahu dva faktory. A to flexibilitu neboli pracovní pružnost a víceoborovost, a týmovou práci. Organizace s plošší organizační strukturou spoléhají na dobrou týmovou práci, proto je nutné tento požadavek zdůraznit i v konkrétních popisech pracovních míst.

2.3.2 Specifikace pracovního místa

Východiskem pro odvození požadavků na pracovníka je již zmíněný popis pracovního místa. **Specifikace pracovního místa stanovuje dle Armstronga „vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci.“** (Armstrong, 1999, s. 211) Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka je využitelná, jak již bylo zmíněno dříve, při výběru a získávání nových pracovníků. Uspadňuje tedy práci personálnímu oddělení při obsazování dané pracovní pozice vhodným kandidátem.

V úvodu této subkapitoly bylo zmíněno, že popis pracovního místa tvoří základ pro specifikaci požadavků kladených na pracovníka. Ta obsahuje obvykle tyto kvalifikační předpoklady a požadované způsobilosti:

- stupeň a obor vzdělání pracovníka,
- požadovaná praxe,
- stupeň znalosti ovládání anglického a dalšího jazyka,
- počítačové znalosti,
- požadované zkoušky, certifikáty,
- obecné způsobilosti,
- osobnostní požadavky,
- požadavky na školení a vzdělávání.

Existuje mnoho modelů týkajících se specifikace pracovního místa. Jedním z nich může být **Munroův a Fraserův pětistupňový model**, který se vyznačuje určitou jednoduchostí a kladením většího důrazu na dynamické aspekty kariéry kandidáta. Zahrnuje především parametry týkající se vlivu na ostatní, získané kvalifikace, vrozených schopností, motivace a emocionálního vybavení. Dalším modelem může být například **Rodgerův sedmibodový model**, který člení osobnostní charakteristiky do sedmi kategorií:

- fyzické vlastnosti – zdraví, vzhled, držení těla, způsob vyjadřování,
- vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,
- všeobecná inteligence – základní intelektuální schopnosti,
- zvláštní schopnosti – mechanické, obratnost v používání slov nebo čísel,
- zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské aktivity,
- dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost,

- okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Oba modely, popsané v publikaci Jiřího Bláhy (2005), „se vyznačují svou schopností poskytnout dobrý základ pro vedení výběrového pohovoru.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 215) Je však nutné podotknout, že hrozí nebezpečí zbytečně vysokého nadhodnocení požadavků na pracovníka. Proto je třeba si uvědomit, zda jsou požadavky kladené na pracovníka stále v realistické rovině, jelikož z povahy lidí vyplývá neustálá tendence požadovat jen to nejlepší.

3 Praktická část

Stěžejní část diplomové práce představuje část praktická. V jejím rámci bude představena společnost, pro kterou jsou popisy a specifikace konkrétních pracovních míst vytvářeny a aktualizovány. Dále budou představeny základní vlastnosti respondentů. V návaznosti na to zveřejním výsledky empirického šetření a zpracované popisy pracovních míst. Závěrem provedu celkové shrnutí diplomové práce a ověřím stanovené hypotézy s doporučeními pro společnost.

3.1 Charakteristika podniku

Analyzovanou společnost představuje MAVEL, a. s., se sídlem v Benešově u Prahy. Jde o dynamicky se rozvíjející výrobní společnost. Zaměřuje se na výrobu turbín a s tím související zařízení a technologii pro vodní elektrárny o velikosti od 3 kW do 30 MW. Podnik se konkrétně specializuje na navrhování, výrobu, rekonstrukci a provozování malých vodních elektráren. Je schopen pomáhat svým zákazníkům při zakládání vodní elektrárny, tedy od počáteční fáze až po finální design. Může poskytnout veškeré nové zařízení, to znamená jak elektrické, tak i mechanické, provést jeho instalaci, testování a následné uvedení do provozu. Posláním společnosti MAVEL, a. s. je přispívat k rozvoji obnovitelných zdrojů energie na celém světě. Toho dosahuje prostřednictvím technologie a služeb, které poskytuje svým zákazníkům na světové úrovni.

Firma nainstalovala za dobu svého působení více než 390 turbín, což představuje celkový výkon 300+ MW, na 260+ místech po celém světě. Z celkového počtu lokalit probíhalo přibližně 30 % instalací v západní Evropě, 40 % ve střední Evropě, 15 % v Pobaltí a dalších zemích bývalého SSSR, a zbývajících 15 % připadá na Asii, Ameriku a Afriku. Nejčastěji instalovanými turbínami jsou:

- Kaplanova turbína (45 %)
- Francisova turbína (15 %)
- Peltonova turbína (15 %)
- Micro MT (10 %).

MAVEL, a. s., aktuálně v česko-americkém privátním vlastnictví, se zabývá neustálým vývojem nových výrobků, rozšiřováním výrobní kapacity a pravidelně také investuje do personálního rozvoje.

3.1.1 Historie společnosti

MAVEL, a. s. byl založen v Praze v roce 1990, a to jako vodní inženýrská firma. Jeho základní kapitál dosahoval výše 100 tis. Kč, přičemž již v roce 1991 byl navýšen o 40 tis. Kč. Během prvních tří let reinvestovalo vedení společnosti získaný zisk na pronájem výrobních prostor ve městě Benešov. Jen o rok později soustředil MAVEL, a. s. veškerý provoz do Benešova a toto místo se zároveň stalo ředitelstvím společnosti. V daném roce byl opět navýšen základní kapitál, a to na částku 1 000 tis. Kč., a. s. Velmi úspěšným byl rok 1997, kdy podnik obdržel vždy potřebný kapitál, a to díky novému americko-evropskému společenství. Tím dostal podnik příležitost zdokonalit své technické a výrobní zařízení. O rok později se rozhodl odkoupit ČKD Turbo Technics, s. r. o., se sídlem v Rájci – Jestřebí. V daném roce zároveň investoval do svého prvního CNC stroje.

Zásadním mezníkem v historii MAVELu byl rok 1999, v němž bylo uskutečněno největší navýšení základního kapitálu v historii společnosti, o 68 000 tis. Kč. O pouhé dva roky později se společnost vyhoupla na první pozici výrobce pro malé elektrárny ve střední Evropě. Rok 2005 se vyznačoval další velkou investicí, a to odkoupením centrály v benešovském průmyslovém komplexu. O čtyři roky později podnik podepsal dohodu o prodeji první turbíny v USA.

3.1.2 Organizační struktura

V čele společnosti je generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává představenstvo. Jeho činnost podléhá kontrolnímu orgánu, tedy dozorčí radě. Generální ředitel za svou činnost odpovídá již zmíněnému představenstvu a je povinen ho o své činnosti informovat v termínech a v rozsahu určeném organizačním řádem a stanovami společnosti. Organizační členění firmy je následující:

- hlavní útvary / úseky v jejichž čele je ředitel
- útvary, v čele je ředitel nebo vedoucí oddělení
- referáty, kdy v čele je vedoucí referátu nebo skupina samostatných zaměstnanců

Všechny útvary a vybrané referáty mají statut nákladového střediska. Ve společnosti jsou v současné době tyto hlavní útvary:

- Úsek generálního ředitele
- Business Development

- HR
- Finance
- Marketing
- Obchod
- Technika a výroba

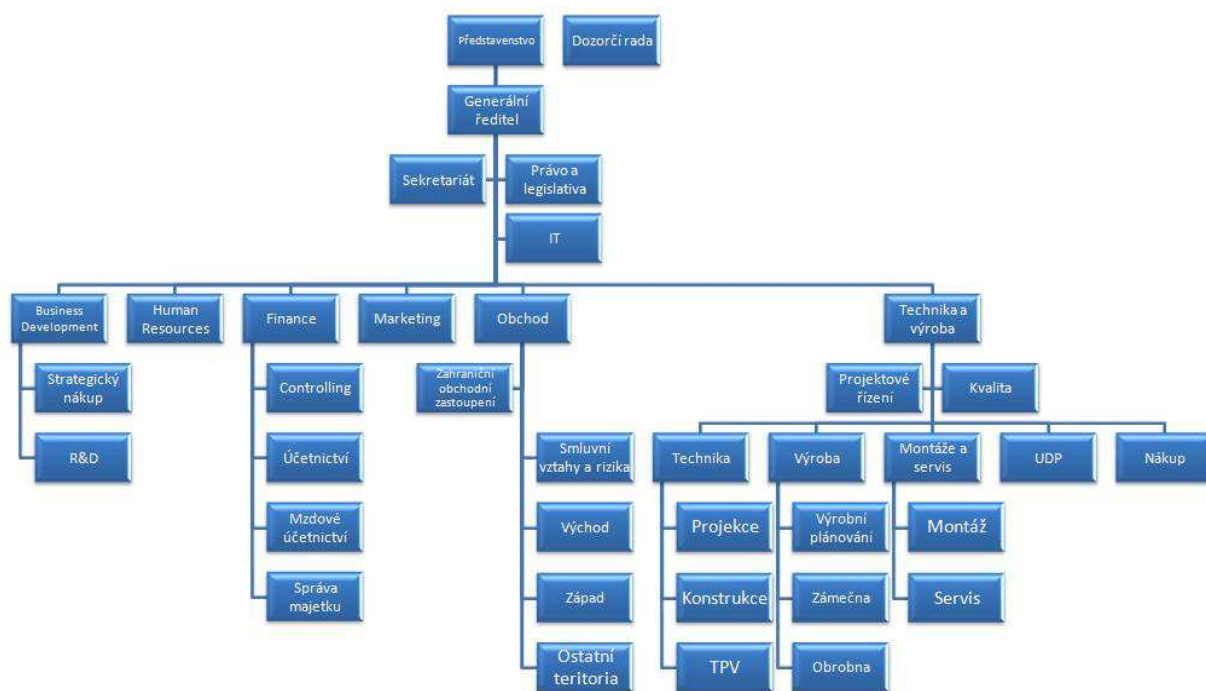
V původní organizační struktuře byly zaneseny pouze tyto hlavní útvary:

- úsek generálního ředitele
- úsek marketingu
- úsek obchodní
- úsek výrobně technický.

Popisy a specifikace pracovních míst jsou zaměřeny na jeden z hlavních útvarů společnosti, a to na Techniku a výrobu. V čele výrobně technického úseku je COO. Ten zodpovídá za chod výrobně-technické a provozní části společnosti. Dále také za realizaci zakázkové výroby, poskytování servisních služeb, technický stav budov, strojů a zařízení, ostrahu budov a přilehlých pozemků, a za dodržování obecně závazných i vnitřních předpisů v řízeném úseku. Provozní ředitel řídí referát sekretariátu COO a několik oddělení, z nichž středem zájmu je pro mou diplomovou práci oddělení Techniky a oddělení UDP.

Na obrázku 3 je graficky zpracován návrh nové organizační struktury společnosti MAVEL, a. s.

Obrázek 3 – Organizační diagram



Zdroj: interní dokumenty společnosti

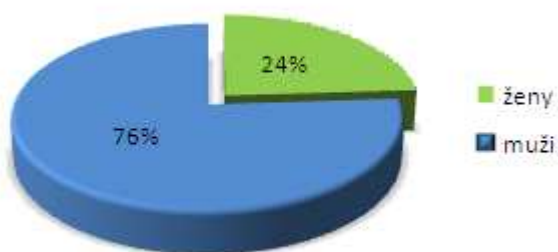
Uvedená organizační struktura společnosti je prozatím pouhým návrhem, který dosud nebyl schválen vedením společnosti, ale ilustruje současnou situaci v podniku. Původní organizační schéma MAVELu, a. s. pochází již z roku 2009, a jak mi bylo sděleno vedením společnosti, neobsahuje všechny pracovní pozice obsazené ve společnosti. Bylo tedy maximálně vhodné provést, prozatím tedy neschválenou, aktualizaci. V tuto chvíli je již téměř jisté, že nová podoba organizační struktury projde schvalovacím řízením. Pro úplnost uvádím v příloze 3 i původní organizační schéma, z něhož se vycházelo při tvorbě tohoto návrhu.

3.1.3 Pracovníci

Akciová společnost MAVEL zaměstnává celkem 175 osob. Z celkového počtu zaměstnanců je 90 osob zaměstnáno ve výrobě, 35 zaměstnanců v rámci technického oddělení, 25 lidí v obchodním úseku a v oblasti projektového managementu. Zbývající zaměstnanci jsou řídicí a podpůrný personál. V Benešově pracuje 118 lidí a dalších 57 jich je zaměstnáno v dceřiné společnosti v Rájci – Jestřebí. Vzhledem k tomu, že se má práce zaměřuje na pobočku v Benešově, budu se konkrétněji zabývat pouze pracovníky zaměstnanými v tomto městě.

MAVEL patří mezi společnosti využívajících služeb pracovní agentury, od které si v současnosti najímají 8 zaměstnanců. V podniku jsou tito externí zaměstnanci označováni jako agenturní zaměstnanci a zastávají dělnické pozice. Pro snazší představu o zastoupení mužů a žen ve společnosti uvádím grafickou podobu struktury zaměstnanců v grafu 1.

Graf 1 – Zastoupení mužů a žen ve společnosti



V Benešově je zaměstnáno 28 žen, což znamená, že zde převažuje především zastoupení mužského pohlaví. To je vzhledem k předmětu činnosti MAVELu, a. s. pochopitelné. Ženy zde pracují především na administrativních pozicích. Jedinou D pozicí v podniku, kterou vykonávají ženy, je pozice uklízečky, kterou paralelně zastávají dvě osoby.

3.1.4 Konkurence a konkurenční výhody

V České Republice zajišťuje výrobu částečného nebo kompletního sortimentu velmi kvalitních vodních turbín více než desítka renomovaných výrobců. Starají se o obnovu hydroelektráren a dokážou uspokojit tuzemskou poptávku, přičemž každá vodní turbína se navrhuje individuálně pro danou MVE. V tomto oboru tedy neexistuje sériová výroba.⁷ V následujícím textu zmíním tři největší společnosti, které jsou pravděpodobnými konkurenty MAVELu, a. s.

ČKD Blansko Engineering, a. s. (ČBE, a. s.)

