

## 3 Analýza pracovního místa

### Studijní cíle



Studenti budou po prostudování kapitoly

- schopni definovat pojmy: popis a specifikace pracovního místa,
- rozšiřování a obohacování práce, specializace či rotace práce,
- schopni identifikovat a popsat metody a techniky analýzy práce,
- znát vybrané přístupy k vytváření pracovních míst.

### Klíčová slova



Popis práce, specifikace pracovního místa, rozšiřování práce, PAQ, MPDQ, pozorování, integrovaný systém typových pozic.

### Požadované vstupní znalosti



Znalost základních pojmů managementu. Přehled o jednotlivých aktivitách manažerské práce.

### Časové požadavky ke studiu



Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 3 hodiny.

### 3.1 Popis pracovního místa



Analýza pracovních míst, někdy se používá název analýza práce, je základním východiskem veškeré personální práce v organizaci. Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky.

#### 3.1.1 Analýza pracovního místa

Pokud chceme vypracovat popis pracovního místa, je nedílnou součástí tohoto procesu nejdříve provést analýzu pracovního místa, která nám poskytne potřebné informace pro přesné vymezení a uvedení pracovní náplně daného místa. Jedná se o proces sběru a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa. Soustřeďuje se na to, co se očekává, že daný držitel pracovního místa bude dělat.

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- celkový účel,

- obsah,
- zodpovědnost,
- kritéria výkonu,
- odpovědnost,
- organizační faktory,
- motivující faktory,
- faktory osobního rozvoje,
- faktory prostředí. (Michael Armstrong, 2002, str. 301)

Analýza pracovního místa je proces získání informací o pracovním místě a jejich následné vyhodnocování. Existuje prakticky 5 hlavních důvodů, které motivují firmu provádět analýzu pracovního místa:



- 1) Vytvořit popisy pracovních míst (např. v souvislosti se zavedením systému jakosti podle ISO ř. 9000).
- 2) Provést analýzu u současně existujících pracovních míst s cílem posoudit možnosti zvýšení produktivity práce.
- 3) Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat.
- 4) Vznik nového pracovního místa.
- 5) Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran.

### 3.1.2 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je jedním ze čtyř hlavních kroků při zpracování analýzy pracovních míst – popis pracovního místa, hodnocení pracovního místa, určení náležitostí pracovního místa, stanovení kvalifikačních požadavků. Hlavním úkolem popisu pracovního místa je poskytování základních informací o práci vykonávané na daném pracovním místě, o hlavních činnostech či povinnostech, o celkovém účelu pracovního místa a hlavní odpovědnosti a dále o nezbytnosti výkonu daných činností (Stýblo, 1993, s. 237). Při popisu pracovní pozice by nemělo docházet ke zkreslení popisu povinností směrem k určité specifické skupině pracující populace. Úlohy a povinnosti by neměly být v popisu pracovního místa zahrnovány pouze v případě, že se jedná o nezbytnou část určité práce. (Nelarine, 2001, s. 39)



V publikaci *Personalistika*, je pracovní místo definováno jako technologicky uspořádaný vymezený prostor, na kterém se podle druhu prováděných činností realizuje výroba, služby, neobchodní činnosti apod. (Wolters Kluwer, 2009, str. 3).

Pracovní místo je tvořeno souborem úkolů, které spolu souvisí. Vykonává je konkrétní člověk a tím je naplňován účel pracovního místa. Můžeme také říci, že pracovní místo je součástí organizační struktury a představuje zařazení daného jedince do organizační struktury v každé firmě. Tím je mu zároveň přiřazován určitý druh úkolů a odpovědností, které jsou přiměřené jeho schopnostem (Michael Armstrong, 2002, str. 261), (Josef Koubek, 2007, str. 45).

