

Analýza kvalifikační úrovně obsluh výrobní technologie ve firmě Fatra, a.s.

Iveta Valčíková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Valčíková**
Osobní číslo: **M11254**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza kvalifikační úrovně obsluh výrobní technologie ve firmě Fatra, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši dané problematiky a zpracujte poznatky týkající se analýzy pracovních pozic.

II. Praktická část

- Analyzujte kvalifikační úroveň obsluh výrobní technologie ve firmě Fatra, a.s.
- Navrhňte možná řešení na zlepšení situace ve firmě.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 8024714582.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13. 5. 2014

.....


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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce analyzuje úroveň kvalifikace pracovníků na typové pozici předáka válcovací linky ve společnosti Fatra, a.s. Hlavním cílem této práce bylo zjistit, zda zaměstnanci společnosti mají požadovanou úroveň kvalifikace určenou vytvořeným kompetenčním modelem. Jako vstup pro praktickou část sloužila provedená literární rešerše dané problematiky v části teoretické. Ověřovacím nástrojem skutečných znalostí zaměstnanců byl znalostní test. Po vyhodnocení testu bylo zjištěno, že zaměstnanci typové pozice mají problémy v oblasti BOZP, obsluhy výtahů a práce na počítači. K napravení současného stavu byla navržena školení v těchto problémových oblastech, dále motivační systém podporující pracovníky v dalším vzdělávání a zlepšení náborového řízení společnosti.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, kompetenční model, redesign, analýza kvalifikace

ABSTRACT

This bachelor thesis analyzes the qualification level of staff on the position foreman of rolling line in Fatra a.s. The main target of this work was to find out if the employees in this company have requested qualification level determined by created competence model. As input for a practical part was realized literary research of this problem in a theoretical part. Verification tool of real staff knowledge was a knowledge test. After evaluation of this test, it was found out that the staff on this position have problems in OHS field, with operating special elevators and with working on computers. To remedy the current state was suggested training in these problem areas, also a motivation system supporting the staff in further education and improving of recruitment management of the company.

Keywords: human resource management, competence model, redesign, qualification analysis

Lidé se „neřídí“. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.

Peter F. Drucker

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování této práce poskytovala.

Velké díky patří také RSDr. Leoši Klofáčovi a Mgr. Evě Pavlišové za spolupráci a poskytnutí informací o společnosti Fatra, a.s.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÝCH NA SCHOPNOSTECH A ZPŮSOBILOSTECH	13
1.1.1 Schopnosti a způsobilosti	13
1.1.2 Kompetenční model	14
1.2 PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST	15
1.2.1 Kvalifikace pracovníka	16
2 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	18
2.1 PŘÍSTUPY K TVORBĚ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST.....	19
3 REDESIGN PRACOVNÍCH MÍST	22
4 ANALÝZY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍMI MÍSTY	25
4.1 ANALÝZA ROLÍ.....	25
4.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	26
4.3 ANALÝZA POČTU A STRUKTURY PRACOVNÍCH MÍST V ORGANIZACI.....	29
4.3.1 Popis a specifikace pracovního místa	30
4.4 POSTUPY A METODY ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O ROLÍCH A PRACOVNÍCH MÍSTECH	32
4.5 METODY ANALÝZY DAT	34
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA, A.S.	39
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	39
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
5.3 VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ	41
5.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	44
6 ANALÝZA KOMPETENČNÍ TYPOVÉ POZICE PŘEDÁK VÁLCOVACÍ LINKY	46
6.1 POUŽITÁ METODIKA	46
6.1.1 Metodika sběru dat	46
6.1.2 Metodika zpracování dat	48
7 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE	51
7.1 PRACOVNÍCI NA TYPOVÉ POZICI PŘEDÁKA VÁLCOVACÍ LINKY.....	51
7.2 KOMPETENČNÍ MODEL.....	51
7.3 VÝSLEDKY ZNALOSTNÍHO TESTU	52
8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	58
9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	59
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Lidský kapitál je velmi důležitý zdroj všech podniků a organizací. Vždyť na lidech stojí celá výroba. Jistě, v dnešní době, kdy se většina výrobních postupů automatizuje, je lidí potřeba čím dál méně, ale stále jsou důležitou součástí. Proto je nutné, tento cenný zdroj směřovat a řídit.

Úspěch totiž přináší podniku pouze takoví zaměstnanci, kteří mají určité odborné znalosti, dovednosti a schopnosti a také ti, kteří mají kladný vztah k práci a vidí v ní příležitost dále se rozvíjet.

Hlavním cílem této práce je zjistit skutečnou úroveň kvalifikace pracovníků na typové pozici ve společnosti Fatra, a.s.

V teoretické části je rozebrána problematika týkající se pracovních míst a rolí, základních pojmů, vytváření pracovních míst, čili design, a jejich přetváření, nebo-li redesign. Také je uvedena používající se metodika při analýze pracovních míst a rolí.

Poznatky teoretické části jsou podkladem pro část praktickou.

Na začátku praktické části je představena analyzovaná firma, popsána organizační struktura personálního oddělení a uvedeny základní personální ukazatele společnosti.

Cíl této práce je naplněn prostřednictvím analýzy skutečných znalostí a schopností pracovníků na typové pozici, konkrétně na pozici předáka válcovací linky. K tomuto účelu je vytvořen kompetenční model, který ve společnosti doposud chyběl. Je strukturován do jednotlivých oblastí charakteristických pro typovou pozici a obsahuje požadavky na úroveň kvalifikace těchto zaměstnanců.

Takto vypracovaný kompetenční model sloužil jako podklad pro vytvoření znalostního testu, kterým jsou ověřeny skutečné znalosti a schopnosti pracovníků na této pozici.

Po vyhodnocení testu jsou interpretovány a okomentovány zjištěné výsledky. K nápravě současného stavu jsou navržena opatření, kterými je možné zjištěný stav zlepšit.

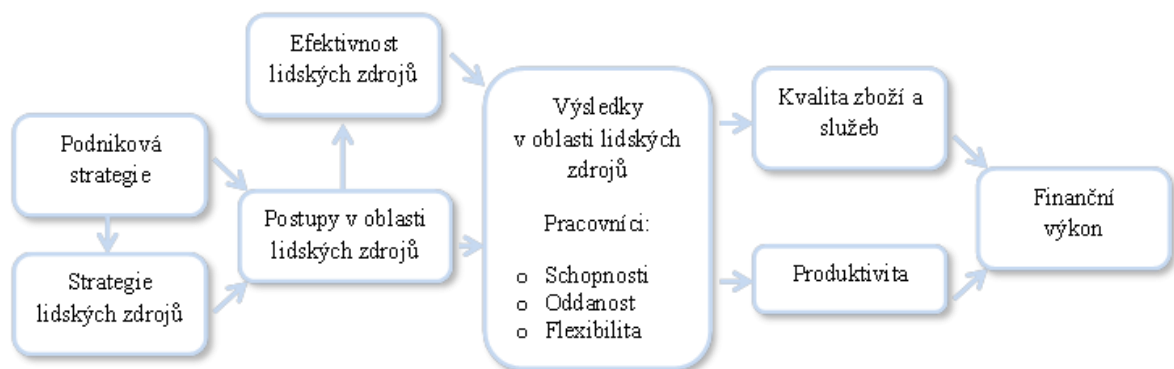
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Dvořáková (2012, s. 4) popisuje řízení lidských zdrojů jako soubor určitých politik, zásad a postupů, které uplatnily v praxi ty nejúspěšnější podniky a tyto zásady a postupy jim přinesly určité výsledky. S tímto se ztotožňuje i Armstrong (2003, s. 9), který říká, že lidský kapitál je tím nejcenějším majetkem, který se v podniku nachází, a proto se do něj musí neustále investovat, aby se dále rozvíjel. Obdobně i Vronský (2012, s. 111) tvrdí, že pracovníci, kteří mají určité schopnosti, dovednosti a zkušenosti, spolu se znalostí určité technologie tvoří základ, a jsou tedy jakýmsi know-how každé společnosti.

Plamínek (2005, s. 58) říká, že za zdroj se považují lidské schopnosti, tedy teoretické znalosti a praktické dovednosti, dále postoje a vlastnosti. Znalosti a dovednosti jsou důležitým potenciálem, bez něhož nelze pracovat. Postoje značí to, jak se jednotliví pracovníci staví k práci a celé organizaci. Vlastnosti zase říkají, jaký člověk je, což vychází z jeho genetické výbavy a sociálních návyků a je proto neefektivní, či příliš obtížné tyto jeho rysy měnit.

Dle modelu, který byl vytvořen Guestem a kolektivem (obrázek 1), lze vidět provázanost mezi řízením lidských zdrojů a výkonem.



Obrázek 1 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem (Guest et al, 2000)

Jak lze vyčíst z obrázku 1, vedle podnikové strategie je důležitý také postoj k zaměstnancům. Firma je musí rozvíjet a budovat v nich pocit oddanosti a loajality k firmě, což je důležité zejména proto, aby neměli tendenci změnit zaměstnání, až se naučí vše potřebné a získají dostatečnou praxi. Mělo by se jim také naslouchat a brát v úvahu jejich nápady a připomínky, neboť je obecně známo, že spokojený zaměstnanec pracuje lépe. Z toho plyne, že když se v podnicích svým zaměstnancům věnují, odvádí vyšší výkony, což se odrazí na vyšší produktivitě a celkovém finančním příjmu. Problematika řízení lid-

ských zdrojů je detailněji rozebrána v následující kapitole, která pojednává o řízení lidských zdrojů založených na schopnostech a způsobilostech.

1.1 Řízení lidských zdrojů založených na schopnostech a způsobilostech

Armstrong (2007, s. 151) staví řízení lidských zdrojů založených na schopnostech a způsobilostech na pojmu „schopnost“ a na výsledcích analýzy schopností, které vedou k lepšímu řízení pracovního výkonu. Bělohávek (1996, s. 58) schopnost popisuje jako kapacitu osobnosti konat nějakou činnost. Taková schopnost vzniká z „vlohy“, kterou má každý již zakódovanou ve svém organismu. V průběhu života se rozvíjením těchto vloh přemění na schopnost.

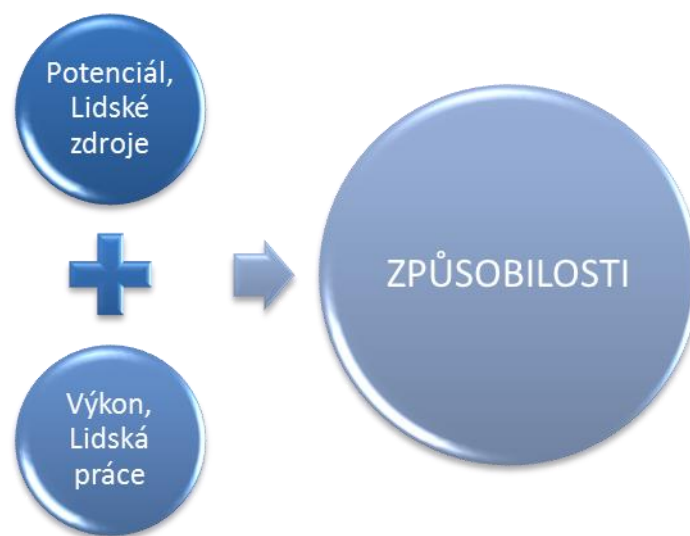
1.1.1 Schopnosti a způsobilosti

Bělohávek (1996, s. 59) rozděluje schopnosti na rozumové, mechanické a psychomotorické. Rozumové schopnosti, nebo-li kognitivní, se uplatňují především při řešení problémů. Tyto schopnosti dokáží rozlišit mezi potřebnými a nepotřebnými informacemi, vybrat nejlepší možné řešení apod. Schopnosti mechanické, nebo-li schopnost porozumět vazbám mezi předměty a manipulovat s nimi. Jedná se například o schopnost vymyslet, jak zvýšit výkon stroje. Psychomotorické schopnosti souvisí s propojením myšlenky a její realizací. Jedná se o zručnost, souhru očí a rukou, pohybové a manipulační schopnosti. (Bělohávek, 1996, s 59)

Pro změnu Armstrong (2007, s. 152 – 153) schopnosti dělí na schopnosti chování, odborné schopnosti a pojetí odborné způsobilosti / kvalifikace, nebo-li „National and Scottish Vocational Qualifications (NVQ/SVQ)“. Schopnosti chování jsou v podstatě očekávání, že se dotyčná osoba bude chovat tak, jak to vyžaduje situace a jak je zapotřebí k dosažení určitých výsledků. V podstatě se jedná o tzv. „měkké dovednosti“ jako je komunikace, vedení lidí a rozhodování. Pro tyto vlastnosti se používá také anglický název „competency“, který Hroník (2007, s. 61 – 63) vysvětluje jako způsoby a možnosti, jakými se dosahuje výkonu. Odborné schopnosti oproti tomu sdělují, co všechno musí lidé na určitých pozicích znát a být schopni vykonat. Tyto schopnosti se někdy označují jako tzv. „tvrdé dovednosti“, nebo jako „minimální kvalifikační požadavky“. Stejného významu nabývá pojem „competence“, který Hroník (2007, s. 61 – 63) definuje jako kvalifikační předpoklady, díky nimž je pracovní výkon na dané pozici standardní. Poslední skupinou schopností je již zmiňované pojetí odborné způsobilosti / kvalifikace. Toto pojetí vzniklo

ve Velké Británii a je podkladem pro tvorbu pracovních standardů. Stanovuje minimální schopnosti potřebné k splnění určitých úkolů a činností. Základem je popis toho, co by pracovníci na různých pozicích měli být schopni udělat a dle toho se posuzuje, zda k dané činnosti jsou či nejsou způsobilí.

Podle Plamínka (2009, s. 97) se kompetence, nebo-li způsobilosti se skládají ze dvou základních prvků, a to z lidského zdroje, tedy potenciálu, a z lidské práce, tedy z výkonu. To vše dohromady tvoří tzv. „způsobilosti vzhledem k úloze“ (viz obrázek 2). V podstatě se jedná o to, že člověk dosahuje určitého výkonu pouze v případě, má-li k dané úloze vhodné předpoklady. Tyto předpoklady jsou součástí tzv. kompetenčního modelu, o kterém pojednává následující subkapitola.



Obrázek 2 Způsobilosti k úloze (Plamínek, 2009, s. 97)

1.1.2 Kompetenční model

Kompetenční modely se využívají pro hodnocení pracovního výkonu, pro plánování kariéry a také jsou často využívány v mnoha oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů. Podle Hroníka (2006, s. 30) kompetenční model vyjadřuje „určitým způsobem uspořádané kompetence“. Veteška a Tureckiová (2008, s. 103) definují kompetenční model jako nástroj, kterým jsou popsány požadované vědomosti, schopnosti, dovednosti a jiné popisy osobnosti. Takto přesně stanovené kompetence (způsobilosti) jsou důležité k efektivnímu plnění cílů a úkolů podniku. Janišová a Křivánek (s. 189, 2013) doplňují, že díky němu je možné zjistit, zda má organizace „správné lidi na správných místech“. Umožňuje také zjistit kompetenční deficity, tedy rozdíly mezi požadovanými způsobilostmi a těmi, kterými dis-

ponují v současné době. Dále kompetenční model pomáhá při výběru nových pracovníků, přemísťování zaměstnanců na vhodnější místa a mnohá další. V současnosti existuje velké množství kompetenčních modelů a také metod jejich tvorby. Jako příklad je možné uvést kompetenční model podle Shoovera na obrázku 3.



Obrázek 3 Kompetenční model podle Shoovera (Janišová, Křivánek, 2013, s. 189)

V další kapitole se pozornost přesune od obecných způsobilostí k pracovní způsobilosti.

1.2 Pracovní způsobilost

Pojem pracovní způsobilost, může být chápán jako míra předběžné připravenosti pracovníka k požadavkům na pracovní činnost, kterou dělá, nebo kterou má dělat. Pauknerová (2012, s. 158 – 161) rozlišuje čtyři typy způsobilostí, ze kterých se skládá celková pracovní způsobilost. Jedná se o:

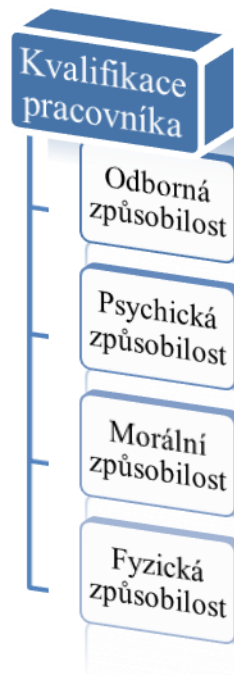
- **Fyzickou způsobilost** – fyzická nebo-li zdravotní způsobilost, je posuzována obvykle lékařem, který porovná zdravotní stav určitého pracovníka s fyzickými nároky na konkrétní práci. Tato způsobilost je posuzována tam, kde má primární význam, tedy v případě, že se jedná o fyzicky těžkou a namáhavou práci. V souvislosti s fyzickou způsobilostí je možné se setkat i s tzv. změněnou pracovní schopností, respektive způsobilostí. Jedná se o situace, kdy má člověk určité zdravotní postižení a může se tedy začlenit do pracovního procesu pouze částečně.

- **Psychickou způsobilost** – tato způsobilost je hodnocena z klinického hlediska, konkrétně jako úroveň duševního zdraví. Porušené či nedostatečné duševní zdraví má také negativní vliv na pracovní uplatnění určitého jedince. Na druhé straně může být psychická způsobilost chápána jako způsobilost člověka vykonávat určitý typ pracovních činností a profesí. Je to dáno mírou rozvinutosti duševních a osobnostních vlastností člověka, které se mohou u jednotlivců značně odlišovat.
- **Odbornou způsobilost** – tato způsobilost vyjadřuje úroveň odborné přípravy pracovníka pro výkon určité činnosti. Odborná a psychická způsobilost dohromady tvoří určitý základ kvalifikace člověka. Teprve ta totiž vyjadřuje aktuální připravenost k výkonu určité práce.
- **Morální a občanskou způsobilost** – někdy též nazývanou jako morální profil. Vyjadřuje kvalitu morálních charakteristik člověka, vlastností důležitých pro odpovědný a poctivý pracovní výkon. Morální způsobilost je také součástí určité kvalifikační připravenosti.

Důležitou složkou pracovní způsobilosti je kvalifikace pracovníka, o které pojednávají následující odstavce.