Pravděpodobně nejsilnějším konkurentem společnosti MAVEL, a. s. je největší a nejstarší firma, s uvedeným zaměřením, ČKD Blansko Engineering, a. s. (ČBE, a. s.). Jak je to ve skutečnosti s její velikostí a dobou působnosti na českém trhu je sporné. Podle výpisu

⁷Zdroj: <http://www.mpo-efekt.cz/cz/ekis/informacni-listy/8966>

<http://www.enviweb.cz/clanek/voda/47251/nejvetsi-vyrobci-vodnich-turbin-v-cr>

Obnovitelné zdroje energie a možnosti jejich uplatnění v ČR, ČEZ, 2003

z obchodního rejstříku by měla na trhu působit od roku 1996 a v současné době by její základní kapitál měl dosahovat výše 30 000 tis. Kč. Skutečnou velikost firmy je bez ročního obratu a počtu stávajících zaměstnanců téměř nemožné určit, stejně tak jako její přednosti oproti MAVELu. Každopádně tato firma dodává veškerá zařízení a příslušenství pro energetiku a vodní stavby. V různém uspořádání a velikostech vyrábí turbíny Kaplanovy, Francisovy, Peltonovy a dále také Reiffenstein, Deriaz a čerpadlové turbíny. Tyto klasické a reversní vodní turbíny je schopna vyrobit s jednotkovým výkonem až do 500 MW. Za svou největší výhodu ČBE, a. s. uvádí výrobu mikro-turbíny Reiffenstein. Ta nachází své uplatnění v malých a domácích elektrárnách, které se stávají hitem posledních let.⁸

ČKD TURBO TECHNICS, s. r. o.

Firma ČKD TT, s. r. o. patří vedle ČBE k největším producentům spirálních turbín Francis v tuzemsku. Nabízí velice široký sortiment všech typů turbín, ale největší svou konkurenční výhodu uvádí v produkci již zmíněné Francisovy turbíny. Společnost ČKD TT, s. r. o. byla až do roku 1998 velkým konkurentem společnosti MAVEL. Ve zmiňovaném roce se MAVEL, a. s. rozhodl firmu odkoupit a od té doby až do současnosti je tak ČKD TT, s. r. o. dceřinou společností.

HYDROHROM, s.r.o.

Výrobou vodních turbín se zabývá také HYDROHROM, s. r. o., která se řadí po ČKD Blansku k nejstarším a k největším výrobcům. Za svou dobu působnosti realizovala 150 projektů a vyrobila téměř 300 turbín vlastní konstrukce, na jejich vývoji spolupracuje s renomovanými odborníky z ČVUT.

O obrovské konkurenční výhodě MAVELu, a. s. oproti zmíněným firmám svědčí fakt, že je jedinou inženýrskou a zároveň výrobní společností s globálním rozsahem a kompletní výrobní řadou. Jsou tedy schopni vyrobit všechny druhy turbín, Kaplanovu, Francisovu, Peltonovu i mikro turbíny (MT3, MT5, MT10, Bánki), a vyhovět tím všem přáním, které může zákazník v této oblasti mít. Svou další výhodu oproti konkurenci společnost shledává v české hodnotě a české inovaci. MAVEL, a. s. je kombinací historické zkušenosti českého inženýrství a inovativního českého podnikání.

⁸<http://www.cbeng.cz/>

3.2 Základní vlastnosti respondentů

Vzhledem k tomu, že si vedení společnosti přálo provést aktualizaci popisů pracovních míst Vedoucí TKM, Technik UDP, Technolog výroby, Technolog a zástupce svařovacího dozoru a dále vytvořit popis pracovního místa s názvem Hlavní plánovač výroby, zkoumaným vzorkem byly pracovníci právě těchto zmíněných pozic.

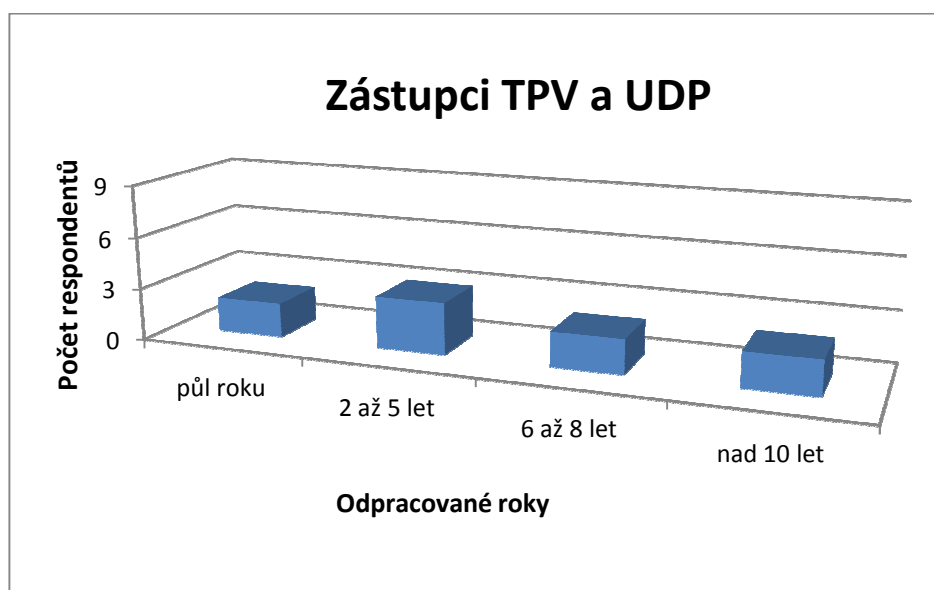
V rámci zařazení zmíněných pracovních míst v organizační struktuře spadají všechny pozice pod jeden z hlavních útvarů, kterým je Technika a výroba. Pracovní místa Technolog výroby, Technolog a zástupce svařovacího dozoru a Hlavní plánovač výroby se řadí v rámci oddělení Techniky pod útvar TPV, v němž jsou v současné době zaměstnáni 4 pracovníci. Pozice Vedoucí TKM a Technik UDP se řadí do útvaru UDP zaměstnávající 2 lidi. V obou zmíněných útvarech se v horizontu půl roku počítá s přijetím dalších pracovníků. Konkrétně do útvaru TPV by měl být s největší pravděpodobností přijat jeden pracovník a do útvaru UDP by měl nastoupit minimálně jeden pracovník. Pro všechny zmíněné pozice existují čtyři přímí nadřízení, kterým byl také předložen dotazník k vyplnění. S nadřízenými pracovníky byly následně konzultovány návrhy nových popisů pracovních míst a zároveň byly doplněny některé skutečnosti, které nevyplývaly přímo z dotazníkového šetření. Již v subkapitole 1.3 mé práce bylo zmíněno, že byl proveden určitý předvýzkum. To znamená, všichni pracovníci ze zkoumaných útvarů vyplnili předběžnou verzi dotazníku. Finální verze dotazníku se pak již příliš nelišila. Při předvýzkumu byly odhaleny a následně odstraněny některé nedostatky otázek vyskytujících se v návrhu dotazníku, jak již bylo zmíněno v rámci charakteristiky problematiky. Bylo tak možné dosáhnout maximálně možné srozumitelnosti otázek. Výsledky z tak zvaného předvýzkumu budou zohledněny i při vyhodnocování otázek z daných oblastí, protože například odpovědi ohledně otázky vnímání vybavenosti pracovního místa se do značné míry lišily.

Pro výzkum tedy bylo souhrnně vybráno 9 osob, to znamená 3 přímí nadřízení a 6 pracovníků, z útvarů TPV a UDP byl tedy dotazník vyplněn všemi pracovníky. Dotazníkového šetření se osobně účastnilo osm pracovníků. Jeden pracovník byl v době konání výzkumu na pracovní cestě, proto mu byl dotazník zaslán elektronicky. Tento pracovník zastává pozici Vedoucího TKM a nebyl problém s důvěryhodností odpovědí v jeho dotazníku.

Důležitým elementem, vypovídajícím o charakteru zkoumaného vzorku, je pracovní úvazek jednotlivých zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích. Všichni pracovníci jsou

zaměstnání na plný pracovní úvazek. Je zřejmé, že nadřízení pracují více než 40 hodin týdně. Uvedli, že běžně v podniku odpracují 50 hodin za týden. Jsou-li mimo firmu, tak pracují 60 hodin týdně a více. Důležitou roli při výběru respondentů hrál také počet let odpracovaných ve firmě. Graf 2 zobrazuje odpracované roky dotazovaných pracovníků u firmy souhrnně pro všechny pracovní pozice.

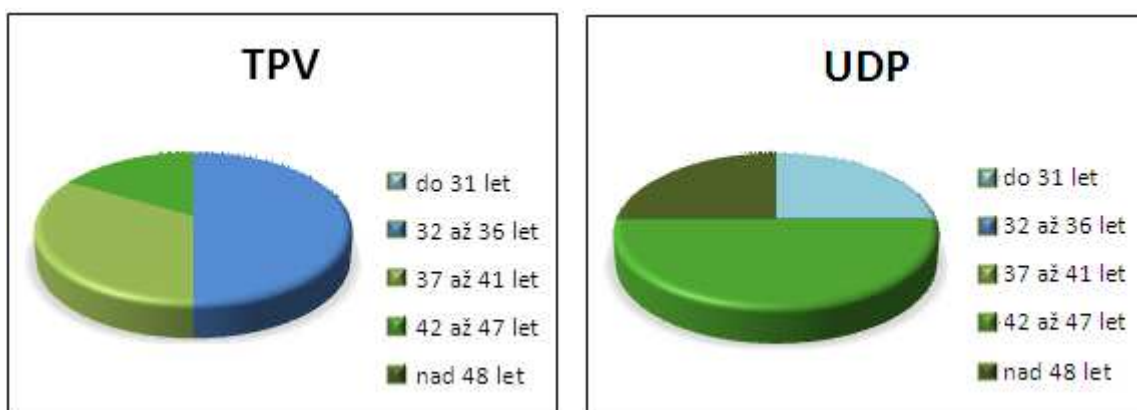
Graf 2 – Počet odpracovaných let



Z grafu 2 je patrné, že mezi účastníky výzkumu byli zástupci všech kategorií. To znamená jak zkušených pracovníků, pracujících pro firmu několik let, tak nechyběli ani pracovníci zaměstnaní ve firmě pouhých šest měsíců. Bylo to z toho důvodu, aby byly získány informace také od zatím nejméně ovlivněných pracovníků firemní kulturou a bylo možné srovnání jejich odpovědí.

Věk pracovníků se na zkoumaných pracovních pozicích pohybuje od 26ti do 56ti let. Podíváme-li se na graf 3, zachycující věkovou strukturu respondentů, zjistíme, že zkoumaný vzorek obsáhl všechny věkové kategorie. Konkrétně v útvaru TPV jsou zaměstnání pracovníci vzájemně si blízkého věku. Konkrétně jde o pracovníky mezi 36ti a 42ti lety. Naopak v oddělení UDP je věková struktura rozmanitější. Zde je nejmladšímu pracovníkovi 26 let a nejstaršímu 56 let. Zároveň lze z grafu týkajícího se útvaru UDP vyčíst, že zde pracují především starší pracovníci. Proto si myslím, že bylo dobré rozhodnutí přijmout nového mladého pracovníka.

Graf 3 – Věková struktura respondentů



Pracovníci pracují především v týmech, přičemž v oddělení UDP je silnější zaměření týmové práce. V případě oddělení TPV je špatně definovatelná hranice mezi týmem a individuálním zaměřením.

3.3 Výsledky empirického šetření

V uplynulé subkapitole již bylo uvedeno, kolik osob a z jakého oddělení bylo vybráno pro vyplnění dotazníku, který je uveden v příloze 1 na konci diplomové práce. Návratnost vyplněných dotazníků byla stoprocentní, jelikož respondenti věděli dopředu, který den, čas a v které místnosti budou dotazník vyplňovat. Bylo jim také předesláno a následně ještě jednou před samotným vyplňováním zopakováno, z jakého důvodu se toto šetření provádí a jaké výsledky se očekávají. To znamená, že byli seznámeni s významem a důležitostí aktualizace a tvorby popisů a specifikací daných pracovních pozic. Na vyplnění měli dotazovaní zaměstnanci neomezený čas a dále měli možnost se na cokoli nejasného ptát v průběhu vyplňování dotazníku. Zabránilo se tak nesprávnému pochopení položených otázek.

Dotazník byl po provedeném předvýzkumu předkládán ve formátu A4. Původně měl být formát menší, tedy A5. Bylo to z toho důvodu, aby v respondentech vyvolával pocit, že jeho vyplnění nezabere tolik času. Avšak při předvýzkumu bylo zjištěno, že některé delší odpovědi nebylo možné zaznamenat korektním způsobem. Otázky v dotazníku, otevřené i uzavřené, byly rozděleny do pěti kategorií, přičemž se každá kategorie zabývala jiným tematickým okruhem otázek. Nyní se postupně vyjádřím ke každé kategorii, svůj komentář doplním pro větší přehlednost o tabulky a grafické zobrazení.

I. Základní přehled o pracovním místě

První zmíněná kategorie obsahovala otázky zaměřené na to, zda zaměstnanec zná název své pracovní pozice, pod který útvar jeho pracovní pozice spadá a jaký název nese pozice jeho přímého nadřízeného. Vzhledem k tomu, že žádný z dotazovaných pracovníků, na daném pracovním místě, nemá své podřízené, byla otázka týkající se této problematiky z dotazníku vynechána.

V této části se potvrdila neaktuální organizační struktura. Všichni dotazovaní sice uvedli přesný název útvaru, pod který jejich pracovní pozice spadá, avšak při doplňující otázce, pod které oddělení a pod jaký hlavní útvar, to si již nebyli jisti. Co se týče samotného názvu pracovní pozice, to vědělo zcela přesně pět pracovníků, což je horší výsledek než v případě názvu útvaru a zařazení v organizační struktuře. Název pracovní pozice svého přímého nadřízeného neznal při provedeném předvýzkumu pouze jeden respondent. Ten je však u firmy zaměstnán více než 4 roky, a bylo proto závažnější, že nezmínil název pozice svého přímého nadřízeného. Při samotném výzkumu si byli touto otázkou již všichni respondenti jisti.