Popis pracovního místa, jakožto výstup a cíl analýzy pracovního místa, je podkladem pro odvození požadavků kladených zaměstnavatelem na pracovníka, tedy pro zpracování specifikace pracovního místa (Koubek, 2010, s. 43). Pomáhá firmě zvyšovat její organizační výkonnost (Petříková, 2002, s. 30). Mívá obvykle povahu nařízení a

nelze ho tedy měnit. Přesně vymezuje, co je náplní práce daného zaměstnance na určité pracovní pozici. Slouží také k jakési ochraně pracovníka, tedy možnosti využití příležitosti k tomu, aby se mohl ohradit, že tento úkol nemá v popisu pracovního místa a tudíž nemusí plnit úkoly, které nejsou v popisu pracovního místa vyjmenovány. (Armstrong, 2007, s. 171) Popis pracovního místa, společně se specifikací pracovního místa, shrnují veškeré údaje o pracovních místech a vymezují požadavky na zaměstnance, související s daným pracovním místem. Popis pracovního místa obsahuje údaje o pracovním místě, jako jsou: název, začlenění v rámci organizace, vztah nadřízenosti a podřízenosti, úkoly a povinnosti zaměstnance, jednotlivé pravomoci daného pracovníka a zároveň odpovědnost za vykonávanou práci. Specifikace pracovního místa se pak týká požadavků pracovního místa na zaměstnance. Jedná se především o údaje z oblasti vzdělání, jako jsou: dosažené vzdělání a odborná praxe. Dále pak specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace (Šikýř, 2012, st. 54).

Pracovní místo je pozice ve formální organizační struktuře jasně určená účelem, úkoly, činnostmi, organizačními vztahy, komunikačními vazbami, pravomocemi, odpovědnostmi, kvalifikačními předpoklady a využívanými zdroji.

### **3.1.3 Využití popisů pracovních míst pro organizační účely**

Základní popisy pracovních míst mohou být, z hlediska organizačních účelů, využity zejména k těmto účelům:

#### **Určení postavení zaměstnance v dané organizaci**

1. Poskytování informací potřebných pro definování specifikace požadavků pracovního místa na držitele pro účely získávání pracovníků a pro informaci uchazečů o práci.
2. Vytvoření základní báze pro hodnocení vykonávané práce.
3. Zařazení jednotlivých typů prací dle jejich významu v dané organizaci. (Armstrong, 1999, s. 230)

### **3.1.4 Jak postupovat při sestavování pracovního místa**

Formulář pro popis pracovního místa by měl obsahovat následující náležitosti:

- Název vykonávané funkce
- Místo vykonávané funkce
- Jméno nadřízeného
- Jméno osoby odpovědné za schválení dané funkce
- Stručný popis pracovní náplně
- Pracovní povinnosti
- Požadavky na kvalifikaci
- Místo výkonu práce
- Definování vztahu nadřízenosti a podřízenosti
- Fyzická zdatnost: je-li nutná pro výkon práce
- Případná rizika (Plevová, 2012, s. 206)

- U vybraných náležitostí si detailněji popíšeme, jak bychom měli postupovat, abychom dosáhli co nejdůležitějšího popisu daného pracovního místa.
- Název pracovního místa
- Postup: Popis již stávajícího názvu či návrh nového názvu by měl co nejdůležitěji určit všechny činnosti, které jsou v rámci popisu pracovního místa zaměstnancem vykonávány. Dále definovat konkrétní postavení pracovníka v rámci těchto činností.
- Nadřazený pracovníka na daném pracovním místě
- Postup: V této části popisu bychom měli přesně určit jméno nadřazeného příslušnému pracovníkovi.
- Podřízený pracovníka
- Postup: Vytvořit jakýsi seznam všech pracovních míst, které jsou přímo podřízeny držiteli daného pracovního místa.
- Celkový účel
- Postup: „Tato část by měla co nejdůležitěji popisovat obecný účel práce. Cílem by mělo být vyjádřit jednou větou široký obraz pracovního místa, který by ho jasně odlišil od jiných pracovních míst a vymezil roli pracovníků a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace nebo vlastního útvaru“.
- Odpovědnosti pracovníka na pracovním místě a jeho stěžejní úkoly
- Postup: Při definování těchto klíčových funkcí je zapotřebí držet se následujících kroků.
- Identifikovat ústřední činnosti a úkoly, které bude pracovník vykonávat a následně vytvořit jejich seznam.
- Rozebrat podrobně tento soupis a utvořit z něj nejvýše deset skupin nejdůležitějších činností. Při určení většího počtu by se stal popis pracovního místa složitý a jeho pozdější specifikace by tak byla velmi obtížná. (Armstrong, M., 1999, st. 232)
- Takto rozebrané hlavní činnosti detailně popsat z pozice stanovení očekávaných pracovních povinností na držitele pracovního místa a s tím související příslušné zodpovědnosti.
- Definování odpovědnosti – určeno jednou větou
- Nejprve určit, co je potřeba udělat, např.: plánuje, odesílá, spolupracuje s atd., dále popsat předmět činnosti: vypracovává marketingové plány, expeduje připravené zboží do obchodních sítí atd. A v neposlední řadě stručně stanovit účel činnosti, např.: expeduje hotové výrobky tak, aby byly všechny kusy převzaty expediční firmou přímo v den zabalení. (Armstrong, 1999, s. 233)

