

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky

**PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI  
JUTA A. S.  
HR DEPARTMENT OF JUTA A. S.  
Bakalářská práce**

**Mgr. Kateřina Kudrnovská**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2010

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 15. března 2010

## **Anotace**

Jméno autora: Kateřina Kudrnovská

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název bakalářské práce: Personální oddělení společnosti JUTA a. s.

Počet znaků (stran): 94 666 (56)

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 21

Klíčová slova: pracovní pozice personální ředitelky, přetížení role, role personální ředitelky, struktura útvaru ŘLZ, úloha útvaru ŘLZ

Práce je zaměřená na personální útvar společnosti JUTA a. s., konkrétně na rozkrytí přetížení role u pozice personální ředitelky. Specifikuje úlohu, činnosti a strukturu personálního útvaru jako funkční útvar zajišťující optimální strategické plánování, rozvoj a realizaci lidských zdrojů. Následně analyzuje pracovní pozici a roli personální ředitelky se všemi jejími nároky na nositelku a její přetížení. V závěru předkládá dva návrhy na řešení přetížení role a vedlejší doporučení směřující k vnitropodnikovým dokumentům.

## **Annotation**

Name of writer: Kateřina Kudrnovská

Name of department: Department of Sociology and Education of Adults

Name of faculty: Philosophical Faculty of Palacký University Olomouc

Name of bachelor dissertation: HR department of JUTA a. s.

Number of signs (pages): 94 666 (56)

Number of supplements: 1

Number of literature sources: 21

Keywords: staff manager's work position, role's overload, staff manager's role, HR department's structure, HR department's role

Dissertation is focused on HR department of JUTA a. s., particular on uncovering of staff manager's role's overload. It specifies role, activities and structure of HR department as functional department ensuring optimum HR strategic planning, development and implementation. Then it analyses staff manager's work position and role with all proprietress's demands and its overloading. At the close dissertation propounds two proposals for solving role's overload and accessory references oriented on intraplant documents.

## Obsah

Úvod .....	7
1. Charakteristika společnosti JUTA a. s. ....	8
1.1 Název, adresa .....	8
1.2 Historie, poslání, vize .....	8
1.3 Předmět podnikání .....	9
1.4 Klíčové osobnosti .....	9
1.5 Popis produktů .....	9
1.6 Popis trhů .....	9
1.7 Finanční aspekty .....	10
1.8 Strategické zaměření organizace na další období .....	10
2. Definování řízení lidských zdrojů .....	11
2.1 Aplikace vymezení ŘLZ na podmínky společnosti .....	11
2.2 Naplnění znaků ŘLZ v podmínkách společnosti .....	12
3. Definování úlohy - role ŘLZ ve společnosti .....	15
4. Hlavní činnosti ŘLZ ve společnosti .....	17
5. Struktura personálního útvaru .....	20
5.1 Organizační uspořádání útvaru ve společnosti .....	20
5.2 Popisy pracovních míst personalistek .....	22
5.2.1 Personální ředitelka .....	23
5.2.2 Personalistka na výrobním závodě .....	24
5.2.3 Mzdová účetní na výrobním závodě .....	25
5.2.4 Referent PAM na výrobním závodě .....	26
6. Profily personalistek .....	29
6.1 Profily personalistek ve společnosti .....	29
6.2 Formální nároky na profil personalistky .....	30
7. Profesionální role .....	33
7.1 Role profese personální ředitelky .....	34
7.2 Úroveň a kvalita realizace role personální ředitelky .....	36
7.3 Přetíženi role personální ředitelky .....	37
7.4 Analýza profilu role personální ředitelky .....	39
8. Vyhodnocení pracovní pozice a role personální ředitelky .....	41
9. Návrhy redesignu pracovní pozice a role personální ředitelky .....	43
9.1 Návrh na změnu struktury personálního útvaru .....	43

9.1.1	Návrh popisu pracovního místa personální ředitelky .....	43
9.1.2	Návrh profilu role personální ředitelky .....	45
9.1.3	Návrh popisu pracovního místa referentky PAM .....	47
9.2	Návrh na rozložení odpovědností a povinností .....	48
Závěr	.....	50
Seznam použitých zdrojů	.....	52
Příloha	.....	54

## Úvod

Po bližším seznámení s dominantní průmyslově výrobní společností JUTA a. s. v mém rodném městě jsem si tento podnik, konkrétně jeho personální oddělení, zvolila za prostředí vhodné pro zpracování bakalářské práce. Jelikož jsem na tento objekt zaměřila již předchozí studentskou práci, měla jsem možnost blíže nahlédnout do struktury společnosti a personálního oddělení.

Struktura personálního oddělení, respektive rozvržení pracovní role personální ředitelky se vzhledem k její mimořádné časové zaneprázdněnosti zdá jako ne optimálně navržené. Proto jsem se rozhodla (po konzultaci s ředitelkou tohoto útvaru), že cílem práce bude definování přetížení role u pozice personální ředitelky, který bude naplněn redesignem popisu pracovního místa, předefinováním role a návrhem nového modelu struktury personálního oddělení.

V práci podle vnitropodnikových dokumentů a teoretických autorit v odborných publikacích vymezím, jak je ve společnosti vnímán personální útvar, jakou plní úlohu, jaké jsou jeho hlavní úkoly a činnosti a jaká je jeho struktura. V závislosti na těchto výchozích podmínkách budu analyzovat pracovní pozici, pracovní náplň a roli personální ředitelky. Pro tento účel provedu obsahovou analýzu firemních dokumentů, pracovních míst a analýzu pracovní role. Teoreticky definované oblasti budou porovnané s reálnými podmínkami a činnostmi a zjištěné informace budou použity pro určení míry pracovního zatížení personální ředitelky a v případě potřeby pro nový návrh její pracovní pozice a role.

Pro dosažení maximální úrovně autentičnosti a reálné použitelnosti práce a jejich závěrů a návrhů jsem se seznámila se všemi souvisejícími vnitropodnikovými dokumenty, provedla několik rozhovorů s personální ředitelkou přímo na pracovišti, navštívila dva výrobní závody a před i během zpracovávání práce jsem byla v kontaktu s ředitelkou z důvodu průběžného doplňování informací.

## **1. Charakteristika společnosti JUTA a. s.**

Nejprve stručně charakterizují společnost JUTA a. s., jejíž personální oddělení budu později blíže popisovat, abych přiblížila prostředí, ve kterém probíhá personální práce dotyčné ředitelky. Potřebné informace čerpám z webových stránek společnosti, vnitřního dokumentu Informační memorandum 2007 a z konzultací s personální ředitelkou, paní Špalkovou.

### **1.1 Název, adresa**

JUTA a. s., Dukelská 417, 544 15 Dvůr Králové nad Labem

### **1.2 Historie, poslání, vize**

Historie podniku sahá do druhé poloviny 19. století, kdy továrny v soukromém vlastnictví vyráběly příze, tkaniny, pytle, vázací motouzy a lana z přírodních materiálů. V roce 1948 byl založen národní podnik JUTA v Praze s přiřazením několika závodů a továren se zastaralou konopářskou a sisálovou výrobou, později přejmenovaný na JUTA n. p. Dvůr Králové nad Labem, s celkem 34 závody. Na přelomu roku 1950/51 se podnikové ředitelství společnosti přestěhovalo z Prahy do Dvora Králové nad Labem.

Do roku 1992 byla organizace JUTA ve vlastnictví státu. Dnešní akciová společnost vznikla ze státního podniku privatizací v první vlně kupónové privatizace 1. května 1992. Důležitým krokem v dané situaci byla výstavba nových výrobních hal, centralizace řady činností vedoucí k výraznému snížení nákladů a vyšší efektivity, dále zaměstnání zkušených zahraničních prodejců. Následně podnik založil několik zahraničních jednotek (v Anglii, Německu, Nizozemí a na Slovensku) a začal spolupracovat s technickými univerzitami v České republice.

V současné době má podnik vedle ředitelství podniku a obchodního závodu 13 výrobních závodů, šest ve Dvoře Králové nad Labem, ostatní v severní a východní části republiky (Úpice, Adamov, Jaroměř, Bernartice, Višňová, Turnov, Olomouc) s přibližně 1800 zaměstnanci (Hlavatý 2008).

Posláním společnosti je výroba technických textilií s použitím zejména ve stavebnictví a zemědělství.



Vizí podniku je umístění se ve svém oboru do 5. místa v Evropě z hlediska podílu na trhu a kvality.

### **1.3 Předmět podnikání**

JUTA a. s. je významný český výrobce v oblasti zpracování polyolefinů. Polypropylen a polyethylen využívá pro své výrobky přes 40 let.

### **1.4 Klíčové osobnosti**

*generální ředitel: Ing. Hlavatý Jiří*

Majoritní vlastník podniku, předseda představenstva, určuje podnikové záměry. Absolvent Vysoké školy textilní v Liberci, ve společnosti pracuje 39 let – nejprve jako technolog, po té obchodní ředitel a od roku 1990 jako generální ředitel, pod jeho vedením společnost významně vzkvétá.

*ekonomický ředitel: Ing. Čermáková Marie*

Významný zástupce generálního ředitele, členka představenstva. Absolventka VŠE v Praze, ve společnosti pracuje 18 let, od roku 1997 jako ekonomická ředitelka (Hlavatý 2008).

### **1.5 Popis produktů**

JUTA a. s. je vedoucím českým výrobcem širokého sortimentu polypropylenových a polyetylenových tkanin, velkoobjemových vaků, podstřešních fólií, hydroizolačních fólií, rašlových pytlů a netkaných textilií pro pozemní stavitelství, dopravní, vodní a ekologické stavitelství, zemědělství a technické účely.

Dále zavedla výrobu umělého trávníku. Závod pro jeho výrobu byl oficiálně otevřen 18. 3. 2009 v Žirecké Podstráni.

Řada výrobků společnosti JUTA a. s. je přizpůsobena podmínkám evropských norem a na část výrobků získala certifikáty tuzemských i evropských zkušeben.

### **1.6 Popis trhů**

Více než 80 % produkce je vyváženo do zemí celého světa. Na zahraničním trhu se firma zaměřuje na prodejní firmy. Mezi nejvýznamnější zahraniční odběratelské země patří například Rusko, Německo, Ukrajina,

Slovensko, Itálie, Nizozemí, Velká Británie, Polsko, Rumunsko, Belgie, Francie, Finsko, Lotyšsko, Kanada, Litva, Španělsko a další.

Na tuzemském trhu se zaměřuje na stavební firmy, zemědělce, stavebniny, prodejní a pokladačské firmy. Výrobky, které jsou určeny pro trhy ČR a SR jsou nabízeny a prodávány jak jednotlivými závody, tak i obchodním závodem (samostatná jednotka řízená přímo generálním ředitelem, 66 pracovníků).

### **1.7 Finanční aspekty**

Za rok 2008 roční obrát celé společnosti převyšuje částku 4 mld. Kč, výnosy činí 5,8 mil. Kč, náklady 5,4 mil. Kč, hospodářský výsledek 472 mil. Kč. Od roku 2002 se výkony a zisky společnosti zdvojnásobily.

### **1.8 Strategické zaměření organizace na další období**

1. Dlouhodobým cílem podniku je udržet stávající umístění na trhu se stávajícími výrobky s ohledem na finanční krizi.
2. Druhý cíl směřuje k nové oblasti výroby, tj. prosadit se na trhu s umělým trávnikem.

Společnost JUTA a. s. lze tedy charakterizovat jako úspěšný, stále se rozvíjející průmyslový podnik s výrobou v oblasti zpracování polyolefinů, s mnohaletou tradicí a se stabilním postavením na tuzemském i zahraničním trhu.

V následující kapitole se zaměřím na ověření, jak je chápán význam řízení lidských zdrojů v takovéto průmyslové společnosti, tedy jaký teoretický pohled se odráží v přístupu podniku a v organizování personální práce, jaké podmínky určují práci personální ředitelky.

## 2. Definování řízení lidských zdrojů

Abych mohla hovořit o personálním oddělení ve společnosti JUTA a. s., musím vyjasnit, jakého významu nabývá výraz „personální práce“ v průmyslovém podniku podle teoretických koncepcí, který určuje pracovní podmínky personální ředitelky.

Jelikož procházel samotný pojem i jeho praktický obsah změnami v čase a v současné době jeho vymezení není jednotné, nebude jednoduché vymezit jej. O jednotlivých etapách se zmiňuje např. Dvořáková (2007). Původní pojetí personální administrativa se měnilo přes personální řízení a řízení lidských zdrojů (kdy si manažeři již uvědomují cennost lidského potenciálu a více o něj pečují) až k řízení intelektuálního – lidského kapitálu (kdy je kladen důraz na kvalitu a jedinečnost člověka v podniku, jelikož přináší konkurenční odlišnost a výhodu) (Dvořáková 2007).

Jak uvádí Armstrong, vidí Mayo „podstatný rozdíl mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů v tom, že první koncepce chápe lidi jako bohatství, jako aktiva, zatímco druhá jako náklady“ (Armstrong 2007, s. 48).