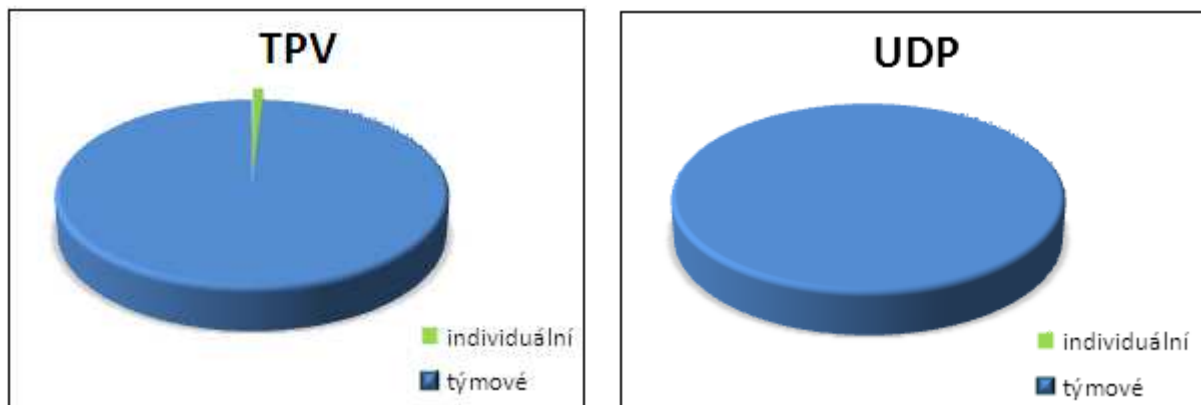
Součástí této kategorie byly také otázky zaměřené na vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců. To znamená, respondenti měli zodpovědět, jaký je název pracovní pozice osoby, která dotyčného zastupuje v jeho nepřítomnosti a dále název pracovní pozice osoby, kterou je oprávněn zastupovat dotazovaný. Zde se potvrdilo to, o čem jsem hovořila s vedením firmy. Zaměstnanci si nejsou vědomi své zastupitelnosti, ani koho by měli případně zastupovat oni, a tak dochází k tomu, že se některé činnosti ve firmě neustále odkládají a dochází tak k nesplnění povinností ve smluvním termínu, nebo se v horším případě činnosti odloží na dobu neurčitou a časem se na ně zapomene úplně. To by se mělo změnit po aktualizaci stávajících popisů pracovních míst a po vytvoření popisů chybějících.

II. Charakter práce a pracovního prostředí

Jaké je zaměření práce respondenta, které místo výkonu práce převládá či jak dotazovaní vnímají vybavené své kanceláře, to vše bylo obsahem druhé kategorie otázek. Jak již bylo zmíněno výše, zaměření práce je pro obě pracovní pozice spíše týmové. V případě oddělení UDP je silné zaměření týmové práce, u TPV je dle COO špatně definovatelná hranice mezi týmem a individuálním zaměřením. Avšak podle slov přímého nadřízeného pracovníka jsou

zkoumané pozice v rámci útvaru TPV jednoznačně týmově orientované. I to se pomocí dotazníkového šetření víceméně potvrdilo, jak je vidět z grafu 4.

Graf 4 – Zaměření práce respondentů



Všichni respondenti z úseku UDP uvedli týmové zaměření práce, naopak v případě pracovníků v útvaru TPV byla shledána i jedna opačná odpověď. Z výsledků předvýzkumu bylo zajímavé zjištění, že i zaměstnanec, který uvedl název své pracovní pozice jako Vedoucí TPV, označil možnost individuálního zaměření práce. Možná proto je v současné době již tato pozice obsazena jiným pracovníkem.

Místo výkonu práce se v odpovědích respondentů vůbec nelišilo. Všichni dotazovaní uvedli firmu. I přesto, že jde o podnik vysílající mnoho svých zaměstnanců do zahraničí. Zároveň se generální ředitel MAVELu, a. s. snaží o prosazení výkonu práce, u které to bude možné, z domova. Časté výjezdy pracovníků a možnost pracovat z domova se však nevztahuje na zkoumané pozice, a proto je pochopitelně místem výkonu práce firma.

Oproti tomu otázka zaměřená na vybavení kanceláře měla velmi odlišné odpovědi. Šest respondentů je s vybavením kanceláře celkem spokojeno. Jedná se o respondenty převážně z útvaru TPV. To znamená, že by nějaké změny uvítali, ale nemá to pro ně rozhodující význam. Dva dotazovaní vnímají špatné vybavení, které určitě potřebuje změnu. Pouze jeden respondent uvedl, že je zcela spokojen. Jde o respondenta pracujícího, zatím jen půl roku, v útvaru UDP.

Graf 5 – Vybavení kanceláře



Z grafu 5 vyplývá, že by firma měla uvažovat o redesignu svých kancelářských prostor a investovat tím, v přeneseném slova smyslu, do větší spokojenosti zaměstnanců a zlepšit tak jejich motivaci pro vykonávání pracovních povinností. V největší míře se o změny zasazují pracovníci v úseku TPV.

III. Obsah práce

Jedním z hlavních úkolů v této kategorii otázek bylo popsat, jaký je účel práce dotazovaného. Bylo díky tomu zjištěno, že seznámení zaměstnanců s aktuálními popisy pracovních míst je více než nutné. Pouze jeden pracovník uvedl účel své práce shodný s účelem uvedeným v popisu pracovní pozice. Tento pracovník je u firmy zaměstnán zatím jen šest měsíců, a proto není divu, že má ještě v živé paměti náležitosti popisu místa podepisovaného při přijetí na své pracovní místo.

Následovaly otázky zaměřené na pracovní úkoly, které respondent osobně plní a v jaké frekvenci. Ověřovaly se zde i skutečnosti ohledně zastupitelnosti pracovní pozice z jejich osobního pohledu. Každý zaměstnanec označil minimálně jednu činnost, o které se domnívá, že je pro její plnění v krátkém časovém horizontu nenahraditelný. To může být výstrahou pro vedení společnosti, jelikož by mohly být touto skutečností vážně ohroženy důležité zakázky.

Dalším vykřičníkem pro společnost MAVEL, a. s. může být fakt, že pracovníci nevědí, které úkoly lze při výkonu jejich práce považovat za ty stěžejní. Může tak docházet k tomu, že pracovníci budou plnit v první řadě činnosti méně naléhavé a na ty hlavní úkoly jim nebude zbývat dostatek času. Opět se tedy jedná o problém, který může narušit plynulý průběh zakázky firmou.

IV. Fyzické požadavky

Jedinou kategorií, kde se shodovaly odpovědi respondentů s požadavky vedení společnosti na dané pracovní pozice, je kategorie týkající se fyzických požadavků. Respondenti z oddělení

TPV se jednoznačně shodli na tom, že práce, kterou vykonávají, je vhodná pouze pro muže. Na druhé straně u dotazovaných z útvaru UDP se vyskytla i odpověď, že na pohlaví nezáleží. Výsledky z obou oddělení shrnuje následující graf 6.

Graf 6 – Vhodné osoby pro práci



V zásadě se ovšem všichni respondenti přikláněli k tomu, že jejich práce je vhodná spíše pro muže. To potvrzuje i zastoupení mužů a žen na konkrétních pracovních pozicích, zmíněné v rámci charakteristiky problematiky.

Odpovědi na otázku ohledně vhodné věkové struktury pracovníků v oddělení TPV a UDP nebyly ničím překvapivé. Nejspíš je to z toho důvodu, že respondenti pravděpodobně odpovídali na základě toho, jací lidé skutečně pracují na daných pracovních pozicích. Pracovníci na pozicích Technolog výroby a Technolog a zástupce svařovacího dozoru by měli podle respondentů dosahovat věku mezi 32ti a 50ti lety. Na pozici Hlavního plánovače výroby by se oproti tomu měli vyskytovat pracovníci starší, a to v rozmezí 32 až 41 let. Co se týče pozice Technik UDP a Vedoucí TKM, zde se odpovědi zcela shodovaly s tím, jak staří pracovníci jsou na daných pracovních místech zaměstnáni.

Poslední otázkou v dané kategorii bylo vyjádření názoru, zda je na danou pracovní pozici nutný vnější vzhled pracovníka. Zdánlivě nepodstatná otázka měla zcela odlišné odpovědi. Zajímavostí zde například bylo to, že služebně i věkově nejmladší zaměstnanec, pracující v útvaru UDP, se domnívá, že jeho pracovní pozice vyžaduje reprezentativní vzhled. Naopak nadřízení pracovníci podniku nepřikládají vnějšímu vzhledu váhu, o čemž by se dalo polemizovat.

Graf 7 – Vzhled pracovníků



Většina respondentů tedy odpověděla, že na vzhledu nezáleží. Všeobecně však bývají kladeny nároky na to, aby pracovník zastávající řídicí funkci dbal na svůj zevnějšek.

V. Vědomosti a dovednosti

Poslední kategorie se zabývala kvalifikačními požadavky a požadavky na osobnost. Otázky týkající se kvalifikačních požadavků byly záměrně postaveny tak, aby se nejprve respondenti vyjádřili k tomu, jaké je na konkrétní pracovní pozici podle jeho názoru nutné minimální vzdělání, délka odborné praxe a na jaké úrovni by měl mít pracovník jazykové a odborné znalosti. Následně na to byly dotazovanému vzorku položeny ty samé otázky, jen s tím rozdílem, že měli zmínit, jaké dosažené vzdělání, kolikaletou praxi a jakou úroveň jazykových a odborných znalostí měli oni při zařazení na danou pracovní pozici. Toto rozdělení bylo záměrné, aby bylo možné posoudit, zda jsou na potenciálního pracovníka kladeny přiměřené nároky. Mnohdy se totiž vyskytují případy, že při výběrovém řízení je dáována přednost uchazeči s vyššími kvalifikačními předpoklady, které však při následném výkonu práce zůstávají nevyužity.

V oddělení TPV je na pozicích Technolog výroby a Technolog a zástupce svařovacího dozoru postačující středoškolské vzdělání s maturitou, na pozici Hlavní plánovač výroby je již zapotřebí vzdělání vysokoškolského. Zde se tedy požadavky na pracovníka shodovaly s tím, jak to vnímají i samotní dotazovaní.

Graf 8 – Útvar TPV



Co se týče požadované odborné praxe v rámci útvaru TPV, měli všichni dotazovaní při nástupu na pracovní místo odbornou praxi v délce 6ti až 10ti let. Pracovníci se však jednohlasně shodli na názoru, že by byla na jejich pracovní pozici plně dostačující tří až pětiletá praxe v oboru. Odpovědi respondentů z útvaru TPV jsou zaneseny do grafu 8, který zobrazuje délku odborné praxe a úroveň vzdělání.

Zajímavé byly odpovědi respondentů z úseku UDP, kdy respondent s nejkratší odpracovanou dobou u firmy uvedl, že odborná praxe na jeho pozici není nutná vůbec. Při přijímání na danou pozici žádnou praxi neměl, ovšem podle názoru přímého nadřízeného je na toto místo potřebná minimálně pětiletá praxe v oboru. To je podle mého názoru dosti velký rozdíl, nad kterým by se bylo vhodné zamyslet.

Graf 9 – Útvar UDP



Stejná situace se vyskytla i u odpovědí respondentů z útvaru UDP na otázku ohledně dosaženého vzdělání. Jeden z dotazovaných uvedl, že jeho dosažené vzdělání bylo při zařazení na pracovní místo vysokoškolské, ale podle jeho názoru by uspěl i uchazeč se středoškolským vzděláním s maturitou. Avšak jeho přímý nadřízený uvádí, že na toto místo je zapotřebí pouze vysokoškolsky vzdělaného pracovníka. Další respondent ze zmíněného úseku uvedl délku praxe i požadavek na vzdělání odpovídající jeho délce odborné praxe a

dosaženému vzdělání při zařazení na pracovní pozici. Graf 9 vykresluje odpovědi pracovníků z útvaru UDP.

Dále se zaměříme na otázku ohledně znalosti cizích jazyků. Vzhledem k tomu, že jde o dynamicky se rozvíjející firmu, která je v největší míře zaměřena na světový trh, jsou znalosti cizích jazyků podstatnou součástí pracovní pozice. Z tabulky 1 vyplývá, že se respondenti útvarů TPV i UDP jednohlasně shodli na důležitosti znalosti anglického jazyka. Každá pracovní pozice samozřejmě vyžaduje rozdílné požadavky kladené na úroveň znalosti tohoto jazyka. Jako další jazyk byl několika respondenty označen ruský jazyk, avšak se znalostí na elementární úrovni.

Tabulka 1 – **Jazykové znalosti**

PRACOVNÍ POZICE	Anglický jazyk		Ruský jazyk	
	Elementární	Pokročilá	Elementární	Pokročilá
Vedoucí TKM		x		x
Technik UDP		x	x	
Technolog a zástupce svařovacího dozoru	x		x	
Technolog výroby	x			
Hlavní plánovač výroby	x			

Tabulka 2 zobrazuje požadavky na práci s PC, což zahrnuje především ovládání OS Windows, kancelářské SW a znalost práce s internetem. Podle většiny dotazovaných pracovníků je tato dovednost nutná na pokročilé úrovni. Pouze dva pracovníci z útvaru TPV uvedli, že jejich pozice vyžaduje ovládání PC na excelentní úrovni.

Tabulka 2 – **Odborné dovednosti**

PRACOVNÍ POZICE	Práce s PC		Odborné zkoušky, oprávnění	
	Pokročilá	Vysoká	EWT, Vyhl. 50	ŘP sk. A, B
Vedoucí TKM	x		x	x
Technik UDP	x			
Technolog a zástupce svařovacího dozoru		x	x	
Technolog výroby	x			
Hlavní plánovač výroby		x		x

V tabulce 2 jsou dále zohledněny odborné zkoušky a oprávnění, které museli mít respondenti před nástupem na danou pracovní pozici.

