

# Procesně personální audit: Hrozba, či příležitost? /2

V první části textu o procesně personálním auditu v teplárenské společnosti jsme minulý měsíc přiblížili, jak byl celý projekt rozdělen do tří etap. Šlo o to nejprve vhodně zmapovat klíčové činnosti v dané firmě a uspořádat je do procesní mapy. Poté detailně popsat jednotlivé procesy včetně stanovení pravomoci a odpovědnosti. A konečně prověřit, jak jsou všechny důležité procesy personálně zajištěny.

**A** právě lidskému faktoru v uvedeném procesně personálním auditu se budeme věnovat tentokrát. Součástí auditu totiž byla i analýza personálních kapacit v rámci jednotlivých procesů a navazující návrhy, jak tyto kapacity optimalizovat. K tomu se uskutečnily řízené rozhovory se zaměstnanci na daných pozicích, přičemž se zevrubně rozebraly jejich aktivity během celého roku.

Řízené rozhovory se týkaly celkem 57 % klíčových pozic, což představovalo pokrytí 80 % všech zaměstnanců společnosti. Získané informace se porovnávaly s poskytnutými reporty a statistickými údaji o provozu (například počtem reklamací, havárií či telefonátů od klientů apod.) a s dostupnými popisy pracovních pozic. Tento způsob umožnil získat v krátkém čase objektivnější výsledky, než například umožňují snímky pracovního dne.

O každé pracovní pozici byla zpracována podrobná tabulka dat. Tabulka se následně

převiedla do výstupu charakterizujícího celkové vytížení pracovní pozice s vazbou na jednotlivé procesy. Pro ukázkou jsme z kompletní tabulky zpracované pro pozici manažera prodeje vybrali některé dílčí údaje (viz tabulka).

Údaje z těchto tabulek byly použity pro hodnocení jednotlivých pozic, a to na základě následujících kritérií odsouhlasených zadavatelem:

■ **10 % pracovního fondu** – pracovní pozice bude posuzována jako kritická, pokud aktivity vykonávané v jejím rámci překročí o více než 10 % pracovní fond celého roku (přetížení), nebo naopak, pokud na dané pracovní pozici nebude dosaženo alespoň 90 % pracovního fondu (nevytížení).

■ **Práce ve více než 5 procesech** – pracovní pozice, které jsou přímo zapojeny do více než 5 procesů definovaných v procesní mapě, kladou vysoké nároky na znalosti a dovednosti pracovníků v těchto pozicích. Tito lidé se pro společnost stávají klíčovými nosi-

Vybrané údaje z tabulky pro pozici manažera prodeje

Práce odvedená v procesech	Celkem hod. ročně
obchodování s teplem	1745
správa společnosti	96
reporting	60
plánování	38
lidské zdroje	90
<b>Celkem</b>	<b>2029</b>

ZDROJ: M.C.TRITON

teli zkušeností, jsou mnohem více zatěžováni různorodými požadavky a jsou z pohledu pracovníků trhu obtížně nahraditelní.

■ **Posunutě těžiště práce** – rovněž bude upozorněno na pracovníky, jejichž těžiště vykonávaných pracovních aktivit není v procesu/ech definovaných názvem pracovní pozice a popisem pracovní funkce.

Výsledky hodnocení pozic podle stanovených kritérií v členění na jednotlivé úseky společnosti ukazuje graf.

## KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Z provedeného hodnocení vyplynulo, že organizační struktura obsahuje pozice, které jsou značně přetíženy, i pozice, u nichž dochází ke kumulaci procesů. Personální audit poskytl i řadu dalších informací: Například průměrný věk zaměstnanců v provozu překročil 50 let, směnný provoz je neefektivní, existuje velké množství interní dokumentace a dochází k jejím častým změnám apod. Nebude-li se situace v řízení společnosti včas řešit, mohou uvedené skutečnosti brzy negativně ovlivnit fungování hlavních procesů, tzn. bezporuchovou výrobu a dodávku energií koncovým zákazníkům.

Na základě zjištění byla navržena následující opatření:

■ **krátkodobá v oblastech:** optimalizace kapacity kritických pracovních pozic; zefektivnění směnného provozu; snížení administrativy (reporty a provozní dokumentace).

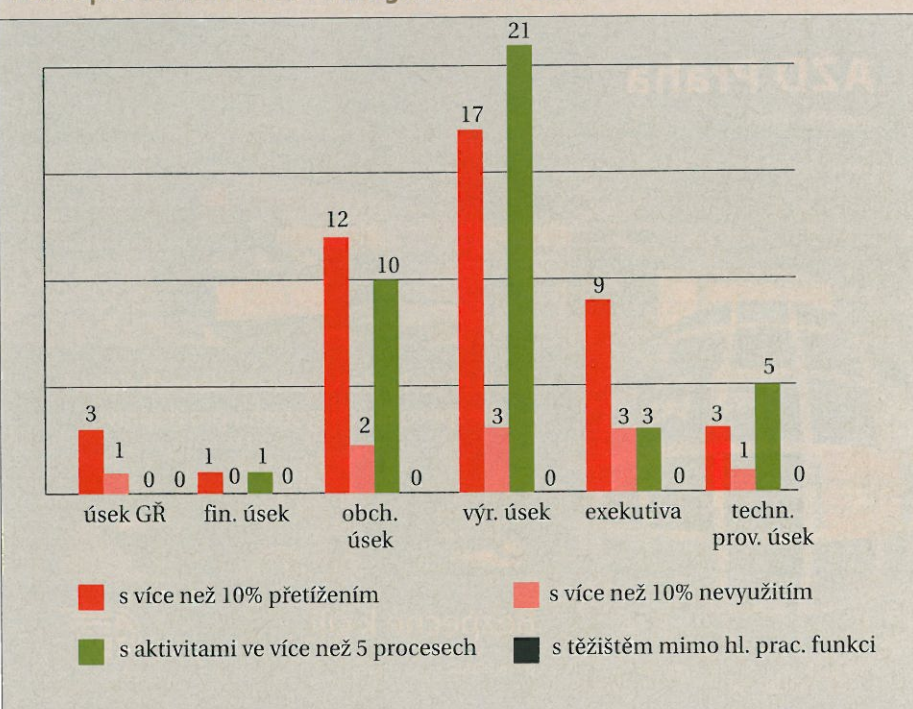
■ **střednědobá v oblastech:** implementace navrženého procesního modelu a organizační struktury; vytvoření a využívání katalogu pracovních funkcí; vytvoření personálního marketingu; změna systému motivace a odměňování; sjednocení softwarové aplikace a informačních systémů.

Procesně personální audit v teplárenské společnosti upozornil na řadu kritických míst v řízení organizace z hlediska její schopnosti zabezpečit bezproblémové dodávky energií všem koncovým zákazníkům. Zároveň byla tímto auditem identifikována řada nutných opatření ke zvýšení efektivity řízení společnosti. Manažerské doporučení přitom neobsahovalo žádný návrh ani na rušení pracovních funkcí, ani na snížení počtu zaměstnanců. Většina návrhů se však orientovala na posílení personální práce a rovnoměrnější rozložení procesů ve vazbě na pracovní pozice.

**PETR VAŇA  
VLADIMÍR ŽIŽKA**

konzultanti M.C.TRITON

Počet pracovních míst v kategoriích na úsek



ZDROJ: M.C.TRITON