

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V předložené práci jsem si kladl za cíl vzájemně skloubit teoretické poznatky orientované na personální práci a personální strategii s konkrétní analýzou podmínek personálního řízení, podnikovou strategií, personální strategií ve společnosti ALFA, a.s. Současně jsem provedl popis a analýzu současného stavu jednotlivých oblastí personálního řízení a navrhu možná doporučení a zlepšení. Současně jsem formuloval cíle, personální marketing, hodnocení zaměstnanců, plán lidských zdrojů, systém profesních kariér, profesní rozvoj, sociální politika, personální management a vedení lidí, a jejich řešení vlastním návrhem projektu na zkvalitnění jednotlivých oblastí personální práce.

Abstrakt ve světovém jazyce

The abstract in the czech language

In presented work I set an aim joining of theoretical information that are orientated to personal work and personal strategy with a concrete analysis of personal management conditions, firm strategy, personal strategy in the firm Alfa, a.s. At the same time I described and analyzed present time of individual areas of personal management and I proposed possible recommendation and improvement. Next I formulated aims, personal marketing, staff valuation, plan of human sources, system of work careers, work development, social politics, personal management and people management and their solution by means of own project to improvement of individual areas of personal work.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat Ing. Ivo Bendovi za konzultace a cenné připomínky a rady, které mi při zpracování diplomové práce poskytl.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	10
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	11
1.2.1 Hlavní účel personálního řízení	11
1.2.2 Zaměření personálního řízení.....	12
1.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE	13
1.3.1 Personální politika.....	13
1.3.2 Cíle a principy personální politiky.....	14
1.3.3 Personální strategie	15
1.3.4 Vytváření personálních strategií	16
1.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	19
1.4.1 Úkoly personálního útvaru.....	19
1.5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST	23
2 ANALYTICKÁ ČÁST	24
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	24
2.1.1 Organizační struktura a restrukturalizace	25
2.1.2 Předmět podnikání	26
2.1.3 Vývoj hospodářského výsledku	26
2.2 PODMÍNKY PRO FORMULOVÁNÍ PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	27
2.3 CÍLE A STRATEGIE PODNIKU.....	27
2.4 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH PERSONÁLNÍCH OBLASTÍ	28
2.4.1 Stanovení potřeby a systematizace pracovních míst.....	28
2.4.2 Transformace personálu do cílového stavu.....	29
2.4.3 Personální marketing.....	30
2.4.4 Profesní rozvoj	31
2.4.5 Hodnocení personálu.....	32
2.4.6 Systém profesních kariér.....	33
2.4.7 Odměňování pracovníků	36
2.4.8 Sociální politika	38
2.4.9 Personální informační systém	52
2.4.10 Personální management a vedení lidí.....	52
2.5 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	54
3 PROJEKTOVÁ ČÁST.....	57
3.1 ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU VYTVOŘENÍ PERSONÁLNÍ STRATEGIE PRO AGENTURY	58
3.2 ZADÁNÍ PROJEKTU.....	60
3.3 NOSITELE OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ	61
3.3.1 Postoje nositelů oprávněných zájmů.....	62
3.3.2 Vyhodnocení nositelů oprávněných zájmů	62