1.2.1 Kvalifikace pracovníka

Kvalifikace vyjadřuje konkrétní požadavky profese nebo určitého pracovního zařízení. Obsahuje celkovou pracovní způsobilost člověka (viz obrázek 4). Vedle odborné způsobilosti se vyžadují i určité duševní a osobní předpoklady, které jsou nezbytné především pro náročnější pracovní funkce. Rozdíl mezi pracovní způsobilostí a kvalifikací je dle Pauknerové (2012, s. 161) ten, že: *„Pracovní způsobilost vyjadřuje specifickou připravenost pracovníka pro výkon určitého okruhu pracovních činností, kvalifikace pak její faktické doladění ve vztahu ke konkrétní profesi či pracovní funkci.“*



Obrázek 4 Kvalifikace pracovníka (Pauknerová, 2012)

Tureckiová (2004, s. 31) charakterizuje kvalifikaci jako soubor znalostí a dovedností, které jsou zprostředkovány školským systémem, a jsou dále rozvíjeny dalším profesním vzděláváním a doplňovány osobními i profesními zkušenostmi každého člověka. Kvalifikaci pracovníků posuzují jejich vedoucí. Slouží jim k tomu různé podklady, jako například posudek zdravotní způsobilosti pracovníka, zpráva psychologa o psychické způsobilosti případně jiné další posudky a výpisy. Obě zmiňované autorky (Tureckiová, 2004, s.31; Pauknerová, 2012, s. 161 – 162) se shodují na rozdělení kvalifikace na formální a neformální. Formální kvalifikací se rozumí odborná příprava a neformální můžeme chápat jako zkušenosti, osobní návyky a dovednosti jedince.

Vronský (2012, s. 111 – 113) dále upozorňuje na to, že dnes již neplatí to, že dosažená kvalifikace se rovná správný výkon na odpovídající funkci. Je to způsobeno hlavně volným přístupem k informacím a tudíž i člověk bez příslušné kvalifikace může odvádět nadprůměrné výsledky na takové pozici, pro niž nemá odpovídající kvalifikaci. Proto je důležité posouzení pracovníků, na základě ověření jejich vědomostí, schopností a dovedností, návyků a zkušeností.

V následující kapitole bude rozebráno vytváření pracovních míst, neboť se jedná o součást tématu práce s pracovními místy.

2 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření pracovních míst, někdy označováno jako design, Koubek (2011, s. 41) definuje jako „...*proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností...*“ tak, aby mohly být efektivně vykonávány pracovníkem s určitými pracovními schopnostmi. Je to také proces formování podmínek pro efektivní plnění těchto povinností a odpovědností, a také zařazení pracovních míst do souvislosti s ostatními pracovními místy v organizaci a zároveň pracovními a výrobními úkoly organizace. Vytváření pracovních míst vychází z analýzy pracovního místa. (Kociánová, 2010, s. 53)

Při tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst je nutné zajištění efektivního přispívání pracovních úkolů k dosažení cílů podniku, aby tyto úkoly pracovníky uspokojovaly a motivovaly je, zároveň nepůsobily negativně na jejich fyzické a psychické zdraví, také aby nebyly v rozporu s kvalifikací a jinými schopnostmi pracovníků a v neposlední řadě aby byly v souladu se zákony a ostatními nařízeními. (Koubek, 2011, s. 43; Koubek, 2007, s. 47)

Armstrong (2007, s. 279) popisuje dva základní cíle vytváření pracovních míst, a to uspokojit požadavky organizace produktivitou, efektivitou činností a kvalitou výrobků nebo služeb, a za druhé uspokojit potřeby jedince, související s jeho zájmy, úspěchy a podnětností jeho úkolů. Proces tvorby pracovních úkolů a pracovních míst Koubek (2007, s. 48; 2011, s. 42 – 43) rozděluje do čtyř fází.

Nejdříve se stanoví výrobní cíle případně cíle činnosti organizace. Poté se rozloží tyto cíle do jednotlivých pracovních úkolů, stanoví se potřebný rozsah těchto úkolů, dále se rozeberou technické a organizační podmínky a plnění stanovených pracovních úkolů. Následuje určení standardního postupu plnění těchto úkolů v souladu s technickými a organizačními podmínkami a stanoví se náročnost a požadavky jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka. Také je nutné určit standardní časovou náročnost konkrétních pracovních úkolů za daných podmínek, porovnat náročnost pracovních úkolů se stávající kapacitou a ostatními charakteristikami pracovníků přiřazených pro výkon daných úkolů a na základě zjištěných údajů, přiřadit pracovní úkoly do povinností pracovníka, který má požadované schopnosti. Posledním bodem je stanovení potřebného množství každého typu pracovního místa s ohledem na požadovaný rozsah úkolů.

Při vytváření pracovních míst je důležité znát přístupy k jejich tvorbě, což řeší následující subkapitola.

2.1 Přístupy k tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst

Koubek (2007, s. 57 – 58) upozorňuje na to, že v praxi často dochází k vytváření pracovních míst intuitivně na základě uvědomění si určitého vedoucího pracovníka, že je nutné vytvořit určitou novou práci, přidat nebo odebrat část práce určitému pracovníkovi, změnit obsah práce apod. Často je potřeba pozorného zkoumání obsahu a metod práce opomíjena a pracovní místa jsou tedy vytvářeny metodou pokus, omyl. Většinou se také nepřemýšlí nad optimálním sladěním úkolů pracovního místa, nad optimálním využíváním schopností pracovníků a mnohdy dochází k přebírání struktury jiných organizací bez ohledu na fakt, že disponují naprosto odlišnými podmínkami. K nejvýznamnějším přístupům tvorby pracovních úkolů a pracovních míst se řadí přístup mechanistický, motivační, biologický a percepční.

Mechanistický, nebo-li inženýrský přístup, je postaven na předpokladu, že existuje pouze jeden nejlepší způsob, jakým lze provádět danou práci a že pracovníci jsou užiteční podle toho, jak vykonávají konkrétní přesně definovanou činnost. Práce je tedy vykonávána mechanicky podle stanoveného způsobu provedení práce. Tento přístup je vhodný pro organizace, ve kterých se orientují především na efektivní využívání zdrojů, tam, kde se práce opakuje a je dlouhodobě předvídatelná, tam, kde je častý výskyt chyb a je proto nutné dodržovat stanovené postupy, nebo také v organizacích, ve kterých nemají zájem investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 54; Koubek, 2007, s. 58 – 59)

Motivační, někdy také nazývaný psychologický přístup, předpokládá, že práce, kterou pracovník vykonává rád a uspokojuje ho, je sama nejlepším motivačním prvkem. Takovíto pracovníci jsou totiž motivováni k co nejlepšímu výkonu dané práce. Tento přístup vychází z Herzbergovi dvoufaktorové teorii motivace, která vychází z předpokladu, že spokojenost a nespokojenost jsou dva různé nezávislé faktory. Označení „motivátory“ se používají pro charakteristiky související s prací, které mohou být považovány za faktory spokojenosti, na druhé straně charakteristiky související s prací, které můžeme považovat za faktory nespokojenosti, jsou označovány jako „hygienické faktory“. Podstatou je skutečnost, že existence motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost neznamená ihned nespokojenost, naopak existence hygienických faktorů neznamená automaticky spokojenost, ale jejich nepřítomnost vede k okamžité nespokojenosti. Dále tento přístup vychází z Hackmanova a Oldhamova modelu charakteristik práce, který představitelem komplex-

nější podoby motivačního přístupu. Dalším příkladem motivačního přístupu je teorie socio-technických systémů, jejíž základem je to, že mnoho prací je vykonáváno ne jedinci, ale skupinami pracovníků, kteří se vzájemně ovlivňují a působí jeden na druhého. Velkou roli zde hraje důraz na sociální potřeby pracovníků. (Kociánová, 2010, s. 54; Koubek, 2007, s. 59 - 64)

Nedostatky předchozích dvou přístupů se snaží odstranit přístup biologický, jinak řečeno též ergonomický. Tento přístup vychází z toho, že u pracovníků dominuje potřeba bezpečí a pohodlí, proto by se mělo při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst dbát na to, aby se pracovníci cítili dobře a aby bylo v co nejvyšší možné míře omezeno riziko úrazů. Možností, jak toho dosáhnout, je správná ergonomie. Cílem tohoto přístupu je minimalizovat námahu, soustřeďuje se na zmírnění nebo úplné odstranění problémů, jako je fyzická únava, bolest a jiné zdravotní potíže. (Kociánová, 2010, s. 54; Koubek, 2007, s. 64 – 66)

Percepční přístup je zaměřen na duševní požadavky práce a snaží se snížit požadavky práce na zpracování informací, čímž přispívá ke zmírnění duševní náročnosti, resp. ke zjednodušení práce. Základem je předpoklad, že pokud je práce taková, aby ji zvládl i nejméně schopný pracovník, bude takto jednoduchá práce vykonávána pracovníky bezpečněji a spolehlivěji. Duševní náročnost práce lze zjednodušit například snížením množství informací, které je nutné si zapamatovat, poskytnutím jasných instrukcí, zpracováním kontrolního seznamu bodů, podle něhož je nutné postupovat apod. (Kociánová, 2010, s. 54; Koubek, 2007, s. 66 – 67)

Tím nejlepším přístupem je však racionální kombinace všech předcházejících přístupů s cílem sladit zájmy organizace se zájmy pracovníků. V současné době se často používají následující přístupy (viz Armstrong, 2007, s. 280 – 281; Koubek, 2007, s. 67 – 71):

- **Rotace práce** – znamená pohyb pracovníků z jednoho pracovního úkolu na jiný. Cílem je snížit monotónnost práce a zvýšit tak její rozmanitost.
- **Rozšiřování práce** – znamená spojení doposud oddělených úkolů do jedné práce, resp. pracovního místa, což má za následek zvyšování rozmanitosti a snižování množství opakující se práce. Nesmí se ale jednat o účelové rozšiřování, jako například přidání zbytečných nebo nesmyslných úkolů, což nezvýší ani atraktivnost práce, ani spokojenost či motivaci zaměstnanců. Další podmínkou je, že nesmí být překročena určitá hranice, aby nedocházelo k přetěžování pracovníků.

- **Obohacování práce** – představuje zvyšování pravomocí pracovníka na daném pracovním místě, což znamená zvýšení míry vlastního rozhodování, kontroly, širší příležitosti pro dosažení úspěchu, osobního rozvoje a získání odpovědnosti. Cílem je maximalizovat zajímavost práce tím, že pracovník nemá pouze větší pravomoc, ale práce navíc sama poskytuje zpětnou vazbu, což pracovníkovi ukazuje, jak dobře či špatně svou práci dělá.
- **Poloautonomní pracovní skupiny** – takovéto skupiny si samy řídí většinu svých každodenních povinností a za svou práci nesou kolektivní odpovědnost. Členové skupiny si vzájemně pomáhají a občas přecházejí z jedné práce na jinou. Výhodou je větší flexibilita, což se projevuje vyšší efektivností a větší odpovědností vůči zákazníkovi.
- **Reengineering pracovních procesů** – představuje komplexní přezkoumání klíčových pracovních procesů a redesign těchto procesů s cílem zvýšit jejich efektivnost a zvýšit kvalitu práce. Reengineering znamená velkou až radikální změnu ve způsobu fungování podniku. Vedle zvýšení efektivity a kvality práce má také dopad na postoje a přístupy zaměstnanců, na pracovní postupy a způsob výkonu práce, na kulturu podniku a další.
- **Organizace založená na týmech** – v takovéto organizace je základním prvkem tým, nikoliv pracovní místo. Celá skupina zákazníků nebo pracovní proces je přidělen určitému týmu, který sám rozděluje úkoly jednotlivým členům. Členové takovýchto týmu tak mohou provádět v různé době různé pracovní úkoly, jedná se tedy o kombinaci rozšiřování práce a její obohacování. Spokojenost pracovníků, plynoucí ze vzájemného kontaktu, je vysoce motivující, ale vyžaduje velké množství dovedností.
- **Tailoring** – jinak řečeno tvorba pracovních úkolů a pracovního místa na míru zaměstnanci, jehož předpokladem je identifikování individuálních schopností, osobnostních předpokladů, požadavků a potřeb jednotlivého zaměstnance. Na základě těchto údajů, se vytvoří konkrétní pracovní místo, které je tvořeno takovými pracovními úkoly, které by optimálně využívali jeho pracovní schopnosti, byly pro něj motivující a plynulo z nich uspokojení.
- **Netradiční pracovní režimy** – tyto režimy přinášejí do procesu tvorby pracovních úkolů a pracovních míst celou škálu modifikací. Jedná se například o flexibilní pracovní dobu, sdílení pracovního místa nebo distanční práce.

3 REDESIGN PRACOVNÍCH MÍST

Vedle designu, nebo-li vytváření pracovních míst existuje i redesign, čili změna pracovního místa. Redesign nebo-li soustavné změny obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. Tato potřeba vychází z rychle se měnících požadavků trhu, změn v technice a technologiích, ze změn organizačních struktur organizací a také ze změn sociálních potřeb lidí. Díky redesignu se podnik stává flexibilnější a připravenější na změny. Potřeba redesignu vychází z mnoha skutečností. Jedná se například o ovlivňování motivace pracovníků, jelikož ta je ovlivňována i obsahem a metodou práce. S rostoucí motivací se zvyšuje i jejich výkon a uspokojení z vykonané práce, což přispívá ke zlepšení výkonu celé organizace a přispívá k personálnímu a sociálnímu růstu pracovníků.

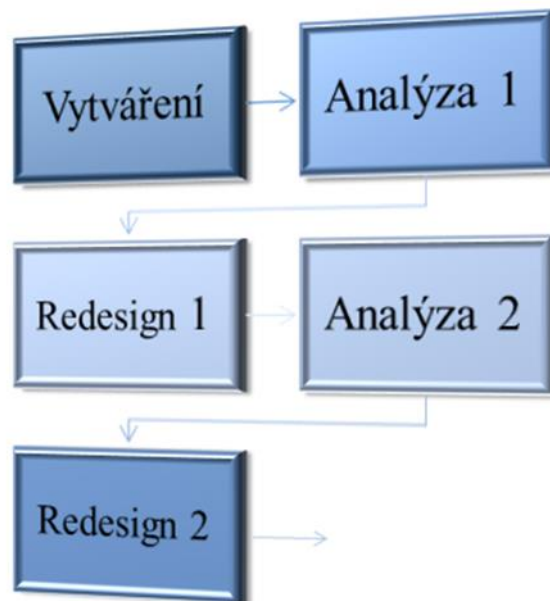
Dalšími důvody bývají snaha o zlepšení určitého ekonomického ukazatele, jako je snížení nákladů, snížení prostojů ve výrobě, zlepšení využívání kvalifikace, omezování specializace apod. Redesign je častým řešením při zavádění nové technologie, při změně organizační struktury organizace, při snaze zlepšit pracovní vztahy, dále také z důvodu zlepšení pracovní morálky, při změně stylu vedení atd. (Koubek, 2007, s. 85; Koubek, 2011, s. 50)

Redesign pracovních míst se podle Koubka (2007, s. 85 – 86; 2011, s. 50 – 51) skládá z následujících kroků:

- **Stanovení potřeb redesignu** – tyto údaje vychází z analýzy informací o výkonu a nedostatku pracovníků, tento problém je však možné řešit i vzděláváním pracovníků nebo zpřísněním procesu výběru pracovníků.
- **Určení nejproblémovějších skupin pracovních míst** – těmto problémovým skupinám by měla být věnována pozornost a současně je nutné zvážit, zda je pro tato místa vhodné provést redesign nebo lze problém vyřešit i jiným způsobem, například vzděláváním, stimulací hmotnými prostředky, určitými zaměstnaneckými výhodami aj. Zde je nutný předpoklad, že s rostoucí motivací pracovníků poroste i pracovní výkon.
- **Založení zvláštní skupiny specialistů** – tato skupina bude mít redesign na starost, většinou se jedná o příslušné vedoucí daných pracovníků a personalisty, někdy bývají součástí skupiny i pracovníci přiřazení na pracovních místech, ale panuje obava o jejich předpojatosti, což by se mohlo projevit jako rušivý prvek.

- **Shromáždění detailních informací** – jedná se o informace týkající se úkolů, povinností, odpovědnosti, vztahů k jiným pracovním místům, apod. V podstatě se jedná o všechny údaje vycházející z analýzy pracovního místa.
- **Zvážení činností z hlediska jejich motivačního významu** – veškeré činnosti vykonávané na pracovním místě je nutno tímto způsobem posoudit a vyčlenit tak činnosti, které ovlivňují motivaci pracovníků.
- **Stanovení plánu redesignu** – v tomto kroku se stanovují cíle a časový plán. Pro úspěšné zvládnutí redesignu je nutné zajistit, aby bylo technologicky reálné zařadit konkrétní činnost do práce na daných pracovních místech, dále aby pracovníci na konkrétních pracovních místech byli schopni dělat danou činnost, respektive aby byli na tuto činnost proškoleni. Další podmínkou je, aby stávající pracovníci, kteří vykonávají tuto činnost, byli ochotni se jí vzdát, případně za ni přijmout náhradu, a také aby byla vysoká pravděpodobnost toho, že se s touto nově zařazenou činností zvýší úsilí alepší se výsledky práce pracovníků na daných pracovních místech.
- **Uskutečnění redesignu** – není možné očekávat okamžité zlepšení. Výsledky z praxe ukazují, že je dokonce možné zhoršení výkonu a až s určitým časovým odstupem, tzv. „usazením redesignu“ je možné přistoupit k vyhodnocování jeho výsledků. Zpravidla se jedná o období tří měsíců, které jsou nutné pro zaběhnutí redesignu, hlavně pro to, aby se pracovníci stihli přizpůsobit novým podmínkám.
- **Vyhodnocení výsledků** – hodnocení se provádí pomocí podobných údajů, které byly použité ke stanovení potřeb redesignu. Je doporučeno použití jak kvantitativních, tak kvalitativních charakteristik.

V důsledku provedeného redesignu dochází i ke změnám struktury pracovních míst v rámci organizace nebo také v rámci celých organizačních celků. Struktura pracovních míst v organizaci je ovlivňována organizačními změnami, změnami výrobního zaměření, technickým rozvojem, použitými technologiemi, rozvojem způsobů řízení atd. Obecně platí, že procesy redesignu a změn struktury pracovních míst v organizaci jsou částečně provázány, jelikož nedílnou součástí charakteristiky pracovního místa jsou jeho vazby na jiná pracovní místa. Vytváření pracovních míst, jejich analýza a redesign, tvoří dle Koubka „...jakýsi řetězec čas od času se opakujících změn podoby pracovních míst“. (Koubek, 2007, s. 87) Toto tvrzení demonstruje i obrázek 5.