V poslední části této kategorie bylo šetřeno, do jaké míry si museli respondenti po nástupu na pracovní pozici doplňovat odborné a jazykové znalosti, a jakou formou toho dosahovali, což shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3 – **Doplňování si jazykových a odborných dovedností**

PRACOVNÍ POZICE	Jazykové znalosti			Odborné dovednosti		
	Vůbec	Min.	Velmi	Vůbec	Min.	Velmi
Vedoucí TKM			x		x	
Technik UDP		x				x
Technolog a zástupce svařovacího dozoru	x				x	
Technolog výroby	x				x	
Hlavní plánovač výroby		x				x

Pracovníci na pozicích Technik UDP a Hlavní plánovač výroby jednohlasně odpověděli, že si museli oba typy znalostí doplňovat. Konkrétně jazykové znalosti minimálně, odborné

dovednosti ve velké míře. V případě Technika UDP je to pochopitelné, protože jak sám uvedl, při nástupu na danou pracovní pozici neměl žádnou praxi v oboru. Ostatní pracovníci útvaru TPV uvedli, že nutnost doplňování si odborných dovedností byla minimální. Jazykové znalosti si nemuseli doplňovat vůbec, jelikož při jejich práci jsou využívány v minimální míře. Vedoucí TKM si v souvislosti se svou pozicí musel doplňovat jazykové znalosti ve velké míře a odborné dovednosti jen minimálně.

V případě doplňování si jazykových znalostí či odborných dovedností byla u všech respondentů shledána odpověď, že toho dosahovali samostudiem, což jasně svědčí o tom, že společnost v této oblasti dosud neprojevila velký zájem o vzdělávání pracovníků. Příčinou však může být zmíněné nesystematické proškolení pracovníků. To by se mělo změnit po zavedení plánu školení, který uvádím v rámci doporučení podniku v závěru diplomové práce.

Závěr kategorie tvořila tabulka s vypsanými požadavky na osobnost. Respondenti měli uvést, zda jsou na dané pracovní pozici zmíněné požadavky potřeba. Pokud odpověděli kladně, tak měli dále uvést, do jaké míry, zda jsou užitečné nebo nutné. Bylo zajímavé, že respondenti odpověděli vždy pozitivně. Tabulka 4 zachycuje počet odpovědí respondentů a jejich přímých nadřazených, v rámci útvarů, ke každému požadavku na osobnost.

Tabulka 4 – Požadavky na osobnost

POŽADAVEK NA OSOBNOST	TPV		UDP	
	Užitečné	Nutné	Užitečné	Nutné
Komunikace, písemný a slovní projev	2	3	3	1
Přizpůsobivost	4	1	2	2
Týmová práce	1	4	-	4
Koncentrace pozornosti	5	-	1	3
Vyjadřovací schopnosti	-	5	2	2
Sebeovládání	3	2	-	4
Odolnost vůči stresu	4	1	-	4
Schopnost přijmout odpovědnost	2	3	1	3
Dlouhodobá paměť	5	-	-	4
Praktické, samostatné myšlení	2	3	-	4
Krátkodobá paměť	5	-	4	-

Získané požadavky na osobnost byly dle získaných odpovědí zohledněny a zaneseny do popisů jednotlivých pracovních míst. Z tabulky 4 je zřejmé, že požadavky na osobnost, jako jsou schopnost pracovat v týmu, vyjadřovací schopnosti, praktické a samostatné myšlení, jsou na obou pracovních pozicích nutné ke správnému vykonávání činnosti. Naopak přizpůsobivost, schopnost přijmout odpovědnost a krátkodobá paměť se jeví pouze jako užitečné dovednosti. Zajímavé rozdíly se vyskytují při vyjádření se k dlouhodobé paměti či odolnosti vůči stresu. Vypovídá to o charakteru pracovních pozic v rámci obou útvarů. Je zřejmé, že práce v útvaru TPV je podle respondentů více pohodová, bez zbytečného stresu a člověk se na této pozici snadněji přizpůsobí, než jak je tomu v případě UDP.

3.4 Popisy a specifikace pracovních míst

Z dat získaných písemným dotazováním, rozhovory s nadřízenými pracovníky, z informací obsažených v podnikové dokumentaci a po rozhovoru s HR konzultantkou firmy MAVEL, a. s. byly vytvořeny následující popisy a specifikace pracovních míst.

Původní popisy pracovních míst jsou uvedeny v příloze 4. Práva a povinnosti, které jsou společné pro všechny pracovníky, jsou pro větší přehlednost vypsány samostatně v popisu pracovních činností, jehož úplná podoba je předmětem přílohy 5. Zmíněnými obecnými povinnostmi bude pověřen každý pracovník od data převzetí funkce nebo změn v pracovní činnosti.

3.4.1 Popis pracovního místa na funkci Vedoucí TKM

Název pracovního místa:	Vedoucí útvaru tekutinových systémů
Mzdová třída:	

Kvalifikační předpoklady a požadované způsobilosti

Stupeň vzdělání:	vysokoškolské
Obor vzdělání:	strojírenství a strojírenská výroba
Požadovaná praxe:	5
Stupeň znalosti ovládání AJ: ⁹	2
Stupeň znalosti ovládání dalšího jazyka: ¹	2
Počítačové znalosti: ¹	2
Požadované zkoušky:	Vyhláška 50 (elektrická způsobilost) Řidičský průkaz skupiny A

Odborné dovednosti

- Samostatnost při řešení úkolů
- Příprava dokumentace k testování
- Technická zručnost
- Specifikace systémů pro použití v technologii vodních elektráren
- Zprovoznění a nastavení systémů na lokalitě
- Servis systémů na lokalitě
- Analýza poruch systémů na lokalitě
- Technická dokumentace údržby systémů
- Konzultace se subdodavateli
- Kontrola a přejímka subdodávek hydraulických a tekutinových systémů
- Posuzování a vyřizování reklamací tekutinových systémů ve spolupráci se servisním oddělením
- Zpracovávání montážních postupů tekutinových systémů

⁹ Uvedte: 1,2,3 podle základní (1), pokročilá (2), vysoká (3)

Odborné znalosti

- Hydraulické stroje a zařízení
- Energetika
- Měření a regulace
- Normy
- Celkový technický přehled
- Všeobecné strojírenství, produkty a novinky
- Základní montážní a údržbové předpisy
- Tvorba a čtení technických výkresů a schémat
- Přehled o tekutinových systémech
- Použití prvků vhodných pro danou aplikaci
- Navrhování systémů vysokotlaké hydrauliky a mazacích systémů
- Požadavky na spolehlivost strojů
- Montážní postupy
- Průmyslová ekologie
- Bezpečnost práce a požární ochrana

Obecné způsobilosti

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

- Organizování a plánování práce
- Analyzování a řešení problémů
- Rozhodování
- Práce s informacemi
- Technické způsobilosti
- Týmová práce

Na **pokročilé úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Prezentování
- Vyjednávání
- Jazykové způsobilosti
- Osobnostní rozvoj
- Počítačové způsobilosti
- Řízení lidí

Na **elementární úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Motivování
- Tvořivé myšlení
- Jazykové způsobilosti

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou kladeny **vysoké požadavky na přesnost a preciznost, odolnost vůči stresu a na sebeovládání**. Vysoké nároky jsou i na kultivovanost vystupování, přizpůsobivost a na dlouhodobou paměť. Dále se objevují požadavky na koncentraci, tvůrčí myšlení, samostatné myšlení, rozhodnost a schopnost přijmout odpovědnost.

Popis pracovních kompetencí

Hlavní činnosti, úkoly

Účel pracovního místa:

Vedoucí útvaru tekutinových systémů zodpovídá za kompletnost, funkčnost a ve spolupráci s nákupním oddělením také za včasnost dodávek tekutinových systémů.

Pracovní činnosti:

- Tvorba procesů, kontrola a dodržování procesů
- Průzkum trhu a dodavatelů
- Spolupráce s vedoucím útvaru uvádění do provozu, projektantem a nákupním oddělením
- Vedení kompletní dokumentace o uplatněných reklamacích
- Plnění úkolů zadaných zakázkovou komisí
- Vypracovávání úplných objednacích návrhů tekutinových systémů
- Stanovování nezbytného sortimentu ND tekutinových systémů pro zákazníky
- Zajišťování kompletní servisní činnosti pro tekutinové systémy a konzultace pro servisní oddělení
- V případě účasti na stavbě - vedení stavebního deníku

Hlavní úkoly:

- Zajišťuje činnost v souladu s úkoly technického ředitele
- Provádí kontrolu a příjemku subdodávek hydraulických systémů, mazání a chlazení
- Plní úkoly dané zakázkovou komisí
- Zodpovídá za kompletnost, funkčnost a včasnost dodávek tekutinových systémů
- Posuzuje a vyřizuje reklamace tekutinových systémů
- Zajišťuje technická jednání a zadání s dodavateli tekutinových systémů a pořizuje z nich zápisy
- Zpracovává montážní postupy tekutinových systémů s cílem minimalizovat jejich pracnost a finanční náročnost
- Zúčastňuje se uvádění do provozu a komplexních zkoušek
- Úzce spolupracuje s vedoucím útvaru uvádění do provozu a projektantem
- Předkládá MTZ kompletní a úplné objednací návrhy tekutinových systémů

- Navrhuje racionalizační opatření
- Zajišťuje kompletní servisní činnost pro tekutinové systémy
- Vyhodnocuje dosavadní zkušenosti z provozu již instalovaných tekutinových systémů
- Spolupracuje s TÚ při zpracování realizační technické dokumentace s cílem dosažení max. provozní spolehlivosti
- Vede kompletní dokumentaci o uplatněných reklamacích a jejich vyřízení
- V návaznosti na zjištěné nedostatky navrhuje nápravná opatření
- Ve spolupráci s obchodníkem stanovuje pro zákazníky, před podpisem smlouvy, nezbytný sortiment ND tekutinových systémů
- Zodpovídá za cenovou oblast tekutinových systémů
- Veškeré skutečnosti prováděné a zjištěné na lokalitách zaznamenává do stavebního deníku
- Vede agendu na PC
- Zodpovídá za úplné definování okrajových podmínek při zadávání tekutinových systémů
- Zodpovídá za koordinaci všech útvarů a subdodavatelů mající vliv na správný chod tekutinových systémů

Požadavky na školení a vzdělávání

- BOZP a PO
- Operační systém Windows
- MS Office
- Firemní SW Maják
- Internet

Odborná školení

- Hydraulické systémy
- Time management

Pracovní a zdravotní podmínky

Člověk není vystaven žádné významné zátěži.

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:

- Prognosticky závažné poruchy vidění
- Závažné duševní poruchy, těžké poruchy chování

Zařazení v organizační struktuře

Nadřízená pozice	Podřízené pozice
Technický ředitel	Pracovník TKM
Pozice, které může zastupovat	Pozice, které může zastupovat na příkaz přímého nadřízeného
Projektant, nákup	Site manager

Vypracoval:		Revize (datum):	
Dne:	Podpis:	Podpis:	

Schválil:

3.4.2 Popis pracovního místa na funkci Technik UDP

Název pracovního místa:	Technik UDP
Mzdová třída:	

Kvalifikační předpoklady a požadované způsobilosti

Stupeň vzdělání:	vysokoškolské ¹⁰
Obor vzdělání:	strojírenství a strojírenská výroba
Požadovaná praxe:	5
Stupeň znalosti ovládání AJ: ¹¹	2
Stupeň znalosti ovládání dalšího jazyka: ¹	1 – 2
Počítačové znalosti: ¹	2
Požadované zkoušky:	Řidičský průkaz skupiny A
Odborné dovednosti • Technicky zručný • Komunikace elektronickou poštou Lotus, Outlook • Kreslení a čtení technických výkresů a schémat • Znalosti procesů vodních elektráren, výroby a distribuce energie • Příprava technické dokumentace v MS Office, Autocad, Solidworks • Znalost základních principů elektrotechniky, regulace a měření • Management zkušebního týmu (i cizích společností a lidí z jiných kultur) • Kontrolní práce ve výrobní hale, kontrola svěřených staveb • Přejímání hydraulických zařízení u dodavatelů Odborné znalosti • Energetické stroje • Měření a regulace • Hydraulické stroje a zařízení • Vodní stroje	

¹⁰ Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou je podmíněno praxí v oboru, resp. specializací na vodní turbíny

¹¹ Uveďte: 1,2,3 podle základní (1), pokročilá (2), vysoká (3)

- Točivé stroje
- Normy a směrnice ISO
- Elektrotechnika, hydraulika
- Vodní stroje
- Měření a regulace
- Celkový technický přehled
- Základní koordinační, výrobní výkresy
- Bezpečnost práce a požární ochrana

Obecné způsobilosti

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

- Písemný projev a komunikace
- Týmová práce
- Organizování a plánování práce
- Práce s informacemi
- Technické způsobilosti
- Tvořivé myšlení

Na **pokročilé úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Vyjednávání
- Samostatnost při řešení úkolů
- Rozhodování
- Jazykové způsobilosti
- Jazykové způsobilosti
- Osobnostní rozvoj
- Počítačové způsobilosti
- Prezentování
- Motivování

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou kladeny **vysoké požadavky na schopnost pracovat v týmu, odolnost vůči stresu, praktické a samostatné myšlení a na dlouhodobou paměť**. Vysoké nároky jsou i na schopnost přijmout odpovědnost, sebeovládání a na koncentraci pozornosti. Dále se objevují požadavky na kultivovanost vystupování, schopnost předvídat, na přizpůsobivost, vyjadřovací schopnosti, pragmatické myšlení a krátkodobou paměť, vytrvalost, toleranci a na schopnost adaptace na změny stylu práce a podmínek práce (časté cestování, práce mimo kancelář, v polních podmínkách).

Hlavní činnosti, úkoly

Účel pracovního místa:

Technik UDP zajišťuje v rámci realizační fáze uvedení soustrojí do provozu technickou koordinaci svěřené zakázky, zodpovídá za technickou správnost vypracování dokumentace (postup testování, podmínky pro testování, vyhodnocení výsledků) a vyvíjí neustálou činnost vedoucí ke zlepšování technické úrovně, spolehlivosti a efektivnosti výrobků. Odpovídá za úspěšné ukončení zakázky po technické stránce a odevzdání díla zákazníkovi.