3.4	PROJEKT V OBLASTI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	66
3.4.1	Cíl, současný stav a žádoucí stav v oblasti personálního marketingu	66
3.4.2	Přehled činností projektu v oblasti personálního marketingu	67
3.4.3	Strukturální plán projektu v oblasti personálního marketingu	69
3.4.4	Časový plán realizace projektu v oblasti personálního marketingu	70
3.4.5	Finanční plán v oblasti personálního marketingu	70
3.4.6	Rizika projektu v oblasti personálního marketingu	70
3.4.7	Stanovení rizik pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik	72
3.4.8	Hodnocení projektu v oblasti personálního marketingu	73
3.5	PROJEKT HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	75
3.5.1	Cíl, současný stav a žádoucí stav v oblasti hodnocení personálu	75
3.5.2	Stanovení hodnotícího systému	76
3.5.3	Postup periodického hodnocení pracovníků	76
3.5.4	Hodnotící kritéria zaměstnanců ve vedoucích funkcích	78
3.5.5	Hodnotící kritéria zaměstnanců v technicko- hospodářských funkcích a obchodní službě	79
3.5.6	Kvalifikační požadavky na hodnotitele a jeho proškolení	80
3.5.7	Příprava hodnoceného na rozhovor	80
3.5.8	Příprava hodnotitele na rozhovor	80
3.5.9	Využití výsledků hodnocení	81
3.5.10	Časový plán realizace projektu hodnocení personálu	82
3.5.11	Finanční plán projektu hodnocení personálu	82
3.5.12	Rizika projektu hodnocení personálu	82
3.5.13	Stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik	84
3.5.14	Hodnocení projektu hodnocení pracovníků	86
3.6	NÁSTIN PROJEKTU OSTATNÍCH OBLASTÍ PERSONÁLNÍ STRATEGIE	87
3.6.1	Transformace personálu do cílového stavu – Plán lidských zdrojů	87
3.6.2	Systém profesních kariér	88
3.6.3	Profesní rozvoj	89
3.6.4	Sociální politika	90
3.6.5	Personální management a vedení lidí	91
3.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	92
3.8	SHRNUTÍ PROJEKTU	93
3.9	DOPLŇKOVÁ DOPORUČENÍ	95
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM GRAFŮ	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104

ÚVOD

Těžiště personálního řízení se během let hodně změnilo. Jednou z rolí personálních specialistů byla role referentů zabývajících se dobrem a pohodou zaměstnanců. Tato role se soustředila hlavně na poskytování péče zaměstnancům. Přestože se personální funkce změnila a stala se komplexnější, většina bude pravděpodobně dosud očekávat, že součástí toho, co by měl personální útvar podporovat, je zájem o blaho zaměstnanců.

Všeobecně je známo a často se zdůrazňuje, že v tržní ekonomice se předpokládají za důležité především změny a nové přístupy v činnostech, jako je marketing, řízení finančních a obchodních operací apod. Personální řízení se naproti tomu většinou podceňuje: připisuje se mu pouze sekundární význam, nepřipouští se, že by mělo mít své pevně místo v dalším rozvoji jednotlivých organizací, ačkoli předmětem jeho pozornosti je živý lidský potenciál, bez něhož se žádná výrobní či provozní činnost naprosto nemůže obejít.

Zaměstnanci ve firmě skrývají obrovský a v podstatě nekonečný potenciál živé síly. Jedná se o sílu, jež je schopna zdolat, je-li vhodně nasměrována na první pohled nepřekonatelné bariéry a překážky. Na straně druhé je potřebné o toto „živé zlato“ ve firmě velmi důkladně pečovat, pozorně se věnovat jeho rozvoji, odměňování a motivaci.

Při sílící konkurenci se stávají schopnosti organizace efektivně řídit lidské zdroje prvořadými. V pravém slova smyslu podnik stojí a padá s lidmi. Nejprogresivnější strategie, nejchytřejší marketing i nejlépe vykalkulované finanční plány neuspějí, jestliže podnik nebude mít správné lidi na správných místech.

Téma projektu zdokonalení personální činnosti ve společnosti jsem si zvolil z toho důvodu, že mě tato problematika velice zajímá a v budoucnu bych se právě otázkami personálního řízení chtěl více zabývat. Výběr tématu byl shodou okolností spojen s tím, že ve firmě, které budu tuto diplomovou práci zpracovávat, nastala potřeby otázky personální strategie a změn řešit.

Cílem mé práce je zdokonalit stávající personální strategii, která je jedním z předpokladů úspěšné realizace firemních cílů v rozhodujících ekonomických ukazatelích. Tento projekt zdokonalení personální činnosti budu zpracovávat pro firmu ALFA a.s. Důvodem zdokonalení personální činnosti ve společnosti je probíhající restrukturalizace firmy a v souvislosti s ní splnění naplánovaných ekonomických cílů společnosti a posílení podílu na trhu.

Firma zadávající projekt použila smyšlený název ALFA a.s., protože vedení firmy si nepřeje z možných konkurenčních důvodů uvést v diplomové práci svůj skutečný název a nepřeje si využití práce pro třetí osoby.