Obrázek 5 Vztah mezi vytvářením, analýzou a redesignem pracovních míst (Koubek, 2007, s. 87)

4 ANALÝZY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍMI MÍSTY

Analýzy související s pracovními místy je nutné rozlišit podle toho, zda se jedná o pracovní roli nebo pracovní místo a podle tohoto rozlišení pak k analýze přistupovat. Oba pojmy jsou podrobně vysvětleny v následujících subkapitolách.

4.1 Analýza rolí

Dalším důležitým pojmem vzhledem k tématu bakalářské práce je analýza rolí. Koubek (2007, s. 45 – 46) říká, že role vyjadřuje určitý druh chování potřebný k vykonávání konkrétního úkolu nebo skupiny úkolů. Pracovní role tedy charakterizuje spíše požadavky na to, jak má být práce udělána, nemá podobu přesně vymezených úkolů. Od pracovníků se tak vyžaduje flexibilní přístup, využívání a rozvíjení jejich dovedností a také aby rychle reagovali na nové požadavky. Role je možné rozlišit na individuální a generické. Individuální, nebo-li specifické role, jsou takové role, které vykonává jedna osoba. Generické nebo také druhové role, jsou role, v nichž více lidí provádí obdobné činnosti.

Analýza rolí je pak proces, ve kterém se zjišťují požadavky na zaměstnance, co se od nich očekává. Také se zjišťují schopnosti a dovednosti, které jsou potřeba pro splnění určitých úkolů. Výsledkem této analýzy je „profil role“, který stanovuje výsledky, kterých by měl pracovník v určité roli dosáhnout. Součástí je i seznam, který uvádí veškeré schopnosti, které by měl pracovník mít, a které jsou potřebné k vykonávání určité role. Takový seznam tedy říká, co všechno musí určitý pracovník znát a být schopen vykonat. Význam pojmu „role“ tedy určuje, jakou roli hrají lidé při své práci, a důraz je zde kladen na jejich osobu. Tuto hlavní myšlenku dále rozšiřuje Kociánová (2010, s. 41), která doplňuje, že analýza rolí je „nepřetržitý proces, protože se požadavky na výsledky a schopnosti postupně proměňují“. (Armstrong, 2007, s. 171)

Analýza rolí je důležitá především pro nábor a výběr nových zaměstnanců, k řízení produktivity práce, k hodnocení vzdělanosti a rozvoje zaměstnanců. Může ji provádět buďto personální útvar, liniový manažer či jiní proškolení lidé přezdívaní „analytici rolí“. Výsledkem této analýzy jsou informace o roli. Armstrong (2007, s. 172) vymezuje čtyři hlavní výstupy:

- **Celkový účel** – udává důvod, proč daná role existuje a výstup, který se od držitele dané role očekává.
- **Organizace** – říká, kdo je nadřízený držitele role a pro koho je nadřízený on.

- **Hlavní oblasti výsledků nebo odpovědnosti** – udává požadovaný výstup, jaký má držitel role splnit ze všech hlavních složek role.
- **Požadavky na schopnosti** – vymezuje odborné schopnosti spjaté s výkonem dané role, tedy to, co by měl držitel role znát a umět vykonat.

Výsledkem analýzy rolí, je konkrétní profil role. Příklad, jak by měl vypadat profil role, je uveden v příloze P I. Měl by obsahovat název role, útvar, pod který daná role spadá, komu je držitel role odpovědný, kdo je odpovědný jemu, účel role, hlavní oblasti výsledků. V tomto bodě by měla být role detailně, ale pokud možno stručně popsána. Jde tedy o to, co se musí udělat a jaké mají být výstupy. Dále by mělo být v profilu role uvedeno, co musí dotyčný držitel znát, co musí být schopný dělat a jaké je jeho očekávané chování. (Armstrong, 2007, s 175 – 176)

4.2 Analýza pracovního místa

Pracovní místo, na rozdíl od role, vymezuje předepsané úlohy, činnosti a povinnosti, které musí pracovníci vykonávat. Armstrong (2007, s. 171) říká, že takový popis má povahu nařízení, které se musí přesně dodržovat a je v něm tedy přesně stanoveno, co je či povinnost.

Úkoly a povinnosti, které má zaměstnanec vykonávat, vychází z analýzy pracovního místa, která se provádí za účelem sestavení popisu pracovního místa. Analýza pracovních míst podle Dvořákové (2012, s. 142) zkoumá informace o pracovních místech, hlavně o pracovních úkolech a podmínkách, a dále zkoumá požadavky pracovních míst na zaměstnance. Koubek (2007, s. 43) charakterizuje analýzu pracovního místa tak, že „...*poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.*“ Dále říká, že jde o proces zjišťování, zachycování, uchování a analyzování údajů o úkolech, postupech, odpovědnosti, podmínkách a souvislostech pracovních míst. Výsledkem analýzy pracovních míst je tzv. popis pracovního místa. Tento popis je poté podkladem pro stanovení požadavků na pracovníka na konkrétním pracovním místě. Shrnuje tedy informace o požadavcích pracovního místa na pracovníka, konkrétně se jedná o údaje o vzdělání, odborné praxi, specifických znalostech a dovednostech, požadovaném chování, zdravotní způsobilosti apod. Stýblo (2011, s. 82) dále doplňuje, že popis pracovního místa má vyjadřovat hlavní úkoly, které mají být na konkrétním místě plněny, očekávané přínosy daného místa pro útvar či firmu a také vztahy kooperace a spolupráce s ostatními pracovišti. (Armstrong, 2007, s. 171)

Jako hlavní důvody analýzy a popisu práce Stýblo (2011, s. 83) uvádí komplexní naplánování budoucích potřeb v personální oblasti, efektivnější výběr vhodných kandidátů na volné pracovní pozice, vytvoření plánu pro vývoj profesní způsobilosti a osobních vlastností pracovníků, určení výkonových cílů a standardů, rozmístění případně přemístění pracovníků podle požadavků pracovních míst a jejich schopností a mnohé další. Dále je také východiskem pro stanovení optimální struktury pracovních míst, pro stanovení metod plnění úkolů atd. Výsledky jsou dále využívány vedoucími zaměstnanci a personalisty při plánování zaměstnanců, hodnocení pracovníků, jejich odměňování a rozvoji, také při řízení jejich výkonu a vytváření pracovních podmínek. Jak říká Stýblo (2011, s. 85), podle správně stanovených popisů, resp. profilů pracovních míst je možné vytvářet popisy, nebo-li profily kvalifikace pracovníků. Takovýto popis kvalifikace, nebo také kvalifikační profil, vyjadřuje soubor rozhodujících kvalifikačních požadavků, jako například požadavky osobní, znalostní, dovednostní atd., které jsou nezbytné pro úspěšné zastání konkrétního pracovního místa. Pokud má být vytvořen výstižný popis kvalifikace (kvalifikační profil), je nutné pro určité pracovní místo přesně definovat fyzické požadavky na pracovníka, tedy určení potřeby svalové energie, síly, manuální zručnosti, vzhledu, zdraví aj., dále je nutné určit duševní požadavky, konkrétně požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti a také požadované znalosti, měli by být uvedené i požadované dovednosti a to jak psychotronicke, tedy ty, jež se týkají zejména rychlosti a přesnosti a dovednosti sociální jako například schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky apod. V popisu kvalifikace by dále neměly chybět požadavky na vzdělání a kvalifikaci nezbytnou pro výkon určité práce, pracovní zkušenosti a v neposlední řadě charakteristiky osobnosti, motivace a postojů, tedy schopnosti pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, názory atd.

Pauknerová (2012, s. 155 – 156) se zabývá popisem pracovní role. Týká se však určité profese a nazývá ho tedy „profesiogram“. Podle ní by měl tento popis zahrnovat všeobecnou charakteristiku konkrétní profese, veškeré povinnosti pracovníka, obsah činnosti, jež má vykonávat, pracovní podmínky, v nichž se daná práce odehrává, požadavky na pracovníka a popis postavení profese. Uvedené informace ilustruje obrázek 6.

Všeobecná charakteristika profese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provádí běžné stavební klempířské práce, jako jsou výroba a montáž okapů na obytných domech nebo na jiných účelových budovách. Zastřešuje střechy plechem a provádí další práce s plechem, jako jsou oplechování oken a vytváření dýmovodů pro plynové spotřebiče. Kromě práce v dílně pracuje také na lešení, ve volném prostranství a ve výškách.
Popis obsahu pracovní činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Do pracovních činností patří letování s pájkou, falcování, galvanizování, nátěry plechů a určování druhů plechů.
Popis pracovních podmínek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práce střídavě v místnosti a venku. ▪ Práce vykonávaná v nepříznivých polohách ve výšce. ▪ Práce vykonávaná pomocí nástrojů. ▪ Úkolová práce. ▪ Práce vykonávaná v blízkosti jiných, ale nezávisle na nich.
Inventář požadavků na pracovníka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyžaduje se předepsaný učební obor. ▪ Práce vyžaduje manuální zručnost a obratnost při zacházení s nástroji. ▪ Práce vyžaduje rychlé osvojení pohybových stereotypů. ▪ Práce vyžaduje pochopení jednoduchých technických souvislostí. ▪ Práce vyžaduje průměrné intelektové schopnosti. ▪ Práce vyžaduje určitý stupeň sociální přizpůsobivosti a snášenlivosti.

Obrázek 6 Profesiogram pro profesi klempíř (Pauknerová a kolektiv, 2012)

Vronský (2012, s. 111 – 113) říká, že pokud má podnik pro pracovní funkce a jednotlivá místa zpracované profesiogramy, v nichž jsou zařazeny i popisy pracovních míst, má dostatek kritérií pro hodnocení a posouzení kvalifikovanosti a kompetentnosti pracovníků. Další výhodou je i snazší dosazování pracovníků na nová nebo uvolněná pracovní místa. Cílem je tedy najít co nejvhodnějšího člověka, jehož odborné a osobní kompetence odpovídají požadavkům na pracovní výkon na konkrétní pozici. Důležité je, aby takový pracovník měl potřebné předpoklady pro vykonávání dané činnosti, určité vědomosti a dovednosti, ale také již zmíněné osobní vlastnosti. Přidává fakt, že čím je daná pracovní funkce výše v organizační struktuře podniku, tím by šetření ohledně dosažené kvalifikace mělo být podrobnější.

Analýza pracovních míst je hlavním zdrojem pro proces vytváření pracovních míst, tzv. design pracovních míst, a také pro změnu jejich profilu, čili jejich redesign. V souvislosti s analýzou pracovních míst jsou používány některé základní pojmy, které

popisují Koubek (2007, s. 43 – 45) a Dvořáková (2012, s. 142), jež jsou důležité pro správnou orientaci v této problematice. Jedná se o:

- **Pracovní pohyb** – je to jednoduchý pohyb, jako například sáhnutí po něčem, uchopení, přemístění, odložení apod.
- **Operace, úkon** – je tvořen jedním nebo více pohyby, které dávají dohromady ukončenou jednotku práce, například všechny čtyři uvedené pohyby výše.
- **Pracovní úkol** – jedná se o část práce na konkrétním pracovním místě, která se skládá z jedné nebo více operací.
- **Rozsah povinností pracovního místa** – jsou to podobné nebo navzájem související úkoly přidělené konkrétnímu pracovnímu místu.
- **Odpovědnost pracovního místa** – určuje to, za co nebo za koho je pracovník zařazený na určitém pracovním místě odpovědný a komu.
- **Práce** – představuje určité množství vzájemně podobných úkolů, které mohou být spojeny a přiděleny jednomu zaměstnanci či celé skupině zaměstnanců.
- **Obsah práce** – je definován množstvím úkolů konkrétní práce, jejich složením a vzájemným propojením.

4.3 Analýza počtu a struktury pracovních míst v organizaci

Základní analýzy, které vychází z analýzy pracovních míst, jsou počty a struktury pracovních míst. Prováděním analýzy počtu pracovních míst se zjišťuje obraz o celkové velikosti poptávky po pracovních silách v podniku. Tato analýza je prováděna obvykle k určitému okamžiku v roce, výjimečně se používá průměrný roční ukazatel počtu pracovních míst v organizaci. Při analýze počtu pracovních míst se můžeme zaměřit na místa obsazená a neobsazená, což může poskytnout zajímavé informace o vývoji. Toho je možné později využít při odhadování budoucí poptávky po pracovních silách. Je nutné ale zohlednit to, že v minulosti docházelo k určitým skokům v počtu pracovních míst, jež mohly být způsobeny např. organizačními změnami, jako je spojení s jinou organizací nebo naopak oddělení části organizace, dále přirozeným zvětšováním organizace apod. Pro lepší přehlednost je možné uspořádat data do tabulky, která může mít podobu tabulky 1. (Koubek, 2006)

Tabulka 1 Vývoj počtu pracovních míst podle jejich obsazenosti v letech 2011 - ... (Koubek, 2006, s. 22)

Datum	Počet pracovních míst			Podíl neobsazených pracovních míst
	celkem	v tom		
		obsazená	neobsazená	
31.12.2011				
31.12.2012				
31.12.2013				
...

Větší pozornost si ale zaslouží analýza struktury pracovních míst. Z popisů pracovních míst můžeme usoudit, zda je dané pracovní místo vhodné spíše pro muže nebo pro ženy, jaký věk je pro konkrétní místo optimální, s čímž souvisí hlavně pracovní schopnosti a pracovní výkon, atd. Je nutné se vyvarovat diskriminaci při určování vhodnosti pracovních míst. Další možností analýzy struktury pracovních míst je členění podle kvalifikovanosti práce, nebo-li kvalifikačních požadavků na pracovní místa. Pozornost se soustředí především na požadavky na vzdělání a délku praxe. Pro zpřehlednění této analýzy může sloužit tabulka 2. (Koubek, 2006)

Tabulka 2 Struktura pracovních míst podle požadavků na stupeň dokončeného vzdělání a délku odborné praxe pracovníka k 31.12.2013 (Koubek, 2006, s. 26)

Požadované vzdělání	Celkem	Požadovaná délka odborné praxe (v letech)				
		0	1 - 4	5 - 9	10 - 14	15+
Základní						
Vyučen						
ÚSV						
ÚSO						
VŠ						
Celkem						

Součástí analýzy pracovního místa je i popis a specifikace pracovního místa.

4.3.1 Popis a specifikace pracovního místa

Jak již bylo uvedeno, analýza pracovních míst je jakousi inventurou úkolů, odpovědnosti a podmínek souvisejících s pracovním místem, z níž se odvozují požadavky na pracovníka, které na něj klade dané pracovní místo. Měla by zobrazovat práci tím způsobem, aby zajistila skutečný obraz toho, jak daná práce vypadá v okamžiku provádění analýzy, nikoli tak, jak by měla vypadat nebo jak vypadala v minulosti. Zodpovídání následujících otázek tedy

vyžaduje maximální přesnost a pravidelnou aktualizaci. Analýzu pracovního místa je možné rozdělit do dvou okruhů, konkrétně na otázky ohledně pracovních úkolů a podmínek, za druhé na otázky ohledně pracovníka. (Koubek, 2007, s. 71)

Otázky související s pracovními úkoly a podmínkami

Otázky související s pracovními úkoly a podmínkami jsou jakýmsi manuálem pro sestavení popisu pracovního místa a poskytují obraz o konkrétním pracovním místě. Tyto otázky zkoumají:

- jak se daná pracovní funkce nazývá a kdo ji vykonává,
- začlenění daného pracovního místa do organizační struktury podniku,
- co daná práce vyžaduje a jaké jsou její rysy (specifikuje úkoly a jejich rozdělení na dílčí úkoly a operace, dále povinnosti a jejich rozřazení na stálé, pravidelné a příležitostné),
- informace o odpovědnosti, která souvisí s daným pracovním místem,
- jak se daná práce provádí, jaké se používají metody a postupy (jedná se o práci vykonávanou individuálně či skupinově, jaké nástroje a zařízení se používají),
- místo, kde je práce vykonávána a také kdy, jak často jsou úkoly plněny,
- normy výkonu (standardní výkon a jaké jsou tolerance),
- informace o pracovním prostředí (fyzikální prostředí, tedy teplota, hluk, čistota, dále jsou to údaje o sociálním prostředí, tedy zda se jedná o práci na směny, jestli je pracovník izolován od ostatních nebo je na společném pracovišti),
- platové podmínky dané funkce, tedy základní tarif, odměny, prémie apod. (Koubek, 2007, s. 71 – 72)

Otázky související s pracovníkem

Otázky související s pracovníkem poskytují informace o požadavcích, jaké jsou kladeny na osobu pracující na dané pozici. Po zodpovězení těchto otázek se vytvoří tzv. specifikace pracovního místa. Otázky jsou zaměřeny na:

- fyzické požadavky (jaká je nutná fyzická síla, manuální zručnost aj.),
- duševní požadavky (požadavky na inteligenci, intelektuální schopnosti a požadované znalosti),
- požadované dovednosti (psychomotorické, které se týkají rychlosti a přesnosti),
- sociální dovednosti (schopnost komunikace, kontakt s jinými pracovníky apod.),

- informace o dosaženém vzdělání a určitém stupni kvalifikace nezbytné pro vykonávání konkrétní práce,
- informace o pracovních zkušenostech (především ty získané na podobných pracovních pozicích),
- charakteristiky osobnosti a postojů (schopnost utvářet pracovní tým, vést lidi, míra temperamentu, hodnotové orientace atd.). (Koubek, 2007, s. 72 – 73)

4.4 Postupy a metody zjišťování informací o rolích a pracovních místech

K analýze rolí i pracovních míst se využívá řada metod sběru dat. Jak vysvětluje Noe (2011, s. 101), příprava popisu pracovního místa začíná shromážděním informací z dostupných zdrojů, což mohou být pracovníci přímo vykonávající danou práci, jejich nadřízení, nebo také ti, co teprve vytváří novou pracovní pozici.