Pracovní činnosti:

- Vypracovávání technické dokumentace
- Účast na všech přejímkách hydraulických zařízení a faktory testech u všech subdodavatelů
- Koordinace práce v rámci UDP, soustrojí
- Udržování a sledování norem a směrnic ISO
- Kontrola svěřených staveb
- Příprava a školení teamu UDP
- Zpětná informační vazba pro jednotlivá oddělení společnosti
- Doplnování a tvorba znalostní databáze

Hlavní úkoly:

- Zajišťuje technickou koordinaci svěřené stavby – zakázky
- Účastní se práce týmu na svěřené stavbě – zakázce
- Účastní se kontrolních dnů na svěřené stavbě – zakázce
- Účastní se setkání s investory, subdodavateli a ostatními partnery společnosti
- Vyvíjí jednotlivé technologické předpisy standardizující činnost Společnosti
- Spolupracuje a v případě potřeby i technicky koordinuje práci jednotlivých oddělení Společnosti
- Provádí kontrolní práce v nabídkové, projektové i realizační fázi zakázky
- Vypracovává dokumentaci pro nabídky, základní koordinační výkresy, technologické projekty a ostatní typy dokumentace
- Realizuje úkoly na projektech ostatních členů projekce s ohledem na strojní automatiku a hydrauliku (aktuální specifikum Společnosti)
- Zodpovídá za technickou správnost vypracování dokumentace
- Vyvíjí neustálou činnost vedoucí ke zlepšování technické úrovně, spolehlivosti a efektivnosti výrobků Společnosti
- Reprezentuje Společnost
- Vede podrobný deník pro interní potřeby a zvlášť pro zákazníka
- Vypracovává dokumentaci o provedených testech a spolehlivosti zkoušeného stroje

- Vyhotovuje doklady v souladu s předpisy ISO

Požadavky na školení a vzdělávání

- BOZP a PO
- Operační systém Windows
- MS Office
- Firemní SW Maják
- Internet

Odborná školení

- Proškolení pro řízení montážních prací
- Metrologie (vibrace)
- Semináře týkající se navrhování, konstrukce a údržby subdodávek (GEN, PREV, CAR, MAP, VM, atd.)

Pracovní a zdravotní podmínky

Člověk je vystaven psychické zátěži.

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:

- Prognosticky závažné poruchy vidění
- Záchvatové a kolapsové stavy
- Onemocnění oběhové soustavy s funkčním omezením
- Závažné duševní poruchy, těžké poruchy chování

Zařazení v organizační struktuře

Nadřízená pozice	Podřízené pozice
• Vedoucí UDP	• –
Pozice, které může zastupovat	Pozice, které může zastupovat na příkaz přímého nadřízeného

• Projektant, Konzultant nákupu	• Site manager, konzultant obchodu, šéfmontér (supervizor)
---	--

Vypracoval:		Revize (datum):	
Dne:	Podpis:	Podpis:	

Schválil:

3.4.3 Popis pracovního místa na funkci Technolog a zástupce svařovacího dozoru

Název pracovního místa:	Technolog a zástupce svařovacího dozoru
Mzdová třída:	

Kvalifikační předpoklady a požadované způsobilosti

Stupeň vzdělání:	středoškolské s maturitní zkouškou
Obor vzdělání:	strojírenství a strojírenská výroba
Požadovaná praxe:	3 – 5 let
Stupeň znalosti ovládání AJ: ¹²	1
Stupeň znalosti ovládání dalšího jazyka: ¹	1
Počítačové znalosti: ¹	2
Požadované zkoušky:	Evropský svářecí technolog Vizuální kontrola svarů

Odborné dovednosti

- Orientace v normách a v technických podkladech pro svařování
- Provádění technického dozoru na pracovištích
- Kontrola dodržování technologických postupů svařování
- Stanovování způsobu kontroly jakosti a technických zkoušek kontroly svarů
- Provádění technologických zkoušek svarových spojů
- Stanovování druhu a množství materiálů a polotovarů pro svařování
- Kontrolování technické dokumentace
- Prověřování technologičnosti konstrukce
- Zhotovování technologických postupů včetně časů
- Znalost norem ISO 9001
- Provádění kontroly norem spotřeby času
- Navrhování nezbytných přípravků pro výrobu
- Operativní řešení technologických problémů ve výrobě

¹² Uveďte: 1,2,3 podle základní (1), pokročilá (2), vysoká (3)

- Kontrolování technologických postupů
- Navrhování nových výrobních metod za účelem zvyšování produktivity práce

Odborné znalosti

- Technicko-hospodářské normy spotřeby materiálů
- Znalost čtení ve výkresové dokumentaci
- Základní znalost tvorby časových norem
- Znalosti a orientace v potřebném vybavení nástroji
- Průmyslová ekologie
- Bezpečnost práce a požární ochrana
- Normy a směrnice ve svařování

Obecné způsobilosti

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

- Samostatnost při analyzování a řešení problémů
- Technické způsobilosti
- Osobnostní rozvoj
- Prezentování své práce a nových návrhů

Na **pokročilé úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Tvořivé myšlení
- Práce s informacemi
- Počítačové způsobilosti

Na **elementární úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Řízení lidí
- Jazykové způsobilosti

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou kladeny velmi **vysoké požadavky na flexibilitu, praktické myšlení, kultivovanost vystupování a zevnějšku, pohotovost vystupování a na schopnost pracovat v týmu**. Dále se objevují požadavky na tvůrčí myšlení, přesnost a preciznost při plnění zadaných úkolů.

Popis pracovních kompetencí

Hlavní činnosti, úkoly

Účel pracovního místa:

Technolog zajišťuje správnou technologii výroby za účelem minimalizace výrobních nákladů, ve funkci zástupce svařovacího dozoru odpovídá za dodržování svařovacích procesů dle WPS a WPQR.

Pracovní činnosti:

- Dozor svařování
- Studium nových poznatků v oboru svařování kovů
- Provádění technického dozoru na pracovištích
- Kontrola dodržování technologie a postupy svařování
- Udržování a sledování norem a směrnic
- Kontrola PT, MT
- Vedení technické dokumentace
- Vytváření technologických postupů a výrobních průvodek
- Spolupráce s oddělením nákupu a konstrukce
- Kontrola norem spotřeby času
- Udržování a sledování norem a směrnic ISO 9001
- Materiálové výpisy
- Vedení seznamu svářečů

Hlavní úkoly:

- Zajišťuje řídicí činnost v souladu s úkoly vedoucího oddělení technické přípravy výroby
- Vypracovává technologické postupy, určuje stroje a zařízení, nářadí a jiné podmínky
- Uplatňuje návrhy na vnější kooperaci
- Uplatňuje požadavky na přípravky, stroje, zařízení a speciální nářadí
- Spolupracuje při zjišťování zmetků a výrobních závad
- Určuje normy spotřeby času a materiálu na operaci stanovené v technologickém postupu
- Spolupracuje při stanovování plánů výroby
- Zajišťuje kontrolu norem spotřeby času
- Spolupracuje při kontrole dodržování technologické kázně
- Řeší operativní technologické problémy ve výrobě
- Předkládá návrhy na systematické zvyšování technologické úrovně
- Spolupracuje na rozvoji výrobní základny
- Při opakovaných výrobach provádí aktualizaci norem spotřeby času
- Plní funkci zástupce svařovacího technologa a dozoru
- Vede evidenci svářečů

- Provádí penetrační a magnetickou kontrolu

Požadavky na školení a vzdělávání

- BOZP a PO
- Operační systém Windows
- MS Office
- Firemní SW Maják
- Internet
- Metody normování
- Pravidelná školení s ohledem na odbornou způsobilost (MT, PT, EWT)

Pracovní a zdravotní podmínky

Člověk není vystaven žádné významné zátěži.

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:

- Závažná endokrinní onemocnění
- Poruchy vidění
- Duševní poruchy
- Poruchy chování
- Závažná psychosomatická onemocnění

Zařazení v organizační struktuře

Nadřízená pozice	Podřízené pozice
• Vedoucí technické přípravy výroby	–
Pozice, které může zastupovat	Pozice, které může zastupovat na příkaz přímého nadřízeného
• Svářečský technolog	–

Vypracoval:		Revize (datum):	
Dne:	Podpis:	Podpis:	

Schválil:

3.4.4 Popis pracovního místa na funkci Technolog výroby

Název pracovního místa:	Technolog výroby
Mzdová třída:	

Kvalifikační předpoklady a požadované způsobilosti

Stupeň vzdělání:	středoškolské s maturitní zkouškou
Obor vzdělání:	strojírenství a strojírenská výroba
Požadovaná praxe:	3 – 5 let ¹³
Stupeň znalosti ovládání AJ: ¹⁴	1
Stupeň znalosti ovládání dalšího jazyka: ¹	–
Počítačové znalosti: ¹	2
Požadované zkoušky:	–

Odborné dovednosti

- Kontrolování technické dokumentace
- Operativní řešení technologických problémů ve výrobě
- Prověřování technologičnosti konstrukce
- Zhotovování technologických postupů včetně časů
- Navrhování nezbytných přípravků pro výrobu
- Kontrolování technologických postupů
- Znalost norem ISO 9001
- Provádění kontroly norem spotřeby času
- Navrhování nových výrobních metod za účelem zvyšování produktivity práce

Odborné znalosti

- Technicko-hospodářské normy spotřeby materiálů
- Znalost čtení ve výkresové dokumentaci
- Základní znalost tvorby časových norem
- Znalosti a orientace v potřebném vybavení nástroji

¹³ Odborná praxe na pozici technologa.

¹⁴ Uveďte: 1,2,3 podle základní (1), pokročilá (2), vysoká (3)

- Průmyslová ekologie
- Bezpečnost práce a požární ochrana

Obecné způsobilosti

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

- Samostatnost při analyzování a řešení problémů
- Prezentování své práce a nových návrhů
- Jednání s lidmi
- Týmová práce
- Osobnostní rozvoj
- Technické způsobilosti

Na **pokročilé úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Tvořivé myšlení
- Rozhodování
- Počítačové způsobilosti

Na **elementární úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Jazykové způsobilosti
- Řízení lidí

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou kladeny velmi **vysoké požadavky na flexibilitu, praktické myšlení, kultivovanost vystupování a zevnějšku, pohotovost vystupování a na schopnost pracovat v týmu**. Dále se objevují požadavky na tvůrčí myšlení, přesnost a preciznost při plnění zadaných úkolů.

Popis pracovních kompetencí

Hlavní činnosti, úkoly

Účel pracovního místa:

Technolog výroby zajišťuje správnou technologii výroby za účelem minimalizace výrobních nákladů.

Pracovní činnosti:

- Vytváření technologických postupů a výrobních průvodek
- Spolupráce s oddělením nákupu a konstrukce

- Kontrola norem spotřeby času
- Udržování a sledování norem a směrnic ISO 9001
- Materiálové výpisy

Hlavní úkoly:

- Zajišťuje činnosti v souladu s úkoly vedoucího oddělení TPV
- Vypracovává technologické výrobní postupy, určuje stroje a zařízení, nářadí a jiné pomůcky potřebné k výrobním operacím
- Zadává technologické postupy a normy do informačního systému „Maják“
- Vypracovává technicko-hospodářské normy spotřeby materiálu
- Uplatňuje požadavky na přípravky, stroje, zařízení a speciální nářadí
- Předkládá návrhy na systematické zvyšování technologické úrovně
- Provádí normování spotřeby času
- Zajišťuje kontrolu norem spotřeby času
- Řeší operativní technologické problémy ve výrobě
- Spolupracuje při kontrole dodržování technologické kázně
- Při opakovaných výrobach provádí aktualizaci norem spotřeby času
- Vede agendu speciálního nářadí a přípravků na PC
- Spolupracuje při zjišťování zmetků a výrobních závad
- Zadává podněty ke zlepšení systému jakosti společnosti dle norem ISO 9001
- Uplatňuje návrhy na vnější kooperaci
- Prověřuje technologičnost konstrukce detailů, jednotlivých uzlů a skupin, zadává připomínky a podněty k jejímu zlepšení

Požadavky na školení a vzdělávání

- BOZP a PO
- Operační systém Windows
- MS Office
- Firemní SW Maják
- Internet
- Metody normování

Pracovní a zdravotní podmínky

Člověk není vystaven žádné významné zátěži.

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:

- Poruchy vidění
- Duševní poruchy
- Závažná psychosomatická onemocnění
- Poruchy chování.

Zařazení v organizační struktuře

Nadřízená pozice	Podřízené pozice
• Vedoucí technické přípravy výroby	—
Pozice, které může zastupovat	Pozice, které může zastupovat na příkaz přímého nadřízeného
—	—

Vypracoval:		Revize (datum):	
Dne:	Podpis:	Podpis:	

Schválil:

3.4.5 Popis pracovního místa na funkci Hlavní plánovač výroby

Název pracovního místa:	Hlavní plánovač výroby
Mzdová třída:	

Kvalifikační předpoklady a požadované způsobilosti

Stupeň vzdělání:	vysokoškolské
Obor vzdělání:	strojní inženýrství nebo stroje a zařízení nebo ekonomika a řízení
Požadovaná praxe:	3 – 5 let
Stupeň znalosti ovládání AJ: ¹⁵	1 – 2
Stupeň znalosti ovládání dalšího jazyka: ¹	–
Počítačové znalosti: ¹	3
Požadované zkoušky:	–

Odborné dovednosti

- Operativní řešení organizačních a provozních problémů výroby
- Orientace ve strojírenských výkresech a normách
- Určování optimálního využívání výrobních a pracovních kapacit na pracovištích výroby
- Sestavování operativních plánů výroby
- Kontrola plnění operativních plánů výroby
- Stanovování výrobních zařízení pro výrobu
- Koordinace průběhu a vazeb výrobních činností ve výrobě
- Koordinace operativních plánů výroby s ostatními útvary organizace
- Zajišťování podkladů pro mezipodnikové kooperace ve výrobě
- Vedení výrobní dokumentace ve výrobě

Odborné znalosti

- ekonomika a řízení ve strojírenství
- znalosti čtení technické dokumentace ve strojírenství
- základní znalosti mechanických vlastností kovových materiálů a jejich slitin
- strojní součásti a polotovary a jejich parametry (rozměry, jakost povrchu aj.)