V teoretické části práce budu nejprve věnovat pozornost definici pojmů personální politiky, personálního řízení, firemní a personální strategie. Dále se zaměřím na definování jednotlivých oblastí personální práce a na metodiku personální práce a personální strategie firmy.

V analytické části práce provedu seznámení se společností ALFA a.s., dále rozeberu jednotlivé oblasti personální činnosti v společnosti ALFA a.s. a navrhnou možná doporučení, která se stanou východiskem pro projektovou část práce.

V projektové části mé práce se budu zabývat vytvořením projektu zdokonalení personální činnosti a personální strategie ve společnosti ALFA a.s. a aplikací personálních poznatků do jednotlivých oblastí personální činnosti ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

V této části práce budu věnovat pozornost definici pojmů podnikové strategie, personálního řízení a jeho hlavnímu účelu a zaměření, personální politiky a jejich cílů a principů, personální strategie a jejím oblastem. Dále se zaměřím na definování jednotlivých oblastí personální strategie a na metodiku zpracování personální strategie podniku.

1.1 Podniková strategie

Ve strategickém řízení jde v první řadě o formulování podnikové strategie. Ta byla definována takto:

„Podniková strategie je na trh orientované pojetí, ovlivněné výrobně tržními hledisky a zaměřené na dosažení konkurenční výhody.“ [1]

Podniková strategie je vyhlášením toho, čím se chce organizace stát, kam chce jít a vůbec, jak se tam dostat. V nejobecnější podobě strategie odpovídá na tyto otázky: „V čem podnikáme?“ a „Jak z toho chceme získat peníze?“. Strategie určuje směr, kterým firma postupuje ve vztahu ke svému okolí, aby dosáhl trvalé konkurenční výhody. Je to vyhlášení záměru, který definuje prostředky pro dosažení cílů a týká se dlouhodobé alokace významných firemních zdrojů. Strategie je úhlem pohledu na způsob, který je možné uplatnit ve vztahu ke kritickým záležitostem nebo faktorům úspěšnosti. Cílem strategických rozhodnutí je významně a dlouhodobě ovlivnit chování a úspěch firmy. [2]

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si že lidské zdroje představují největší bohatství firmy a že jejich řízení rozhoduje tom, zda firma uspěje či nikoliv.

Firma či jakákoliv jiná organizace mohou tedy fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje,

b) finanční zdroje

c) lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení. [7]

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jedná se o systém vzájemně spjatých činností zaměřených na prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek a ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizace pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahů pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury. [7]

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. [7]

1.2 Personální řízení

1.2.1 Hlavní účel personálního řízení

Personální standardy ve Velké Británii z roku 1993 definují hlavní účel personálního řízení. „*Personální řízení umožňuje podniku zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.*“ [1]

1.2.2 Zaměření personálního řízení

Tento zdroj rovněž vymezil následující hlavní zaměření personálního řízení:

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku,
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob – tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády i obce, ve které podnik sídlí,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování podniku poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musí svou podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.

1.3 Personální politika a strategie

1.3.1 Personální politika

Personální politika podniku představuje základní filozofii podniku v práci s lidským potenciálem, lidskými zdroji. Při přijímání podnikové personální politiky jako nejobecnějších zásad, filozofie podnikové personální práce, bychom měli mít na paměti cíl, kterého chceme dosáhnout, principy, na jejichž základě budeme personální politiku uskutečňovat a konkrétní personální strategii, která zabezpečuje realizaci personální politiky. Personální politika poskytuje návod pro realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností. [1]

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a podnikem, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v podniku, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky) respektuje nejen zájmy podniku, ale i zájmy zaměstnanců, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy. Proto je jedním z prvořadých úkolů podnikové personální práce je nejen formulovat, navrhopat a prosazovat podnikovou personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance podniku a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky. [7]

Personální politiku představují stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Personální politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Personální politika tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů personálního řízení a při rozhodování o lidech. Pomáhá definovat „obecný způsob jednání“. [1]

Personální politika podporuje plnění personálních strategií ve všech hlavních oblastech personálního řízení. Zaměřuje se zejména na pracovní vztahy tím, že předepisuje, jak by se mělo jednat s lidmi spravedlivě, slušně a zásadově. Hraje také

důležitou roli při definování psychologické smlouvy, která vyjadřuje, co chtějí zaměstnanci a zaměstnavatelé a co navzájem jeden od druhého očekávají. [1]

1.3.2 Cíle a principy personální politiky

Cílem personální politiky je přijetí takových hodnot a norem, které povedou k optimalizaci personálních struktur, jejich výstavbě a udržování ve stavu, zabezpečujícím plnění podnikatelské filozofie podniku.