Při studování odborné literatury však zjistíme rozpol při označování a obsahu jednotlivých časových etap personální práce. Například Armstrong porovnává a přisuzuje obsahovou náplň personálnímu řízení a řízení lidských zdrojů stejným způsobem jako Kearns a Mayo porovnávají řízení lidských zdrojů (ŘLZ) a řízení lidského kapitálu (ŘLK), tj. ten vyšší stupeň oproti nižšímu vždy považuje lidi za aktiva a ne náklady a klade důraz na strategické provázání. I sám Armstrong říká, že ŘLZ i ŘLK chápou lidi jako bohatství a zdůrazňují integrovaný a strategický přístup (Armstrong 2007).

### 2.1 Aplikace vymezení ŘLZ na podmínky společnosti

Došla jsem tedy k názoru, že označení řízení lidských zdrojů je všeobecně více používaný termín a různí autoři (např. Armstrong 2007, Koubek 2003, Bláha a kol. 2005, Dvořáková 2007) jej používají dle svého pohledu. Také ve společnosti JUTA a. s. směřuje označení i obsahová náplň spíše tímto směrem, jak se o něm zmiňuje také Armstrong pohledem Kearns, podle kterého v řízení lidských zdrojů „je tým personálního útvaru považován za poskytovatele podpůrných služeb pro liniové manažery –

personální útvar je vytvářen jako funkční útvar a tým personalistů plní odlišnou roli, která je odděluje od ostatních funkčních útvarů“ (Armstrong 2007, s. 48). Svědčí o tomto přístupu i název jednoho z vnitropodnikových dokumentů „Řád péče o zdroje“, ze kterého vyplývá, že jsou zaměstnanci považováni za „lidský zdroj“. Proto budu pro účely této práce používat termín ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (ŘLZ).

Zároveň se budu držet vymezení podle odborné publikace Personalistika pro malé a střední firmy od autorů J. Bláha a kol., které není pouhým striktním definováním, je spíše širším obecným návodem a nejvíce odpovídá podmínkám dané společnosti JUTA a. s.:

*„Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat vhodné zaměstnance a udržovat si je ve firmě, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, vhodné pracovní uplatnění, odborný růst i osobní uspokojení, a budovat firmu jako lidskou pracovní komunitu, tj. společenství spolupracujících jedinců, usilujících o účinné a kultivované dosažení firemních cílů“ (Bláha a kol. 2005, s. 13).*

Tento širší přístup nevidí ŘLZ jako seznam přesně vymezených činností pro personalisty, naopak se Bláha zmiňuje o „dvojí zodpovědnosti“ (Bláha a kol. 2005, s. 21), kde se na ŘLZ podílejí také linioví manažeři stejně jako ve společnosti JUTA a. s., mizí tak ostré hranice mezi prací personalisty a manažerů.

## **2.2 Naplnění znaků ŘLZ v podmínkách společnosti**

Výše uvedené vymezení ŘLZ se v podniku odráží ve strategickém přístupu společnosti a je naplněno v několika následujících znacích (v konkrétních postupech a organizaci), o kterých se zmiňuje Bláha (2005) podle Armstronga jako o typických.

Ve firmě by měl být uplatňovaný strategický, tj. dlouhodobě zaměřený, přístup k lidským zdrojům, který se odráží v rozhodování o struktuře a počtu zaměstnanců - vychází se z rozepsaných ročních obchodně finančních plánů a ze systemizace pracovních míst jednotlivých organizačních celků. Za účelem plného využití pracovní kapacity lze kumulovat v jednom pracovním místě více funkcí, nejlépe příbuzné povahy.

Na základě plánu výcviku, sestaveného pro kalendářní rok personalistkou v součinnosti s příslušnými vedoucími pracovníky, jsou učiněna nezbytná opatření pro zajištění plánovaného výcviku (školení, přednášky, kurzy apod.) včetně ověření oprávněnosti školitele. V případě potřeby vypracovává vedoucí personalistka Plán výcviku pro celou JUTU a. s.

Manažeři se aktivně podílejí na řízení lidských zdrojů. Konkrétně linioví manažeři rozhodují o přijetí nového zaměstnance do svého úseku, propuštění, zpracovávají hodnocení a stanovují finanční odměny pro své podřízené. Generální ředitel rozhoduje o přijetí manažerů prodeje a výroby. Vedoucí personalistka je součástí vrcholového managementu, účastní se pravidelných 14ti denních porad vedení a má právo zasahovat do návrhů, které v konečné fázi schvaluje vždy generální ředitel.

Vedení organizace aplikuje účinné formy vnitroorganizační komunikace prostřednictvím informačních technologií. Informuje pracovníky o přijaté politice a důležitých rozhodnutích vedení na pracovních poradách, zajišťuje, aby všichni pracovníci měli přístup k informacím týkajících se jejich odpovědností a pravomocí, k informacím o technologických a výrobních postupech, k aplikaci požadavků norem a zákonných předpisů, aby měli dostatek informací potřebných pro vykonávání požadované práce, apod. Aktivní komunikaci podporuje vedení zaváděním nástrojů zpětné vazby od pracovníků (Červená 2009a).

Podnik se snaží o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí a aktivity. Manažeři spolupracují se zaměstnanci v zájmu dosažení synergického efektu. Jednotliví výrobní manažeři sídlí na příslušných závodech, kde jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci, mají s nimi tak poměrně blízký vztah a vzájemně dobře kooperují.

Manažeři nepoužívají manipulační manažerské praktiky a podporují u podřízených odpovědnost, participaci a tvůrčí přístup. Podle etického kodexu, zaneseného v organizačním řádu, má vedoucí zaměstnanec povinnost vytvářet pro každého zaměstnance takové prostředí, které ho bude motivovat k maximálnímu rozvinutí jeho schopností. Systém motivace je založen především na možnostech dalšího vzdělávání, růstu kvalifikace, pracovního postupu, na celkové seberealizaci a samozřejmě na

odměňování. U rozhodujících profesí je měsíční úroveň mzdy závislá na pohledávkách, zásobách či tržbách.

V průměru šedesát procent zaměstnanců jsou členy odborů. Na základě podepsané kolektivní smlouvy společnost z čistého zisku odvádí do sociálního fondu ročně 1300 Kč na jednoho zaměstnance plus 1 000 000 Kč. Z tohoto fondu je zaměstnancům garantované značné množství ohodnocení, jistot a výhod, například příspěvky na obědy, rekreace, bezúročné půjčky (Červená 2009b).

Na závěr kapitoly mohu říct, že jsem se rozhodla pro účely této bakalářské práce používat termín „řízení lidských zdrojů“, jehož znaky jsou nejvíce naplněny v podmínkách této společnosti. Ten vyjadřuje strategický přístup podniku k lidským zdrojům s aktivním podílem liniových manažerů. Podle něho má personální útvar v podniku funkci samostatného funkčního útvaru poskytujícího podpůrné služby pro liniové manažery a plní odlišnou roli od ostatních funkčních útvarů.

Následující kapitola vyjasňuje, jakou úlohu, roli hraje personální práce ve společnosti, ze které se odvíjí také role personální ředitelky.

### 3. Definování úlohy - role ŘLZ ve společnosti

Z důvodu pozdějšího zkoumání pozice a role personální ředitelky je nezbytné nejprve objasnit úlohu řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Pro začátek je potřeba zdůraznit fakt, který uvádí Armstrong podle Hope-Hailey a kol., a s tím nelze jinak než souhlasit, že „proměnlivost souvislostí, za nichž personální útvar funguje, mu diktuje různé role a různé postupy v řízení lidí“ (Armstrong 2007, s. 67). Personální oddělení je opravdu v každém podniku jiné, a to podle různosti firem, proto se také liší jeho úkoly a role.

Vymezení role personální práce či konkrétní výčet úkolů oddělení ŘLZ vnitrofiremní dokumenty společnosti JUTA a. s. neobsahují, můžeme je pouze vydedukovat z informací např. v Organizačním řádu a Řádu péče o zdroje, jak jsem je zmiňovala již v předchozí kapitole. Tento strategický a pružný přístup založený na blízké spolupráci zaměstnanců s manažery fungující ve společnosti odpovídá naplnění úkolu, jak jej definuje Bláha (2005) - jako primární úkol managementu pro všechny firmy, personální optimalizaci.

Tou rozumí: „*dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený (to znamená ani nedostačující, ani nadbytečný) počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi (kompetencemi), motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamýšleným rozvojem*“ (Bláha a kol. 2005, s. 40).

Takto vymezený úkol velice dobře vystihuje podstatu. Pro účely této práce však potřebuji definovat podle podmínek společnosti JUTA a. s. konkrétní úkoly tohoto útvaru, které by v obdobné verzi měly být vytyčeny také ve firemních dokumentech. Při jejich stanovení použiji jako vzor Koubka (2003), který svým obsahem nejvíce odpovídá výše zmiňovanému strategickému přístupu, personální optimalizaci:

1. oddělení ŘLZ by mělo udržovat maximální soulad mezi počtem a strukturou skutečných zaměstnanců a nároky na úkoly podle plánů,

2. pracovní síla by měla být optimálně tj. maximálně využita správným nastavením pracovní doby, rozdělením úkolů podle reálných dovedností a zkušeností pracovníků,
3. v organizaci by se měly udržovat pozitivní osobní vztahy, vnitřní kultura a vhodný styl vedení pro vyšší spolupráci, zaujetí a odhodlanost pracovníků,
4. management ŘLZ by měl pečovat o rozvoj pracovníků ať už profesní (znalosti, dovednosti) či sociální (poskytovat přiměřenou odměnu a úctu a potřebné zázemí pro výkon práce i pro soukromý život),
5. útvar ŘLZ odpovídá za dodržování všech zákonných norem v oblasti pracovněprávních vztahů, pracovních podmínek a lidských práv (Koubek 2003).

Hlavním úkolem personálního oddělení uvedeným v podnikovém ISO dokumentu pro rok 2010 je vyhledat a zaměstnat nejvhodnější kandidáty na pozice tří technologů se specializací na netkané textilie, polymery. Pro rok 2009 bylo hlavním úkolem doplnění stavu zaměstnanců do nového závodu č. 15 v Žirecké Podstráni.

Úlohu personálního útvaru ve společnosti lze shrnout jako personální optimalizaci, jak ji označuje Bláha (2005), to znamená, že by měl útvar v oblasti lidských zdrojů fungovat optimálně, tj. zajišťovat optimální počet a strukturu zaměstnanců, optimální využití pracovní síly, optimální firemní kulturu a vztahy, optimální péči a rozvoj zaměstnanců a optimální dodržování zákonných norem v pracovněprávních vztazích.

V příští kapitole vyjmenovávám hlavní činnosti útvaru lidských zdrojů, které vyplývají z jeho úlohy tak, jak jsem ji definovala v této části. Z těch se odvíjejí činnosti personální ředitelky.



## 4. Hlavní činnosti ŘLZ ve společnosti

Konkrétní činnosti ŘLZ vyplývají z výše uvedených úkolů tohoto oddělení a vycházejí z vnitrofiremních dokumentů, např. Řádu péče o zdroje, Organizačního řádu, Kolektivní smlouvy. Těmi jsou následně určovány také konkrétní činnosti personální ředitelky. Při určení činností ŘLZ se budu opět opírat o okruhy činností podle Koubka (2003), které nejvíce odpovídají podmínkám v organizaci.

Personální oddělení podle strategických plánů v součinnosti s vrcholovým vedením společnosti vytváří pracovní místa v požadované struktuře, definuje jejich pracovní úkoly, pravomoci a odpovědnosti, pořizuje a aktualizuje popisy pracovních míst.

Vedoucí personalistka připravuje a organizuje výběr a příjem pracovníků, tj. zveřejňuje informace o volných pracovních místech, organizuje samotné výběrové řízení, shromažďuje a vyhodnocuje materiály o uchazečích. Výběr uchazeče provádí manažer příslušného oddělení. Personalistka poté seznamuje pracovníka s popisem jeho pracovního místa a s pravidly integrovaného systému řízení, založí pracovníkovi osobní složku, zařadí ho do evidence a uvede ho na pracoviště.

Vedoucí personalistka zároveň provádí přeřazování, povyšování, penzionování a propouštění. Při ukončení pracovního poměru vystavuje doklad o ukončení pracovního poměru, zápočtový list a potvrzení o zdanitelných příjmech.

Hodnocení pracovníků zpracovává každý manažer (vedoucí) pro své podřízené, na základě kterého navrhuje jejich odměňování. Oddělení ŘLZ pouze navrhuje časový plán, obsah a metody hodnocení a motivování a tyto dokumenty uschovává. Systém motivace je založen především na možnostech dalšího vzdělávání, růstu kvalifikace, pracovního postupu, na celkové seberealizaci a samozřejmě na odměňování jak finančním tak formou různých zaměstnaneckých výhod.