¹⁵ Uveďte: 1,2,3 podle základní (1), pokročilá (2), vysoká (3)

- základy technologií ve strojírenství a základní znalosti technických možností druhů strojů a zařízení
- základní znalosti technologie slévárenství
- základní znalosti technologie kovářství a kovárenství
- základní znalosti technologie tepelného zpracování kovů
- systémy a standardy jakosti a kvality ve strojírenství
- automatizované systémy řízení výroby CAD/CAM
- technologie obrábění kovů

Obecné způsobilosti

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

- Analyzování a řešení problémů
- Rozhodování
- Práce s informacemi
- Organizování a plánování práce
- Počítačové způsobilosti
- Technické způsobilosti

Na **pokročilé úrovni** se požadují tyto obecné způsobilosti:

- Prezentování
- Osobnostní rozvoj
- Vyjednávání
- Jazykové způsobilosti
- Týmová práce
- Řízení lidí
- Motivování
- Tvořivé myšlení

Osobnostní požadavky

U této pozice jsou kladeny **vysoké požadavky na odolnost vůči stresu, kultivovanost vystupování a zevnějšku, samostatné myšlení a rozhodnost**. Vysoké nároky jsou i na sebeovládání, přizpůsobivost, na přesnost a preciznost. Dále se objevují požadavky na koncentraci, tvůrčí myšlení a schopnost přijmout odpovědnost.

Popis pracovních kompetencí

Hlavní činnosti, úkoly

Účel pracovního místa:

Hlavní plánovač je vysoce kvalifikovaný pracovník, který řídí výrobní činnosti a organizuje přípravu výroby.

Pracovní činnosti:

- Zdokonalování systému preventivních postupů (pro zabezpečení výroby) s cílem předcházet poruchám výrobního procesu.
- Vytváření odpovídajících podmínek bezpečné práce, protipožární prevence a snižování negativních vlivů výrobního procesu na životní prostředí.
- Sledování trendů modernizace výrobního procesu za účelem snižování výrobních nákladů.
- Sestavování plánu výroby v návaznosti na plán realizace zakázky - v souladu s kapacitními propočty.
- Plnění cílů v oblasti jakosti a kvality.
- Koordinace činností jednotlivých výrobních středisek - dílen.
- Spolupodílení se na zpracování technicko-organizačních projektů pro rozvoj výrobní základny.
- Zajištění optimálního využití konkrétních řízených výrobních kapacit.

Hlavní úkoly:

- Plánuje a optimalizuje výrobní proces
- Zabezpečuje plynulý chod výroby
- Analyzuje výsledky výroby a zodpovídá za provádění nápravných opatření, především při plnění stanoveného plánu, efektivity práce a kvality výroby
- Zodpovídá za kvalitu prováděné práce a za kvalitu vyráběné produkce
- Podílí se na inovačních procesech výroby, realizaci zavádění nových výrobků a spolupracuje na projektech
- Koordinuje stanovení systémů kontroly a řízení výrobních procesů (stanovení parametrů a validaci hodnot)

Požadavky na školení a vzdělávání

- BOZP a PO
- Operační systém Windows
- MS Office
- Firemní SW Maják

- Internet
- Školení v oboru IS, plánování, normování, nové výrobní metody

Pracovní a zdravotní podmínky

Člověk není vystaven žádné významné zátěži.

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:

- Závažné duševní poruchy, těžké poruchy chování.
- Epilepsie a jiná záchvatová onemocnění.
- Prognosticky závažné poruchy vidění.

Zařazení v organizační struktuře

Nadřízená pozice	Podřízené pozice
• Vedoucí technické přípravy výroby	–
Pozice, které může zastupovat	Pozice, které může zastupovat na příkaz přímého nadřízeného
• Vedoucí technické přípravy výroby	–

Vypracoval:		Revize (datum):	
Dne:	Podpis:	Podpis:	

Schválil:

4 Shrnutí

V diplomové práci byla nejprve charakterizována problematika, v jejímž rámci byl uveden předmět a cíl práce, stanoveny pracovní hypotézy a uvedeny metody použité při sběru informací nutných k vytvoření popisů a specifikaci pracovních míst. Následovala část teoretická, ve které byly zmíněny základní poznatky týkající se personální práce obecně, dále pak analýzy pracovních míst a způsobu tvorby popisu a specifikace pracovní pozice.

Stěžejní částí práce byla praktická část, která se ve svém úvodu věnovala charakteristice podniku a základním vlastnostem dotazovaného souboru. Následovaly výsledky empirického šetření, které vzešly z písemného dotazování pracovníků podniku. Při zodpovídání základních otázek týkajících se názvu pracovní pozice a útvaru, pod který dané pracovní místo spadá, se potvrdila neaktuálnost organizačního diagramu. Ze zodpovězených otázek bylo nejvíce zajímavé, že ani zaměstnanec, pracující pro firmu déle než 4 roky nebyl schopen odpovědět na otázku týkající se názvu pracovní pozice jeho přímého nadřízeného.

Z kategorie zaměřené na fyzické požadavky vyplynulo, že práce v útvaru TPV je vhodná jednoznačně pro muže. Z útvaru UDP nebyly názory respondentů tak jednostranně zaměřené a vyjádřili se i k možnosti, že při výkonu jejich práce na pohlaví nezáleží. Kategorie týkající se vědomostí a dovedností přinesla jednoznačnou odpověď od pracovníků TPV na délku odborné praxe, a to mezi třemi a pěti lety. V rámci útvaru UDP nebyly odpovědi tak jednoznačné. Například „služebně nejmladší“ pracovník uvedl, že na jeho pozici není praxe v oboru nutná vůbec.

Významným ukazatelem může být pro společnost nespokojenost pracovníků s vybavením kanceláře. V otázce, jak vnímají zařízení kanceláře z hlediska změny, téměř všichni odpověděli, že jsou celkem spokojeni. Dva respondenti se vyjádřili, že vybavení kanceláře by potřebovalo určitě změnu, a pouze jeden dotazovaný uvedl, že nejsou žádné změny nutné. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že názor na firemní kulturu se postupem let, odpracovaných u firmy, mění. Nejmladší pracovník, z hlediska věku i pracovního zařazení, toho byl skvělým příkladem. Pro příklad lze uvést názor na potřebné vzdělání nebo na nutnou dobu odborné praxe, který se výrazně lišil od ostatních dotazovaných pracovníků.

5 Závěry a navrhovaná opatření

5.1 Ověření pracovních hypotéz

H1 = společnost nemá vytvořené nebo aktualizované profily konkrétních pracovních míst

Společnost MAVEL, a. s. vytvořila profily všech zkoumaných pracovních míst již před několika lety. Neměla tedy aktuální popisy pracovních míst. Popis pracovního místa Hlavní plánovač výroby a specifikace všech zmíněných pracovních míst chyběly úplně, byly tedy vytvořeny zcela nové.

⇒ *Hypotéza se potvrdila*

H2 = pracovníci neumí jasně specifikovat obsah jejich práce

Z písemného dotazování vyplynulo, že většina pracovníků není schopna jasně definovat, co je účelem a obsahem jejich práce, za jaké činnosti jsou odpovědní a které úkoly by měli považovat za ty hlavní. Jak bylo komentováno na straně 39, v praktické části týkající se výsledků empirického šetření.

Návrh organizační struktury bude předložen vedení společnosti ke schválení. Poté bude novelizovaná organizační struktura vyvěšena na nástěnce každého oddělení, aby měli všichni pracovníci možnost se s ní seznámit. Dále budou všem pracovníkům předloženy nové popisy pracovních míst, které si budou moci nastudovat a ujasnit si tím, co je podstatou jejich práce.

⇒ *Hypotéza se potvrdila*

H3 = podnik nemá vytvořen plán školení pracovníků

Společnost proškoluje své pracovníky nesystematicky a díky tomu vznikají odchylky a problémy v systému školení pracovníků. Z toho důvodu bude vytvořen plán školení pracovníků (tabulka 5) zkoumaných pracovních pozic. Tím by se mělo dosáhnout maximálního efektu při plánování a realizaci školení.

⇒ *Hypotéza se potvrdila*

5.2 Doporučení

A. Zlepšit komunikaci podniku se zaměstnanci.

Ve společnosti očividně chybí lepší komunikace se zaměstnanci. Bylo by vhodné pozvednout stávající prostředky interní komunikace. V podniku existují tři druhy vnitřní komunikace, avšak nejpoužívanější je pouze tak zvaný IS Maják. Bylo by tedy dobré zapřemýšlet, zda je nutné starat se o všechny tři komunikační kanály. Myslím si, že by nebylo od věci vkládat veškeré síly do informačního systému využívaného téměř všemi pracovníky firmy. Zároveň by se mohly konat tak zvané informativní schůzky. Na nich by byly prezentovány například výsledky hospodaření podniku za uplynulé období. Pracovníci by tak měli možnost vidět, jak si firma stojí na trhu a jaké má plány do budoucna. Pravidelná komunikace s pracovníky nejen elektronickou formou by mohla zlepšit jejich informovanost a s tím související i spokojenost a motivaci k práci.

Doporučením by mohl být také „zaměstnanecký samoobslužný systém“, o němž se zmiňuje Walker a kol. (2003). Jeho zavedením se pracovníci stávají samostatnějšími v mnoha oblastech. „Patří mezi ně volba vzdělávacího programu, vyhledávání pracovních příležitostí (včetně výběrových řízení na jmenované funkce), zpracování mzdových odpočtů a participace na penzijním plánování. Pracovník může rovněž upravovat některé části svých osobních záznamů v databázi, jako například rodinný stav, adresa a údaje o rodinných příslušnících.“ (Walker a kol., 2003, s. 26)

B. Seznámení pracovníků s aktuálními popisy pracovních míst.

V dohledné době by měly být pracovníkům představeny aktuální popisy a specifikace jejich pracovních míst. Jako souhlas s tím by měli pracovníci zmíněný dokument podepsat. Tento proces by měl v podniku proběhnout vždy alespoň jednou za dva roky. Pokud samozřejmě nevznikne v podniku potřeba aktualizovat popis určitého pracovního místa dříve. Poté by se musela provést aktualizace popisu okamžitě. Předěšlo by se tak tomu, že pracovník neumí přesně specifikovat účel práce, kterou vykonává, a nezná název pozice pracovního místa svého nadřízeného. Zabránilo by se tím také špatné vizitce firmy, která s neinformovaností svých pracovníků těsně souvisí.

C. Aktualizace organizačního diagramu.

Dalším důležitým krokem by mělo být schválení aktualizovaného organizačního diagramu. V současném schéma totiž není přesně znázorněno, pod který útvar spadá jaké oddělení, a zároveň v něm zcela chybí několik současných pracovních pozic. Aktuální organizační diagram by bylo dobré vyvěsit na firemní nástěnku na každém oddělení, aby si všichni pracovníci uvědomili, kam ve firmě spadá jejich pracovní pozice.

D. Redesign kancelářských prostor.

Neopomenutelnou součástí doporučení je také zvážení redesignu kancelářských prostor. To by mohlo mít vliv na vyšší spokojenost pracovníků a tedy i na jejich snazší řízení.

E. Plán školení.

Považuji za důležité na závěr uvést návrh plánu školení pro pracovníky, jejichž pracovní místa byla předmětem výzkumu. Tabulka 5 vyobrazuje souhrn školení, kterými by měli pracovníci v rámci jednotlivých pracovních pozic projít. Vyskytují se zde jak obecná školení, společná pro všechny pracovní pozice, tak i odborná školení, specifická pro každou pracovní pozici.

Tabulka 5 – Plán školení pracovníků

[illegible]

Mezi obecná školení lze samozřejmě zařadit bezpečnost práce a požární ochranu a dále pak znalost práce s PC obecně. Důležitost jazykových znalostí a potřeba dalšího vzdělávání v oblasti manažerských a jiných dovedností je opět pro jednotlivé pracovní pozice přehledně zanesena v tabulce 5. Speciální odborná školení jsou pak zvlášť definována ke konkrétní pracovní pozici. Pro názornost uvádím v tabulce 6 výčet speciálních odborných školení pro jednotlivé zkoumané pozice.

Tabulka 6 – **Speciální odborná školení**

NÁZEV PRACOVNÍ POZICE	SPECIÁLNÍ ODBORNÁ ŠKOLENÍ
Hlavní plánovač výroby	Informační systémy Plánování Metody normování Nové výrobní metody
Technik UDP	Řízení montážních prací Metrologie (vibrace) Navrhování, konstrukce a údržba subdodávek (GEN, PREV, CAR apod.)
Technolog a zástupce svařovacího dozoru	Metody normování MT, PT, EWT
Technolog výroby	Metody normování
Vedoucí útvaru tekutinových systémů	Hydraulické systémy Time management

V reálné podobě by měla být všechna odborná školení zanesena v tabulce 5, a to tak, že každá buňka sloupce s názvem Speciální odborná školení bude v rámci jednotlivých pracovních míst opatřena komentářem. Ten bude obsahovat informace zachycené v tabulce 6 pro každou pozici a zobrazí se až po kliknutí na příslušnou buňku. To usnadní orientaci v plánu školení a tabulka se nebude stávat nepřehlednou i po zpracování požadavků na školení u ostatních pracovních pozic a rolí v podniku.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat informace týkající se náplně práce, odpovědnosti a zastupitelnosti jednotlivých pracovníků na konkrétních pracovních pozicích. Výchoziskem analýzy práce byla sumarizace všech těchto získaných informací v podobě popisů pracovních míst. Tyto dokumenty slouží jako podklad pro vytvoření specifikace pracovního místa, jenž udává požadavky kladené na dané pracovní místo.

Vytvořené popisy a specifikace pracovních míst by měly posloužit především personálnímu oddělení. Do obou zkoumaných útvarů plánuje vedení společnosti přijmout nové pracovníky. S aktuálními a nově vytvořenými popisy a specifikacemi pracovních míst budou zcela přesně vědět, jakého pracovníka, s jakou kvalifikací a s jakými dovednostmi hledat. Personální oddělení tak bude mít větší přehled při vypisování výběrového řízení na dané pozice. Zpracovaný plán školení pro zkoumané pracovní pozice by měl rovněž usnadnit personalistům práci s organizováním školení a jiných vzdělávacích akcí. Pomocí aktuálního plánu školení pracovníků a popisu pracovního místa, doplněného o specifikace dané pozice, lze zaručit vysokou efektivitu při vykonávání veškerých pracovních činností.