Mezi nejznámější metody sběru dat patří:

- **Rozhovory** – jedná se o velmi využívanou metodu sběru dat, neboť je flexibilní, můžeme z ní získat detailní informace a navíc je snadná na přípravu a organizaci. Cílem je získat všechny potřebné informace o určité roli, jež povedou k vytvoření profilu dané role. Pohovor probíhá mezi osobou analyzující pracovní místo a pracovníkem pracujícím na daném pracovním místě. Je však možné pohovor uskutečnit i s přímým nadřízeným daného pracovníka. Pokládají se základní otázky vypovídající vše o konkrétní roli, jako například název role, komu je dotyčný pracovník odpovědný, co vše musí dělat a znát, jaké jsou požadované výsledky apod. Může mít buď strukturovanou či nestrukturovanou podobu. Strukturovaný rozhovor znamená, že je předem připravený a probíhá podle předem určených bodů. Jinou alternativu představuje hromadný pohovor. Nevýhodou této metody je, že ne vždy se podaří zachytit úplný obraz práce a také časová náročnost. Proto se někdy nahrazuje, ať už zcela nebo z části, dotazníky.
- **Dotazníky** – jedná se o velmi variabilní metodu. Dotazníky totiž mohou mít různý rozsah a různou skladbu otázek. Vyplňuje ho nejčastěji přímo pracovník na daném pracovním místě, případně jeho bezprostřední nadřízený nebo oba. Jejich velkou výhodou je, že jsou rychlé a levné, využívají se především při analyzování velkého množství rolí. Dalším pozitivem je, že se ušetří čas při jejich vyhodnocování a tudíž platí, že čím je dotazník jednodušší, tím lépe. Výsledky dotazníku mohou být ovliv-

něny ochotou a schopností dotazníky vyplnit, neboť někomu přijde složité vyjádřit se o své práci písemně. Výhodou této metody je to, že umožňuje získat informace od mnoha osob a tím získat objektivní pohled na věc během krátké doby.

- **Pozorování** – jedná se sledování pracovníka při práci, co a jak dělá, jak dlouho mu to trvá apod. Tato metoda je velmi časově náročná, a proto se používá jen zřídka. Je vhodná pro administrativní nebo manuální role. Jedná se však o nejjednodušší metodu, kterou je možno použít samostatně nebo jako kombinaci s metodami jinými. Osoba, která analyzuje pracovní místo, sleduje pracovníka nebo skupinu pracovníků při výkonu práce a zaznamenává si informace o popisu práce. Pozorovatel tedy musí být důkladně proškolen, jelikož musí vědět, co hledat, na co se zaměřit, co sledovat a zaznamenávat.
- **Pohybové studie** – např. mikropohybová studie, kdy se pozorování soustředí na každý pohyb pracovníka.
- **Postupové diagramy** – algoritmy či bloková schémata. (Armstrong, 2007, s. 172 – 174; Urban, 2003, online; Pauknerová, 2012, s. 157; Koubek, 2007, s. 77 - 78)

Mezi základní zdroje informací patří (viz Kociánová, 2010, s. 42 – 43):

- Pracovník na konkrétním pracovním místě – jak říká Koubek (2007, s. 75 – 76), takový pracovník ví o dané práci nejvíc, má zpravidla nejširší a nejdetailejší znalosti, i když někdy mohou být takové informace subjektivně zkresleny podle toho, jak svou práci vnímá. Objektivita takto získaných informací závisí také na ochotě pracovníka spolupracovat.
- Školení a zkušenosti pozorovatelé – výhoda je v tom, že mohou zjistit mnoho užitečných informací. S tím je však spojena velká nevýhoda, jelikož pracovník zařazený na daném pracovním místě může v důsledku přítomnosti pozorovatele vykonávat práci jinak.
- Bezprostřední nadřízený konkrétního pracovního místa – ten však většinou mívá jen obecné či povrchní znalosti o dané práci, na druhé straně může nejlépe popsat kroky, které je třeba vykonat ke splnění úkolů.
- Specialista na analýzy pracovních míst – musí být však dostatečně kvalifikovaný a i tak mohou být takto získané informace poněkud zkreslené, neboť práci dělá jen po omezenou dobu.
- Nezávislý odborník na konkrétní práci – např. pracovník, který dělá stejnou práci v jiné organizaci.

- Spolupracovníci či podřízení – ti sice neposkytují detailní informace, ale jejich poznatky dotváří celkový obraz o konkrétním místě.
- Jiní odborníci – především techničtí experti, kteří znají povinnosti vycházející z daného pracovního místa.
- Existující písemné materiály – firemní dokumenty, například o existující struktuře podniku, o stávajících popisech pracovních míst, pracovních postupech, výcvikových příručkách aj.
- Internet - informace o podobných pozicích poskytované na internetu apod. Jako takový webový zdroj informací může být uvedena Národní soustava povolání, což je veřejný katalog, který poskytuje podrobný popis požadavků na vykonavatele jednotlivých pracovních činností a odráží se v něm současná situace na národním trhu práce. V Národní soustavě povolání jsou obsaženy průběžně aktualizované popisy různých druhů povolání a také typových pozic a tudíž slouží jako strategický nástroj řízení lidských zdrojů. Vedle Národní soustavy povolání existuje i Národní soustava kvalifikací, což je opět veřejně přístupný registr, v němž jsou obsaženy desítky profesních kvalifikací existující na pracovním trhu České republiky. (Národní soustava povolání, online; Národní soustava kvalifikací, online)

4.5 Metody analýzy dat

Po zjištění informací o pracovních místech se informace analyzují. Existuje celá řada metod analýzy.

Univerzální metodou je funkční analýza, která byla vyvinuta ve Spojených státech. Využívá standardizované popisy pracovních míst, které obsahují popis činnosti, odpovědnosti a požadavků. Obvykle se opírá o určitou klasifikaci, resp. katalog zaměstnání, jež obsahují základní charakteristiky práce na těchto zaměstnáních. Existuje několik skutečností, z kterých tato analýza vychází. Mezi tyto skutečnosti patří rozlišování mezi tím, co se má udělat, co pracovníci dělají a co bylo uděláno, čeho se vykonávaná práce týká, ztotožnění pracovníků s prací, jestliže pracovník pracuje fyzicky, přebírá na sebe podobu fyzických zdrojů, jestliže pracuje s informacemi, stává se duševním zdrojem a jestliže pracuje s lidmi, stává se interpersonálním zdrojem. Vedle funkcí rozděluje tato analýza práci do různých oblastí, tyto oblasti jsou dále určeny různými klíčovými slovy. V úvahu přichází i členění podle surovin, druhu výrobku nebo služeb. (Koubek, 2007, s. 82 – 83; Podnikátor, 2012)

Další univerzální metodou je metoda PAQ. Podstata spočívá v kategorizaci činností pracovníka. Je v ní použito šest hlavních kategorií a stodevadesátčtyři „deskriptorů“ nebo-li prvků práce, které podrobně popisují těchto šest kategorií. K analýze je používán dotazník, který je dosti dlouhý, jeho strukturu však znázorňuje obrázek 7.

Kategorie činností	Popis
Informační vstupy	Kde a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce?
Duševní procesy	Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce?
Fyzické činnosti	Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky při tom používá?
Vztahy s ostatními	Jaké vztahy s ostatními lidmi (spolupracovníky, nadřízenými, zákazníky apod.) existují nebo se vyžadují při výkonu práce?
Pracovní prostředí	V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim?
Jiné souvislosti a charakteristiky	Jaké činnosti, podmínky či charakteristiky – kromě již uvedených (např. rozvrh práce, způsob odměňování, odpovědnost, požadavky na pracovníka atd.) – souvisejí s pracovním místem?

Obrázek 7 Kategorie činností pracovníka používané v metodě PAQ (Koubek, 2007, s. 84)

Jak doplňuje Kociánová (2010, s. 50), každá kategorie je detailně rozčleněna do jednotlivých otázek ohledně významu konkrétního zdroje informací, na něž je možné zvolit odpověď buďto N – nepřípadá v úvahu, 1 – nepatrný, ojedinělý, 2 – příležitostný, 3 – průměrný, 4 - významný, 5 – velmi významný.

Protipólem předešlých metod je metoda MPDQ, která je používána pro určité kategorie pracovních míst. Podstata spočívá ve vysoce strukturovaném dotazníku, který je navržen pro analýzu manažerských pracovních míst. Dotazník se skládá z 208 položek, jež se týkají manažerských vlastností. Tyto položky jsou seskupeny do třinácti kategorií. Jedná se o velmi náročnou avšak velmi vhodnou metodu. (Kociánová, 2010, s. 50 – 51, Koubek, 2007, s. 84 – 85)

Další metoda, která je stejně jako předešlá určena převážně pro analýzu manažerských pracovních míst, se nazývá Hay – Purves. Název vychází ze jmen jejích autorů, ale známější je její anglický název – „Factor Guide Chart-Profile Method“. Je zaměřena na tři faktory práce, někdy je doplňována i o čtvrtý faktor. Každý faktor je určen několika subfaktory. Základními faktory jsou znalosti, řešení problémů, zodpovědnost a někdy doplňovaný faktor pracovní podmínky.

Další metodou, která je využívána především v USA, je metoda AET. Její podstatou je diagnostické šetření práce, což spočívá v souboru otázek, které jsou orientovány na pracovní úkoly, podmínky práce a na pracovníka na daném pracovním místě. (Kociánová, 2010, s. 50 – 51; Koubek, 2000)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V současné době se lidské zdroje berou jako ten nejcennější zdroj každé organizace. Tento lidský kapitál je tvořen určitými znalostmi, dovednostmi a postoji. Tyto tři faktory spolu tedy tvoří jakési know-how každé společnosti.

Má-li člověk určité předpoklady k výkonu určité činnosti, mluvíme o jeho způsobilosti, nebo-li kompetenci. Výčet těchto způsobilostí znázorňují kompetenční modely, což jsou moderní nástroje pro určení potřeb jednotlivých pracovních míst. Kompetenční modely jsou užitečné v celé řadě charakteristik, například lze podle nich zjistit deficity mezi požadovanými a skutečnými způsobilostmi pracovníků.

Dalším důležitým termínem je kvalifikace pracovníka, což je soubor znalostí a dovedností, které jsou dále rozvíjeny profesním vzděláváním a zkušenostmi každého člověka.

V souvislosti s pracovními místy se setkáváme se dvěma důležitými pojmy, a to designem a redesignem pracovních míst. Design nebo-li vytváření pracovních míst probíhá buď intuitivně, nebo cíleně. Intuitivní tvorba pracovních míst vychází z uvědomění si, že je nutné začlenit do procesu výroby novou práci, přidat či odebrat část práce určitému pracovníkovi nebo změnit obsah práce. Cíleně jsou místa vytvářena pomocí různých přístupů, jako například mechanistickým přístupem, motivačním či biologickým. Redesign nebo-li změna obsahu či metod na konkrétním pracovním místě probíhá cíleně ve snaze zlepšit nějaký ekonomický ukazatel podniku, například snížit náklady, snížit prostoje ve výrobě, zlepšit využívání kvalifikace apod.

Od této problematiky se odvíjí řada analýz, například se jedná o analýzu rolí či pracovního místa. Mezi nejpoužívanější metody, kterými se zjišťují informace o rolích a pracovních místech, patří rozhovory, dotazníky, pozorování.

Uvedených teoretických východisek je využito v praktické části bakalářské práce, kde je provedena analýza skutečného stavu kvalifikace zaměstnanců společnosti Fatra, a.s. K tomuto účelu spolu s teoretickými znalostmi je využito interních dokumentů organizace. Dle zjištěných skutečností jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA, A.S.

Tato kapitola představuje akciovou společnost Fatra, konkrétně základní údaje o společnosti, vývoj společnosti, její vize a nejvýznamnější hodnoty. Dále popisuje organizační strukturu, vývoj zaměstnanců a jejich strukturu.

5.1 Profil společnosti

Akciová společnost Fatra se řadí mezi hlavní zpracovatele plastů, a to nejen v České republice, ale v celé střední Evropě. Společnost provozuje svou činnost ve dvou závodech, v Napajedlích a Chropyni, kde pracuje téměř tisíc zaměstnanců. Fatra a.s. je součástí koncernu Agrofert, který sdružuje subjekty, jež mají vazbu na zemědělství, potravinářství a chemii. Nyní Agrofert sdružuje téměř 230 subjektů s vlastním kapitálem převyšujícím 34 mld. Kč. (Fatra.cz, © 2001 - 2014)

Společnost Fatra, a.s. byla založena roku 1935 jako první zpracovatel plastů v České republice. Vznikla na popud Ministerstva obrany a jejími prvními výrobky byly masky, ochranné oděvy a výrobky z pryže. Od roku 1940 se začala postupně orientovat na zpracování plastických hmot. Své historické prvenství zpracovatele plastů se v průběhu let upevnilo a dnes Fatra platí za jediného producenta např. různých druhů podlahovin, hydroizolačních fóliových systémů aj. Od roku 1994 se řídí normami kvality ISO 9001 a od roku 2000 přijala za své i normu ISO 14 001, jež pečuje o životní prostředí. (Fatra.cz, © 2001 - 2014)

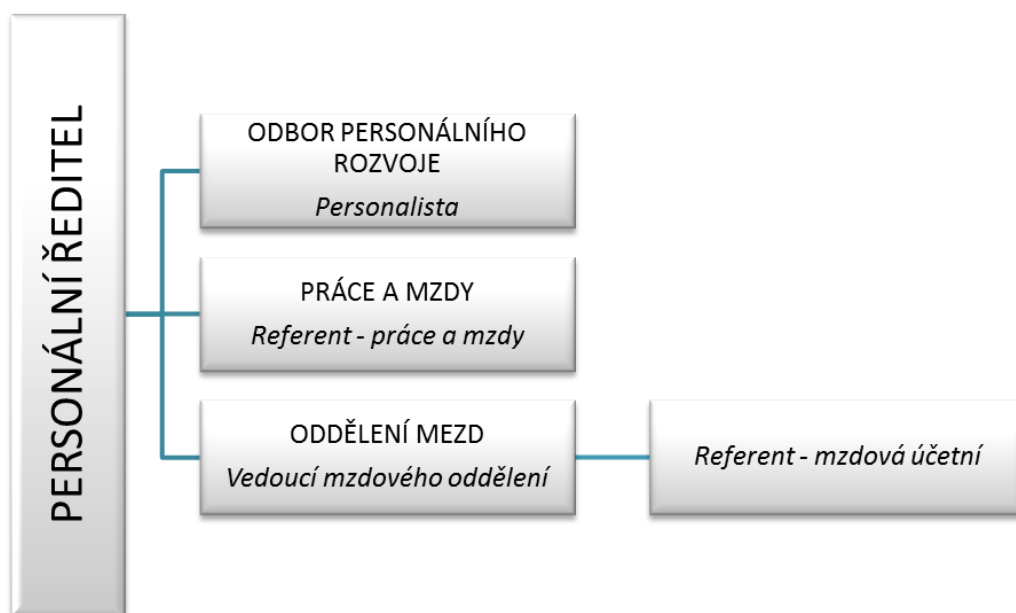
Mezi nejvýznamnější tržní segmenty patří stavebnictví – fólie, podlahové krytiny, dále také potravinářství – fólie, PVC obaly jako například kelímky, vaničky apod., galanterie a její PE desky či vytlačované profily, podobně je tomu u obuvnictví, dalšími významnými segmenty je odvětví hygieny, zdravotnictví, spotřebního průmyslu a automotive. (Fatra.cz, © 2001 - 2014)

Hlavní misí společnosti Fatra je budování dlouhodobých dobrých vztahů s jejich zákazníky. Společnosti nejsou lhostejní její zaměstnanci, klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj svých zaměstnanců. Fatra, a.s. na svých internetových stránkách prezentuje vize organizace, jimiž jsou výrobové a technologické inovace, poskytování služeb k jejich výrobkům, kvalita je zde nadřazena kvantitě. Upřednostňuje dlouhodobé vztahy se svými zákazníky před krátkodobými, velkou roli hraje i vysoký stupeň recyklace a používání bezodpadových technologií. Také díky nabídce širokého portfolia ekologických produktů

je Fatra jednou z nejvýznamnějších evropských firem v oblasti zpracování plastů. Důležitými hodnotami jsou pro společnost loajalita, respekt, vzdělávání, zapojení zaměstnanců, orientace na zákazníka a trvalé zlepšování. (Fatra.cz, © 2001 - 2014)

5.2 Organizační struktura

Jelikož téma bakalářské práce spadá do oboru personalistiky, tato kapitola pojednává o organizační struktuře personálního úseku společnosti Fatra, a.s. Schéma organizační struktury je zobrazeno na obrázku 8.



Obrázek 8 Organizační schéma personálního úseku (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Fatra, a.s.)

Ve vedení tohoto úseku se nachází personální ředitel, který má na starost celou personální politiku organizace. Mezi jeho hlavní náplň práce patří plánování a řízení lidských zdrojů podniku, příprava motivačních programů, tvorbu systémů hodnocení, vzdělávání, analýzu spokojenosti zaměstnanců, stanovování kritérií pro nábor, školení a odměňování pracovníků, řízení a kontrolu bezpečnosti a hygieny práce, reprezentování podniku na různých setkáních personálních ředitelů, vedení příslušné dokumentace a mnohé další činnosti.

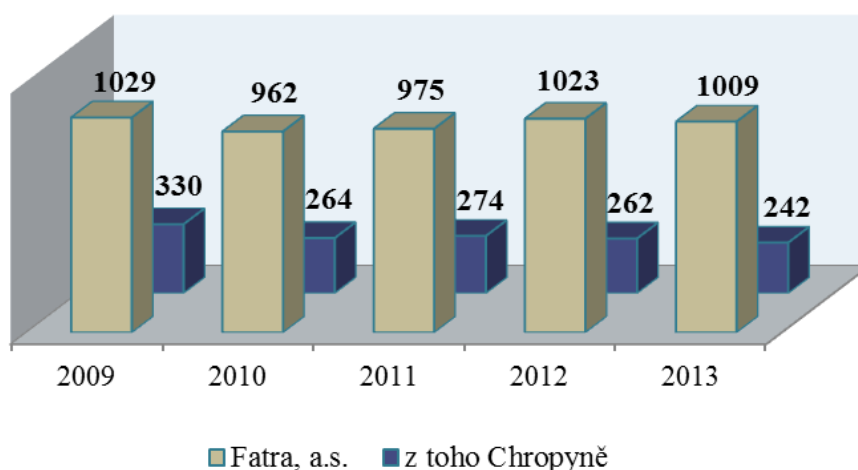
Pod ředitelem personálního úseku se dále nachází odbor personálního rozvoje, o který se starají dvě personalistky. Zabývají se především přípravou a realizací přijímacích pohovorů, propouštěcích činností, spolupracují s vedením společnosti při tvorbě systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, dále s vedením podniku spolupracují při zajišťování pravidelných povinných školení a dalších vzdělávacích programech zvyšujících kvalifikaci

zaměstnanců, komunikace s vedením společnosti a jednotlivými útvary organizace při provádění organizačních činností.