Příklad popisu pracovního místa ukazuje obr. č. 1.



### **Příklad z praxe**

#### **Příklad popisu a specifikace pracovního místa**

**PRACOVNÍ MÍSTO:** Mechanik ve výzkumu a vývoji

**ČÍSLO KLASIFIKACE ZAMĚSTNÁNÍ:**

**KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA:**

**CHARAKTERISTIKA PRÁCE:** Vykonává výzkumné a vývojové práce vyžadující vymýšlení, práci se stroji a nástroji, zhotovování, sestavování a modifikování komponentů nových nebo speciálních strojů a zařízení. Sestavuje prototypy strojů a zařízení a ověřuje jejich mechanické a provozní vlastnosti.

**POVINNOSTI:** Pracuje na základě hrubých či schematických nákresů, strojnických výkresů a ústních pokynů, vymýšlí, sestavuje a upravuje speciální nástroje, stroje a zařízení potřebné pro zabezpečení produkce podniku, zabývá se mechanickými aspekty vymýšlení, sestavování a upravování výrobků podniku. Analyzuje požadavky konstruovaných strojů a zařízení, rozvíjí vlastní pracovní postupy, vytváří alternativy a v koordinaci s inženýry a nadřízenými prověřuje funkčnost používaných (vyráběných) i nově konstruovaných strojů a zařízení a kontroluje postup výzkumných a vývojových prací. Podle potřeby pracuje na designu a vykonává práci znalce.

**VYBAVENÍ:** Soustruh, fréza, vrtáčka, bruska ploch, bruska nástrojů, řezací stroje, tvářecí stroje, stroj na zarovnávání a úpravu povrchů, ohýbačka, lisy, svářecí přístroj, svěráky, nástroje na přesné měření a běžné potřebné ruční nástroje.

**BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:** Vedoucí útvaru výzkumu a vývoje, popř. vedoucí týmu zřízeného ke splnění určitého úkolu.

**VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM:** Instruuje ostatní pro práci se stroji a zařízeními, která vyvinul a sestavil nebo se na tom podílel. Řídí a kontroluje práci svých pomocníků. Konzultuje o technických problémech jak se spolupracovníky v útvaru, tak s pracovníky z provozu.

**PRACOVNÍ PODMÍNKY:** Běžný hluk dílny a strojů. Spína, mazadla a emulze související s provozem a sestavováním strojů a zařízení.

**RIZIKA:** Nebezpečí pořízání, popálení, pohmoždění při práci se stroji a zařízeními i při sestavování vyvíjených strojů a zařízení.

**VZDĚLÁNÍ:** Úplně střední odborné, popř. vyučen ve strojrenském či příbuzném oboru.

**POŽADOVANÁ PRAXE:** 3-5 let praxe v oboru strojírenství a zkušenosti s různými stroji a s výrobou různých strojírenských výrobků.

**DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI:** Vysoký stupeň nápaditosti, představivosti a rozvahy, schopnost orientace v technických výkresech, schématech a ústních technických instrukcích, pečlivost, zručnost, smysl pro experimentování, vytrvalost potřebná k hledání řešení a opakování pokusů, schopnost relativně nezávisle plánovat a řídit svou práci, schopnost spolupracovat s ostatními.

**FYZICKÉ POŽADAVKY:** Schopnost v případě potřeby zvedat a přenášet předměty až do váhy 30 kg. Práce se vesměs vykonává vstoje a hodně se při ní chodí.

**DATUM ZPRACOVÁNÍ:**

**ZPRACOVAL:**

### **Obr. 1 Příklad popisu pracovního místa**

Zdroj: Josef Koubek (2007, str. 73)

## **3.2 Metody získávání informací pro pracovní místo**

Tyto zdroje je možné rozdělit do čtyř základních kategorií:

- písemné materiály,
- výpověď toho, kdo práci sám vykonává,
- výpovědi kolegů,
- dotazování,
- pozorování.

### 3.2.1 Písemné materiály

V mnoha organizacích existují popisy práce a ty mohou poskytnout důležité informace pro analýzu. Dalším zdrojem, ale s omezeným významem, jsou publikované profesiografické studie. Ty mohou být dobrým vodítkem, protože práce, které se dělají v různých organizacích, si jsou podobné. Téměř nikdy však nejsou identické.

Z jiného úhlu pohledu se snaží práci popsat Katalog prací podle povolání a stupňů Ministerstva práce a sociálních věcí z roku 1996. Obsahuje 893 povolání, které jsou uspořádány podle oborů výroby a činností, povolání a v jejich rámci dle stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Tato struktura povolání je shodná nebo podobná se standardy povolání Evropské unie. Užitečné mohou být také další písemné materiály, jako jsou údaje o hospodářských výsledcích firmy, organizační schémata, výcvikové manuály, pracovní pomůcky atd.

V současné době je rovněž rozpracováván ve spolupráci Ministerstva práce a sociálních věcí a společnosti Trexima spol. s r.o. „Integrovaný systém typových pozic“, který je k dispozici všem zájemcům na Internetu. Kartotéka typových pozic je soubor informací, který popisuje strukturu, obsah a nároky typických reprezentantů reálných pracovních míst v celém průřezu národního hospodářství ČR. Na jednotlivých „kartách“, které jsou jednotkami kartotéky, identifikuje typovou pracovní pozici, popisuje pracovní činnosti, které zahrnuje, uvádí všechny podstatné aspekty a podmínky výkonu práce a hlavně vymezuje požadavky na kvalifikaci, osobnost a zdravotní stav vykonavatele této typové pozice. Kartotéka je stále postupně doplňována (Stoklasová, S. 2003).

### 3.2.2 Výpověď vykonavatele práce a kolegů

Rozhovory s pracovníky, kteří sami práci vykonávají, jsou vždy podstatnou součástí profesiografické studie. Tyto rozhovory mohou přinést velmi důležité informace o tom, v čem výkon práce spočívá a jak je daná práce vykonávána. Pro celkové pochopení práce na pracovním místě je nezbytné hovořit s jeho držiteli a ověřit si informace u jejich manažerů, vedoucích týmů, spolupracovníků nebo podřízených. Na práci, pracovní místo či funkci mohou být různé názory, a ty je třeba uvést do souladu.

Rozhovor může být veden individuálně nebo ve skupině, a to buď ve skupině samotných držitelů práce anebo i za účasti nadřízeného. Výhodou této metody je, že šetří čas a může vést ke sběru důkladnějších informací. Někdy může být sezvána skupina expertů, aby diskutovali o dané práci ve formě „konference“. Alternativně to mohou být i „smíšené konference“ expertů s držiteli práce.

V případě, že není k dispozici potřebný čas pro provedení rozhovorů, je možné nechat držitele pracovních míst vyplnit dotazník s nadefinovanými otázkami, které by byly probírány při rozhovoru. Vyplněné dotazníky se mohou nechat ověřit vedoucími, či stejný dotazník na tutéž pozici může vyplnit i spolupracovník či podřízený. Dotazníky mohou poskytnout informace rychle, je však nezbytné si uvědomit, že zpracování dotazníku je náročné a vyžaduje provedení předběžného šetření. Přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů pracovních míst dotazníky vyplnit (Stoklasová, S. 2003).