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.; kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

DVOŘÁKOVÁ, Z.; kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Praha: VŠE, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

LIVIAN, Y., F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: Srovnání s Českou Republikou*. Praha: HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X

LORENCOVÁ, H. *Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku*. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 16, č. 5, 2008.

MARQUES, C., JIRÁSEK, F.; kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, a. s., 1996. 275 s. IN ISBN

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H Vyšehradská, s. r. o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X

PAPÍRNÍKOVÁ, H. *Analýza pracovních míst společnosti Memos Software, s. r. o.* Diplomová práce, 2007.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1

WALKER, A., J.; kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8

Interní dokumenty společnosti MAVEL, a. s.

Organizační a pracovní řád společnosti

Prezentace o společnosti MAVEL, a. s.

Popisy pracovních míst

Popis pracovních činností

Internetové zdroje

Popis pracovního místa [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/popis-pracovniho-mista>>

Pracovní role [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/pracovni-role>>

Job Analysis [online]. 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z: <<http://www.hr-guide.com/data/G000.htm>>

Job Analysis Methods [online]. 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z: <<http://www.managementstudyguide.com/job-analysis-methods.htm>>

MORGENSON, F., P. *Job Analysis Methods* [online]. 2007 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z: <https://www.msu.edu/~morgeson/morgeson_2007b.pdf>

Job Analysis Process [online]. 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z: <<http://www.managementstudyguide.com/job-analysis-process.htm>>

Využití energie vody, EkoWATT [online]. 2006 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <<http://www.mpo-efekt.cz/cz/ekis/informacni-listy/8966>>

Největší výrobci vodních turbín v ČR [online]. 2004 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <<http://www.enviweb.cz/clanek/voda/47251/nejvetsi-vyrobci-vodnich-turbin-v-cr>>

ČEZ. *Obnovitelné zdroje energie a možnosti jejich uplatnění v ČR* [online]. 2003 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <<http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/obnovitelne-zdroje.html>>

ČKD Blansko Engineering [online]. 2011 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <<http://www.cbeng.cz/>>

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti	16
Obrázek 2 – Vztah mezi popisem a specifikací pracovního místa	23
Obrázek 3 – Organizační diagram	30

Seznam grafů

Graf 1 – Zastoupení mužů a žen ve společnosti	31
Graf 2 – Počet odpracovaných let	34
Graf 3 – Věková struktura respondentů	35
Graf 4 – Zaměření práce respondentů	37
Graf 5 – Vybavení kanceláře	38
Graf 6 – Vhodné osoby pro práci	39
Graf 7 – Vzhled pracovníků	40
Graf 8 – Útvar TPV	41
Graf 9 – Útvar UDP	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Jazykové znalosti	42
Tabulka 2 – Odborné dovednosti	43
Tabulka 3 – Doplnování si jazykových a odborných dovedností	43
Tabulka 4 – Požadavky na osobnost	44
Tabulka 5 – Plán školení pracovníků	73
Tabulka 6 – Speciální odborná školení	74

Přílohy:

Příloha 1 – Dotazník

Dotazník pro analýzu pracovních míst

Vážení pracovníci společnosti MAVEL, a. s.,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, jehož cílem je aktualizovat současné popisy Vašich pracovních pozic. **Dotazníkové šetření je anonymní**, otázky se týkají pouze Vašeho pracovního místa. Vyplňujte proto, prosím, dotazník pečlivě a především pravdivě. Přispějete tím ke kvalitnímu zpracování popisů pracovních pozic, s čímž souvisí následné zlepšení stavu Vašich pracovních podmínek.

A. Základní přehled o pracovním místě

1. **Název pracovní pozice:**
2. **Útvar, pod který spadá Vaše pozice:**
3. **Název pracovní pozice přímého nadřízeného:**
4. **Odhadovaný pracovní úvazek (hod./týden) – vyberte prosím jednu z možností:**
☐ 0 – 10 ☐ 11 – 20 ☐ 21 – 30 ☐ 31 – 40 ☐ 40 a více
5. **Počet let odpracovaných ve firmě:**
6. **Název pracovní pozice osoby, která Vás zastupuje v případě Vaší nepřítomnosti?**
7. **Název pracovní pozice osoby, kterou jste oprávněn zastupovat Vy?**

B. Charakter práce a pracovního prostředí

1. **Jaké je Vaše zaměření práce?**
☐ individuální ☐ týmové
2. **Které místo výkonu práce převládá?**
☐ firma ☐ domov ☐ zahraničí
3. **Jak vnímáte vybavení kanceláře? Zaškrtněte prosím jednu z nabízených možností.**
☐ Určitě by to chtělo změnu vybavení.
☐ Nějaké změny bych uvítal, ale není to pro mne důležité.
☐ Jsem zcela spokojen, žádné změny nejsou nutné.

C. Obsah práce

1. Jak byste popsal **účel Vašeho pracovního místa?**

2. Vypište prosím **pracovní úkoly, které plníte jen Vy osobně a v jaké frekvenci.** Zároveň prosím označte **vykřičníkem, při kterých úkolech Vás, podle Vašeho názoru, nelze nikým nahradit.**

Frekvence činnosti	Pracovní úkoly
Denní	
Týdenní	
Měsíční	
Nepravidelné	

3. Pokuste se vypsát **hlavní úkoly**, které souvisí s Vaší pracovní pozicí:

D. Fyzické požadavky

1. Domníváte se, že **práce**, kterou vykonáváte, je vhodná:

- ☐ pro muže ☐ pro ženy ☐ na pohlaví nezáleží

2. Tato práce je podle Vás **vhodnější pro lidi ve věku**: (Můžete zaškrtnout více možností.)

- ☐ 18 – 28 ☐ 29 – 39 ☐ 40 – 50 ☐ 51 – 61 ☐ 62 a více

3. Domníváte se, že funkce:

- ☐ vyžaduje reprezentativní vzhled
☐ vyžaduje průměrný (nevýrazný) vzhled
☐ konkrétní vzhled nevyžaduje – na vzhledu nezáleží

E. Vědomosti a dovednosti

1. Jaká je podle Vás potřebná na tuto pozici

a. dosažená úroveň **vzdělání**?

- ☐ vyučení ☐ středoškolské odborné ☐ středoškolské s maturitou
☐ vysokoškolské

b. minimální délka odborné praxe?

- ☐ 1 – 2 roky ☐ 3 – 5 let ☐ 6 – 10 let ☐ praxe není nutná

c. **znalost cizích jazyků**? Zaškrtněte prosím jednu úroveň u každé z nabízených možností, případně dopište, jaké jiné cizí jazyky jsou podle Vás potřebné.

Cizí jazyk	Úroveň znalosti		
	Elementární	Pokročilá	Vysoká
Anglický jazyk	☐	☐	☐
Ruský jazyk	☐	☐	☐
Francouzský jazyk	☐	☐	☐
Jiný:	☐	☐	☐

d. úroveň **práce s PC** (OS Windows, kancelářské SW, znalost práce s internetem)?

- ☐ základní ☐ pokročilá ☐ excelentní

2. Jaké jste měl Vy, při zařazení na dané pracovní místo,

a. dosažené vzdělání?

- ☐ vyučení ☐ středoškolské odborné ☐ středoškolské s maturitou
☐ vysokoškolské

b. roky odborné praxe?

- ☐ 1 – 2 roky ☐ 3 – 5 let ☐ 6 – 10 let ☐ praxe nebyla nutná

c. jazykové vybavení? Vypište prosím cizí jazyky a Vaši úroveň ¹ při zařazení na dané pracovní místo.

Cizí jazyk	Úroveň

3. Do jaké míry jste si musel po nástupu na pracovní pozici doplňovat

a. odborné znalosti:

- ☐ vůbec ☐ minimálně ☐ velmi

b. jazykové znalosti:

- ☐ vůbec ☐ minimálně ☐ velmi

4. Pokud jste odpověděl kladně, napište prosím, jakou formou jste toho dosahoval

a. u odborných znalostí:

- ☐ samostudiem ☐ návštěvou odborných kurzů ² ☐ firemním vzděláváním ³

b. u jazykových znalostí:

- ☐ samostudiem ☐ návštěvou jazykových kurzů ☐ firemním vzděláváním

¹ Uvedte: 1,2,3 podle základní (1), pokročilá (2), vysoká (3)

² Sám jste si kurz vyhledal a zaplatil

³ Kurz zařizovala i platila firma

5. Byly po Vás požadovány nějaké **odborné zkoušky, oprávnění** (Mezinárodní svářečský technolog, Řidičský průkaz typu B, atp.) před nástupem/po nástupu ⁴ na pracovní pozici? Pokud ano, jaké?

☐ Ano

☐ Ne

Požadované zkoušky:

6. Zaškrtněte prosím **jednu možnost u každé položky.**

Požadavek na osobnost	Není potřeba	Užitečné	Nutné!
Komunikace, písemný a slovní projev	☐	☐	☐
Přizpůsobivost	☐	☐	☐
Týmová práce	☐	☐	☐
Koncentrace pozornosti	☐	☐	☐
Vyjadřovací schopnosti	☐	☐	☐
Sebeovládání	☐	☐	☐
Odolnost vůči stresu	☐	☐	☐
Schopnost přijmout odpovědnost	☐	☐	☐
Dlouhodobá paměť	☐	☐	☐
Praktické, samostatné myšlení	☐	☐	☐
Krátkodobá paměť	☐	☐	☐

Děkuji Vám za spolupráci a přeji krásný den!

⁴ Nehodící se prosím škrtněte, případně rozlište, které zkoušky byly požadovány před nástupem a které po nástupu na pracovní pozici.

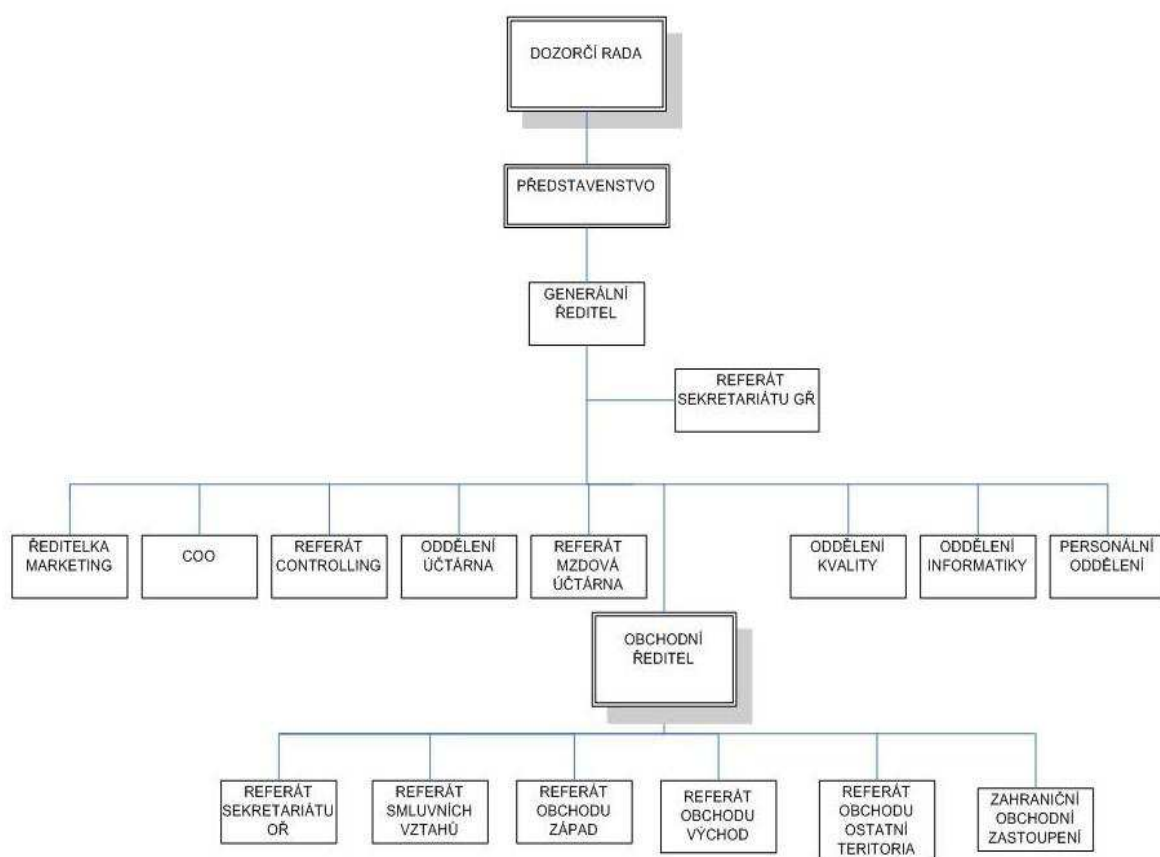
Příloha 2 – Osnova rozhovoru s přímými nadřízenými

Rozhovor s přímým nadřízeným každého pracovního místa bude probíhat v předem domluvený termín, v zamluvené zasedací místnosti a bude trvat nejméně 30 minut. Budou při něm kladeny následující otázky:

1. Mohl byste, prosím, zkontrolovat, zda je název pracovního místa správný?
2. Doplnil byste ještě nějaké odborné dovednosti a znalosti?
3. Jsou obecné způsobilosti správně rozdělené do jednotlivých úrovní?
4. Účel pracovního místa – je to jeho vyčerpávající definice?
5. Odpovídají pracovní činnosti náplni práce pracovníka na dané pozici?
6. Existují ještě jiné hlavní úkoly než ty, které jsou zde uvedené?
7. Je na dané pozici nutné provádět nějaká odborná školení? S jakým zaměřením?
8. Je pracovník na daném místě vystaven nějaké zátěži? Je výkon této pozice omezen nějakými onemocněními?
9. Zařazení v organizační struktuře, je správné?

Po provedené revizi popisu pracovního místa vedoucím pracovníkem bude vypracována výsledná podoba popisu. Na důkaz správnosti uvedených údajů bude popis pracovního místa podepsán přímým nadřízeným.