Personální politika je uskutečňována na principech:

- Respektování zaměstnance jako osobnosti, partnera,
- Integrovaní všech činností, směřujících ke komplexnímu zabezpečení personálu,
- Maximální efektivnosti využívání lidského potenciálu (nikoli mechanická pracovní síla, ale duchovní kapitál), snahy o získání loajality zaměstnanců podniku,
- Výkonnosti jako rozhodujícího faktoru hodnocení a profesního růstu,
- Stejných pravidel pro kariérní růst personálu,
- Sociální akceptovatelnosti nároků pracovního poměru a stimulace personálu k profesního růstu
- Jednoty cílů činností.
- Organizačně jasně vymezených činností a působnosti personálního managementu a optimalizované struktury podniku. [11]

1.3.3 Personální strategie

K rozpracování a realizaci personální politiky je přijímána personální strategie, jednotlivé strategické oblasti jsou realizovány cestou programů. K rychlému a správnému zpracování a přijetí strategie je vhodné mít jasnou metodiku její přípravy a verifikace. [11]

Podniková personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň podniková personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Pokud jde o komplexní pojetí cílů, znamená to, že cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou nutně provázány s ostatními cíli podniku, neměly by být v rozporu se zájmy společnosti a musí brát v úvahu i vnější, mimopodnikové podmínky formování, reprodukce a fungování podnikové pracovní síly. [7]

Personální strategie je determinována celkovou strategií podniku, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli podniku. Sama však tvoří jádro podnikové strategie, neboť pracovní síla – jak již bylo konstatováno – rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici. [7]

Oblasti personální strategie můžeme vymežit následovně:

- a) *Hlavní oblasti, které musí být plánovány prioritně*
 - 1. Stanovení personální potřeby a systemizace pracovních míst
 - 2. Transformace personálu do cílové struktury profesí – Plán lidských zdrojů
- b) *Podpůrné oblasti, které se zpracovávají až po bodu 1,2*
 - 3. Systém profesních kariér
 - 4. Personální marketing

5. Profesní rozvoj
6. Hodnocení personálu
7. Odměňování personálu
8. Sociální politika
9. Personální informační systém
10. Personální management a vedení lidí [11]