Je možné využít i kombinaci obou výše zmíněných metod. Strukturovaný dotazník může být užitečný k získání počátečních informací od držitelů pracovních pozic a dále může být doplněn podrobnostmi sdělenými liniiovým manažerem. Analytik práce pak může vést rozhovor s oběma a získat tak objasnění detailů uvedených v dotazníku.

Dalším zdrojem informací pro analýzu práce může být popis práce prováděný pracovníkem. Ten je požádán, aby analyzoval své vlastní pracovní místo a vypracoval jeho popis. Tento postup může ušetřit značné množství času, který by analytik strávil rozhovorem nebo pozorováním, ale ve většině případů je nutné určité vedení při vytváření popisu.

Často používanou metodou je také snímek pracovního dne. Pracovník je požádán, aby zaznamenával své činnosti během jednoho dne nebo dokonce týdne. Zaznamenávání činnosti probíhá formou vedení deníků nebo záznamů o pracovních činnostech a o času jimi stráveném. Držitele pracovních míst je možné požádat, aby popsali typický pracovní den, hodinu po hodině, nebo mohou zaznamenávat své aktivity formou vyprávění na konci určitého období, obvykle dne. Deníky a záznamníky jsou nevhodnější pro manažerská pracovní místa, která mají komplexní povahu, a pro vědecké pozice, kde držitelé pracovních míst mají potřebné analytické dovednosti a schopnost se vyjadřovat písemně.

Flanagan (1954) vyvinul metodu nazvanou metoda kritických případů (critical incident technique). Tato metoda spočívá v získání určitého počtu držitelů pracovních míst a jejich nadřazených pro popsání nejen dobrého a špatného výkonu, ale i pro popsání situací, při nichž k těmto výkonům došlo. Analytik sbírá velký počet jakýchkoli vyprávění a čerpá z nich soupis dimenzí, jež reprezentují analyzovanou práci. Předností tohoto postupu je, že se soustředí na chování, tj. na to, co lidé skutečně dělají (Stoklasová, S. 2003)

Kontrolní seznamy (checklists) a soupisy, které vyplňují držitelé pracovních míst nebo vedoucí, jsou podobné jako dotazníky, avšak odpovědi vyžadují méně subjektivní úsudek a směřují k odpovědím typu ANO nebo NE. Cílem je z velkého seznamu činností a úkolů identifikovat ty, které jsou součástí analyzované práce. Kontrolní seznamy mohou být používány pouze tehdy, je-li k dispozici velký počet držitelů pracovních míst. Někdy jsou užívány hodnotící stupnice nebo soupisy, které indikují frekvenci, důležitost činnosti nebo čas strávený na daném úkolu. Soupisy podobně jako kontrolní seznamy předkládají držitelům pracovních míst seznam činností, ke kterým jim jsou nabídnuty stupnice, zpravidla od jedné do sedmi s tím, aby tyto činnosti ohodnotili příslušným stupněm podle množství času, který jim věnují, nebo podle jejich významu.

Existuje velký počet všeobecně zaměřených soupisů. Jejich klasickým příkladem je McCormickův (1972) PAQ dotazník (Position Analysis Questionnaire – Dotazník pro analýzu pracovního místa), který byl založen na studiu více než 3 700 prací. Dotazník je orientován spíše na pracovníka, tj. na pracovní chování a obsahuje téměř 200 otázek. Ty pokrývají šest oblastí, a to přijímané informace, zprostředkující procesy (myšlení, rozhodování apod.), výsledky práce, interpersonální aktivity (vztahy s ostatními lidmi), pracovní prostředí (pracovní situace a kontext) a další smíšené aspekty.