Příloha 3 – Aktuální organizační schéma



Příloha 4 – Původní popisy pracovních míst

Mavel, a.s.
Benešov

POPIS FUNKCE TH PRACOVNÍKA		Č. nomenklatury:
Funkce: vedoucí útvaru tekutinových systémů	Jméno:	
Tarifní zařazení:		
Funkce je podřízena: výrobnímu řediteli		
Funkci zastupuje:		
Požadované vzdělání VŠ/3	Dosažené vzdělání: VŠ	
Podrobná pracovní náplň: 01. Zajišťuje činnost v souladu s úkoly výrobního ředitele 02. Provádí kontrolu a převímku subdodávek hydraulických systémů 03. Plní úkoly dané zakázkovou komisí 04. Zodpovídá za kompletnost, funkčnost a včasnost dodávek te 05. Posuzuje, vyřizuje a odstraňuje reklamacie tekutinových syst 06. Zajišťuje technická jednání a zadání s dodavateli tekutinový 07. Zpracovává montážní postupy tekutinových systémů s cílen - a finanční náročnost 08. Zúčastňuje se uvádění do provozu a komplexních zkoušek 09. Úzko spolupracuje s vedoucím útvaru uvádění do provozu 10. Předkládá MTZ kompletní a úplné objednávací návrhy tekutir 11. Navrhuje racionalizační opatření 12. Zajišťuje kompletní servisní činnost pro tekutinové systémy 13. Provádí interní školení pracovníků montáží o hydraulický 14. Vyhodnocuje dosavadní zkušenosti z provozu již instalova 15. Spolupracuje s TÚ při zpracování realizační technické dokumentace s cílem - s cílem dosažení max. provozní spolehlivosti 16. Vede kompletní dokumentaci o uplatněných reklamaciích a jejich odstranění 17. V návaznosti na zjištěné nedostatky navrhuje nápravná opatření 18. Stanovuje pro zákazníky nezbytný sortiment ND tekutinových systémů 19. Zodpovídá za cenovou oblast tekutinových systémů 20. Veškeré skutečnosti prováděné a zjištěné na lokalitách zaznamenává do stavebního deníku 21. Vede agendu na PC 22. Zodpovídá a provádí archivaci dokladové činnosti své funkce 23. Zodpovídá za úplné definování okrajových podmínek při zadávání tekutinových systémů 24. Zodpovídá za koordinaci všech útvarů a subdodavatelů mající vliv na správný chod tekutinových systémů Pracovník se zavazuje, že nebude: a) rozšiřovat se o poměrech společnosti, jeho výrobcích nebo výkonech a údajích, které by mohly přivodit společnosti újmu. b) sdělovat či zpřístupňovat obchodní tajemství, tvořené veškerými skutečnostmi obchodní a výrobní povahy souvisejícími se společností, které jsou běžně nedostupné. Tyto skutečnosti je povinen odpovídajícím způsobem utajit. Pracovník bere na vědomí, že při porušení ujednání obsaženého v předchozím odstavci, mu může být připsána škoda, která tímto jeho jednáním společnosti Mavel, a.s. vznikne. Poznámka:		
Datum:	Podpis vedoucího úseku	Podpis pracovníka:

		POPIS PRACOVNÍ	
Příjmení, jméno, titul		Název organizační jednotky Technický úsek - technologická pro	
Osobní číslo	Pracoviště Dlouhodobě - projekční kancelář, Krátkodobě - jednotlivé lokality výstavby MVE		Kategorie práce Technik THP
Číslo organizační jednotky	Funkce Technik UDP	Číslo funkce	Tarifní stupeň
KVALIFIKACE			
	Vzdělání	Odborná praxe	Jazykové znalosti
Předepsané	Strojní fakulta		Anglicky,
Skutečné	Střední průmyslová s maturitou		
Pracovní náplň zaměstnance je zpracovaná na základě přehledu vykonávaných činností organizační jednotky, kde je zaměstnanec zařazen podle organizačního řádu. Je podkladem pro zařazení do funkce a tarifního stupně.			
Jako technik UDP provádí a zajišťuje ○ Zajišťuje technickou koordinaci svěřené stavby – zakázky ○ Účastní se práce týmu na svěřené stavbě – zakázce ○ Účastní se kontrolních dnů svěřené stavby – zakázce (v případě potřeby Technického úseku, po dohodě nebo na základě požadavku manažera zakázky) ○ Účastní se setkání s investory, subdodavateli a ostatními partnery společnosti ○ Na základě interních předpisů firmy MAVEL spolupracuje a v případě potřeby i technicky koordinuje práci jednotlivých oddělení firmy ○ Provádí kontrolní práce – ve výrobní hale, na stavbě, kontrolu svěřených staveb – v nabídkové, projektové i realizační fázi zakázky ○ Realizuje úkoly na svěřené stavbě – zakázce – vypracovává dokumentaci pro nabídky, základní koordinací výkresy, technologické projekty a ostatní typy dokumentace ○ Realizuje úkoly na projektech ostatních členů projekce s ohledem na strojní automatiku a hydrauliku ○ V případě potřeby a po patřičném proškolení vede montážní práce – řídí osazení technologických prvků hydrauliky montážní skupinou na svěřené zakázce – stavbě ○ Zodpovídá za technickou správnost vypracování dokumentace ○ Vyvíjí neustálou činnost vedoucí ke zlepšování technické úrovně, spolehlivosti a efektivnosti výrobků společnosti MAVEL ○ Vyvíjí jednotlivé technologické předpisy standardizující činnost firmy MAVEL ○ Předává svoje odborné zkušenosti a poznatky kolegům ○ Zodpovídá za efektivní využívání materiálu a energií, využívání a péči o předměty a svěřené materiální vybavení ○ vyhotovuje doklady v souladu s předpisy ISO ○ informuje svého nadřízeného popřípadě pracovníky jiných oddělení o skutečnostech, které by mohly vést nějakým způsobem k technické, majetkové nebo jiné škodě společnosti MAVEL ○ odpovídá za dodržování bezpečnosti práce			

Datum	zaměstnanec	Vedoucí organizační jednotky

Mavel, a.s.
Benešov

POPIS FUNKCE TH PRACOVNÍKA		Č. nomenklatury: 6
Funkce: svářecí technolog	Jméno: Jiří Havel	
Tarifní zařazení:		
Funkce je podřízena: výrobní ředitel		
Funkci zastupuje:		
Požadované vzdělání: SŠ	Dosažené vzdělání: SŠ	
Podrobná pracovní náplň: 01. zajišťuje řídicí činnost v souladu s úkoly výrobního ředitele 02. vypracovává technologické postupy, určuje stroje a zařízení, nářadí a jiné podmínky 03. uplatňuje návrhy na vnější kooperaci 04. uplatňuje požadavky na speciální nářadí 05. uplatňuje požadavky na přípravky, stroje a zařízení 06. kontroluje dodržování technologické kázně 07. spolupracuje při zjišťování zmetků a výrobních závad 08. přebírá technologickou dokumentaci převzatého výrobního programu 09. určuje normy spotřeby času a materiálu na operace stanovené v technologickém postupu 10. spolupracuje při stanovování plánů výroby 11. zajišťuje kontrolu norem spotřeby času 12. řeší operativně technologické problémy ve výrobě 13. předkládá návrhy na systematické zvyšování technologické úrovně 14. spolupracuje na rozvoji výrobní základny 15. při opakovaných výrobach provádí aktualizaci norem spotřeby času 16. spolupracuje při stanovování harmonogramů výroby 17. plní funkci svařovacího technologa a dozoru 18. zodpovídá za archivaci činností útvaru		
Pracovník se zavazuje, že nebude: a) rozšiřovat se o poměrech společnosti, jeho výrobcích nebo výkonech a údajích, které by mohly přivodit společnosti újmu. b) sdělovat či zpřístupňovat obchodní tajemství, tvořené veškerými skutečnostmi obchodní a výroby povahy souvisejícími se společností, které jsou běžně nedostupné. Tyto skutečnosti je povinen odpovídajícím způsobem utajit. Pracovník bere na vědomí, že při porušení ujednání obsaženého v předchozím odstavci, mu může být připsána škoda, která tímto jeho jednáním společností Mavel, a.s. vznikne.		
Poznámka:		
Datum:	Podpis vedoucího úseku:	Podpis pracovníka:

Funkce : technolog Jméno: Roman Skopec
Funkce podřízena : vedoucí TPV Ing. Kráčmera
Požadované vzdělání: ÚSO strojní

1. Zajišťuje činnosti v souladu s úkoly vedoucího oddělení TPV
2. Vypracovává technologické postupy, určuje stroje a zařízení, nářadí a jiné pomůcky potřebné k výrobním operacím i s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu
3. Zadává technologické postupy a normy do informačního systému „Maják“
4. Vypracovává technicko-hospodářské normy spotřeby materiálů
5. Uplatňuje požadavky na přípravky , stroje, zařízení a speciální nářadí
6. Předkládá návrhy na systematické zvyšování technologické úrovně
7. Provádí normování spotřeby času metodou „LADY“
8. Zajišťuje kontrolu norem spotřeby času
9. Řeší operativní technologické problémy ve výrobě
10. Spolupracuje při kontrole dodržování technologické kázně
11. Při opakovaných výrobach provádí aktualizaci norem spotřeby času
12. Vede agendu speciálního nářadí a přípravků na PC
13. Provádí archivaci dokladů útvaru na PC a v papírové podobě
14. Spolupracuje při zjišťování zmetků a výrobních závad
15. Zadává podněty ke zlepšení systému jakosti společnosti dle norem ISO 9001
16. Prověřuje technologičnost konstrukce detailů, jednotlivých uzlů a skupin , zadává připomínky a podněty k jejímu zlepšení.
17. Zadává podněty k zefektivnění výroby , snižování materiální náročnosti a spotřeby času .

Pracovník se zavazuje, že nebude:

- a) rozšiřovat se o poměrech společnosti, jejích výrobcích, nebo výkonech a údajích, které by mohly přivodit společnosti újmu,
- b) Sdělovat, či zprostředkovat výrobní tajemství , tvořené veškerými skutečnostmi obchodní a výrobní povahy, souvisejícími se společností, které jsou běžně nedostupné. Tyto skutečnosti je povinen odpovídajícím způsobem utajit.

Pracovník bere na vědomí, že při porušení ujednání , obsaženém v předchozích odstavcích , mu může být připsána v rámci platné legislativy k tíži škoda , která tímto jednáním společnosti Mavel a.s. vznikne.

Příloha 5 – Popis pracovních činností

MAVEL, A.S.
Benešov, Jana Nohy 1237, PSČ 256 01
Zaměstnavatel

Zaměstnanec

Příjmení, jméno, titul:

Pracovní zařazení (funkce):

Pracovní zařazení (funkce):

Zařazení v organizační struktuře:

Pracoviště:

Datum převzetí funkce nebo změn v pracovní činnosti:

Práva zaměstnance

Práva zaměstnance se řídí příslušnými právními předpisy, zejména ustanoveními zákoníku práce a vnitřními normami zaměstnavatele, které jsou zveřejněny

Povinnosti zaměstnance

Od data převzetí funkce nebo změn v pracovní činnosti jste pověřen/a výkonem shora uvedené funkce v rámci uzavřeného pracovního poměru mezi Vámi a naší organizací s těmito povinnostmi:

- a) Seznámit se a dodržovat pracovněprávní předpisy vztahující se k Vaší práci, dodržovat organizační řád, navazující organizační normy a další vydávané vnitropodnikové směrnice a organizační řídicí dokumenty, předpisy o ochraně zdraví při práci a s předpisy o ochraně proti požárům.
- b) Seznamovat se s informacemi týkajícími se výkonu Vaší funkce.
- c) Plnit úkoly, které vyplývají z obecných povinností dle zákoníku práce, z pracovní smlouvy a tohoto popisu pracovní pozice podle pokynů nadřízeného pracovníka.
- d) Dodržování schválených pracovních postupů a efektivní využívání pracovního fondu
- e) Dodržování zásad ochrany životního prostředí v oblasti své působnosti
- f) Dodržování zásad BOZP a PO v oblasti své působnosti
- g) Odpovídat za archivaci dokumentů v oblasti svého působení a příslušné dokladové činnosti útvaru.
- h) Podávat návrhy na úsporu nákladů
- i) zajišťuje a kontroluje evidenci docházky podřízených pracovníků¹
- j) navrhuje racionalizační opatření
- k) Zvyšovat svoji odbornost, znalosti a dovednosti

¹ pro vedoucí zaměstnance

- l) Neustálý osobní rozvoj znalostí a dovedností
- m) Účastnit se kurzů a školení pořádaných společností
- n) Dodržuje podnikové hodnoty založené na spolupráci, vzájemném respektu bez ohledu na pracovní a funkční zařazení, svobodně vyjádří svůj názor na morálním kodexu.
- o) Vykovává činnosti v souladu s úkoly přímého nadřízeného
- p) Plnit pokyny přímého hierarchicky nadřízeného ve smyslu Organizační struktury a Pracovního řádku společnosti
- q) Nad rámec činností uvedených v popisu práce vykonává další činnosti dle pokynů přímého nadřízeného
- r) Dodržuje úroveň vystupování ve styku se zákazníky a obchodními partnery
- s) Udržuje pořádek na pracovišti, řádně využívá a pečuje o předměty a materiály jemu svěřené, chrání svěřený majetek.
- t) Zodpovídá za efektivní využívání materiálů a energií.
- u) Chrání hmotný i nehmotný majetek před zcizením či zneužitím a požárem.

Zaměstnanec se dále zavazuje, že nebude:

- a) rozšiřovat se o poměrech Společnosti, jejích výrobcích nebo výkonech a údajích, které by mohly přivodit Společnosti újmu.
- b) sdělovat či zpřístupňovat obchodní tajemství, tvořené veškerými skutečnostmi obchodní a výrobní povahy souvisejícími se Společností, které jsou běžně nedostupné. Tyto skutečnosti je povinen odpovídajícím způsobem utajit.

Pracovník bere na vědomí, že při porušení ujednání obsaženého v předchozím odstavci, mu může být připsána škoda, která tímto jeho jednáním společnosti Mavel, a.s. vznikne.

Zaměstnanec s touto funkcí:

Přímo řídí:	Metodicky řídí:
Je přímo řízen:	Je metodicky řízen:
Zastupuje:	Je zastupován:

Potvrzuji, že jsem byl(a) s tímto popisem pracovní činnosti seznámen(a)

ROZDĚLOVNÍK

- 1x zaměstnanec
- 1x vedoucí zaměstnanec
- 1x personální oddělení