Personální útvar se dále skládá z oddělení práce a mezd a oddělením zabývající se výhradně správou mezd. Poslední zmiňované oddělení je rozděleno na vedoucí mzdového oddělení a dále na referenta tohoto oddělení, tedy mzdovou účetní. (interní materiály Fatra, a.s.)

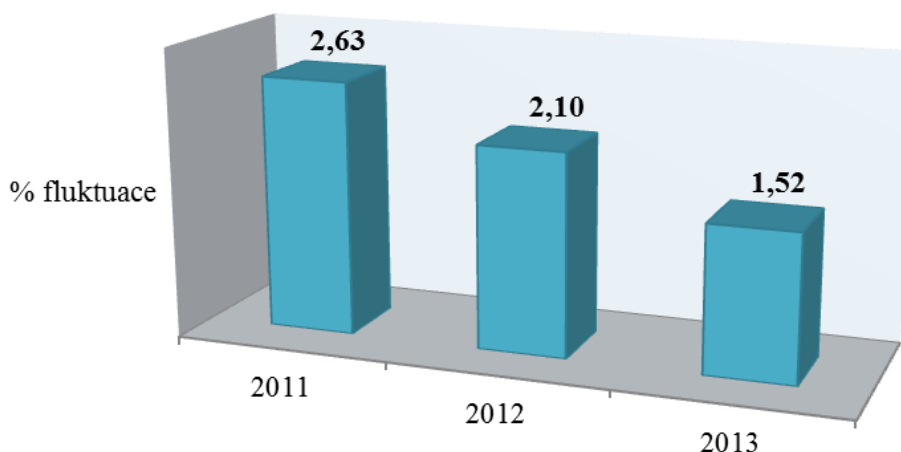
5.3 Vývoj zaměstnanců

Počet zaměstnanců je ve společnosti Fatra, a.s. relativně stabilní. Průměrně se hodnoty pohybují okolo jednoho tisíce zaměstnanců, z čehož zhruba tři stovky zaměstnanců jsou zaměstnanci závodu v Chropyni. Vývoj je znázorněn na obrázku 9.



Obrázek 9 Počty zaměstnanců k 31.12. za roky 2009 – 2013 (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Fatra, a.s.)

Nepatrné kolísání je z větší části způsobeno odchodem starších pracovníků do starobního důchodu, či relativně nízkou fluktuací. Ta se pohybuje kolem 2 %, což je dobrý stav, vůči doporučovaným hodnotám, které se udávají okolo 5 – 7 %, a průměrné fluktuaci v České republice, která se udává na hranici 15 %. U společnosti Fatra, a.s. to tedy znamená, že ve sledovaném období odejdou z této firmy zhruba 2 zaměstnanci na každých 100 zaměstnanců. Vývoj míry fluktuace společnosti Fatra za roky 2011 – 2013 je znázorněn na obrázku 10.



Obrázek 10 Míra fluktuace společnosti Fatra, a.s. v letech 2011 – 2013
(vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Fatra, a.s.)

Dalším zajímavým ukazatelem je věková struktura zaměstnanců. Jelikož je ve všech letech poměrně srovnatelná, podrobněji budou rozebrány nejnovější údaje, tedy z roku 2013. Jak je vidět v tabulce 3, ve společnosti Fatra, a.s. pracují převážně muži. Je to dáno zejména předmětem činnosti této organizace. Většina práce probíhá manuálně, a i když se výrobky produkují na výrobních zařízeních či výrobních linkách, je zde potřeba i určité fyzické síly. Ženy jsou proto dosazovány především na obsluhu těchto linek.

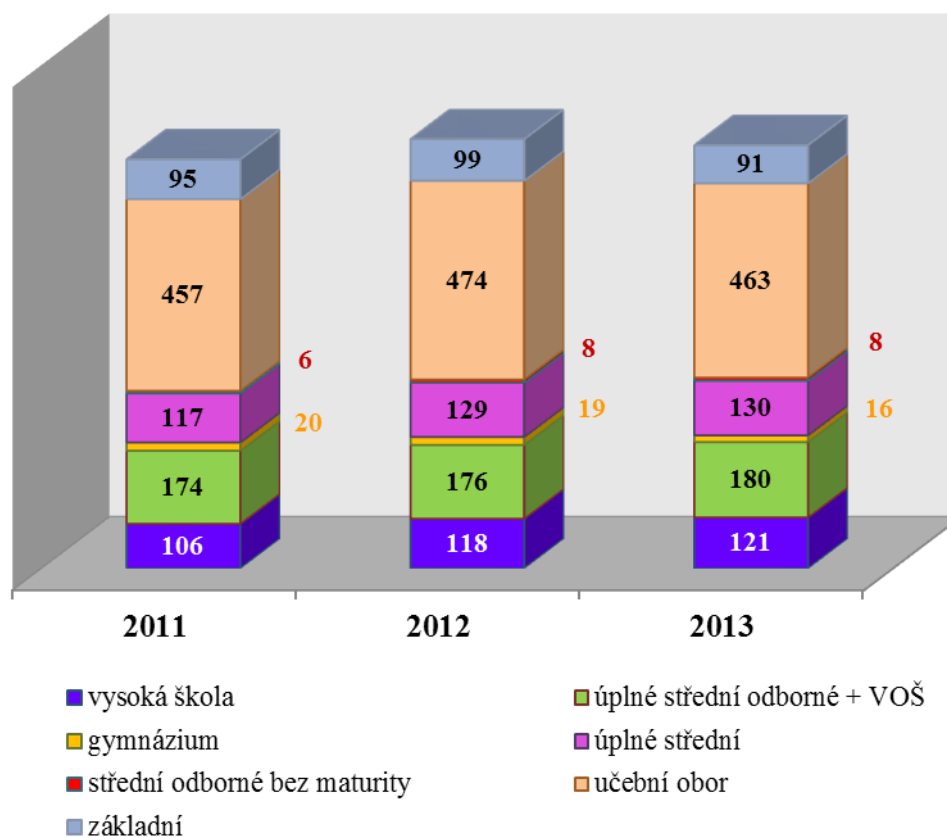
Tabulka 3 Věková struktura zaměstnanců v roce 2013 (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Fatra, a.s.)

VĚK	Muži - THP	Ženy - THP	Muži - D	Ženy - D	CELKEM	% podíl
18 - 20	0	0	9	0	9	0,89%
21 - 25	2	2	55	10	69	6,84%
26 - 30	9	11	45	11	76	7,53%
31 - 35	21	8	49	12	90	8,92%
36 - 40	21	9	67	45	142	14,07%
41 - 45	27	22	73	36	158	15,66%
46 - 50	15	23	75	30	143	14,17%
51 - 55	12	19	45	33	109	10,80%
56 - 60	32	13	71	56	172	17,05%
61 - 63	10	0	30	1	41	4,06%
Celkem	149	107	519	234	1009	100%

Z tabulky je možné dále vyčíst i to, že největší podíl pracovníků tvoří muži ve věku od 46 do 50 let. Je to dáno zejména tím, že Fatra, a.s. v době svého rozkvětu, tedy v devadesátých letech nabírala mladé perspektivní lidi, kteří se zde udrželi dodnes. S pokročilým věkem zaměstnanců jsou ovšem spojena i určitá rizika. Za pár let půjdou tito lidé do starobního důchodu. Jelikož se jedná o nejpočetnější věkovou skupinu, měla by se společnost Fatra, a.s. na tento odchod svých zaměstnanců začít připravovat, protože najít odpovídající náhradu stojí hodně času. Dále se u starších lidí začínají projevovat různé nemoci a již nezvládají fyzicky náročnější práci tak, jako předtím. Proto by se zde mělo myslet i na ergonomii pracoviště, aby se zbytečně nenamáhali a snížilo se tak i riziko úrazu.

Další zajímavostí je, že největší zastoupení žen ve společnosti mají ženy těsně před důchodovým věkem. Tyto ženy zde vykonávají převážně pomocné a úklidové práce.

Neméně podstatným ukazatelem je struktura vzdělanosti ve společnosti Fatra, a.s. Na obrázku 11 je jasně vidět, že nejvíce zaměstnanců je vyučených. Je to logické, jelikož sledovaná společnost je výrobního charakteru a tudíž zaměstnává téměř pětkrát více dělníků než technicko - hospodářských pracovníků. Co je poměrně překvapivé, je skutečnost, že podstatně více lidí má pouze základní vzdělání než kolik zaměstnanců má střední odborné vzdělání bez maturity. Hodnoty se v průběhu let nijak zvláště nemění, což je způsobeno zejména stálostí zaměstnanců u společnosti Fatra, a.s.



Obrázek 11 Struktura vzdělanosti zaměstnanců společnosti Fatra, a.s.
(vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Fatra, a.s.)

5.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve společnosti Fatra, a.s. formou různých školení. Typ školení se různí v závislosti na tom, pro koho je uspořádáno. Jelikož je téma bakalářské práce věnováno výrobním dělníkům, pozornost bude soustředěna pouze těmto školením. V příloze P II je seznam zákonných školení, které absolvují dělníci. Celkově je ročně věnováno školení dělníků něco okolo dvaceti hodin.

Školení typu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO), interních předpisů apod. jsou vykonávány interním školitelem, konkrétně vedoucím střediska. Na různá odborná školení zaměstnanců, například školení obsluhy výtahů, jsou využíváni externí školitelé.

Všechna školení probíhají formou přednášky přímo ve společnosti, kde je k těmto účelům vyhrazena školící místnost. Na jednotlivá školení jsou zaměstnanci svoláváni formou pozvánek, které mají v kompetenci personalisté. Příklad pozvánky je uveden v příloze P III.

Pro zaměstnance je školení povinné. Účast se zjišťuje pomocí prezenční listiny, která je uvedena v příloze P IV. Při účasti na školení se zaměstnanec prokazuje osobním listem, který je vystavován pro každého zaměstnance již od nástupu do firmy. Příklad osobního listu zobrazuje příloha P V.

6 ANALÝZA KOMPETENČNÍ TYPOVÉ POZICE PŘEDÁK VÁLCOVACÍ LINKY

Cílem analýzy je definovat požadavky na kvalifikaci typové pozice předáka válcovací linky, jež budou sloužit jako podklad pro vytvoření kompetenčního modelu pro tuto pozici. Výzkumnými otázkami pro analýzu kompetenční typové pozice předáka válcovací linky jsou:

- Jaké pracovní operace předák provádí?
- Jaké jsou požadavky na kvalifikaci předáka?
- Splňují současní zaměstnanci typové pozice tato kritéria?

Na základě vypracovaného znalostního testu jsou následně ověřeny skutečné znalosti pracovníků na této typové pozici a výsledky jsou porovnány s požadavky v kompetenčním modelu.

Prostřednictvím znalostního testu jsou ověřeny také dva předpoklady, a to zda:

- platí, že čím více odpracovaných let u společnosti, tím vyšší úroveň kvalifikace,
- platí, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím vyšší úroveň kvalifikace.

Úroveň kvalifikace v tomto případě znamená souhrn znalostí daného pracovníka. Tato úroveň se zjišťuje znalostním testem předloženým k vyplnění jednotlivým zaměstnancům na typové pozici a odvíjí se od počtu správných odpovědí.

6.1 Použitá metodika

V této podkapitole je popsán postup, jakým byly zjišťovány informace potřebné k analýze typové pozice a jak byla zjištěná data zpracována.

6.1.1 Metodika sběru dat

Sběr dat probíhal z hlediska času relativně pravidelně. Při první návštěvě společnosti Fatra, a.s. v Napajedlích, která se konala na začátku září 2014, byla použita základní metoda, která doprovázela všechny návštěvy a ostatní použité metody sběru dat, a to pozorování. Středem zájmu bylo chování zaměstnanců, vztahy v organizaci, přístup vedení k podřízeným zaměstnancům apod.

Pro vytvoření kompetenčního modelu bylo nutné dozvědět se obecně, jak organizace, především výroba, funguje a k tomu byly realizovány rozhovory s personálním ředitelem spo-

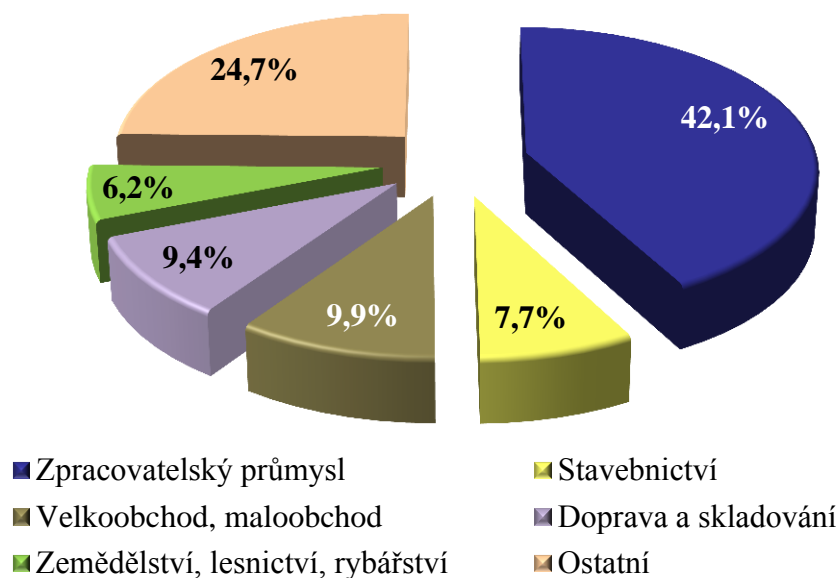
lečnosti Fatra, a.s. Tyto rozhovory se konaly vždy přímo v organizaci a jejich délka byla vždy kolem 60-ti až 90-ti minut. Nejdříve se jednalo o jednosměrný tok informací, to když se téma týkalo základních informací o typové pozici, o činnostech, které práce na této pozici zahrnuje a o lidech, kteří na této pozici pracují. Rozhovory neměly pevnou strukturu, čímž bylo dosaženo různorodosti získávaných informací. Průběh těchto rozhovorů nebyl zaznamenáván na žádné nahrávací zařízení, k záznamu informací sloužily ručně psané zápisky. Celkem se uskutečnilo šest rozhovorů rozložených od září do dubna. Kromě přímých rozhovorů uskutečněných ve společnosti byla komunikace vedena i elektronicky prostřednictvím e-mailu.

Po seznámení se s typovou pozicí bylo cílem rozhovorů sestavení kompetenčního modelu. K těmto rozhovorům byla přizvána další personální pracovnice z odboru rozvoje pracovníků. Bylo nutné dát dohromady veškeré operace, které předáci válcovací linky provádějí. Částečně se sběr dat opíral i o firemní dokumentaci. Stanovení měkkých kompetencí již vyžadovalo přemýšlení a vžití se do této pozice. Definování odborných obecných kompetencí vycházelo ze zkušeností pracovníků a vedoucích, neboť jelikož se nejedná o novou pozici, je již známo co je k výkonu této funkce potřeba. Tyto kompetence byly sděleny personálnímu oddělení, jelikož vedoucí oddělení ani pracovníci se rozhovorů neúčastnili. Odborné kompetence specifické pro pracovníky této pracovní pozice byly stanoveny podle požadavků personálního oddělení a vedoucích oddělení.

Aby mohly být stanovené kompetence ověřeny u dotyčných pracovníků, byl vytvořen znalostní test, který ověřil skutečné znalosti a dovednosti. Při tvorbě testu se vycházelo z analýzy firemních dokumentů. Tato analýza se týkala dokumentů, které by měli pracovníci znát a ovládat při výkonu typové práce. Jedná se o tyto dokumenty:

- pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- požární ochrana,
- pracovní řád,
- pracovní postupy,
- obsluhy výtahů.

Především oblasti BOZP by měla být věnována při ověřování znalostí pozornost především z toho důvodu, že předmět činnosti organizace spadá do nejrizikovějšího odvětví, což dokládá i obrázek 12.



Obrázek 12 Podíl počtu pracovních úrazů v odvětvích v roce 2013
(BOZPinfo.cz, 2014)

Analýza dokumentů trvala okolo osmi hodin a probíhala přímo ve společnosti Fatra, a.s. Poznatky z ní sloužily jako podklad pro vytvoření znalostního testu k ověření skutečných znalostí pracovníků. Výsledný test byl vytvořen a zároveň rozdán respondentům na začátku dubna 2014. Vytvořený znalostní test se skládá z celkem patnácti otázek. Otázky šestnáct a sedmáct byly bez bodové hodnoty, neboť sloužily pouze k ověření stanovených předpokladů. Tyto dvě doplňující otázky byly vytvořeny na základě firemní struktury zaměstnanců a jejich vzdělanosti. Kompletní znalostní test je uveden v příloze P VI.

6.1.2 Metodika zpracování dat

Při definování požadavků na kvalifikaci předáků bylo nutné nejdříve sestavit hrubou strukturu kompetenčního modelu. Ta byla sestavena na základě konzultací s personálním oddělením a podle struktury kompetenčních modelů na webovém portálu Národní soustavy povolání a kvalifikací. Struktura kompetenčního modelu se tedy skládá z pracovních operací, které jsou vykonávány na této pozici, z měkkých kompetencí, kterých by předáci měli být schopni, dále z odborných kompetencí, které zahrnují obecné odborné kompetence a specifické odborné kompetence. (Národní soustava povolání, online; Národní soustava kvalifikací, online)

Kompetenční model byl vytvářen na konci března 2014 a po jeho dokončení začala práce na znalostním testu. Ten vycházel ze stanovené struktury vytvořeného kompetenčního modelu.

Všichni zaměstnanci, nejen již zmiňovaní předáci válcovací linky, by měli znát zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato problematika je v testu zastoupena dvěma otázkami. Zaměstnanci by také měli ovládat pravidla požární ochrany, proto byly znalosti těchto předpisů ověřeny na dalších dvou otázkách.

Posledním obecným dokumentem, který je však také důležité znát, je pracovní řád, podle něhož se musí všichni zaměstnanci chovat, musí vědět, jaká mají práva, ale také povinnosti. Znalostní test obsahuje opět dvě otázky týkající se této problematiky.

Pro potřeby bakalářské práce byly dále analyzovány zásady, týkající se konkrétní práce na válcovacích linkách. Jedná se o pracovní postupy, ve kterých jsou obsaženy činnosti a jednotlivé kroky výkonu typové práce. Další dvě otázky se tedy týkají pracovních postupů na linkách Comerio 1, 2 a 3.