Vedoucí personalistka na základě identifikace potřeb sestavuje roční plán vzdělávání, zajišťuje organizaci výcviku, včetně ověření oprávněnosti školitele. Dále provádí hodnocení způsobilosti pracovníků – jedenkrát ročně hodnotí efektivnost provedeného výcviku plánovaného na příslušný rok

dle dokumentu Plán vzdělávání. Výsledkem tohoto hodnocení je návrh opatření, který může obsahovat například požadavky na jiný druh školení, instruktáže nadřazeným pracovníkem, změnu pracovního či platového zařazení, v krajním případě i ukončení pracovního poměru (Červená 2009b).

Vedoucí personalistka také udržuje komunikaci mezi organizací a odbory, pořizuje a uchovává zápisy z jednání, dohlíží a zajišťuje pracovní vztahy a podmínky stanovené Kolektivní smlouvou.

Vedoucí personalistka má dále na starosti péči o zaměstnance danou jednak Kolektivní smlouvou a také zákonnými normami, tzn. sledování vhodného pracovního prostředí, pracovní doby, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vedení příslušných dokumentů, provádění kontrol, zajišťování stravování, hygienických podmínek, starobních důchodů, kulturních aktivit, zdravotní péče apod.

Vedoucí personalistka dohlíží na dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků s cílem ochraňovat zaměstnance i organizaci před důsledky nedodržení.

Personální oddělení zajišťuje prostřednictvím personálního informačního systému uchování, zpracování a analýzu dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, poskytování těchto informací příslušným veřejným institucím.

Jedním z dokumentů je osobní spis zaměstnance. D'Ambrosová (2000) jej považuje za základ veškeré personální agendy. Stejným způsobem, jako definovala obsah spisu d'Ambrosová, naplňuje tuto složku také oddělení ŘLZ v organizaci.

Zakládá do ní osobní dotazník a životopis zaměstnance, fotokopie dokladů o dosaženém vzdělání, potvrzení o zaměstnání – tzv. zápočtový list, lékařský posudek prokazující způsobilost pro vykonávání sjednaného druhu práce, pracovní smlouvu nebo jmenovací dekret, pracovní náplň, dohodu o hmotné odpovědnosti, doklad o absolvování vstupního školení z BOZP, okopírovaný řidičský průkaz a prohlášení zaměstnance, že případnou ztrátu oprávnění řídit ohlásí bezodkladně manažerovi dopravy, u

vybraných manažerů "závazek mlčenlivosti" ...a všechny ostatní dokumenty týkající se zaměstnance, pracovního vztahu, mzdy a náplně práce i během trvání a skončení pracovního vztahu. Dokumenty by měly být pro přehlednost zakládány v časovém sledu. Zvláště jsou zakládány mzdové listy zaměstnanců a přehled o pracovním zařazení je zanesen v systému PERMIS (personální a mzdový informační systém).

Konkrétní odpovědnosti, pravomoci, výkonné činnosti, evidenční povinnosti a podmínky způsobilosti pro jednotlivé personalistky i ostatní zaměstnance společnosti JUTA a. s. jsou dány v popisech pracovních míst – v dokumentu Popis pracovního místa. Činnosti personálního oddělení v podniku se liší podle konkrétních pracovních pozic: na ředitelství společnosti sídlí personální ředitelka, na větších výrobních závodech je personalistka a mzdová účetní, na menších výrobních závodech funguje personalistka – mzdová účetní v jedné osobě.

Na závěr lze činnosti útvaru ŘLZ shrnout jako rozšíření personální optimalizace. Jeho činnosti tedy spočívají ve vytváření personálních plánů, ve výběru a přijímání zaměstnanců, jejich přeřazování a propouštění, ve vytváření systému motivace a hodnocení zaměstnanců, plánování a zajišťování vzdělávání, v komunikaci s vnějšími orgány státních a veřejných institucí, vytvoření kolektivní smlouvy a vyjednávání s odborovou organizací, v zajištění péče o zaměstnance, dohlížení na dodržování souvisejících zákonných norem a ve vedení personální a mzdové agendy.

V následující kapitole vysvětluji organizační uspořádání personálního útvaru společnosti včetně popisu pracovních míst s konkrétními činnostmi, které vycházejí z výše vyjmenovaných činností útvaru.

## **5. Struktura personálního útvaru**

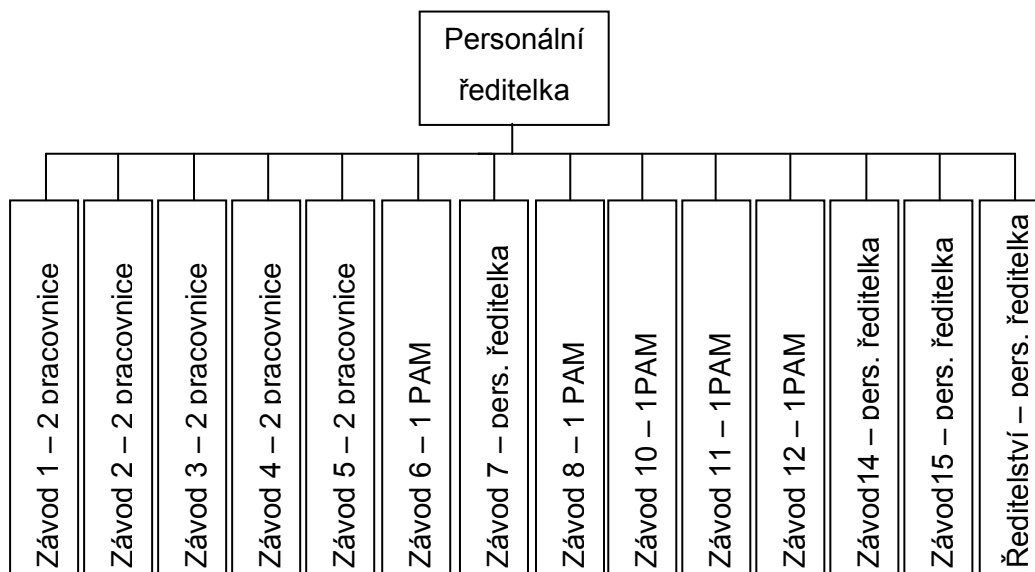
Jak uvádí např. Armstrong (2007), Kleibl (2001), Koubek (2003) nebo Bedrnová (1998), na vnitřní organizaci a postavení personálního útvaru mají vliv typ, struktura a velikost společnosti, personální strategií určená úloha a činnosti tohoto oddělení, míra decentralizace personálních činností a očekávané služby, které jsem zmiňovala již v předchozích kapitolách. Vždy je však podstatným kritériem soulad s potřebami daného podniku.

### **5.1 Organizační uspořádání útvaru ve společnosti**

V případě společnosti Juta a. s. jde o samostatný funkční útvar v průmyslově výrobním podniku s téměř dvěma tisíci zaměstnanců a čtrnácti výrobními závody podřízený generálnímu řediteli a spolupracující s liniiovými manažery, na které je delegovaná velká část personálních pravomocí a odpovědností.

Stejně jako lze rozlišit organizační strukturu podniku, můžeme nazírat na typ struktury personálního útvaru, jak jej uvádí Bedrnová (1998). Optimální typ struktury se však odvíjí od rozdílných výše zmíněných okolností. Ve větších organizacích bývá personální útvar rozčleněn na specializovaná oddělení do tzv. funkcionální struktury, kde pracují specialisté na určitou oblast personální práce. Jde zejména o specialisty na vzdělávání, na odměňování, na získávání a výběr zaměstnanců, specialisty na péči o zaměstnance, právníky a další.

Ve společnosti JUTA a. s. je vyhodnocené jako stěžejní kritérium velký počet výrobních závodů a jejich rozmístění po České republice. Na ředitelství společnosti sídlí centrální personální útvar s personální ředitelkou jakožto jedinou osobou pro všechny oblasti personální práce, bez dalších specialistů. Na jednotlivá sídla – výrobní závody jsou decentralizované základní personální činnosti pro zajištění bližšího vztahu a efektivnějších výsledků, svým uspořádáním odpovídají divizionální struktuře. Což znamená, že personální pobočky na jednotlivých výrobních závodech jsou v podřízeném vztahu a samostatně zajišťují mzdové a personální záležitosti pro svoji divizi, jako to uvádí například Armstrong (2007).



Vedoucí útvaru je přímo odpovědná generálnímu řediteli, je členem užšího vedení, tj. účastní se pravidelných 14ti denních porad manažerů a podílí se na vytváření strategických personálních plánů týkajících se počtu a struktury zaměstnanců a jejich rozvoje a vzdělávání, jak to uvádí např. Mohelská (2003). Zabezpečuje poradenství pro manažery a kolektivní vyjednávání s odbory, metodicky řídí podřízené personalistky jednotlivých závodů a zajišťuje realizaci podnikových odvodů a mezd. Zároveň zajišťuje řadové personální služby pro ředitelství společnosti, další tři výrobní závody organizace a pracovníky na pobočce ve Slovenské republice.

Na jednotlivých výrobních závodech dle jejich velikosti a tudíž počtu zaměstnanců zabezpečují odpovídající činnosti buď dvě pracovnice, tj. personalistka a mzdová účetní, nebo jedna pracovnice, tj. personalistka s polovičním mzdovým úvazkem v jedné osobě. Tyto pracovnice mají na starosti zpracování podkladů pro mzdy, nemocenské dávky a daňové doklady a zajištění zařazení a příjmu nových pracovníků.

Jak lze vyčíst z výše uvedeného vyobrazení, na výrobních závodech 1, 2, 3, 4, 5 a 12 jsou dvě pracovnice, na závodech 6, 8, 10 a 11 je personální a mzdová pracovnice (PAM) v jedné osobě a pro závody 7, 14, 15, ředitelství společnosti a pobočku ve Slovenské republice zajišťuje příslušné činnosti personální ředitelka.

Konkrétní pravomoce, odpovědnosti a činnosti všech zaměstnankyň personálního útvaru jsou specifikované v níže uvedených popisech pracovních míst.

## **5.2 Popisy pracovních míst personalistek**

Popisy pracovních míst jsou znakem dělby práce ve společnosti. Jsou výsledkem analýzy práce a slouží jako východisko pro vytváření (design) pracovního místa nebo pro změnu profilu (redesign) pracovního místa, pro definování postavení pracovního místa v organizaci, pro definování požadavků na nositele pracovního místa, při výběru vhodného zaměstnance, pro stanovení pracovních cílů, pro hodnocení práce a při plánování vzdělávání zaměstnance (Armstrong 1999). Poskytují základní informace o práci členěné do jednotlivých bodů, které obsahují název pracovního místa, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, celkový účel a související hlavní odpovědnosti, úkoly a povinnosti.

Tyto základní informace lze ještě doplnit dalšími informacemi o povaze a obsahu práce, o kritériích hodnocení a rozvoje (Armstrong 1999). Jsou jimi vymezené „specifické činnosti a jejich kooperační návaznosti tak, aby každý pracovník měl pokud možno co nejpřesněji definované své úkoly, povinnosti, práva a odpovědnost“ (Bedrnová 1998, s. 113). Zároveň by však neměly být příliš detailní, což PPM personalistek v JUTĚ splňují. Další požadavky na držitele pracovních míst by měly být uvedeny v níže zmíněné specifikaci pracovního místa.

Také Bláha (2005) mluví o této součásti PPM, o *specifikaci pracovního místa*, která obsahuje již zmíněné požadavky na kvalifikaci a znalosti i na další charakteristiky osobnosti zaměstnance. Poskytuje přehled kvalit požadovaných od jedince potřebných pro plnění úkolů pracovního místa. V případě PPM v JUTĚ jde o poslední kolonku v trochu stručné podobě – *kvalifikační předpoklady a nároky*. PPM a specifikace pracovního místa mají podle Koubka (2003) význam pro pracovní vztahy. Stanovuje povinnosti a odpovědnosti, čímž určuje také roli v organizaci a omezuje konflikty v pracovních vztazích, napomáhá zefektivnění organizační struktury, vytváření týmů, při plánování a rozdělování činnosti.

Popis pracovního místa platí pouze pro jedno pracovní místo v organizaci. Popisuje pouze práci a požadavky, nikoliv osobu, která ji vykonává, oproti vymezení role. PPM má zároveň velký význam pro liniové manažery při výběru zaměstnanců, ukládání úkolů a organizování práce. Pro svého nositele má PPM význam takový, že mu dává jasnou představu o jeho povinnostech, pravomocích, odpovědnostech, výchozí informace v případě zájmu o rozvoj a doškolování a kritérium pro hodnocení.

### **5.2.1 Personální ředitelka**

#### **Vazby podřízenosti:**

Nadřízeným je generální ředitel, podřízení jsou recepční, uklízečka a správce podnikové chaty, je zastupována v oblasti mezd personalistkou závodu č. 1, v ostatních záležitostech hlavní účetní.

#### **Odpovědnost:**

Vede mzdovou a personální agendu ředitelství společnosti, závodu 7, 14, 15 a pracovníků na Slovensku. Organizuje a provádí nábor pracovníků ŘS, 7, 14, 15 a VŘ. Zpracovává plán vzdělávání a podnikové mzdy. Zpracovává a projednává kolektivní smlouvy. Je správcem budovy ředitelství společnosti.