**Metoda MPDQ** (Management Position Description Questionnaire) je naopak příkladem metody analýzy vhodné pouze pro určitou kategorii pracovních míst. Jde o vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst. Má 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na držitele a jiných charakteristik funkce. Těchto 208 položek je seskupeno do 13 kategorií, které jsou uvedeny v následující tabulce 1.

*Tab. 1 Kategorie metody MPDQ*

<i>1. Plánování výrobní, marketingové a finanční strategie.</i>
<i>2. Koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace.</i>
<i>3. Vnitropodniková kontrola.</i>
<i>4. Odpovědnost za výrobu a služby.</i>
<i>5. Vztahy k veřejnosti a zákazníkům.</i>
<i>6. Konzultování vyšší úrovně.</i>
<i>7. Autonomie činností.</i>
<i>8. Schvalování finančních závazků.</i>
<i>9. Služby poskytované zaměstnancům.</i>
<i>10. Vedení a kontrola pracovníků.</i>
<i>11. Složitost práce a stres.</i>
<i>12. Zvýšená finanční odpovědnost.</i>
<i>13. Široká odpovědnost v oblasti personální práce.</i>

Zdroj: Stoklasová, S. 2003

**Funkční analýza pracovních míst** bývá považována za univerzální metodu. Používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se následně vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o určitou klasifikaci zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních.

Funkční analýza vychází z toho, že každá práce obsahuje vykonávání některých z funkcí vztahujících se k informacím, lidem a věcem. Přehled těchto funkcí je uveden v tabulce 2. Kromě funkcí člení tato analýza každou práci podle tzv. oblastí práce, které jsou definovány určitými klíčovými slovy, popř. základním nástrojovým a strojovým vybavením. Používá se také třídění podle druhu výrobků či služeb, popř. předmětné vymezení práce. Pomocnou klasifikací je i klasifikace požadovaných charakteristik pracovníka.

*Tab. 2 Kategorie funkční analýzy*

<i>Informace</i>	<i>Lidé</i>	<i>Věci</i>
<i>0 Syntéza</i>	<i>0 Radění</i>	<i>0 Sestavování, opravování</i>
<i>1 Kombinování</i>	<i>1 Vyjednávání</i>	<i>1 Seřizování</i>
<i>2 Analyzování</i>	<i>2 Instruování</i>	<i>2 Řízení a kontrolování</i>
<i>3 Sestavování</i>	<i>3 Kontrolování</i>	<i>3 Provozování (obsluhování)</i>
<i>4 Počítání</i>	<i>4 Rozptylování (bavení)</i>	<i>4 Manipulování</i>



<i>5 Zaznamenávání</i>	<i>5 Přesvědčování</i>	<i>5 Pečování</i>
<i>6 Porovnávání</i>	<i>6 Sdělování (signalizování)</i>	<i>6 Vkládání (přísun) materiálu</i>
	<i>7 Obsluhování (sloužení)</i>	<i>7 Nošení</i>
	<i>8 Přijímání instrukcí – pomáhání</i>	

Zdroj: Stoklasová, S. 2003

Velmi rychlou metodou analýzy práce je **screening**, který se zabývá především situačními podmínkami práce. Patří mezi univerzální metody, byť opomíjí manuální práce. Screening má grafickou podobu, v níž jsou uváděny různé polární kategorie, které však nejsou vyhodnocovány způsobem „buď - anebo“, ale jednotlivé protikladné kategorie mohou být vyjádřeny zároveň a v maximální intenzitě.

**Metoda hierarchické analýzy úkolu** rozkládá práce nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Proces začíná analýzou celkového úkolu, ten je pak podroben další analýze, jejímž cílem je vypracovat hierarchii podúkolů a jejich výstupů a vypracovat definice dílčích postupů nezbytných k jejich splnění.

**Pozorování** vykonávané práce by nemělo v řádné profesiografické studii chybět. Pozorování znamená studium pracovníka při práci, zaznamenávání toho, co dělá, jak to dělá a kolik času mu tato práce zabere. Je vhodné pro takové situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových prací, které se mají analyzovat do hloubky. Je však časově náročné a obtížně použitelné u prací, které zahrnují velký rozsah nepozorovatelných duševních činností, nebo u vysoce kvalifikovaných, manuálních prací, kde činnosti jsou prováděny příliš rychle, než aby mohly být přesně sledovány. Je ovšem možné, že přítomnost pozorovatele ovlivní chování pozorovaného, a tak ani tímto postupem nelze zkoumanou práci poznat dokonale.