Obsluha výtahů, jakožto součást náplně práce předáků válcovacích linek je zastoupena třemi otázkami. Zaměstnanci ve společnosti Fatra musí být řádně proškoleni, než mohou vykonávat obsluhu výtahů a k ověření těchto znalostí jim je předkládán speciální test týkající se této činnosti, ze kterého bylo čerpáno i pro sestavení znalostního testu.

Dle kompetenčního modelu by pracovníci na pozici předáků měli ovládat práci na počítači, konkrétně základní úkony v Excelu a Wordu. Pro ověření těchto dovedností byly vytvořeny a následně vloženy do znalostního testu krátké úkoly v těchto programech.

Každé otázce byla předělena bodová hodnota, tudíž za správnou odpověď je možné získat dva body. U každé otázky je pouze jedna správná odpověď a na výběr je ze čtyř možností. Poslední čtyři otázky, jež se týkají práce na počítači, byly otázky otevřené, kde však stačilo zakroužkovat či stručně popsat postup řešení.

Vytvořený znalostní test byl schválen personálním oddělením a následně distribuován mezi pracovníky vedoucími zaměstnanci na jednotlivých směnách.

Zpracované znalostní testy, které byly vytvořeny speciálně pro pracovníky na pozici předák válcovací linky, byly těmito pracovníky následně vyplněny. Po jejich vyplnění bylo nutné testy opravit a vyhodnotit.

Jelikož byly testy pracovníkům rozdány v papírové podobě, byly vyhodnocovány bez nějakých programů ručně. Po opravení všech testů, byly výsledky přepsány do Excelu, kde byly poté vyhodnoceny a sumarizovány.

Všechny otázky byly ohodnoceny stejnou bodovou hodnotou, proto nelze některé otázky pokládat za důležitější než ostatní. Pracovníci na analyzované typové pozici by měli mít přehled o všech oblastech zahrnutých v znalostním testu a kompetenčním modelu.

7 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE

Tato kapitola obsahuje popis pracovníků, kteří vyplňovali znalostní test, zjištěné výsledky testu a následné zhodnocení současného stavu.

7.1 Pracovníci na typové pozici předáka válcovací linky

Na pozici předáka válcovací linky pracuje celkem šestnáct pracovníků, kteří se střídají na třech směnách. Tuto práci vykonávají pouze muži, jejichž průměrný věk se pohybuje kolem 46-ti let. Z požadavků vedoucích a personálního oddělení vyplývá, že na tuto pozici se nejvíce hodí lidé, kteří dosáhli odborného vzdělání, ideálně v oboru plastikář. Pracovníci na této pozici mají minimálně tři roky praxe v oboru.

Nábor těchto pracovníků má v kompetenci personální úsek ve spolupráci s vedoucím střediska. Společnost Fatra, a.s. se k obsazování volných míst snaží využívat interních zdrojů zaměstnanců, proto se nabídka práce uveřejňuje na nástěnce v podniku. Pokud se však nenajde vhodný kandidát, přistupuje společnost k externím zdrojům uchazečů, kdy jsou k uveřejnění nabídky využívány personální portály a úřad práce.

Způsob náborového řízení probíhá formou pohovoru, jehož součástí je i vyplnění odborného testu. Pokud společnost využívá externích zdrojů uchazečů, na inzerát reaguje zhruba padesát zájemců a výběr toho nejvhodnějšího kandidáta trvá přibližně šest týdnů. Hlavním kritériem výběru je přitom vzdělání v oboru plastikář a praxe v tomto oboru.

7.2 Kompetenční model

Na základě získaných dat bylo stanoveno, že předák válcovací linky provádí tyto operace:

- obsluha fluidní míchačky,
- želatínace,
- obsluha želimatu + dávkování vstupního materiálu,
- obsluha tlakového hnětiče + zásobování tlakového hnětiče,
- obsluha dvouválce,
- obsluha čtyřválce,
- navíjení, kontrola a balení.

Dále byly konkretizovány požadované měkké kompetence důležité pro výkon této práce. Pracovníci na pozici předáka válcovací linky musí být schopni kooperace, nebo-li spolupráce. Je důležité aktivně spolupracovat, zapojit se do činností skupiny ochotně a sehrávat

v ní pozitivní roli, směřovat své aktivity ke skupinovému cíli, sdílet a nabízet informace, respektovat druhé a výsledky jejich úsilí.

Další kompetencí je samostatnost, což by se mělo projevovat plněním zadaných úkolů samostatně a spolehlivě, řízením sebe sama při plnění rutinních úkolů, samostatným získáváním informací a schopností vyjádřit vlastní názor.

Poslední důležitou měkkou kompetencí byl stanoven aktivní přístup. Projevuje se zejména tím, že se zajímá o aktuální dění, hledá řešení, nové přístupy, postupy a možnosti, angažuje se nad rámec běžných povinností a aktivně reaguje na nabízené možnosti a příležitosti.

Jako odborné kompetence obecné byla definována počítačová způsobilost a technická způsobilost. Počítačová způsobilost se projevuje schopností pracovat se základními kancelářskými programy jako je Word a Excel, kde je nutné vést potřebnou dokumentaci, výkazy, hlášení, podklady pro mzdy apod. Některé stroje jsou ovládány prostřednictvím počítače, tudíž je nutná alespoň základní počítačová gramotnost.

Technická způsobilost v sobě zahrnuje údržbu stroje, konkrétně mazacích míst linky Comerio 1, 2 a 3.

Odborné kompetence specifické jsou rozděleny na odborné dovednosti a odborné znalosti. Odbornými dovednostmi jsou myšleny činnosti, které zaměstnanec na této pozici umí a k jejichž výkonu je způsobilý. V případě předáků válcovací linky se jedná o obsluhu výtahů a obsluhu zdvihacích zařízení.

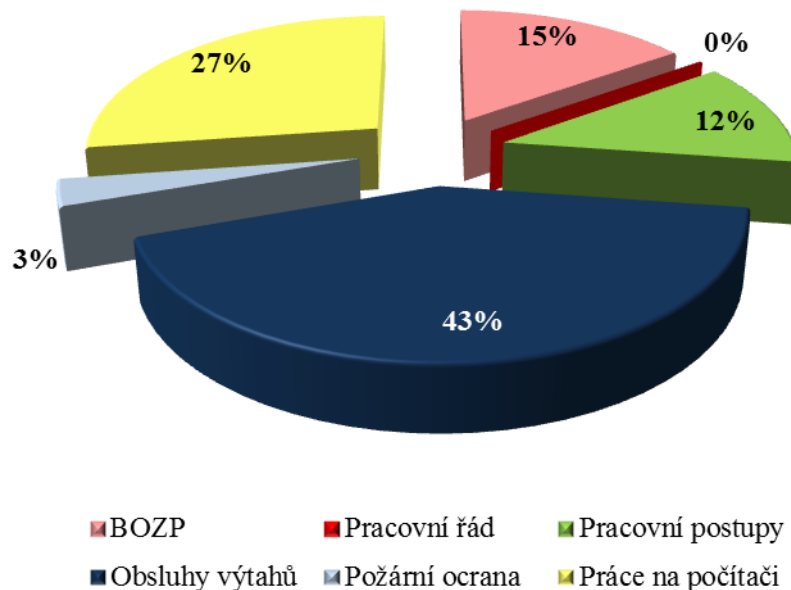
Odborné znalosti se týkají toho, jak jsou zaměstnanci seznámeni s pracovními postupy, pracovním a organizačním řádem společnosti, zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochranou.

7.3 Výsledky znalostního testu

Znalostní test byl distribuován mezi pracovníky typové pozice v polovině měsíce dubna 2014. Jak již bylo řečeno, na této pozici pracuje celkem šestnáct pracovníků, z toho jich test vyplnilo patnáct, což značí téměř 95% návratnost testu. Jednotlivé odpovědi všech respondentů jsou uvedeny v příloze P VII.

Pracovníci, kteří vyplňovali znalostní test, mají nedostatky v různých oblastech a nelze říci, že se to týká jen malého počtu těchto pracovníků. Právě naopak. Pouze jediný respondent odpověděl na všechny otázky správně. Ostatní pracovníci měli problémy zejména

v oblasti bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, malá část pracovníků i v pracovních postupech. Pouze oblast týkající se znalosti pracovního řádu a pravidel požární ochrany zaměstnancům nedělala velké problémy. Oblasti, ve kterých měli respondenti největší problémy, dokládá obrázek 13. Výsledné hodnoty vychází z celkového počtu chyb v jednotlivých oblastech.



Obrázek 13 Znárodnění nedostatečných znalostí v daných oblastech (vlastní zpracování)

Téměř 75 % všech analyzovaných pracovníků má nedostatky v oblasti obsluhy výtahů. Druhou nejproblémovější oblastí byla znalost práce na počítači, s níž měl problémy téměř každý druhý respondent.

Nyní budou jednotlivé oblasti rozebrány detailněji.

Předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se týkají obecných ustálených pravidel, která musí pracovníci dodržovat pro bezpečný výkon jejich práce. Nejsou to však pouze povinnosti zaměstnanců, ale jsou zde obsaženy i jejich práva. Těch si však někteří pracovníci nejsou až tak vědomi. V této oblasti bylo tedy zjišťováno, zda mají pracovníci povědomí o základních pravidlech. Výsledky však ukázaly, že se jedná o třetí nejproblémovější oblast. Čtyři respondenti, což je více než 30 %, se v této oblasti dopustili celkem pěti chyb.

Jako jediná oblast, u které nebyla žádná špatná odpověď, je oblast pracovního řádu. Tu totiž tvoří obecná pravidla stanovená společností Fatra, a.s. Zaměstnanci

se s pracovním řádem setkávají již při nástupu do firmy, jelikož jsou v něm definovány všechny důležité informace o pracovním poměru.

Znalost pracovních postupů již byla pro některé pracovníky obtížnější oblastí. Tyto postupy je však pro výkon jejich pracovní náplně nezbytné znát a ovládat. Týkají se především práce, obsluhy a vedení válcovacích linek Comerio 1, 2 a 3 a jejich neznalost může způsobit nemalé problémy v procesu. Tuto oblast by měli všichni pracovníci znát velmi dobře, neboť každý den na těchto linkách pracují a měli by se řídit podle definovaných pracovních postupů. Relativně uspokojivé je, že špatně odpovědělo pouze 27 %, což představuje celkem čtyři špatné odpovědi.

Znalosti z oblasti obsluhy výtahů jsou u předáků válcovacích linek nejhorší. Alespoň jednu špatnou odpověď mělo téměř 75 % respondentů, což je velká většina typových pracovníků. Jelikož se jedná o specifické odborné kompetence, lidé na této pozici by měli tuto problematiku ovládat. Z výsledků je však patrný pravý opak.

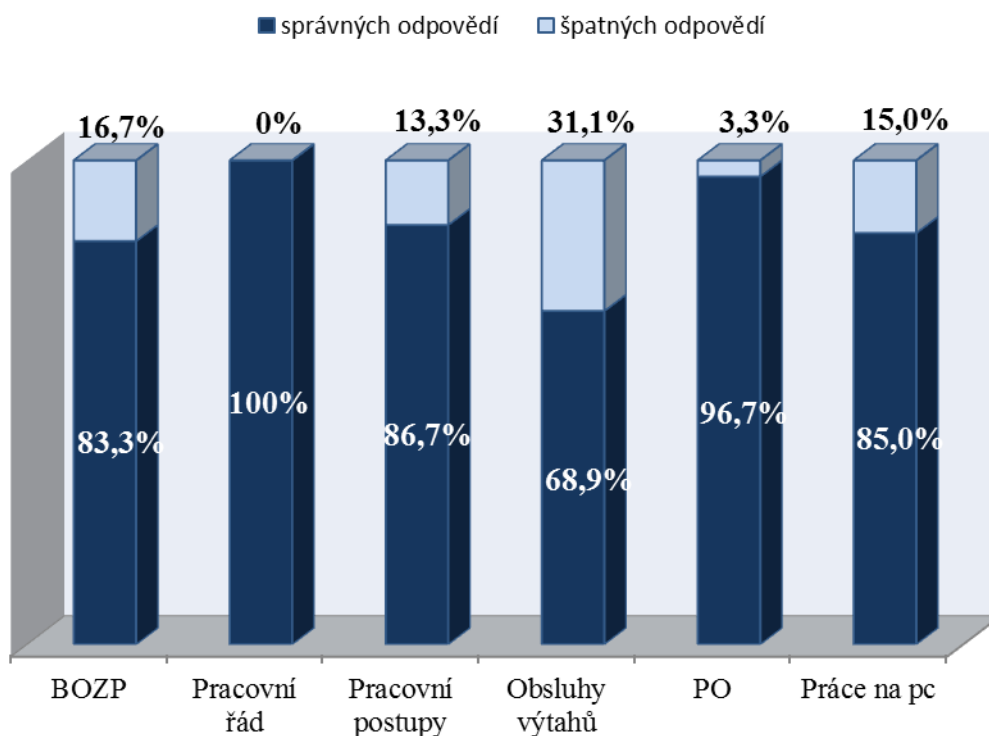
Do testu byly vloženy celkem tři otázky týkající se obsluhy výtahů. Na tyto otázky chybně odpovědělo jedenáct pracovníků typové pozice s celkovým počtem chyb čtrnáct, což je v průměru téměř jedna chyba na pracovníka a tedy nejvíce špatných odpovědí v jedné oblasti.

Téměř všichni zkoumaní zaměstnanci společnosti Fatra, a.s. mají dobrou znalost předpisů a pravidel požární ochrany. Jelikož jejich práce probíhá na elektrických strojích v uzavřených halách, riziko požáru zde je. Pouze jeden pracovník odpověděl na jednu otázku špatně, což je zanedbatelné procento neúspěchu.

Druhou nejhorší oblastí skutečných znalostí však zůstává práce na počítači. Pracovníci měli za úkol zakroužkovat nebo jen stručně popsat tři jednoduché úkoly v Excelu a jeden úkol ve Wordu. Téměř polovina všech respondentů udělala alespoň jednu chybu, našel se však i jeden takový, co udělal tři chyby ze čtyř možných. V dnešní době, kdy se všechno řídí přes počítače, veškerá evidence a dokumentace se vede elektronicky, by měli pracovníci ovládat alespoň základy práce na počítači. Mezi požadavky na pracovníky na pozici předáka válcovací linky patří i počítačová způsobilost. Do jejich kompetence patří vedení dokumentace, výkazů, hlášení, vytváření podkladů pro mzdy apod. Za tímto účelem by měli být schopni samostatné práce s programy Word a Excel.

Ačkoli úkoly odpovídaly základním znalostem práce s těmito programy, šest respondentů udělalo celkem devět chyb, čímž se tato oblast řadí k druhé nejproblémovější. V průměru se respondenti dopustili 15 % chyb v této oblasti.

Na obrázku 14 je možné vidět poměr průměrných správných a špatných odpovědí v jednotlivých oblastech testu.



Obrázek 14 Poměr průměrných správných a špatných odpovědí v jednotlivých oblastech (vlastní zpracování)

Do znalostního testu byly zahrnuty i dvě otázky týkající se délky pracovního poměru ve společnosti Fatra, a.s. a nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníka. Odpovědi na tyto dvě otázky slouží jako podklad pro ověření předpokladů, a to zda platí, že čím více odpracovaných let v organizaci, tím vyšší úroveň kvalifikace, a že čím vyšší dosažené vzdělání, tím vyšší úroveň kvalifikace.

Předpoklad jedna ověřující závislost úrovně kvalifikace na počtu let v organizaci se potvrdil a tedy i tvrzení, že čím více odpracovaných let v podniku, tím vyšší úroveň kvalifikace. Výsledky jsou znázorněny v tabulce 4.

Tabulka 4 Předpoklad jedna dle počtu odpracovaných let v organizaci (vlastní zpracování)

POČET LET VE SPOLEČNOSTI	PRŮMĚRNÝ POČET CHYB
0 - 4	5
5 - 9	1,89
10 - 19	1,67
20 a více	1

Nejvíce chyb měli pracovníci, kteří jsou ve společnosti maximálně čtyři roky. Tito lidé měli ve znalostním testu největší počet chyb, což značí to, že se s podnikem a jejich prací teprve seznamují a učí se jí. Po pěti letech v organizaci mají již pracovníci dostačující znalosti a o jejich práci vědí téměř vše. Jen malé zlepšení je ve skupině od deseti do devatenácti odpracovaných let, což nasvědčuje tomu, že pracovníci se neustále zdokonalují ve své práci. Poslední skupinu tvoří lidé pracující ve společnosti dvacet a více let a jak ukazují výsledky, tito zaměstnanci odpověděli v průměru špatně pouze na jednu otázku.

Výsledek tedy zní, že čím jsou zaměstnanci ve společnosti Fatra, a.s. déle, tím mají větší znalosti jak o svých povinnostech, tak o svých právech, o správných pracovních postupech a pravidlech organizace.

Předpoklad dva ověřoval, zda platí, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím větší úroveň kvalifikace pracovníků. Výsledky demonstruje tabulka 5.

Tabulka 5 Předpoklad dva dle nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	PRŮMĚRNÝ POČET CHYB
Učební obor	2,71
Úplné střední	2
Střední odborné bez maturity	1,50

Hodnoty jsou seřazeny od největšího průměrného počtu chyb na pracovníka. Nejhorších výsledků dosáhli pracovníci, kteří jsou vyučeni. Na tuto skupinu zaměstnanců připadají téměř tři chyby na osobu. Překvapivé je, že lidé, kteří mají jako nejvyšší dosažené vzdělání úplné střední, nedosáhli nejlepších výsledků, ale na jednoho pracovníka připadají v průměru dvě chyby. Nejmenšího počtu chyb v testu dosáhli lidé, kteří mají nejvyšší do-

sažené vzdělání střední odborné bez maturity. Tito pracovníci měli v průměru pouze 1,5 chyby, čímž vyvrátili tvrzení, že pracovníci s vyšším vzděláním mají větší úroveň kvalifikace.

Ze zjištěných výsledků tedy vyplývá, že na úroveň kvalifikace má vliv více než dosažené vzdělání, počet odpracovaných let v organizaci. Lidé se totiž výkonem práce naučí přesně to, co k ní potřebují a co budou využívat i nadále. Vzdělání dává spíše obecné předpoklady pro výkon určité funkce, ale teprve praxe člověka naučí opravdu to, co potřebuje.