#### **Pravomoc:**

Metodicky řídí personalistky výrobních závodů. Předkládá návrhy na změnu odměňování. Poskytuje státním orgánům dokumenty v oblasti zaměstnávání pracovníků, zdravotního, sociálního pojištění a daní. Navrhuje změny KS a svolává komisi kolektivního vyjednávání. Schvaluje nákupy běžné spotřeby a DKP pro ŘS. Podepisuje faktury za práce a služby pro ŘS. Rozhoduje o způsobu inzerce volných pracovních míst.

#### **Výkonné činnosti:**

Zpracovává mzdovou a personální agendu ředitelství, závodu 7, 14 a 15. Poskytuje podklady a organizuje zpracování mezd pro zaměstnance na Slovensku. Zpracovává podklady pro povinný odvod za osoby ZPS, podklad pro daňové přiznání a. s. Vyhodnocuje prémiové ukazatele manažerů prodeje a výrobních ředitelů. Přípravuje návrh na odměňování zaměstnanců ŘS a výrobních ředitelů, včetně vystavování mzdových výměrů a premiových příloh. Provádí nábor a organizuje výběr zaměstnanců pro ředitelství, závod 7, 14, 15 a vybrané zaměstnance a. s.

Jedná s orgány státní správy v oblasti zaměstnávání pracovníků, správy sociálního zabezpečení, zdravotních pojišťoven, penzijními fondy. Zpracovává plán vzdělávání a pro personalistky a vybrané zaměstnance jej organizuje. Stahuje podklady a předkládá platební příkazy pro podnikové odvody a mzdy. Zpracovává návrh kolektivní smlouvy, organizuje projednání a schválení. Řídí zaměstnance recepce, úklidu budovy, sněhu a prostranství kolem ŘS. Provádí nákupy vybavení budovy, organizuje stavební úpravy a opravy.

Kontrolní činnosti:

Zpracovává mzdovou agendu. Zajišťuje podnikové odvody pojištění, daní a mezd. Dohlíží na plnění úkolů kolektivní smlouvy.

Evidenční činnosti:

Vede personální agendu (osobní spisy zaměstnanců), mzdovou agendu (výpočty mezd, srážek, sociálního a zdravotního pojištění, penzijní pojištění, daní), vede evidenční listy důchodového zabezpečení a doklady zaměstnáváných osob se ZPS.

Kvalifikační předpoklady a nároky:

SŠ vzdělání ekonomického směru, 5 let praxe, organizační schopnosti, anglický jazyk na komunikativní úrovni, práce na PC, řidičský průkaz.

## **5.2.2 Personalistka na výrobním závodě**

Vazby podřízenosti:

Nadřízeným je výrobní ředitel daného závodu, metodické vedení provádí personální ředitelka.

Odpovědnost:

Odpovídá za zpracování mezd dle výplatních období. Zpracovává a likviduje nemocenské dávky. Zpracovává daňové doklady včetně ročního zúčtování, provádí exekuci.

Pravomoc:

Zařazuje pracovníky do tarifních tříd, přijímá pracovníky do pracovního poměru. Kontroluje dodržování léčebného režimu. Spolupracuje s Úřadem práce – ohlašuje volná pracovní místa.

Výkonné činnosti:

Sestavuje plán mzdových prostředků a plán pracovníků za závod a dle středisek. Provádí zpracování mezd dle jednotlivých středisek a za závod.



Zpracovává prémiové řády pracovníků kategorie D a prémiové přílohy TH pracovníků. Provádí vstupní pohovory s uchazeči o zaměstnání, přijímá nové zaměstnance a ukončuje pracovní poměry s odcházejícími pracovníky včetně veškeré evidence. Zpracovává statistické přehledy a výkazy související se mzdovým účetnictvím a personalistikou. Zpracovává a odesílá podklady týkající se důchodového, sociálního a zdravotního pojištění. Vypracovává podklady pro výplaty odměn případně srážky dle pokynů ředitele závodu. Vystavuje potvrzení o výši příjmu pro výplatu sociálních dávek, potvrzení o příjmu pro peněžní ústavy. Archivuje doklady související se mzdovým oddělením.

Kontrolní činnosti:

Kontroluje výkazy odpracované doby v docházkovém systému jako podklady pro odměňování. Kontroluje dodržování čerpání plánovaných mzdových prostředků a naplňování plánu počtu pracovníků. Kontroluje vývoj přesčasové práce a dodržování předpisů souvisejících s přesčasnou prací. Sleduje vývoj nemocnosti.

Evidenční povinnosti:

Vede evidenci týkající se uchazečů o zaměstnání, zaměstnanců v pracovním poměru. Eviduje zaměstnance se ZPS, pracovnice na mateřské a rodičovské dovolené. Eviduje oblasti vzdělávání především technickohospodářských pracovníků.

Kvalifikační předpoklady a nároky:

Vzdělání ÚSO ekonomického případně technického směru, uživatelská znalost práce s PC, řidičský průkaz skupiny B, orientace v zákonech, předpisech, normách souvisejících s personalistikou, mzdovou agendou.

### **5.2.3 Mzdová účetní na výrobním závodě**

Vazby podřízenosti:

Nadřízeným je výrobní ředitel daného závodu, metodické vedení provádí personální ředitelka.

Odpovědnost:

Je odpovědná za zpracování mezd dle výplatních období, zpracování a likvidace nemocenských dávek, zpracování daňových dokladů včetně ročního zúčtování a provádění exekucí. Odpovídá za stav pokladní hotovosti.

#### Pravomoc:

Spolupracuje s OSSZ – zpracovává podklady pro odvod pojištění, podklady pro důchody. Odvádí nadlimitní tržby do banky, vybírá hotovost pro doplnění pokladny závodu.

#### Výkonné činnosti:

Zajišťuje evidenci, třídí došlou a odeslanou korespondenci závodu. Odesílá poštu faxem. Provádí zpracování mezd dle jednotlivých středisek a za závod. Zpracovává statistické přehledy a výkazy související se mzdovým účetnictvím. Zpracovává a odesílá podklady týkající se důchodového, sociálního a zdravotního pojištění. Vystavuje potvrzení o výši příjmu pro výplatu sociálních dávek, potvrzení o příjmu pro peněžní ústavy. Vede evidenci pokladních operací, vystavuje pokladní doklady. Přijímá hotovost za prodej stravenek, zpracovává podklady pro evidenci prodeje stravenek v závodní jídelně. Archivuje doklady související se mzdovým oddělením.

#### Kontrolní činnosti:

Kontroluje výkazy odpracované doby v docházkovém systému jako podklady pro odměňování. Kontroluje likvidaci vyplacených nemocenských dávek a mateřských dávek. Kontroluje vývoj přesčasové práce a dodržování předpisů souvisejících s přesčasnou prací. Provádí kontrolní inventarizace hotovosti v pokladně závodu.

#### Evidenční povinnosti:

Vede veškerou evidenci týkající se pokladny závodu. Eviduje odeslanou a došlou poštu za celý závod včetně doporučené. Zakládá a eviduje došlou poštu z ředitelství společnosti – směrnice. Eviduje půjčky ze sociálního fondu, eviduje srážky ze mzdy a exekuce.

#### Kvalifikační předpoklady a nároky:

Vzdělání ÚSO ekonomického případně technického směru, uživatelská znalost práce s PC, řidičský průkaz skupiny B, orientace v zákonech, předpisech, normách souvisejících s personalistikou a mzdovou agendou.

### **5.2.4 Referent PAM na výrobním závodě**

#### Vazby podřízenosti:

Nadřízeným je výrobní ředitel daného závodu, metodické vedení provádí personální ředitelka.

### Odpovědnost:

Odpovídá za správné zpracování podkladů mezd, za vedení personální agendy, za evidenci příjmů a výdajů do pokladny závodu.

### Pravomoc:

Dává připomínky ke mzdovým problémům v rámci závodu.

### Výkonné činnosti:

Vypracovává plán mzdových prostředků. Provádí výpočet mzdové části cen nových výrobků. Sleduje čerpání mzdových prostředků. Vypracovává předepsaná statistická hlášení. Zajišťuje výpočet mezd dle podkladů. Provádí likvidaci nemocenských dávek. Provádí přihlášky a odhlášky na Zdravotní pojišťovny a Správu sociálního zabezpečení. Vede personální agendu (nástup a odchod zaměstnanců). Vypracovává plán vzdělávání. Spolupracuje s Úřadem práce. Vede hlavní pokladnu závodu. Provádí výběr a odvod peněz. Provádí výplatu mezd.

### Kontrolní činnosti:

Kontroluje podklady pro mzdy.

### Evidenční povinnosti:

Vede mzdovou agendu, personální agendu, agendu pokladny závodu.

### Kvalifikační předpoklady a nároky:

Vzdělání ÚSO, znalost práce na PC, znalost zákonných předpisů, 2 roky praxe v oboru.

Výše uvedené PPM personalistek ze společnosti JUTA a. s. lze porovnat podle struktury popisu a specifikace pracovního místa, jak jej uvádí Koubek (2003), respektive podle okruhů otázek, které vedou ke správnému vymezení PPM.

Popisy naplňují následující vodící otázky:

#### a) Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek

Jaký je název pozice, pracovní funkce, začlenění pracovního místa. Jaká je povaha, charakteristika práce (povaha úkolů, povinnosti, odpovědnosti spojené s pracovním místem). Vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vazby s ostatními pracovníky (např. metodické vedení personalistek).

#### b) Otázky týkající se pracovníka

Vzdělání, kvalifikace, požadované odborné znalosti (např. znalost zákonů) a dovednosti (řidičské oprávnění). Pracovní zkušenosti, délka praxe.

V popisech není blíže rozvedeno:

Jak se práce provádějí, jaké metody a nástroje jsou používány, místo a četnost výkonu práce, obtížnost, frekvence či důležitost jednotlivých úkolů a povinností, jaký je systém kontroly pravidel a postup ve vztahu k nadřízenému, jaké jsou obvyklé pracovní podmínky (fyzikální i sociální prostředí, platové podmínky).

Sociální dovednosti (např. komunikace, schopnost vést, kontrolovat a motivovat lidi). Charakteristiky osobnosti a postojů (např. temperament, pracovní kázeň, iniciativa, sociální potřeby, hodnotové orientace). Tyto charakteristiky by však mohly být blíže rozvedené ve zmíněné specifikaci pracovního místa jako příloha PPM, aby byl zachovaný požadavek na stručnost a konkrétnost PPM.

Na závěr mohu kapitolu takto shrnout. Typem podniku a jeho organizačním uspořádáním je určena struktura personálního útvaru, tedy rozmístění pracovníků, a tím činnosti jednotlivých personalistek a mzdových účetních. Na jednotlivých výrobních závodech sídlí divizní personalistky případně se mzdovou účetní, které vedou personální a mzdovou agendu pro daný závod a jsou v kontaktu s místními zaměstnanci. Na ředitelství společnosti sídlí personální ředitelka, která metodicky řídí personalistky, zajišťuje personální agendu pro zaměstnance ředitelství společnosti, další tři výrobní závody a pobočku ve Slovenské republice, plánuje a jedná uvnitř i vně společnosti z pozice personální ředitelky a navíc, mimo úlohu personálního útvaru, zastává pozici správce budovy ředitelství společnosti a přilehlých prostor a činnosti s tím související.

V další kapitole přibližuji nároky na kvality personalistek potřebné pro výkon jejich pracovní pozice v podobě jejich profilů neboli výše zmíněných specifikací pracovních míst.

## 6. Profily personalistek

Profily souvisejí s výše zmíněnou specifikací pracovního místa, která je uvedena v popisu pracovního místa. Vlastně se tato dvě označení z velké části kryjí. Obě obsahují požadavky na kvalifikaci, znalosti i na další charakteristiky osobnosti zaměstnance, na kvality požadované od jedince potřebné pro plnění úkolů, v tomto případě od personalistek společnosti.

Rostoucí nároky na vyšší flexibilitu zaměstnance vedou k tomu, že se v praxi čím dál častěji využívá *profil role*, který oproti popisu pracovního místa více odráží další nároky a úlohu, kterou člověk při své práci plní, nejen předepsané činnosti a odpovědnosti. Profil role definuje výsledky, které se od pracovníka očekávají na dané pozici. Obsahuje seznam schopností pro efektivní vykonávání role. Například Armstrong (2007) tento termín zcela nahrazuje.

### 6.1 Profily personalistek ve společnosti

V případě vnitropodnikových materiálů společnosti JUTA a. s. jde o výše zmíněnou specifikaci pracovního místa, tedy kvalifikační předpoklady a nároky. U pozic závodních personalistek a účetních jde o: vzdělání ÚSO ekonomického případně technického směru, uživatelská znalost práce s PC, řidičský průkaz skupiny B, orientace v zákonech, předpisech, normách souvisejících s personalistikou, mzdovou agendou. U pozice personální ředitelky, která je středem pozornosti této práce, jsou požadovány následující předpoklady: SŠ vzdělání ekonomického směru, 5 let praxe, organizační schopnosti, anglický jazyk na komunikativní úrovni, práce na PC, řidičský průkaz. Tento výčet je značně omezený z důvodu zachování stručnosti popisu pracovního místa. Nicméně požadavky na kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky zaměstnance se prolínají do jeho role, jak je blíže uvedeno v kapitole 7 Profesionální role, a měly by být tedy blíže rozpracovány v profilu role, jak navrhuji v kapitole 9.1.2 Návrh profilu role personální ředitelky.