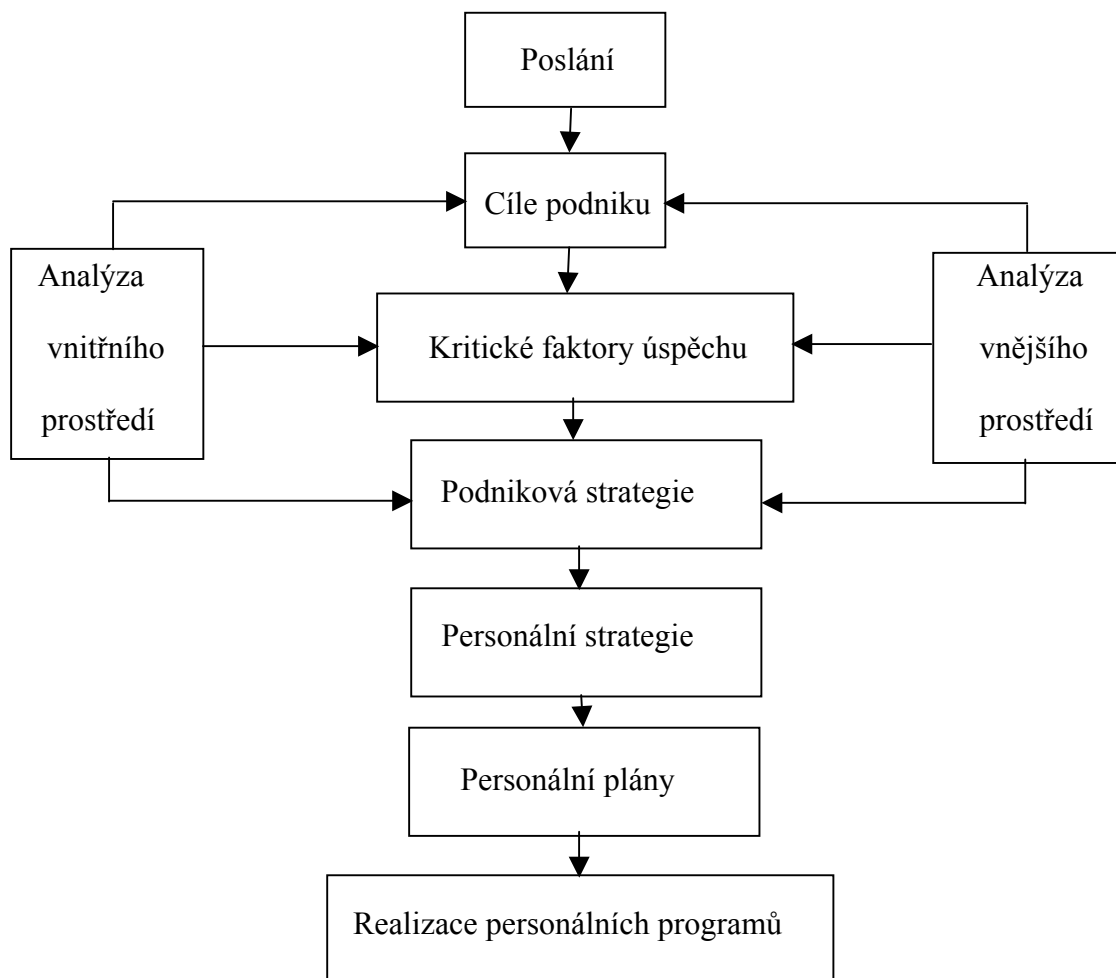
1.3.4 Vytváření personálních strategií

Při vytváření personálních strategií lze použít mnoha různých přístupů. Neexistuje žádný jediný správný způsob. Různé přístupy k formulování strategie jsou odrazem různých způsobů řízení změn a různých způsobů, jak uvést lidskou složku podniku do souladu s podnikovými cíli. [1]

Formulování personálních strategií však vyžaduje odpovědět na tři základní otázky:

- Kde se právě nyní nacházíme?
- Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo dokonce za pět let?
- Jak se tam dostaneme? [1]

Postup odpovídání na tyto otázky lze vyjádřit modelem na obrázku č.1.



Obr. 1. Model personální strategie [1]

Lze říci mnohé ve prospěch uplatňování systematického přístupu k formulování personálních strategií. Tento přístup by měl brát v úvahu všechny relevantní problémy organizační povahy, podnikání a problémy prostředí. Metodologii pro tento účel vypracovali Dyer a Holder (1998) takto:

1. *Hodnocení uskutečnitelnosti* – z hlediska lidských zdrojů závisí uskutečnitelnost na tom, zda počty a typy klíčových lidí potřebných k úspěšnému splnění záměrů lze získat v potřebném čase a za rozumné náklady a zda očekává chování předpokládaná ve strategii jsou realistická (např. míra stabilizace zaměstnanců a úroveň produktivity).

2. *Určení vhodnosti* – ověření důsledků strategie z hlediska nedotknutelnosti politik lidských zdrojů (např. strategie rychlého omezení nákladů by mohla být zpochybněna podnikem s politikou plné zaměstnanosti).
3. *Určení cílů* – jde o stanovení hlavních otázek, které je třeba rozpracovat a které vycházejí jako prvořadé z obsahu strategie společnosti nebo podniku. Např. strategie stát se výrobcem s nízkými náklady by vyžadovala snížení nákladů práce. To se pak promítne ve dvou typech cílů v oblasti lidských zdrojů: vyšší normy výkonu (přínos) a snížení počtu pracovníků (složení).
4. *Rozhodnutí o nástrojích k dosažení cílů* – všeobecné pravidlo je, že čím těsnější je vnější i vnitřní soulad, tím lepší je strategie, odpovídající potřebě pružně reagovat na změny. Externí soulad se týká stupně shody mezi cíli lidských zdrojů na jedné straně a potřebami strategie společnosti nebo podniku a odpovídajících podmínek prostředí na straně druhé. Vnitřní soulad ukazuje, nakolik nástroje lidských zdrojů vyplývají z cílů v oblasti lidských zdrojů a jiných relevantních podmínek prostředí, jakož i stupeň spojitosti nebo sinergie mezi různými nástroji v oblasti lidských zdrojů. [1]