Pozorování může být přímé nebo nepřímé. Přímé pozorování je proces zapisování poznámek o informacích, které se vztahují k práci. Alternativně, to co je viditelné, může být zaznamenáváno nepřímo formou fotografií, filmu, různých nahrávek, včetně nahrávky komentáře. Součástí pozorování může být i osobní účast na činnosti tím, že analytik se sám zúčastní vykonávání dané práce, aby mohl osobně sbírat informace.

Analýzu práce a profesiografii je vždy dobré založit na více než jedné metodě. Výsledky jsou pak úplnější, spolehlivější a také užitečnější (Stoklasová, 2003)

K vytvoření popisu pracovního místa může personalistům napomoci i tzv. **integrováný systém typových pozic (ISTP)**. ISTP je informační systém, který umožňuje zaměstnavatelům popsat nabízené **pracovní** pozice a uchazečům reálně posoudit jejich vhodnost pro jednotlivé druhy práce. Základem systému je rozsáhlá databáze obsahující aktuální informace o jednotlivých povoláních, dále program usnadňující uživatelům orientaci při rozhodování o vlastní profesní kariéře a hledání volných **pracovních míst** a katalog **pracovních míst**, který umožňuje firmám vytvářet strukturované **popisy pracovních míst**. Při plánovaném zdokonalení aplikace by mělo dojít k rozšíření a zpřesnění nabídky volných **pracovních míst** a příbuznosti povolání podle dovedností a znalostí. Nové vlastnosti by také měly zlepšit předvídaní vývoje trhu práce až na regionální úroveň. Současně se rozšíří možnost samoobslužného využívání tohoto informačního systému zájemci o zaměstnání.



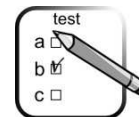
## Shrnutí

Analýza pracovního místa poskytuje organizaci cenné informace, kterých personalisté využívají v mnoha dalších personálních činnostech. Informace získané analýzou pracovní činnosti poskytují základ pro mnohé personální procesy a bez nich by mohlo vzniknout zbytečné množství chyb, které by způsobily organizaci nemalé ztráty. Ke získání informací k analýze a následnému popisu pracovního místa existuje celá řada metod. Volba metody je zejména závislá na důvodu, proč analýzu pracovního místa děláme (viz výše); informačním zdroji, ze kterého čerpáme; časových možnostech a odborné zdatnosti člověka, který analýzu pracovního místa provádí. I popis pracovního místa je třeba průběžně upravovat v závislosti na vývoji ve firmě i požadavcích na konkrétní pracovní pozici.



## Kontrolní otázky

1. Co je to popis pracovního místa?
2. Jaké jsou kroky analýzy pracovního místa?
3. Jaké jsou zdroje informací pro popis pracovního místa?
4. K čemu se popis pracovního místa využívá?
5. Jaké metody využívané k popisu pracovního místa znáte?
6. Co je to metoda MPDQ?



## Literatura

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG M., Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 1. vydání. Praha: Fragment s r. o. 2011. ISBN 978-80-253-1198-1

ASPI. Personalistika 2009 - 2010. Meritum – výkladová řada. Praha: Aspi a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

DVOŘÁKOVÁ Z., Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

STOKLASOVÁ, S. Kroky před zahájením výběru vhodného pracovníka – analýza práce (2. část). Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-12954940-kroky-pred-zahajenim-vyberu-vhodneho-pracovnika-analyza-prace-2-cast>

FOOT, M. a Hook, C. Personalistika. Vydání první. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.



KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MANAGEMENT MANIA. Popis pracovního místa. [online]. 2011-2013 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>.

MANAGEMENT MANIA. Specifikace pracovního místa. [online]. 2011-2013 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>.