Koubek (2003) zdůrazňuje další konkrétní kvality, které by neměl personalista postrádat. Zmiňuje se například o teoretických znalostech v personální i technické a technologické oblasti organizace. Měl by být tvůrčí, flexibilní a důsledný, měl by se orientovat v trhu práce, sociálním

vývoji a legislativě. Měl by umět jednat s lidmi, být ochotný dále se učit a rozvíjet. S měnícími se podmínkami a vzrůstajícími požadavky přestává být personální ředitelka pouhou administrativní pracovnící a stává se opravdovou manažerkou (Sakslová, Šimková, 2006).

Například Bedrnová (1998) vidí jako nedílnou součást obsahu pracovního profilu právě tyto osobnostní předpoklady, schopnosti, které v pracovních profilech personalistek chybí. Konkrétně může jít o cílevědomost, spolehlivost, odpovědnost, rozhodnost, odolnost vůči zátěži, schopnost vyjednávat. Zvláště vyděluje jako část profilu nároky a požadavky vyplývající ze specifických charakteristik podniku.

Ačkoliv nejsou tyto schopnosti v interních materiálech společnosti uvedeny, jsou automaticky od personalistky očekávány a sama personální ředitelka je přesně tak cítí a uvádí posléze v rozhovoru pro analýzu její role, jak uvádím v příloze v záznamu rozhovoru.

## **6.2 Formální nároky na profil personalistky**

Formální aspekty práce konkrétních pracovních pozic a nároky na jejich představitele, které vyjadřují potřebný profil nositele, definuje například **elektronický katalog typových pozic** (<http://ktp.istp.cz>). Jako nároky pro pozici *samostatný personalista* stanovuje:

### Odborné dovednosti

Nutné:

Stanovování způsobů hodnocení předpokladů zaměstnanců pro výkon zaměstnání, zpracovávání zásad pro tvorbu vnitropodnikových pracovně-právních předpisů, zajišťování a kontrola dodržování pracovně-právních předpisů a předpisů souvisejících, vyhodnocování struktury zaměstnanců dle požadovaných hledisek a pro účely tvorby dlouhodobých koncepcí a plánů organizace v oblasti personální politiky, evidence struktury zaměstnanců dle požadovaných hledisek včetně zpracovávání statistických přehledů a hlášení, vedení personálních evidencí (osobní údaje zaměstnanců, jejich pracovní zařazení, dosažená a požadovaná kvalifikace apod.), zpracovávání a kompletace dokladů potřebných při uzavírání, změnách či ukončení pracovních poměrů nebo obdobných pracovně-právních vztahů a příprava těchto dokladů k archivaci, zpracovávání návrhů

příslušných částí kolektivních smluv, zajišťování náborových akcí (inzerce, letáky, propagační akce).

Výhodné:

Zpracovávání vzdělávacích projektů a způsobů kariérního růstu pro zaměstnance, poskytování rad a informací při vytváření a obsazování nových pracovních míst, při zajišťování rekvalifikací a dalšího vzdělávání zaměstnanců, při poskytování sociálních služeb apod., zajišťování dalšího vzdělávání zaměstnanců (povinná přezkoušení, kurzy, školení apod.).

### Odborné znalosti

Nutné:

Stanovování požadavků na pracovní pozice, školská soustava, vzdělávací úrovně, obory vzdělání, soustava, výběr zaměstnanců, konkursní řízení, kolektivní vyjednávání, hodnotící a motivační systémy zaměstnanců, kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání, plánování lidských zdrojů v podniku.

Výhodné:

Personalistika a mzdy, mzdové a platové předpisy, formy odměňování, pracovně-právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců, andragogika.

### Obecné způsobilosti

Jazykové způsobilosti, jednání s lidmi, osobnostní rozvoj, počítačové způsobilosti, pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizální způsobilosti), práce s informacemi, právní způsobilost, písemný projev a komunikace.

### Osobnostní požadavky

Vysoké požadavky na koncentraci pozornosti, dlouhodobou paměť, krátkodobou paměť, teoretické myšlení, samostatné myšlení, písemný a slovní projev, přizpůsobivost, sebekontrolu a sebeovládání, samostatnost, schopnost pracovat v týmu, schopnost přijmout odpovědnost, rozhodnost, odolnost vůči mentální zátěži, organizační schopnost, kultivovanost vystupování a zevnějšku, jistotu, pohotovost vystupování a schopnost sociálního kontaktu.

Dále se objevují požadavky na rozdělení pozornosti, vigilanci (bdělost), schopnosti pro procesy a události, praktické myšlení, tvůrčí myšlení, flexibilitu, odolnost senzorické zátěži a odolnost vůči monotonii práce.

Jelikož slouží profesní profil role podle Armstronga (2007) pro stanovení kritérií optimálního nositele, zejména při výběru uchazeče, pro plánování a kontrolování výkonu zaměstnance a v řízení dalšího rozvoje, je vhodné, aby byly vedle popisů pracovních míst ve společnosti JUTA a. s., tj. i personalistek, zpracované také v širší podobě profily pracovních míst, které budou obsahovat více informací a požadavků na nositele dané pozice.

Na závěr mohu shrnout, že specifikace pracovního místa neboli profil dané profese obsahuje požadavky na kvalifikaci, znalosti a další charakteristiky osobnosti zaměstnance, na kvality požadované od jedince potřebné pro plnění úkolů. Nároky společnosti JUTA a. s. na personální ředitelku jsou: SŠ vzdělání ekonomického směru, 5 let praxe, organizační schopnosti, anglický jazyk na komunikativní úrovni, práce na PC, řidičský průkaz. Podle teoretických autorit by však bylo vhodné rozšířit PPM a v další části do něj zahrnout také další nároky, jako jsou znalosti personální a technologické oblasti společnosti, zodpovědnost, tvořivost, důslednost, umění jednat s lidmi a další. Formální požadavky na tuto pozici jsou zveřejněné například v elektronickém katalogu typových pozic.

V následující kapitole se věnuji navazujícímu činiteli souvisejícímu s pracovní pozicí personální ředitelky, profesní roli. Ta se ještě víc přibližuje nárokům na chování zaměstnance na dané pozici.



## 7. Profesní role

Profesní role je po popisu pracovního místa a profesním profilu další a bližší indicií, která konkretizuje nároky na nositele vyplývající z pracovní pozice personální ředitelky. Bělohlávek (1996), Bedrnová (1998), Kadlčík (2001), Nový (2002) a Armstrong (2007) vidí roli jako způsob pracovního i sociálního chování, interakce a komunikace očekávaný od nositele pozice – personální ředitelky - v konkrétní organizaci a pracovních situacích a jako úlohu, kterou nositelé při vykonávání svých pracovních činností plní.

Struktura role závisí na struktuře aktivit jejího nositele a na organizační struktuře. Dále je pracovní role určována například podnikovou kulturou, vlastní představou pracovníka o své roli, představou a očekáváním nadřízených pracovníků, spolupracovníků i vnějších veřejných subjektů. Čím odlišnější jsou tyto představy a očekávání, tím obtížnější je naplnění role a může docházet k nedorozumění a konfliktům, jak uvádí Nový, Surynek (2002). Oproti těmto představám všech zúčastněných stran stojí skutečné zvládnutí pracovní role (jak pracovník jedná a vystupuje), které je individuálně odlišně u každé osoby, a je limitované subjektivními představami a očekáváním. Je tedy možné mluvit o subjektivním charakteru pracovní role.

Armstrong (1999) nazývá podle Chella (1985) zastávání role jako model „situace – jednání“, podle kterého je chování v dané situaci řízeno přijatými pravidly. Osoba tak na sebe bere odpovídající roli, aby v určité situaci fungovala efektivně. Výkon role „je důležitým projevem přiměřeného začlenění jedince v dané pozici a výrazem jeho upřímné snahy předejít případným nedorozuměním s ostatními členy skupiny, resp. dostat očekáváním, která jsou s danou pozicí spojena“ (Bedrnová 1998, s. 133), je výsledkem příslušné situace a dovedností, schopností a osobnosti.

Oproti popisu pracovního místa je pojem role širší, orientovaný na lidi a zdůrazňuje spíše smysl práce a její očekávaný cíl nežli výčet jednotlivých úkolů, jak uvádí Urban (2004). Úlohy, čili role, které nositelé pracovního místa plní, se vyvíjejí v čase podle pracovních podmínek a momentální situace daného pracovníka. Vytváření role je nepřetržitý proces probíhající každý den při pracovní činnosti. Takové postupné vytváření rolí a přizpůsobování požadavkům na jejich nositele probíhá například v rámci

řízení pracovního výkonu, kdy se požadavky na výkon a schopnosti průběžně aktualizuje (Armstrong 2007).

Ve srovnání s určením pracovní pozice označuje Bedrnová (1998) roli jako dynamickou stránku pracovního zařazení, jako ideál odvozený z příslušné pracovní pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka.

Role zahrnuje také kompetence požadované pro přijatelný výkon, popisuje vzájemné vztahy. Armstrong (2007) ji navíc spojuje s profesním profilem role, jak se zmiňují výše. V takové podobě vyjadřuje roli popis požadavků na jejího nositele pro optimální naplňování pracovní pozice, tj. chování, které je od něj požadované a očekávané, a je využíván například při získávání a výběru pracovníků. Pro tyto účely se profil rozšiřuje o informace o pracovních podmínkách, jako je výše finanční odměny a další výhody, pracoviště, pracovní doba, možnosti rozvoje.

## **7.1 Role profese personální ředitelky**

Podle vyjádření Kadlčíka (2001) má role interpersonální charakter, tj. na jedné straně stojí definovatel role – generální ředitel společnosti, případně kolegové, na druhé straně nositel role, tj. personální ředitelka.

Od každého pracovníka v organizaci se očekává výkon určité funkce a s tím spojené chování a názory, které spojuje Dědina (2007) se sociální rolí v daném pracovním prostředí. S tímto pojetím souvisí očekávání ostatních členů na pracovišti, tedy v tomto případě jak vnímají ostatní zaměstnanci personální ředitelku.

Formálně označená pozice „personální ředitelka“ v sobě zahrnuje tři role, tři různá očekávání generálního ředitele i spolupracovníků:

- personální ředitelka, stratég,
- funkční personalistka a mzdová účetní,
- správce budovy ředitelství společnosti a přilehlých prostor.

Podle popisu pracovního místa má výrazné zastání vedle role personální ředitelky role funkční personalistky a mzdové účetní. Podle očekávání ostatních zaměstnanců stojí tyto dvě role na stejné úrovni. Stejně tak vnímá své postavení a úlohu sama personální ředitelka. Vidí a cítí se na půl jako manažerka a na půl jako funkční personalistka. Ovšem

otázkou zůstává, do jaké míry odpovídají očekávané role skutečnému časovému rozložení činností, zda nezabírají nadbytek z pracovního času personální ředitelky právě činnosti plynoucí z role funkční personalistky a správce budovy.

Podle Nového a Surynka (2002) je možné rozlišit z časového hlediska **tři etapy postoje ředitelky ke své roli**. V případě paní Špalkové jde o osvojení si nové pozice personální ředitelky včetně seznámení se s předpisy. Tato fáze proběhla bez větší námahy vzhledem k úspěšnému zvládnutí předchozí pozice mzdové účetní a specialistky na nábor zaměstnanců ve stejné organizaci. Další etapou je realizace role na této pozici. Ve třetí fázi dochází k postupnému přizpůsobování se navyšujícím se nárokům role a současně částečnému přizpůsobování norem a očekávání vlastním představám, názorům a možnostem.

Daná role určuje také předpoklad chování v souladu s hodnotami a normami organizace, s organizačními vztahy a s úlohami, které se od personálního útvaru tedy od personální ředitelky očekávají. „Od nositelů pracovní role se očekává, že se při práci budou soustřeďovat na naplňování jejího smyslu či dosažení jejich cílů,...že budou jednat kvalifikovaně a pružně v souladu s cíli své organizace“ (Urban 2004, s. 139). V tomto smyslu je role chápána jako „úloha, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce“ (Armstrong 2007, s. 217).

Takovou soustavu nepsaných recipročních očekávání a přesvědčení mezi nadřízenými a podřízenými i spolupracovníky označuje např. Kadlčík (2001) podle Sheina (1988) jako **psychologickou smlouvu**. Smlouva je dynamická, během času se mění a vyvíjí podle měnících se podmínek zaměstnávání, pracovních podmínek a zkušeností, jde o dohodu s otevřeným koncem (Armstrong 2007).

Vytváří se tak vztah, kde na jedné straně stojí zadavatel role (generální ředitel podniku) se svými očekáváními na jednání ředitelky v souladu se zájmy organizace. Konkrétně očekává, že paní Špalková bude v rámci své pracovní pozice zodpovědně, ochotně a korektně plnit povinnosti ředitelky, funkční personalistky a správce budovy ředitelství společnosti, že se bude v těchto oblastech dobře orientovat, bude vyvíjet při práci dostatečné úsilí,

že bude plnit role související s těmito činnostmi, že zachová loajalitu k organizaci.

