

Firemní anarchii odstraní popisy práce

Tam, kde chybí předem daná jasná pravidla a dohody, jsou nutné příkazy a neustálý dohled šéfa nad jejich plněním jednotlivými zaměstnanci. Organizace, kde chybí jedno i druhé, nefungují vůbec.

Potřeba zavádět do života firmy pravidla a organizovanost je logickým důsledkem expanze a je úplně přirozená. V některých případech tato organizační doladování iniciuje sám vedoucí pracovník, jindy je k němu dotlačen neustálým opětovným zvládním operativní koordinace práce svých podřízených, kteří vyžadují jeho stanovisko či příkaz. Logika této souvislosti je jednoduchá.

Firmy s několika zaměstnanci, na které šéf osobně vidí a dokáže si jejich práci jednoduše zkontrolovat, mohou zcela dobře fungovat jen na základě jeho příkazů a operativních rozhodnutí. Ovšem pokud se firma rozrůstá, počet zaměstnanců se zvyšuje a objem produkce stoupá, na vedení a kontrolu podřízených je daleko méně času, díky tomu se pravidla neřeší již jen provozní koordinací, nýbrž i chyby a neefektivita.

Analýza zmapuje situaci

Pokud bychom analyzovali činnost, které firma musí zajistit, aby fungovala, zjistili bychom, že se jich většina opakuje v pravidelných periodách a že je provádějí stále ti stejní lidé. Dále bychom zcela jistě přišli na to, že tyto činnosti jsou vyko-

návány určitým zaběhnutým způsobem, který funguje. A právě protože tento způsob vykonávání činnosti vždy dává standardní (žádané) výsledky, je nutné zajistit, že nebude změněn jakýmkoli faktorem. Je otázkou, zda by úplně všechno, co se ve firmě děje, mělo být písemně či jinak zachyceno, popsáno a prosazováno, ale v každé firmě najdeme činnosti, u nichž je lidská tvořivost krajně nemístná. Není těžké si představit, jak by reagovali klienti firmy, která by vystavovala své faktury pokaždé jiným způsobem, a co by si mysleli zaměstnanci, když by v jednom měsíci dostali výplatu k prvnímu v hotovosti, v dalším k desátému na účet a ve třetím vůbec.

Základem je struktura firmy

Technologie firmy, tedy ověřené fungující postupy a pravidla, kterými se firma řídí při svém fungování, by měla být v co největší míře popsána a měla by být k dispozici těm zaměstnancům, kteří ji používají nebo by ji mohli potřebovat. Vhodnou formou, jak zaměstnancům tuto technologii zprostředkovat a předat, jsou právě popisy práce. V nejoblíbenější formě se ve firmách vyskytují jako položkový seznam činností, které má dotyčný člověk na starosti. Takto jednoduše je to vytvořeno v některých firmách hlavně proto, že s jejich vývojem neexistovala neměnná struktura, kde by byly jasně definované jednotlivé funkce. Z toho zcela jasně vyplývá, že jasně definovaná přehledná struktura firmy zalo-

žená na postech, na funkcích, a nikoli na lidech, je neoddiskutovatelným základem k vytvoření kvalitních popisů práce postů. Ve firmě jsou potom posty jako fakturantka, účetní, prodejce, vedoucí dílny, údržbář, recepční, nejdříve vytvořeny ve struktuře a potom jsou na tyto posty dosazeni konkrétní lidé. Jediný rozdíl mezi malou a velkou firmou je v tom, že malá firma bude mít 10 postů vykonávaných jedním člověkem a ve velké bude třeba 5 fakturantek – tomu bude odpovídat i míra produkce na jednotlivých postech; v malé firmě dotyčný zaměstnanec vystaví 2 faktury a jde zvládat práci na jiný post a ve velké se vystavují faktury nepřetržitě a fakturantka nedělá nic jiného než tuto práci. Obě firmy ale mají společnou jednu věc – neměnné popisy práce jednotlivých postů.

V čem popisy práce pomohou

A jak má vypadat správný popis práce postu? Vyjděme z toho, k čemu by měl sloužit. Chceme po zaměstnanci, aby sám dokázal práci na daném postu podle popisu práce nastudovat a zvládnout prakticky? Chceme, aby byl ve svém pracovním prostředí co nejrychleji zorientovaný, jistý si sám sebou, jistý si povinnostmi a zodpovědností svou i svých spolupracujících kolegů? Chceme, aby se tam zaměstnanec cítil dobře a aby vždy věděl, jak řešit nestandardní situace? Chceme, aby co nejméně vyžadoval stanovisko a pomoc svého nadřízeného? Chceme, aby dělal svou práci snadno, bez zbytečných překážek a v co největší míře? V těchto požadavcích se asi většina firem shodne. Nikoho netěší spolupráce s kolegou, který pracuje pomalu, s chybami a neustále vyžaduje pomoc, trvá to již týdny nebo měsíce a stav se nelepší.

Co by měl popis práce obsahovat

Práce podle správně sepsaného popisu vypadá jako jízda autem podle navigačního přístroje. Tomu také nestačí krátké sdělení, že má jet kamsi na Moravu. Nejdřív musíte přesně zadat adresu a potom vás pohodlně vede k cíli.

Popis práce postu musí obsahovat přesně a jasně definovaný výsledek práce, neboť pokud definujeme člověku to, čeho má dosáhnout, nesmírně se zrychlí a zefektivní. Dále by tam určitě měly být nejen činnosti, ale i veškeré směrnice a pracovní postupy a úspěšné akce, které se k uvedeným činnostem vztahují.

A zcela jistě by popis práce postu měl obsahovat i účel firmy a účel práce postu. Vždyť co jiného by měla firma zajistit pro svého zaměstnance, ať již na post přechází v rámci firmy nebo je to úplně nově najatý člověk, než aby mu jeho práce dávala smysl, aby rozuměl podstatě toho, proč má tyto činnosti dělat. Vždyť pokud člověk nechápe účel firmy a své práce, pokud se s ním do určité míry neztotožní, pak je otázka jeho motivace ze strany firmy a vedoucího pracovníka velmi obtížnou a zpravidla končí na hře v šachy s prémie a bonusy, což je nejméně trvalý způsob motivace. Nejpozději do půl roku přichází nová žádost o přídavek, podpořená remcáním a nespokojeností dotyčného člověka. A to je něco, co žádný šéf neřeší rád. Správně sepsané popisy práce postů jsou neuvěřitelně mocným nástrojem a pomůckou. Efekty jejich používání se projeví zpravidla velmi brzy v efektivitě práce lidí ve firmě, v celkové atmosféře mezi lidmi, kterým najednou odpadá řešení mnoha nedorozumění a problémů, v jednoduchosti zaškolení nových zaměstnanců, v jejich jistotě a pocitu vlastní hodnoty ve firmě. A to je něco, čemu stojí za to věnovat energii. **f**

Pavel Ranc

konzultant společnosti

Business Success spol. s r. o.

E-mail: clanek@prg.success.cz