8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Velké pozitivum ve společnosti je kladný přístup zaměstnanců ke stanoveným pravidlům. Zdá se, že pracovníci respektují vnitřní směrnice a řídí se jimi. Další velké plus si zaslouží oddanost společnosti, neboť dle zjištěných výsledků vyplývá, že největší zastoupení pracovníků mají ti, co ve firmě pracují kolem deseti let, což je doloženo i nízkou fluktuací ve společnosti Fatra, a.s.

Z požadavků na pracovníky typové pozice, stanovených společností, vyplývá, že nejvhodnějším vzděláním na toto místo je učební obor. Ze zjištěných údajů vyplývá, že toto vzdělání má necelá polovina současných pracovníků na pozici předáka válcovací linky. Zbylou polovinu tvoří lidé s úplným středním vzděláním a středním odborným bez maturity. S tím jsou spojena určitá rizika, například se u těchto zaměstnanců může projevit nespokojenost s náplní jejich práce, s neuplatňováním jejich vzdělání, s finančním ohodnocením, které se řídí podle dané pozice a nikoliv dosaženého vzdělání aj.

Kde se nachází prostor pro zlepšení, je jednoznačně vzdělávání pracovníků. Všichni zaměstnanci se sice pravidelně účastní různých školení, ale dělníkům ve výrobě je věnována jen malá pozornost. Dokládají to i výsledky provedeného znalostního testu. Předpisy a pravidla týkající se obecně zaměstnanců a jejich spolupráce s organizací, mají pracovníci relativně zažitá a nemají s nimi problémy. Oblast specifických znalostí a schopností je na tom ale hůře, proto by bylo dobré, zaměřit se na tyto nedostatky a minimalizovat je.

Nejedná se však pouze o jednostranné snažení, do procesu by měli být zapojeni i sami pracovníci, kterých se to týká. Oni sami totiž musí chtít dosáhnout určité změny. Aby měli zaměstnanci snahu dále se vzdělávat, musí být dostatečně motivováni a musí vědět, že nových znalostí náležitě využijí.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jak již bylo naznačeno výše, ke zlepšení úrovně kvalifikace výrobních dělníků mohou přispět školení týkající se problémových oblastí. Oblasti, kterým by v tomto konkrétním případě měla být věnována pozornost, jsou:

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- Obsluhy výtahů,
- Práce na počítači.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci patří mezi zákonná školení, a to buď vstupní, nebo pravidelná. Tato školení se zaměřují převážně na platnou legislativu, práva a povinnosti zaměstnanců, první pomoc a v mnoha případech i na specifická rizika, týkající se konkrétní práce. Tato oblast by neměla být podceňována ani vedoucími, ani výrobními pracovníky, neboť neznalost předpisů přispívá ke zvýšení rizika pracovního úrazu, s čímž jsou pro firmu spojeny dodatečné náklady.

V současné době je školení BOZP ve společnosti Fatra, a.s. prováděno interním školitelem, konkrétně se jedná o vedoucího střediska. Školení má formu přednášky, kdy na jejím konci jsou získané znalosti ověřeny testem. Jednotlivá školení probíhají přímo v podniku, kde je k tomuto účelu vyhrazena školící místnost a účastní se jich zaměstnanci z různých oddělení společně. Školení probíhá jednou za dva roky, a jelikož je prováděno interním školitelem, náklady na jedno školení se pohybují okolo 800 Kč.

Pro společnost by bylo dobré, zapojit do školení i externího školitele, který by se zaměřil na aktuální všeobecné problémy a rizika, a platnou legislativu, s čímž by se interní školitel již nemusel zabývat a zaměřil se tak na konkrétní rizika při výrobě. Školení BOZP provádí mnoho různých certifikovaných firem. Obsah seminářů je všude srovnatelný a trvá přibližně 60 minut. Některé společnosti dokonce nabízejí online kurzy, které jsou ale spíše doporučovány pro administrativní pracovníky. Orientační ceny školení jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6 Orientační ceník školeny BOZP (vlastní zpracování dle internetového průzkumu)

POČET ÚČASTNÍKŮ	CENA ZA OSOBU
1 - 50	100 - 160 Kč
51 - 100	90 - 150 Kč
101 - 200	80 - 130 Kč
201 a víc	70 - 110 Kč

Ceny se odvíjí podle počtu účastníků školení, přičemž platí, že čím více osob, tím nižší cena.

Jelikož společnost Fatra, a.s. spadá do nejrizikovějšího odvětví v počtu úrazů a současné školení se uskutečňuje pouze jednou za dva roky, bylo by vhodné interval mezi jednotlivými školeními zkrátit. Školení BOZP by se mohlo konat jednou za půl roku, přičemž jedno školení v roce by měl v kompetenci interní školitel a druhé zase externí školitel. Výhoda spočívá zejména v tom, že interní školitel, který zná práci, kterou tito zaměstnanci vykonávají i s jejími riziky, se může zaměřit na konkrétní příklady nebezpečí, která zaměstnancům v tomto případě hrozí. Náklady na toto školení by se nezměnily a zůstaly tak na stávajících 800 Kč na jedno školení. O druhé školení v roce by se postaral externí školitel, který by zaměstnance seznámil s obecnými pravidly a platnou legislativou, což je důležité znát zejména k tomu, aby zaměstnanci věděli, jaká jsou jejich práva a povinnosti v této oblasti, neboť právě v těchto záležitostech mají analyzovaní zaměstnanci velké nedostatky.

Také by bylo vhodné uskutečňovat tato školení pro jednotlivá oddělení zvlášť, neboť při velkém počtu účastníků školení na jednom místě se snižuje jejich pozornost. Školení pro jednotlivá oddělení by mělo zejména tu výhodu, že by se hovořilo převážně o rizicích konkrétní práce a tudíž by bylo více účelné, než dosavadní způsob školení.

Náklady na externí školení by tedy v případě, kdy se na pozici předáka válcovací linky nachází šestnáct pracovníků, pohybovaly kolem 130 Kč na jednoho účastníka, a tedy celkové náklady na školení externím školitelem by byly přibližně 2 080 Kč. Dohromady s interním školením by společnost zaplatila necelých 2 900 Kč za rok.

Vhodnou alternativou klasických přednáškových školení, která jsou často pro účastníky nezajímavá, je školení online. Postačí k tomu pouze připojení na internet. Náklady na tento typ školení se pohybují v rozmezí 150 – 200 Kč. Vyšší cena školení by se společnosti vrá-

tila díky plynulé výrobě, která nemusí být kvůli školení přerušena. Zaměstnanci by si tento kurz mohli udělat z domu, případně z jiného místa, kde mají přístup na internet, nebo pokud jej nemají, byl by jim přístup poskytnut ve firmě, například ve školící místnosti. Jelikož pracovníci na této pozici musí mít dle kompetenčního modelu určité znalosti práce na počítači, neměli by mít s vyplněním on-line testu problémy. Společnost by využitím této metody ušetřila čas, který je jinak věnován tomuto školení a nedocházelo by tak k prostojům vznikajících při přerušení výroby.

Tento typ kurzů v sobě zahrnuje jak teoretický výklad, tak i závěrečný test, po jehož absolvování účastník obdrží certifikát. Některé online kurzy vysvětlují danou problematiku na konkrétních obrázcích, což je efektivnější způsob učení se, než pouhý výklad.

Společnost by všem zaměstnancům, kteří prokáží absolvování tohoto kurzu získaným certifikátem, proplatila náklady na absolvování kurzu spolu s příplatkem, který by odpovídal času, strávenému nad tímto školením ve výši jejich hodinové mzdy.

Dalším bodem, kterému by bylo dobré věnovat větší pozornost, jsou obsluhy výtahů. Zaměstnanci společnosti Fatra, a.s. již v minulosti prošli tímto druhem školení, ale jelikož v této oblasti mají největší nedostatky a každodenně vykonávají činnosti spojené s obsluhou výtahových zařízení, měli by o této oblasti mít hlubší a lepší povědomí. Proto by bylo vhodné školení týkající se této problematiky v nejbližší době znovu uskutečnit a pravidelně opakovat alespoň dvakrát do roka.

V současnosti probíhá školení jednou za dva roky, což se podepisuje na nedostatečném povědomí pracovníků o této problematice. Tato školení probíhají pod vedením externího školitele a mají formu opět klasické přednášky zakončené testem ověřujícím získané znalosti.

Ceny těchto kurzů jsou již o něco vyšší a pohybují se okolo 140 – 240 Kč za osobu. Záleží také na tom, jestli se jedná o první základní školení, které bývá zpravidla dražší, nebo pouze o opakované, které je o něco levnější. Platnost průkazu tohoto školení je jeden rok.

Aby toto školení nemělo formu pouze obecného výkladu, bylo by dobré externího školitele předem seznámit s danými podmínkami, které se v organizaci nachází. Jednalo by se o individuální přístup ke školení, kdy by se téma školení odvíjelo přesně od toho, v čem mají pracovníci největší nedostatky a v čem spočívají největší rizika. Podkladem by mohly být výsledky této oblasti z aplikovaného znalostního testu.

Poslední oblastí, které by mělo být věnováno více pozornosti, je práce na počítači. Pro potřeby pracovníků na typové pozici předáka je stěžejní práce s programy Word a Excel. Jelikož se nejedná o povinný druh školení, bývá často opomíjen. Polovina těchto pracovníků navíc do firmy přišla z učebního oboru, kde se zaměřují spíše na jiné, odborné záležitosti. Jak vyplývá z kompetenčního modelu, i pracovníci ve výrobě by měli mít určitou úroveň těchto znalostí.

Tento druh kurzů nabízí velké množství společností, proto je možnost si vybrat přesně to, co je pro podnik prioritní. Hlavním rozlišovacím znakem je však požadovaná úroveň znalostí, která se od účastníků kurzu očekává. Od tohoto kritéria se také odvíjí ceny těchto kurzů. Tabulka 7 znázorňuje orientační ceny kurzů.

Tabulka 7 Orientační ceny kurzů práce na počítači (vlastní zpracování dle internetového průzkumu)

TYP KURZU	CENA KURZU
Microsoft Excel pro začátečníky	1 200 - 3 000 Kč
ME pro mírně pokročilé	2 500 - 5 000 Kč
ME pro pokročilé	3 500 - 8 000 Kč
Microsoft Word	2 000 - 4 000 Kč

Pracovníci na analyzované typové pozici potřebují mít pouze základní znalosti na takové úrovni, aby dokázali vést požadovanou evidenci samostatně. Proto se stačí zaměřit na kurzy orientující se na začátečníky či mírně pokročilé. Cena se kromě úrovně kurzu odvíjí také od toho, zda se bude kurz odehrávat v prostorách firmy nebo v prostorách pronajatých. Jelikož se nejedná o pravidelně se opakující školení, nebylo by efektivní investovat do nákupu počítačů, a proto je výhodnější využít externí prostory.

Alternativou těchto kurzů jsou on-line kurzy Microsoft Office, které jsou zdarma. Nutný je pouze přístup na internet. U této možnosti vzdělávání je ale riziko, že zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni k absolvování takového kurzu.

Kompromisem mezi externím školením a on-line kurzy by mohla být varianta, kdy by se uspořádalo klasické školení v prostorách firmy, a školitelem by byl pracovník společnosti, který má dostatečné znalosti programů Word a Excel. Tento školitel by jednotlivé kroky prováděl na počítači, což by bylo promítáno pomocí dataprojektoru na promítací plátno. Aby se nejednalo pouze o jednosměrný tok informací, školitel by na začátku probral základní kroky v těchto programech a poté by se orientace přenesla přímo na pracov-

níky, kteří by si sami říkali, co je zajímavá, co je pro jejich práci nutné znát a v čem by se chtěli zdokonalit. Náklady na tuto formu školení by byly minimální a pohybovaly by se v řádu stovek korun, které by pokryly pouze odměnu náležející školiteli.

Aby měli zaměstnanci zájem se rozvíjet a prohlubovat své znalosti a schopnosti, je důležité je určitým způsobem motivovat. K tomuto účelu by mohl být zaveden například systém odměn. Nemuselo by se zákonitě jednat o finanční odměnu, nýbrž o různé výhody. K posouzení toho, kdo si odměnu zaslouží, by mohlo sloužit hodnocení jednotlivých pracovníků. Probíhalo by ve dvou různých časových intervalech. Jedním by bylo hodnocení v krátkodobém intervalu, tedy jednou za měsíc, kdy hodnotitelem by byl vedoucí pracovník, aby se předešlo případné rivalitě mezi spolupracovníky, kteří by se měli hodnotit navzájem sami. Hlavními kritérii hodnocení by byla kvalita odvedené práce. Nárok na odměnu by měli například tři nejlépe ohodnocení pracovníci. Takovouto odměnou by byly různé nepeněžité benefity, jako například příspěvek na další vzdělávání ve výši 15 % ceny kurzu či 10% sleva na firemní výrobky.

Dalším možným způsobem, jak určit ty, kteří si odměnu zaslouží, by mohl posloužit znalostní test, který by tak, jako při této analýze, ověřil úroveň skutečných znalostí. Nebylo by ovšem efektivní, kdyby byl předkládán zaměstnancům každý měsíc, neboť vypracování testu zabere určitý čas. Optimální by bylo, kdyby byl pracovníkům předložen jednou za rok, čímž by se zjistil jejich pokrok v dosažených znalostech.

Tento test by byl vytvořen ve spolupráci personálního oddělení, které určuje obecné firemní předpisy a vedoucími střediska, kteří znají práci svých podřízených a proto přesně ví, co je pro jejich výkon práce důležité znát a ovládat. Byla by vytvořena databáze otázek, která by obsahovala alespoň deset otázek z každé důležité oblasti. Test by se skládal ze dvou otázek z každé této oblasti a vytvořená databáze by tak umožnila různé kombinace otázek v průběhu několika let. Náklady na vypracování databáze by nebyly v podstatě žádné, jelikož vytváření databáze by probíhalo prostřednictvím firemních zaměstnanců v rámci jejich pracovní doby.

Odměna by náležela dvěma zaměstnancům, kteří by udělali nejméně chyb. Samozřejmě by musela být přizpůsobena dlouhodobějšímu charakteru hodnocení, tudíž by se mohlo jednat například o týden dovolené navíc, příspěvek na sportovní aktivity, které jsou důležité k udržení dobrého zdravotního stavu zaměstnanců, ve výši 20 % její ceny, nebo o prostou jednorázovou finanční prémii 2 000 Kč.

Při stanovení nejžádanější a nejvíce motivující odměny by bylo dobré vycházet přímo z názorů a nápadů zaměstnanců.

Předejít problému s nižší úrovní kvalifikace lze již při náboru zaměstnanců. Společnost Fatra, a.s. se snaží využívat nejdříve interních zdrojů k doplnění stavů a až pokud se nenajde vhodný kandidát, přenesse pozornost na externí zdroje. Tímto ale organizace plýtvá čas hlavně v případě, kdy nenajde vhodného nástupce na určité místo z vlastních zdrojů a až poté hledá kandidáta zase od začátku z externích zdrojů. Efektivnější by bylo uveřejnit nabídku práce zároveň jak pro interní, tak externí zdroje nových zaměstnanců. Společnost by tím získala širší okruh uchazečů a porovnávala by jednotlivé uchazeče navzájem z obou skupin. Náklady na takové výběrové řízení by pro společnost zůstaly naprosto stejné jako doposud, pouze by se urychlil výběr vhodných uchazečů.

S výběrem uchazeče z externích zdrojů je ale spojeno riziko nižší loajality pracovníka k firmě, tudíž musí být tento fakt při výběru nového zaměstnance pečlivě zvážen. Náklady na zapracování jsou však stejné jak u uchazeče z interních, tak z externích zdrojů, jelikož ani interní pracovník ucházející se o nové místo neměl shodnou náplň práce, jako je na volném místě, tudíž se musí taktéž zaškolit.

Pro společnost Fatra, a.s. je hlavním kritériem výběru vhodného uchazeče o místo dosažené vzdělání v oboru plastikář. Toto kritérium tvoří hlavní náplň práce pracovníka, ale není jediným, co by měl uchazeč znát a ovládat.

Vhodný způsob, jak najít nejvhodnějšího kandidáta, by mohl být nejen odborný test, který je uchazečům předkládán nyní, ale komplexní test, který by odhalil, zda uchazeč má i všechny ostatní potřebné schopnosti, než jen ty, které se týkají plastikářské činnosti. Proto by firma mohla využívat zde vytvořený znalostní test (s vyjmutím otázek týkajících se vnitřních předpisů firmy), který ověřuje všechny potřebné znalosti a schopnosti, jelikož v podstatě kopíruje parametry kompetenčního modelu stanovené pracovní pozice.

Společnost by opět nemusela vynaložit žádné dodatečné náklady, neboť test je již vytvořený a byl by předkládán uchazečům na pohovoru.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je důležitou činností zajišťující efektivní zacházení s nejcennějším zdrojem každého podniku, lidmi.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit skutečnou úroveň kvalifikace pracovníků na typové pozici předáka válcovací linky.

V teoretické části této práce bylo řečeno, jak lze lidský kapitál řídit podle schopností a způsobilostí, byly vysvětleny základní pojmy jako způsobilost, kvalifikace či znalosti a dovednosti. Také bylo vysvětleno, jakým způsobem a proč se vytváří nová pracovní místa, nebo proč se již vytvořená pracovní místa přetváří. Byly uvedeny metody, kterými se pracovní místa a pracovní role analyzují.

Poznatky z teoretické části byly podkladem pro zpracování části praktické. Nejdříve byla představena společnost Fatra, a.s., ve které analýza probíhala. Byly uvedeny základní charakteristiky o podniku a základní personální ukazatele.

Byl stanoven kompetenční model, kde byly definovány požadavky na pracovníky ve třech úrovních, a to jako měkké kompetence, odborné kompetence obecné a specifické. Vypracovaný kompetenční model sloužil jako podklad pro vytvoření znalostního testu, kterým byly ověřeny skutečné znalosti a schopnosti pracovníků.

Vyhodnocení znalostního testu ukázalo, v kterých oblastech mají zaměstnanci největší nedostatky. Byla to oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, obsluhy výtahů a práce na počítači. Zároveň byly ověřovány dva předpoklady. Konkrétně zda platí, že čím více odpracovaných let v organizace, tím vyšší úroveň kvalifikace, což se potvrdilo, a také zda platí, že s vyšším vzděláním roste i úroveň skutečné kvalifikace, což se ale nepotvrdilo.