Na druhé straně stojí nositel role, což jsou v tomto případě personalistky, respektive personální ředitelka společnosti, s vlastními požadavky a očekáváním na dobré pracovní podmínky, na přiměřené ohodnocení a výhody, možnosti rozvoje a slušné a spravedlivé zacházení, na určitou jistotu zaměstnání.

Pokud budou obě strany dodržovat vzájemná očekávání, bude ředitelka oddaným a motivovaným pracovníkem, a generální ředitel bude spokojený a své zaměstnance ohodnotí. Z tohoto očekávání plnění vzájemných nároků vycházejí například Vroomova expektační teorie či Skinnerova teorie podmiňujících činitelů, podle kterých se personální ředitelka chová právě takovým způsobem, od něhož očekává, že povede ke slibovaným výhodným podmínkám (Armstrong 2007). Při nedodržení této nepsané smlouvy vznikne nespokojenost a nejistota o vztahu doprovázená dalšími negativními důsledky.

Do jisté míry je však tato smlouva ve své podstatě a z ní vyplývající vztah nerovnovážný. Jen na generálním řediteli závisí délka, podmínky a obsah pracovního vztahu, výše odměny. Personální ředitelka je nucená přijímat a plnit navyšující se výčet povinností od generálního ředitele, pakliže chce setrvat na své pozici.

## **7.2 Úroveň a kvalita realizace role personální ředitelky**

Samotná realizace role závisí podle Nového, Surynka (2002) na několika následujících faktorech:

Prvním faktorem je způsobilost ředitelky pro realizaci dané role, míra vynaloženého úsilí. V tomto ohledu nelze jinak než konstatovat maximální pracovní nasazení a vysokou úroveň oborových pracovních zkušeností. Pokud by ředitelka nebyla dostatečně schopná, jen těžko by fakticky i psychicky zvládala pracovní pozici se třemi rolemi a oblastmi pracovních činností.

Druhým faktorem je motivace ředitelky pro realizaci své pracovní role. Jako dostatečný argument pro úroveň motivace paní Špalkové považují loajalitu k podniku, mnohaleté vysoké nasazení i přes postupné navyšování

pracovních povinností a přes překročení věkové hranice pro osobní volno a pohodu.

Třetím faktorem ovlivňujícím kvalitu realizace role jsou zkušenosti ředitelky z předchozí pracovní role. Vzhledem k tomu, že v předchozí pracovní roli byla ředitelka úspěšná, dají se její pracovní zkušenosti považovat za více než výhodné. Mimo to, znalost prostředí a organizace pracovních vztahů má rozhodně podpůrný vliv na zvládnutí nové pracovní role.

Čtvrtým působícím faktorem jsou simultánní role, tedy další pracovní role, které paní Špalková realizuje současně s rolí personální ředitelky. Mezi takovými rolami by docházelo ke vzájemnému působení. Žádné další oficiální role provozované personální ředitelkou nejsou. Daly by se za ně však považovat tři různé role skryté v jedné pozici personální ředitelky, které limitují rozprostření času pro jednotlivé činnosti.

Pátým a posledním faktorem je konflikt rolí. O tomto činiteli lze hovořit v případě, že připustím jako souběžné výše zmíněné podrole v jedné pozici personální ředitelky. Ačkoliv podstata těchto rolí není v konfliktu, časové zátěže pro jejich realizaci se vzájemně přetlačují, jelikož jejich prostý souhrn by byl vyšší než jeden pracovní úvazek. Vzhledem k časovému přetížení lze tedy opravdu hovořit o konfliktu rolí. Pouze o tomto faktoru mohu soudit jeho negativní působení na úroveň a kvalitu realizace role personální ředitelky.

### **7.3 Přetížení role personální ředitelky**

„V situaci, kdy celkové množství očekávání definovatele role vysoce překračuje možnosti a schopnosti nositele role“, nastane **přetížení role**, jak ji označuje Bělohávek (1996, s. 127) podle Sheina (1988). Kadlčík podle Sheina uvádí, že může být přetížení role způsobeno:

- „nedostatečným potenciálem nositele role,
- nereálným odhadem náročnosti ze strany zaměstnavatele,
- nereálným odhadem vlastních schopností ze strany pracovníka,
- neočekávanou změnou podmínek nebo požadavků role,
- špatným definováním obsahu práce“ (2001, s. 97).

Vzhledem k úspěšnému dvacetiletému setrvání paní Špalkové na pozici personální ředitelky a předchozí dlouholeté zkušenosti se mzdovým účetnictvím a prováděním výběru a přijímání zaměstnanců lze vyloučit jako důvod přetížení nedostatečný potenciál nositele role.

Generální ředitel je seznámen se třemi rolemi pro jednu pracovní pozici personální ředitelky a s množstvím souvisejících povinností, nerealný odhad ze strany zaměstnavatele tedy také není pravý důvod přetížení.

Paní Špalková nastupovala na tuto vyšší pozici jako velice schopná mzdová účetní za odlišných podmínek oproti současnému stavu, tj. pracovní náplň zahrnovala méně povinností. Přecenění vlastních schopností personální ředitelkou také není důvod přetížení její role.

Změna pracovních podmínek a požadavků role se dá částečně považovat za důvod přetížení role. Jak jsem se již zmínila, v souvislosti s výstavbou dalších výrobních závodů se zvýšilo množství činností souvisejících s personální a mzdovou agendou. Původním úkolem byla personální a mzdová agenda jen pro ředitelství společnosti, ne pro další závody, a součástí povinností nebylo metodické řízení mzdových účetních, výběrová řízení na určité pozice pro závody, nábor zaměstnanců pro závody a správa budovy ředitelství společnosti a přilehlých prostor. Ale nejde o náhlou změnu, nýbrž o postupné záměrné navyšování zátěže o očekávání ze strany generálního ředitele.

Jako nejpříhodnější důvod přetížení role se jeví špatně definovaný obsah práce v podobě mnoha oblastí povinností a příliš vysokých nároků ze strany generálního ředitele vyplývajících časem z měnících se podmínek ve společnosti, jak se zmiňuji výše. Podle pracovních popisů a rozhovoru pro analýzu role personální ředitelky je zřejmé, že personální ředitelka zajišťuje jednak strategické a řídicí činnosti jakožto ředitelka útvaru, dále běžné personální činnosti jako řadová funkční personalistka (ovšem pro ředitelství společnosti a další 3 výrobní závody), veškeré administrativní a účetní úkony spojené s podnikovými odvody a mzdami a ještě činnosti spojené se správou budovy a přilehlými prostory, tj. její vybavení i udržování stavu. Při tak širokém záběru činností dochází k přetížení role profese personální ředitelky.

Přetížení role je jeden z důvodů **konfliktu role**. Jako další možné důvody uvádí Kadlčík (2001) nebo Bělohlávek (1996) nevytížení role (příliš nízké nároky na roli), nejasné vymezení role (nejednoznačné znejistňující pokyny, práva a povinnosti), osobní nekompetence (nároky pracovní pozice převyšují potenciál pracovníka) či nekonzistence různých definic role (odlišné nároky na nositele role od různých čekatelů).

V důsledku konfliktů role vzniká **stres** spojený s psychickou a fyzickou zátěží, se snížením pracovní efektivity. Je tedy žádoucí co nejpřesněji a v přiměřeném rozsahu specifikovat očekávání, aby se stresu předešlo. Jako další způsob eliminace stresu je pečlivý výběr pracovníků, kteří budou nejvíce odpovídat hodnotám a požadavkům organizace a naplnění určené role jim nebude činit problémy. V případě personální ředitelky je vhodný výběr osoby na tuto pozici jednoznačný vzhledem k postupu z pozice mzdové účetní a specialistky na nábor zaměstnanců v rámci téže organizace. Stres, který provází vykonávání pozice a role personální ředitelky je, jak jsem již výše uvedla, způsobený definováním povinností a očekávání v nepřiměřeném, tedy příliš širokém, rozsahu.

#### **7.4 Analýza profilu role personální ředitelky**

„Analýza rolí je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili“ (Armstrong 2007, s. 171). Je východiskem pro přípravu profilů rolí. Jak jsem se již výše zmínila, profil role je velmi důležitý pro potřeby výběru, řízení pracovního výkonu, hodnocení a rozvoje zaměstnance.

Pro zjištění bližších informací o profilu role personální ředitelky a pro možnost doporučení vzoru profilu role provedu tedy potřebnou analýzu role personální ředitelky. Použiji pro tento účel stávající organizační strukturu, popisy pracovních míst a řízený strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou, paní Špalkovou, podle vzoru Armstronga (2007), kde budou použity níže uvedené otázky.

1. Jaký je název Vaší role?
2. Komu jste odpovědná?
3. Kdo je odpovědný Vám?

4. Jaký je hlavní účel Vaší role, co se od Vás očekává, že budete dělat?
5. Jaké jsou hlavní činnosti, které musíte v rámci své role vykonávat? A přibližně s jakou četností?
6. Kolik času přibližně při každém úkonu jednotlivé činnosti zabírají?
7. Jaké výsledky se od Vás očekávají v každé z těchto hlavních činností?
8. Co se očekává, že budete znát, abyste byla schopna zastávat svou roli?
9. Jaké dovednosti byste měla mít pro vykonávání Vaší role?

Forma rozhovoru je dostatečně flexibilní a může přinést informace jdoucí do hloubky a zároveň nebude v tomto konkrétním případě časově příliš náročná vzhledem k počtu jedné dotazované osoby.

Rozhovorem s personální ředitelkou je současně splněn návrh Armstronga (1999) na popis práce provedený samotným pracovníkem v tomto případě použitý pro analýzu profilu role. Podle předem stanovených otázek ředitelka sama sestavuje výčet činností a odpovědností, je zapojena do procesu analýzy a zjištěný výsledek tak bude mít vyšší vypovídající hodnotu.

Závěrem kapitoly mohou shrnout, že role, tedy pracovní i sociální chování a způsob komunikace očekávaný od personální ředitelky na její pracovní pozici, v sobě zahrnuje tři různé role. Jde o roli стратега a personální ředitelky, funkční personalistky a mzdové účetní a správce budovy ŘS a přilehlých prostor. Personální ředitelka jejich kombinaci zvládá díky mnohaleté zkušenosti a osobním kvalitám. Přesto je její role časově přetížená, což způsobuje konflikt role a stres pro její nositelku. Pro přesnější vyhodnocení je provedena analýza role personální ředitelky prostřednictvím rozhovoru.



## **8. Vyhodnocení pracovní pozice a role personální ředitelky**

Jak bylo stanoveno v cíli práce, na základě analýzy popisu pracovního místa a dalších vnitřních dokumentů, analýzy role personální ředitelky za pomoci rozhovoru a aplikace východisek odborných teoretických zdrojů na podmínky průmyslově výrobní společnosti JUTA a. s. provedu vyhodnocení pracovní pozice a související role personální ředitelky a určím míru jejího zatížení, tedy přetížení.

Zázemí pro práci personální ředitelky je chápáno a pojímáno jako „řízení lidských zdrojů“. To určuje úlohu personálního útvaru v podniku jako samostatné funkční oddělení poskytující služby celé společnosti, které by mělo zajistit personální optimalizaci, tedy optimální počet a strukturu zaměstnanců podle výrobních a obchodních strategií. V něm vedoucí člen, personální ředitelka sídlící na ředitelství společnosti, metodicky řídí personalistky a mzdové účetní na výrobních závodech a je součástí užšího vedení organizace.

V této pracovní pozici zastává personální ředitelka tři různé role, tedy očekávané pracovní i sociální chování a způsob komunikace. Jde o roli стратега a personální ředitelky, funkční personalistky a mzdové účetní pro ředitelství společnosti, další tři výrobní závody a pobočku ve Slovenské republice a správce budovy ŘS a přilehlých prostor. Uvedené tři role souvisejí se třemi oblastmi činností a povinností, které se od ředitelky očekávají, a které od doby nástupu na pozici ředitelky byly postupně navyšovány v souvislosti s rozvojem společnosti.

Jejich bližší výčet uvedený v příloze v záznamu z rozhovoru s personální ředitelkou vedle popisu práce poukazuje na přemíru těchto činností a tedy na přetížení role právě z důvodu špatně definovaného obsahu práce a měnících se pracovních podmínek. Personální ředitelka jejich kombinaci kvalitně zvládá díky velkému úsilí, mnohaleté zkušenosti, předchozí praxi v témže podniku, motivaci a osobním kvalitám. Přesto je její role časově přetížená, což způsobuje konflikt role a stres pro její nositelku.