Závěrem práce byla navržena doporučení, která by přispěla k zmírnění nedostatků pracovníků, které vyplynuly z výsledků znalostního testu. Byla doporučena doplňková školení třech nejproblémovějších oblastí, jejichž součástí byly i orientační ceny kurzů. Aby byli pracovníci ochotni spolupracovat při zvyšování znalostí, byl navržen i doplňkový motivační systém.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice. 9th ed.* London: KoganPage, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- BOZP INFO. *Pracovní úrazovost v České republice v roce 2013.* [online]. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozpinfo/citarna/tema-bozpinfo/pracovni_urazovost140424.castosma.html
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FATRA, a.s., © 2001 - 2014. *Informace* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/>
- FATRA, a.s., *Interní dokumenty.* Napajedla: Fatra, a.s. [cit. 2014-04-06].
- GUEST, David ... [et al]. *Effective people management: initial findings of the Future of Work Study.* London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2000. ISBN 978-085-2928-875
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky.* Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada), 2. ISBN 978-80-247-3823-9.

- KOUBEK, Josef. *Personální řízení 2*. Vyd. 2. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1022-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>
- NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.narodnikvalifikace.cz/>
- NOE, Raymond A. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011, 552 s. ISBN 00-735-3046-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PODNIKÁTOR. *Metody zjišťování informací o pracovních místech*. [online]. 2012 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/řízení-lidských-zdroju/n:17517/Metody-zjistovani-informaci-o-pracovnich-mistech>
- STÝBLO, Jiří. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. ANAG, 2011, 77 - 108. ISBN 978-80-7263-646-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Význam a cíle personálního auditu*. 2003. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-12737300-vyznam-a-cile-personalniho-auditu>
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.
- VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 197 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem	12
Obrázek 2 Způsobilosti k úloze	14
Obrázek 3 Kompetenční model podle Shoonovera	15
Obrázek 4 Kvalifikace pracovníka	17
Obrázek 5 Vztah mezi vytvářením, analýzou a redesignem pracovních míst	24
Obrázek 6 Profesiogram pro profesi klempíř	28
Obrázek 7 Kategorie činností pracovníka používané v metodě PAQ	35
Obrázek 8 Organizační schéma personálního úseku	40
Obrázek 9 Počty zaměstnanců k 31.12. za roky 2009 – 2013	41
Obrázek 10 Míra fluktuace společnosti Fatra, a.s. v letech 2011 – 2013	42
Obrázek 11 Struktura vzdělanosti zaměstnanců společnosti Fatra, a.s.	44
Obrázek 12 Podíl počtu pracovních úrazů v odvětvích v roce 2013	48
Obrázek 13 Znázornění nedostatečných znalostí v daných oblastech	53
Obrázek 14 Poměr průměrných správných a špatných odpovědí v jednotlivých oblastech	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu pracovních míst podle jejich obsazenosti v letech 2011 -	30
Tabulka 2 Struktura pracovních míst podle požadavků na stupeň dokončeného vzdělání a délku odborné praxe pracovníka k 31.12.2013	30
Tabulka 3 Věková struktura zaměstnanců v roce 2013	42
Tabulka 4 Předpoklad jedna dle počtu odpracovaných let v organizaci.....	56
Tabulka 5 Předpoklad dva dle nejvyššího dosaženého vzdělání	56
Tabulka 6 Orientační ceník školeny BOZP	60
Tabulka 7 Orientační ceny kurzů práce na počítači.....	62

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Příklad profilu role
P II	Zákonná školení dělníků
P III	Pozvánka na školení
P IV	Prezenční listina
P V	Prezenční list zaměstnance
P VI	Znalostní test
P VII	Výsledky znalostního testu

PŘÍLOHA P I: PŘÍKLAD PROFILU ROLE

Název role: Správce databáze

Útvar: Informační systémy

Účel role: Odpovědný za vytváření a podporu databáze a s ní souvisejících záležitostí.

Hlavní oblasti výsledků:

- Identifikovat požadavky na databázi u všech projektů, které vyžadují manažerské údaje, aby byly uspokojeny potřeby vnitropodnikových zákazníků.
- Ve spolupráci s kolegy vytvářet plány projektů, aby byly uspokojeny stanovené potřeby databáze.
- Podporovat infrastrukturu tvořící základ databáze.
- Udržovat spojení s poskytovateli systému a softwaru za účelem získávání podpory / pomoci a informací o produktu.
- Řídit zdroje projektu (lidi a vybavení) v rámci předem daného rozpočtu a předem daných kritérií, jak to bylo dohodnuto s liniovým manažerem a útvarem, který navrhl projekt.
- Každodenně přidělovat práci a dohlížet na dodavatele.
- Zajišťovat bezpečnost infrastruktury tvořící základ databáze ve smyslu stanoveného předpisu a podle potřeby vytvářet další bezpečnostní předpisy.

Musí znát:

- Všechno, co se týká správy databáze.
- Práci s databázovými programy typu ... , programování v ...

Musí být schopen:

- Analyzovat a volit možnosti, kdy řešení není vždy samozřejmé.
- Vytvářet plány projektů a organizovat svou vlastní práci v horizontu jednoho až dvou měsíců.
- Adaptovat se na rychle se měnící potřeby a priority, aniž by ztrácel ze zřetele celkové plány a priority.
- Chápat rozpočty, aby byl schopen v jejich rámci efektivně řídit zdroje.
- Vyjednávat s dodavateli.
- Sledovat technický rozvoj a trendy, uplatňovat je podle možností ve své každodenní práci a zabudovávat je do nově vytvářených projektů.

Schopnosti chování:

- Orientovat se na dobré provádění práce, stanovovat si a plnit náročné cíle, stanovovat svá vlastní měřítka dokonalosti a soustavně hledat cesty, jak zlepšit výkon.
- Analyzovat informace z více zdrojů a vytvářet efektivní řešení / doporučení.
- Jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat, mluvit o odborných a technických problémech i pro laika srozumitelným způsobem.
- Partnersky pracovat na projektech s kolegy v oboru i mimo obor.
- Vytvářet pozitivní vztahy s kolegy jako dodavateli vnitropodnikových služeb.

(Armstrong, 2007, s. 175 – 176)

PŘÍLOHA P II: ZÁKONNÁ ŠKOLENÍ DĚLNÍKŮ

Typ školení
Preventivní
Řidič služebních vozidel
Školení řidičů z povolání (profesní řidiči)
Řidič manipulačních motorových vozíků
Obsluha tlakových nádob stabilních
Řidič výtahu
Obsluha zvedacích zařízení - jeřábník, vazač "A" nad 10 tun
- jeřábník, vazač "B" do 10 tun
Obsluha vysokozdvížných plošin
Vyhl. 50/78 Sb. - odborná způsobilost v elektrotechnice
Svářeč základní
Svářeč se státní zkouškou
Obsluha motorových pil
Obsluha požárních plošin
Obsluha vyhrazených plynových zařízení
Školení pro práce ve výškách (hasiči)
Práce ve výškách
Školení radiačních pracovníků (ionizující zařízení)
Obsluha stavebních strojů
Školení ADR

PŘÍLOHA P III: POZVÁNKA NA ŠKOLENÍ



POZVÁNKA

Vážený zaměstnanci,
dovolte, abychom Vás pozvali na

ŠKOLENÍ EMS

ISO 14001
ENVIRONMENTÁLNÍ ŘÁDY
OCHRANA OVZDUŠÍ
NAKLÁDÁNÍ S ODPADY

Termín konání:	28. 1. 2014	od 12:00 – 14:00 hod.
Místo konání:	konferenční místnost č. 102, Fatra, a.s. Napajedla	
Lektor:	Ing. Ivo Špaček, vedoucí odboru kvality a životního prostředí	
Účastníci školení:	vedoucí zaměstnanci, kteří školí své podřízené	

Každý zaměstnanec si přinese Osobní list!

PŘÍLOHA P VI: ZNALOSTNÍ TEST

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně fakulty managementu a ekonomiky a provádím analýzu kvalifikační úrovně ve společnosti Fatra, a.s. Tento znalostní test je součástí mé bakalářské práce, jejímž účelem je porovnat skutečnou úroveň kvalifikace s požadovanou kvalifikací dle kompetenčního modelu, proto Vás prosím o nepodcenění tohoto testu. Ve znalostním testu je možné získat maximálně 30 bodů. U každé otázky je uvedena bodová hodnota správné odpovědi, nelze udělit ½ bodu. Otázky je možné řešit v libovolném pořadí. U každé otázky je na výběr ze čtyř možností, přičemž platí, že vždy je jen jedna odpověď správná. Na vyplnění testu je vymezen čas 30 minut.

Vyplnění testu je anonymní a výsledky poslouží výhradně k akademickým účelům.

Děkuji za spolupráci.

OTÁZKA 1

(2 body)

Mají zaměstnanci právo odmítnout výkon práce?

- A) Ano, přece nebudou dělat něco, co je nebaví.
- B) Ano, pokud se jedná o práci, o níž mají za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jejich život a zdraví.
- C) Ano, mohou odmítnout práci, kterou doposud nikdy nedělali nebo práci, která je pod jejich kvalifikační úrovní.
- D) Ne, příkazy vedoucích se musí plnit.

OTÁZKA 2

(2 body)

Mohou se volně používat mobilní telefony na pracovišti?

- A) Ne, je to zakázáno.
- B) Ano, ale pouze v naléhavých situacích.
- C) Ano, ale jen služební telefony výhradně k pracovním účelům.
- D) Ano, žádné omezení není.

OTÁZKA 3

(2 body)

Pracovní poměr dle interního řádu vzniká:

- A) Písemnou pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- B) Ústní dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- C) Povoláním do výkonu funkce.
- D) Kdykoli se to zaměstnanci nebo zaměstnavateli hodí.

OTÁZKA 4

(2 body)

Na kolik týdnů dovolené mají zaměstnanci Fatry, a.s. nárok, pokud jejich pracovní poměr trval celý rok?

- A) Čtyři týdny.
- B) Tři týdny.
- C) Pět týdnů.
- D) Počet týdnů není nijak omezen.

OTÁZKA 5

(2 body)

Musí být detektor kovů během válcování neustále zapnut?

- A) Ne, není to nutné.
- B) Ne, předák ho může po určité době vypnout, aby nedošlo k přehřívání.
- C) Ano, měl by být zapnutý, ale v případě poruchy není nutná okamžitá oprava.
- D) Ano, musí být neustále zapnutý a v případě poruchy je nutné okamžité nahlášení předákovi a okamžitá oprava.

OTÁZKA 6

(2 body)

Čištění a mazání stroje se provádí při:

- A) Vypnutém stroji, elektrický proud však být vypnutý nemusí.
- B) Vypnutém stroji a vypnutým elektrickým proudem hlavním vypínačem, který musí být označen výstražnou tabulí „NEZAPÍNEJ“.
- C) Vypnutém stroji a vypnutým elektrickým proudem, kdy k čištění je nutný ochranný oblek a nepřítomnost všech pracovníků v hale.
- D) Zapnutém stroji s pomocí ochranných pomůcek.

OTÁZKA 7

(2 body)

Kdo může obsluhovat výtah s řidičem?

- A) Osoba starší 15 let.
- B) Osoba starší 18 let, tělesně a zdravotně způsobilá, proškolená a poučená.
- C) Osoba starší 25 let, proškolená a poučená.
- D) Osoba vyučená ve strojním nebo elektro - technickém oboru.

OTÁZKA 8

(2 body)

U kterých výtahů se musí provádět revize?

- A) U výtahů nad 2 m zdvihu a nad 100 kg podle ČSN.
- B) U všech výtahů.
- C) Revize se nemusí provádět vůbec, pokud to nevyžaduje organizační řád podniku.
- D) U výtahů starších 5 let.

OTÁZKA 9

(2 body)

Kdo odpovídá za množství a uložení nákladu v kleci?

- A) Osoba navázející materiál.
- B) Dozorce výtahu.
- C) Řidič výtahu.
- D) Všechny tři možnosti jsou správné.

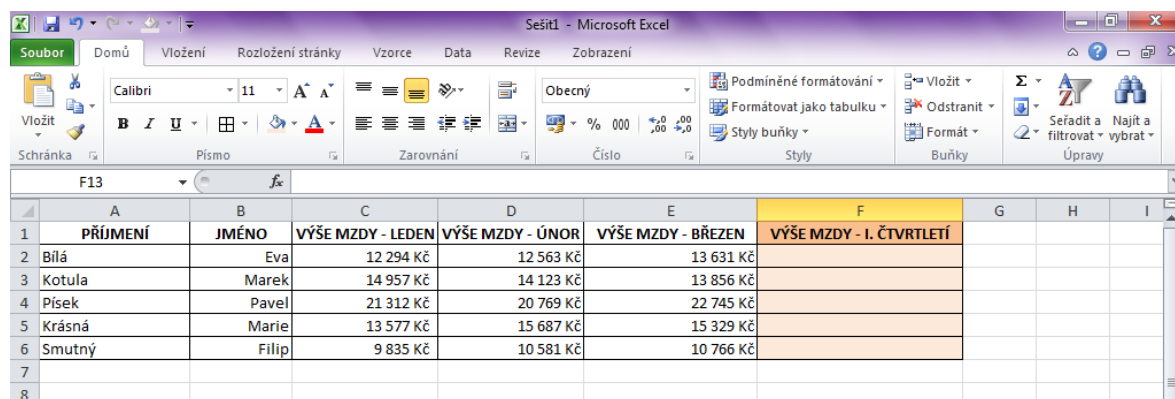
OTÁZKA 10

(2 body)

Při zdolávání požáru, živelných pohrom a jiných mimořádných událostí je povinen poskytnout přiměřenou pomoc:

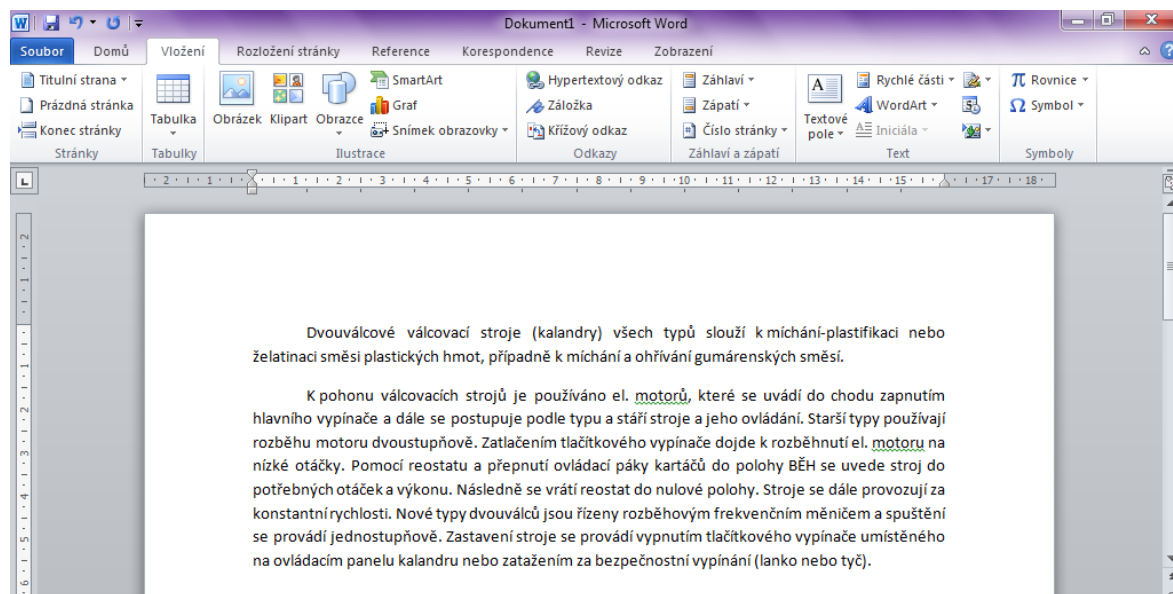
- A) Pouze vedoucí úseku.
- B) Pouze zaměstnanci pod vedoucím.
- C) Pouze osoby mladší 45 let.
- D) Jak vedoucí zaměstnanců tak i zaměstnanci.

Stručně popište postup při výpočtu celkové mzdy za I. čtvrtletí (sloupec F).



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	PŘÍJMENÍ	JMÉNO	VÝŠE MZDY - LEDEN	VÝŠE MZDY - ÚNOR	VÝŠE MZDY - BŘEZEN	VÝŠE MZDY - I. ČTVRTLETÍ			
2	Bílá	Eva	12 294 Kč	12 563 Kč	13 631 Kč				
3	Kotula	Marek	14 957 Kč	14 123 Kč	13 856 Kč				
4	Písek	Pavel	21 312 Kč	20 769 Kč	22 745 Kč				
5	Krásná	Marie	13 577 Kč	15 687 Kč	15 329 Kč				
6	Smutný	Filip	9 835 Kč	10 581 Kč	10 766 Kč				
7									
8									

Označte, na co kliknete, abyste dostali druhý odstavec textu na novou stranu bez pomoci enterů.



OTÁZKA 16

Uved'te, jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Fatra:

- A) 0 – 4 roky.
- B) 5 – 9 let.
- C) 10 – 19 let.
- D) 20 let a více.

OTÁZKA 17

Vyberte, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- A) Základní.
- B) Učební obor.
- C) Střední odborné bez maturity.
- D) Úplné střední.
- E) Gymnázium.
- F) Úplné střední odborné + VOŠ
- G) Vysokoškolské.

PŘÍLOHA P VII: VÝSLEDKY ZNALOSTNÍHO TESTU

	BOZP	ŘÁD	POSTUPY	VÝTAHY	PO	PC	POČET CHYB	VZDĚLÁNÍ	DOBA VE FIRMĚ
Pracovník 1						1	1	Úplné střední	5 - 9
Pracovník 2	1			1			2	Úplné střední	5 - 9
Pracovník 3				1			1	Učební obor	10 - 19
Pracovník 4				2		1	3	Stř. odbor. bez maturity	5 - 9
Pracovník 5				1		2	3	Učební obor	0 - 4
Pracovník 6							0	Stř. odbor. bez maturity	5 - 9
Pracovník 7			1	1		1	3	Učební obor	5 - 9
Pracovník 8			1	1			2	Stř. odbor. bez maturity	5 - 9
Pracovník 9						1	1	Učební obor	10 - 19
Pracovník 10	1			1			2	Učební obor	5 - 9
Pracovník 11	1		1	2		3	7	Učební obor	0 - 4
Pracovník 12				2			2	Učební obor	5 - 9
Pracovník 13				1	1		2	Úplné střední	5 - 9
Pracovník 14				1			1	Stř. odbor. bez maturity	20 a více
Pracovník 15	2		1		0		3	Úplné střední	10 - 19
CHYBY CELKEM	5	0	4	14	1	9	33		