Kromě přetížení a z něj vyplývajícího konfliktu role a stresu lze jako další negativní důsledek příliš mnoha činností a z nich vyplývajících rolí

vyhodnotit nevyhovující rozložení pracovního času personální ředitelky v poměru 50 % činnosti funkční personalistky a mzdové účetní, 40 % činnosti vyplývající z role stratéga a ředitelky a 10 % činnosti související se správou budovy ŘS a přilehlých prostor. Očekávání ze strany generálního ředitele, kolegů, ostatních zaměstnanců na chování, jednání a vystupování personální ředitelky směřuje přinejmenším z 50 % k roli personální ředitelky, stratéga. Přesto ředitelka nemá minimálně z 60 % pracovního času možnost tato očekávání naplňovat. 40 % času na činnosti hlavního pracovního poměru, nebo spíše na hlavní činnosti pracovního poměru, je tedy velmi malý podíl a pro kvalitní zastání pracovní pozice i související role by měl být rozhodně změněn, navýšen.

V následující kapitole vyjádřím návrhy na změnu rozvržení pracovní pozice a role personální ředitelky ve společnosti JUTA a. s.

## **9. Návrhy redesignu pracovní pozice a role personální ředitelky**

Vzhledem k výsledkům vyhodnocení uvedeným v předchozí kapitole, tedy přetížení pozice a role personální ředitelky z důvodu příliš velkého množství povinností narůstajícího v čase a tím způsobeného nevhodného rozložení pracovního času, je zapotřebí navrhnout vhodné řešení pro odlehčení této zátěže.

### **9.1 Návrh na změnu struktury personálního útvaru**

Prvním návrhem na řešení přetížení je změna organizační struktury personálního útvaru, která spočívá ve vytvoření další pracovní pozice, referentky PAM (personalistiky a mezd), která by byla v podřízeném pracovním vztahu, a v rozdělení odpovědností a povinností personální ředitelky mezi její a nově vzniklé pracovní místo. Níže tedy navrhuji upravený popis pracovního místa a profil role personální ředitelky a popis pracovního místa pro podřízenou referentku PAM.

Výhodou tohoto řešení je zásadní uvolnění v pracovním stresu personální ředitelky a umožnění vyhovujícího rozložení pracovního času, tedy zvýšení časového podílu pro hlavní činnosti pozice, pro strategické činnosti ředitelky. Za nevýhodu nové pracovní pozice může generální ředitel považovat navýšení fixních nákladů na lidské zdroje, která by však měla být kompenzovaná kvalitou a rozšířením dalších možností v oblastech činností ředitelky.

#### **9.1.1 Návrh popisu pracovního místa personální ředitelky**

##### Funkce

Personální ředitelka

##### Útvar

Lidské zdroje

##### Vazby podřízenosti

Nadřízeným je generální ředitel, podřízení jsou recepční, uklízečka, referentka PAM na ŘS, je zastupována v oblasti mezd personalistkou závodu č. 1, v ostatních záležitostech hlavní účetní.

### Odpovědnost

Zpracovává plány lidských zdrojů. Zpracovává plán vzdělávání a související projekty. Zpracovává podnikové mzdy a odvody. Zpracovává a projednává kolektivní smlouvu. Organizuje a provádí nábor pracovníků ŘS, 7, 14, 15 a VŘ. Je správcem budovy ředitelství společnosti. Organizačně zabezpečuje péči o zaměstnance.

### Pravomoc

Metodicky řídí personalistky výrobních závodů. Předkládá návrhy na odměňování zaměstnanců ŘS a výrobních ředitelů a návrhy na změnu systému odměňování. Poskytuje státním orgánům dokumenty v oblasti zaměstnávání pracovníků, zdravotního, sociálního pojištění a daní. Navrhuje změny KS a svolává komisi kolektivního vyjednávání. Schvaluje nákupy běžné spotřeby a DKP pro ŘS. Podepisuje faktury za práce a služby pro ŘS. Rozhoduje o způsobu inzerce volných pracovních míst.

### Výkonné činnosti:

Zpracovává plány lidských zdrojů. Zpracovává návrh kolektivní smlouvy, organizuje projednání a schválení. Provádí nábor a organizuje výběr zaměstnanců pro ředitelství, závod 7, 14, 15 a vybrané zaměstnance a. s. Vyhodnocuje prémiové ukazatele manažerů prodeje a výrobních ředitelů. Připravuje návrh na odměňování zaměstnanců ŘS a výrobních ředitelů, včetně vystavování mzdových výměřů a prémiových příloh. Zpracovává plán vzdělávání a pro personalistky a vybrané zaměstnance jej organizuje. Zpracovává projekty vzdělávání. Jedná s orgány státní správy v oblasti zaměstnávání pracovníků, správy sociálního zabezpečení, zdravotních pojišťoven, penzijními fondy. Stahuje podklady a předkládá platební příkazy pro podnikové odvody a mzdy za zaměstnance v ČR i SR. Řídí zaměstnance recepce, úklidu budovy, sněhu a prostranství kolem ŘS. Provádí nákupy vybavení budovy, organizuje stavební úpravy a opravy. Zpracovává podklady pro povinný odvod za osoby ZPS, podklad pro daňové přiznání a. s.

### Kontrolní činnosti

Zajišťuje podnikové odvody pojištění, daní a mezd a kontroluje jejich správnou úhradu se zúčtováním mezd. Dohlíží na plnění úkolů a podmínek plynoucích z kolektivní smlouvy.

### Evidenční činnosti

Evidence personálního plánování, evidence vzdělávacích plánů a projektů, evidence sestav platebních příkazů, evidence využívání zaměstnaneckých výhod, evidence revizí, nákupů, oprav a vyřazení majetku ŘS.

### Kvalifikační předpoklady a nároky:

SŠ/VŠ vzdělání ekonomického, personálního směru, 5 let praxe, organizační a komunikační schopnosti, anglický jazyk na komunikativní úrovni, práce na PC, řidičský průkaz. Blíže rozvedené v příloze PPM, v profilu role.

### **9.1.2 Návrh profilu role personální ředitelky**

Armstrong (2007) navrhoval optimální obsah profilu role. Ten by měl zahrnovat informace o dané pozici, o oblastech činnosti a odpovědnosti a specifikaci požadavků na nositele dané role. Stanovuje hlavní oblasti výsledků role a definuje schopnosti potřebné pro vykonávání role. Podle modelu Armstronga, podle informací zjištěných analýzou role prostřednictvím rozhovoru a podle teoretických nároků odborných zdrojů navrhuji nový profil role personální ředitelky, který by měl být přílohou popisu pracovního místa nebo samostatným souvisejícím dokumentem. Neměl by jej zcela nahradit, jelikož, jak uvádím v předcházející části práci, PPM by měl být stručný a konkrétní. Bližší specifikace pracovního místa a profil role nositele dané pozice by měl být pružnější, měl by se v čase přizpůsobovat aktuálním podmínkám a aktuálnímu nositeli, aby plnil svoji funkci při přijímání, řízení, hodnocení a rozvoji konkrétního pracovníka.

Název role: Personální ředitelka

Útvar: Lidské zdroje

Komu je držitel odpovědný: Generální ředitel

Kdo je odpovědný držiteli: Recepční, uklízečka, referentka PAM

Účel role:

Odpovědná za plánování, rozvoj a péči lidských zdrojů a zpracování souvisejících plánů a projektů.

#### Hlavní oblasti výsledků:

- Zpracovávat plány lidských zdrojů podle obchodních strategií.
- Zpracovávat plány vzdělávání a související projekty.
- Zpracovávat a projednávat kolektivní smlouvu a dohlížet na její dodržování.
- Zpracovávat návrhy na odměňování zaměstnanců a vyhodnocovat prémiové ukazatele.
- Organizovat a provádět nábor pracovníků ŘS, 7, 14, 15 a VŘ.
- Organizačně zabezpečit péči o zaměstnance.
- Shromáždit podklady a předkládat platební příkazy pro podnikové odvody a mzdy za zaměstnance v ČR i SR.
- Jednat s orgány státní správy v oblasti zaměstnávání pracovníků, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami a s penzijními fondy.
- Zajistit správu budovy ředitelství společnosti a přilehlých prostor.

#### Musí znát:

- Podnikové prostředí a kulturu, strategie, finanční ukazatele, klíčové činnosti a procesy, základní technická orientace v oboru podniku.
- Vnitropodnikové předpisy a dokumenty v dané oblasti, program PERMIS, informační technologie podniku.
- Zákonné normy spojené s personální a mzdovou agendou, v oblasti práce, daní, sociálního a zdravotního pojištění, kolektivního vyjednávání a péče o zaměstnance.
- Přehled v možnostech získávání a vzdělávání pracovníků.

#### Musí být schopen:

- Formulovat, plánovat a realizovat strategické personální záměry.
- Analyzovat a diagnostikovat problémy související s lidskými zdroji, navrhnout řešení.
- Zpracovávat plány a projekty související s lidskými zdroji.
- Stanovovat způsoby hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Vést agendu související s personální a mzdovou oblastí.
- Vystupovat v roli personální ředitelky k vnějšímu prostředí a umět jednat se státními a veřejnými organizacemi i dalšími subjekty.

- Zajišťovat a kontrolovat dodržování pracovně-právních předpisů a podmínek kolektivní smlouvy.
- Účelně a efektivně komunikovat.
- Poskytovat ostatním pracovníkům personální služby, pomoc, radu, podporovat liniové manažery v personálních pravomocích.
- Zpracovávat a kompletovat doklady související s personální a mzdovou agendou.
- Organizovat a vést lidi.
- Orientovat se na trhu práce, v sociálním vývoji a legislativě.
- Ovládat anglický jazyk na komunikativní úrovni.

#### Očekávané chování:

- Při práci být tvůrčí, flexibilní, cílevědomá, spolehlivá, odpovědná, důsledná, schopná ovládat se, mít smysl pro pořádek.
- Udržet si profesionální odstup a odolnost vůči zátěži.
- Umět jasně a přesvědčivě ústně i písemně komunikovat, předávat informace, schopnost vyjednávat.
- Soustavně se zdokonalovat a rozšiřovat své odborné znalosti a dovednosti, udržovat si přehled o trendech v řízení lidských zdrojů.

### **9.1.3 Návrh popisu pracovního místa referentky PAM**

#### Pozice

Referentka PAM

#### Útvar

Lidské zdroje

#### Vazby podřízenosti

Nadřízeným je personální ředitelka a ředitelé výrobních závodů 7, 14, 15.

#### Odpovědnost

Vede mzdovou a personální agendu ředitelství společnosti, závodu 7, 14, 15 a pracovníků na Slovensku. Zpracovává a likviduje nemocenské dávky a daňové doklady včetně ročního zúčtování, provádění exekucí.

#### Pravomoc

Zařazení pracovníků do tarifních tříd, přijímaní a propouštění pracovníků do a z pracovního poměru, spolupráce s Úřadem práce – ohlašování volných

pracovních míst, spolupráce s OSSZ – zpracování podkladů pro odvod pojištění, podklady pro důchody.

#### Výkonné činnosti:

Zpracovává mzdovou a personální agendu ředitelství, závodu 7, 14 a 15. Poskytuje podklady a organizuje zpracování mezd pro zaměstnance na Slovensku. Vystavuje potvrzení o výši příjmu pro výplatu sociálních dávek, potvrzení o příjmu pro peněžní ústavy. Zpracovává a odesílá podklady týkajících se důchodového, sociálního a zdravotního pojištění. Zpracovává prémievé řády pracovníků kategorie D a prémieových příloh TH pracovníků. Zpracovává statistické přehledy a výkazy související se mzdovou účtárnou a personální agendou. Archivuje doklady související se mzdovým oddělením. Vypracovává plán mzdových prostředků. Vypracovává podklady pro výplaty odměn či srážek podle pokynů ředitele závodu. Sleduje pracovní dobu zaměstnanců prostřednictvím informačního docházkového systému.

#### Kontrolní činnosti

Kontroluje vykazování odpracované doby v docházkovém systému – podklady pro odměňování. Kontroluje vývoj přesčasové práce a dodržování předpisů souvisejících s přesčasnou prací. Kontroluje likvidaci vyplacených nemocenských dávek, mateřských dávek. Sleduje vývoj nemocnosti.

#### Evidenční činnosti

Vede personální agendu (osobní spisy zaměstnanců) a mzdovou agendu (výpočty mezd, srážek, sociálního a zdravotního pojištění, penzijní pojištění, daní). Vede evidenční listy důchodového zabezpečení a doklady zaměstnávaných osob se ZPS.

#### Kvalifikační předpoklady a nároky:

Vzdělání ÚSO ekonomického směru, znalost práce na PC, orientace v zákonných normách a předpisech souvisejících s personalistikou a mzdovou agendou, 2 roky praxe v oboru, řidičské oprávnění skupiny B.

## **9.2 Návrh na rozložení odpovědností a povinností**

Druhým návrhem na řešení přetížení pozice a role personální ředitelky je rozložení části odpovědností a povinností na jiné stávající zaměstnance



společnosti JUTA a. s., na divizní personalistky, účetní a recepční. Konkrétně jde o:

1) Rozložení odpovědnosti za podnikové odvody a mzdy.

Podklady a sestavy platebních příkazů pro odvody a mzdy za příslušný výrobní závod budou účtárně odevzdávat jednotlivé divizní personalistky a personální ředitelka za ŘS a závody 7, 14, 15. Dále personální ředitelka nebude provádět kontrolu správnosti provedené úhrady mezd a odvodů, odpovědnost za správnost provedených platebních úhrad plně ponese účetní.

2) Rozložení odpovědnosti správce budovy ŘS a přilehlých prostor.

Část odpovědnosti přejde na účetní, které již nyní evidují a inventarizují majetek ŘS. Půjde např. o nákup vybavení, opravy a vyřazování majetku. A část odpovědnosti přejde na recepční, např. organizační zajištění úprav a oprav, stěhování kanceláří, umístění nových zaměstnanců, úklid sněhu, údržba trávy a zeleně. Úloha personální ředitelky by zůstala pouze v pravomoci podepisování faktur, smluv a dalších dokumentů z důvodu zaštitění autoritou a zamezení případného zneužití moci.

Výhodou tohoto řešení je finanční úspora za náklady na další lidské zdroje. Jednoznačnou nevýhodou ve srovnání s prvním návrhem je mnohem nižší uvolnění povinností a stresu personální ředitelky plynoucí z obsahového a časového přetížení pozice a role.

Na závěr kapitoly lze následovně shrnout navrhovaná řešení. První návrh spočívá ve změně struktury personálního útvaru, konkrétně ve vytvoření jednoho nového pracovního místa – referentky PAM, na kterou bude přesunuta část odpovědností a povinností od personální ředitelky. Tato varianta je vhodná z důvodu vysokého uvolnění zátěže personální ředitelky a z důvodu možnosti plné koncentrace na strategické personální činnosti. Nese s sebou však vyšší finanční zátěž na lidské zdroje. Druhý návrh spočívá v rozdělení menší části odpovědností za podnikové odvody a mzdy a za správu budovy ŘS mezi divizní personalistky, účetní a recepční. Tato varianta je vhodná v případě, že generální ředitel nebude chtít zásadně řešit stávající situaci a bude hledat finančně úspornou alternativu. Jednoznačnou nevýhodou je mnohem menší uvolnění zátěže personální ředitelky.

## Závěr

Jak z názvu vyplývá, tato práce byla zaměřena na personální útvar společnosti JUTA a. s., konkrétně na pozici personální ředitelky a ověření jejího pracovního zatížení. Cílem práce pak bylo definování přetížení role u pozice personální ředitelky.

Společnost JUTA a. s. je úspěšný průmyslový podnik s výrobou v oblasti zpracování polyolefinů s mnohaletou tradicí. V tomto prostředí je personální práce chápána jako strategické „řízení lidských zdrojů“ s aktivním podílem liniových manažerů. To určuje úlohu personálního útvaru v podniku jako samostatného funkčního oddělení, které by mělo zajistit personální optimalizaci, tedy optimální počet a strukturu zaměstnanců podle výrobních a obchodních strategií. V něm vedoucí člen, personální ředitelka sídlící na ředitelství společnosti, metodicky řídí personalistky a mzdové účetní na výrobních závodech, je součástí užšího vedení organizace a zajišťuje optimální plánování, projektování a realizaci lidských zdrojů.

Na této pracovní pozici zastává personální ředitelka tři role. Jde o roli стратега a personální ředitelky, funkční personalistky a mzdové účetní a správce budovy ŘS a přílehlých prostor. Uvedené tři role souvisejí se třemi oblastmi činností a povinností, které se od ředitelky očekávají a které od doby nástupu na pozici ředitelky byly postupně navyšovány v souvislosti s rozvojem společnosti. Personální ředitelka jejich kombinaci zvládá díky mnohaleté zkušenosti a osobním kvalitám. Přesto je její role obsahově a časově přetížená, což způsobuje konflikt role a stres pro její nositelku. Kromě přetížení a z něj vyplývajícího konfliktu role a stresu lze jako další negativní důsledek příliš mnoha činností a z nich vyplývajících rolí vyhodnotit nevyhovující rozložení pracovního času, tedy nedostatek času na strategické personální činnosti.

Provedenou obsahovou analýzou firemních dokumentů, pracovních míst a analýzou pracovní role jsem zjistila a ověřila výše zmíněné zázemí a potvrdila předpoklad přetížení pozice a role personální ředitelky. Proto jsem podle plánovaného postupu naplnila cíl práce návrhem dvou variant redesignu pracovní pozice a role. První návrh spočívá ve změně struktury personálního útvaru, konkrétně ve vytvoření jednoho nového pracovního místa – referentky PAM, na kterou bude přesunuta část odpovědností a

povinností od personální ředitelky. Jeho součástí je návrh na PPM personální ředitelky, návrh na profil její role a návrh PPM referentky PAM. Tato varianta je vhodná z důvodu vysokého uvolnění zátěže personální ředitelky a z důvodu možnosti plné koncentrace na strategické personální činnosti. Nese s sebou však vyšší finanční zátěž na lidské zdroje. Druhý návrh spočívá v rozdělení menší části odpovědností za podnikové odvody a mzdy a za správu budovy ŘS mezi divizní personalistky, účetní a recepční. Tato varianta je vhodná v případě, že generální ředitel nebude chtít zásadně řešit stávající situaci a bude hledat finančně úspornou alternativu. Jednoznačnou nevýhodou je mnohem menší uvolnění zátěže personální ředitelky.

Vedle návrhů řešení přináším ještě doporučení, ke kterým jsem dospěla v průběhu psaní práce. Vnitropodnikové dokumenty společnosti JUTA a. s. neobsahují jednoznačné vymezení role personální práce či konkrétní výčet úkolů útvaru ŘLZ, můžeme je pouze vydedukovat z informací rozptýlených např. v Organizačním řádu a Řádu péče o zdroje. Doporučuji tedy pro jasnou představu všech vnitřních i vnějších subjektů a pro vyjádření postoje společnosti k lidským zdrojům uvést tyto informace uceleně například do organizační struktury.

Poslední doporučení vychází z odborných teoretických zdrojů. Spočívá v rozšíření popisů pracovních míst o přílohu, o profil role vycházející z dané pracovní pozice, jak jsem navrhla u personální ředitelky. Profil by měl zahrnovat další nároky na kvality nositele a měl by se flexibilně měnit podle aktuálních podmínek.

## Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996.
5. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.
6. ČERVENÁ, I. *Organizační řád ISŘ-U5-0-013*. Dvůr Králové nad Labem: JUTA a. s., 2009a.
7. ČERVENÁ, I. *Řád péče o zdroje-U6-0-023*. Dvůr Králové nad Labem: JUTA a. s., 2009b.
8. D'AMBROSOVÁ, H. *Vedení personálních agend v roce 2000*. Praha: Pragoeduca, 2000.
9. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005.
10. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007.
12. HLAVATÝ, J. *Informační memorandum*. Dvůr Králové nad Labem: JUTA a. s., 2008.
13. KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001.
14. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.
15. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003.
16. MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M. *Personální management*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003.
17. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002.

18. SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 2. Vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006.
19. URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004.

### **Elektronické zdroje**

20. *JUTA a. s.* aktualizováno 15. 1. 2010 [citováno 2009-20-11]. Dostupné z: <<http://www.juta.cz>>.
21. *Katalog typových pozic*. TRIXIMA, spol. s r. o., 1999-2010, aktualizováno 9. 2. 2010 [citováno 2010-10-02]. Dostupné z: <<http://ktp.istp.cz>>.

## Příloha

### Rozhovor s personální ředitelkou uskutečněný dne 5. 3. 2010

1. Jaký je název Vaší role?  
Personální ředitelka
2. Komu jste odpovědná?  
Generální ředitel
3. Kdo je odpovědný Vám?  
Recepční, uklízečka, personalistky závodů ne, pouze je metodicky řídím a kontroluji zúčtování mezd.
4. Jaký je hlavní účel Vaší role, co se od Vás očekává, že budete dělat?  
Odpovědnost za vedení mzdové a personální agendy ŘS, závodů 7, 14, 15, za zpracování plánů vzdělávání, za kolektivní smlouvu, za podnikové zpracování mezd, nábor pracovníků pro ŘS, závody 7, 14, 15 a za správu budovy ŘS a přilehlých prostor.
5. Jaké jsou hlavní a k tomu konkrétní činnosti, které musíte v rámci své role vykonávat?
  - Zpracování mzdové agendy (výpočet mezd, srážek, sociálního a zdravotního pojištění, penzijního pojištění, daní, vedení evidenčních listů důchodového zabezpečení, zanesení do PERMIS).
  - Zpracování personální agendy (vyhotovení pracovní smlouvy, platového výměru, založení osobní složky, která obsahuje doklady o kvalifikaci, zápočtový list, závazek mlčenlivosti, další doklady k výpočtu daně a nemocenských dávek, přihlášení zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění).
  - Provádění náborů a organizace výběru zaměstnanců pro ŘS, závody 7, 14, 15 a vybrané zaměstnance a. s., zajišťování inzerce volných pracovních míst.
  - Zařazení a propouštění zaměstnanců (zhotovení zápočtového listu, dokladu o skončení pracovního poměru, zhotovení evidenčního listu, odhlášení zaměstnance ze sociálního a zdravotního pojištění).
  - Sledování pracovní doby zaměstnanců prostřednictvím informačního docházkového systému.
  - Zpracování a odesílání podkladů týkajících se důchodového, sociálního a zdravotního pojištění.
  - Archivace dokladů souvisejících se mzdovým oddělením.

- Vyřizování dokladů k výplatě sociálních dávek a provádění exekucí.
  - Zpracování prémiových řádů pracovníků kategorie D a prémiových příloh TH pracovníků.
  - Personální plánování (vytváření ročního plánu struktury a počtu zaměstnanců).
  - Vytváření plánu vzdělávání, z 50 % jeho zajišťování dodavatelskou firmou.
  - Zpracování projektu vzdělávání, v současné době např. pro 40 zaměstnanců, s dotací EU, v rozsahu 40 hodin.
  - Jednání s orgány státní správy v oblasti zaměstnávání pracovníků, správy sociálního zabezpečení.
  - Provádění nákupů vybavení budovy ŘS, sledování revize majetku, opravy a vyřazování, organizace stavebních úprav a oprav a další činnosti vyplývající ze správy budovy (zajištění stěhování kanceláří, umístění nových zaměstnanců, úklid sněhu v zimě, sekání trávy v létě, údržba zeleně apod.).
  - Organizační zabezpečení péče o zaměstnance (podniková chata, stravování, fyzioterapie apod.).
  - Metodické vedení divizních personalistek.
  - Stahování podkladů a předkládání platebních příkazů účtárně pro podnikové odvody a mzdy za zaměstnance ze všech závodů (vyhotovení sestavy platebních příkazů podle jednotlivých plateb (doplatky, pojištění, daně, výživné, spoření atd.) a poté kontrola správnosti provedené úhrady se zúčtováním mezd.
  - Poskytování podkladů a organizování zpracování mezd pro zaměstnance ve Slovenské republice, předání podnikové účtárně dokladů potřebných k úhradě tak jako u zaměstnanců v ČR.
  - Vyhodnocování prémiových ukazatelů manažerů prodeje a výrobních ředitelů.
  - Připravení návrhu na odměňování zaměstnanců ŘS a výrobních ředitelů, včetně vystavování mzdových výměrů.
  - Příprava a řízení kolektivního vyjednávání, zpracování návrhu KS až po její schválení.
6. Kolik času přibližně jednotlivé činnosti zabírají?  
50 % funkční personalistka a mzdová účetní

40 % strategické činnosti personální ředitelky

10 % správa budovy

7. Jaké výsledky se od Vás očekávají v každé z těchto hlavních činností?  
Aby všechny činnosti byly vykonány v potřebném rozsahu a čase.
8. Co se očekává, že budete znát, abyste byla schopna zastávat svou roli?
  - Platnou právní úpravu v oblastech práce, daní, sociálního a zdravotního pojištění, důchodového pojištění, kolektivního vyjednávání a péče o zaměstnance.
  - Zákonné normy spojené s personální a mzdovou agendou.
  - Vnitrofiremní předpisy a dokumenty v těchto směrech, program PERMIS pro zpracování mezd, informační technologie podniku.
  - Přehled v oblasti získávání pracovníků, jejich vzdělávání.
  - Vedení mzdové agendy.
  - Základní technická orientace v oboru podniku.
9. Jaké dovednosti byste měla mít pro vykonávání Vaší role?
  - Organizační schopnosti, kreativitu, schopnost rozhodování, orientování se v problému, být ochotna vzít na sebe odpovědnost jak v oblasti mzdové tak personální, smysl pro pořádek a vzít na sebe riziko (vzhledem k tomu, že se jedná o oblast, která je kontrolovaná FÚ, ČSSZ, zdravotní pojišťovnou, ÚP).
  - Do budoucna znalost AJ na komunikativní úrovni.
  - Vypracovávat plány a projekty.
  - Cílevědomost, spolehlivost, odpovědnost, odolnost vůči zátěži, schopnost vyjednávat, schopnost ovládat se.
  - Tvůrčí, flexibilní, důsledný, orientovat se na trhu práce, sociálním vývoji a legislativě, umět jednat s lidmi, ochota dále se rozvíjet a učit.