Při vzniku personální strategie je nutné provést analýzu současných lidských zdrojů v podniku, jejich způsobilost a adaptabilitu na nové podnikové cíle. Dále bychom si měli utřídit i vnější podmínky. Dříve než přejdeme k základům formování personální strategie a zásadám, které je potřebné respektovat, nezapomínejme, že strategický přístup v oblasti personálního řízení předpokládá splnění tří stěžejních úkolů:

- Zabezpečit, aby personální problematika byla brána v úvahu již při tvorbě podnikové strategie,
- Vytyčit cíle, plány a strategii v oblasti personálního řízení tak, aby podporovaly podnikovou strategii,
- Zajistit provádění plánů personálního řízení ve spolupráci s celou řídicí strukturou podniku. [5]

1.4 Personální útvar

V zájmu zabezpečení reálnosti a realizovatelnosti personální politiky i personální strategie by měli být všichni vedoucí pracovníci jejími spolutvůrci, měli by se k ní vyjadřovat a jejich názorům by mělo být nasloucháno. Vedoucí pracovníci však nebývají vybaveni odpovídajícími znalostmi postupů a metod personální práce. Proto musí jejich účast na personální práci organizace někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat a doporučovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností. Tuto práci v organizacích zajišťuje personální útvar. [1]

1.4.1 Úkoly personálního útvaru

Personální útvar se specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Může se zaměřit na některé nebo všechny oblasti řízení lidských zdrojů – uspořádání (architektura) a rozvoj organizace, řízení znalostí, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví, péče o pracovníky, personální administrativa, plnění zákonných požadavků, záležitosti stejných příležitostí a jejich záležitosti týkající se zaměstnávání lidí. [6]

Personální útvar musí plnit tyto specifické úkoly:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje strategii a personální politiku organizace,
- Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace,
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce,

- Zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění. [1]

Vnitřní uspořádání (členění) personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti organizace a škále personálních činností, které organizace zajišťuje vlastními silami. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají a personální činnosti zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Vedlejší organizace už mívají alespoň jednoho specialistu na personální práci. Velké organizace pak mají někdy i dost velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. [1]

Pokud jde o postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace, lze pozorovat změny odrážející vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v rámci řízení organizace. Ubývá organizací, v nichž personální útvar má postavení oddělení, přibývá organizací, kde vedoucí personálního útvaru má postavení náměstka ředitele, a dokonce i i organizací, v nichž se personální útvar stává útvarem se zvláštním statutem a personální je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v organizaci. V každém případě bývá v moderně řízených organizacích vedoucí personálního útvaru (nejvyšší představitel personální funkce) členem nejvyššího vedení organizace. To usnadňuje plnění specifických funkcí personálního útvaru, především v oblasti posuzování záměrů organizace a jejich důsledků pro oblast práce a lidského činitele. Odpovídá to samozřejmě i postavení lidských zdrojů v organizaci a významu jejich řízení pro úspěšnost organizace. [1]

Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace musí být doprovázen změnou profilu personalisty. Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale i musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace, musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění

jednání s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů.

Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí. Přesto všechno jsou personalisté stále odborníci, jejichž posláním je zajišťovat personální a sociální činnosti firmy. Zabezpečují však také spolupráci s vnějšími institucemi, především s úřady práce, úřady sociálního zabezpečení, zdravotními zařízeními, místními úřady, vysokými a středními školami, sdělovacími prostředky zejména při inzerci. [7]

1.5 Shrnutí teoretické části

Při vytváření personální strategie musíme vycházet z podnikové strategie. Formulovaná personální strategie je vyhlášením toho, v čem firma podniká, kam chce směřovat a jakým způsobem se tam hodlá dostat. Součástí podnikové strategie je také řízení lidských zdrojů, jež se zaměřuje na všechno, co se týká lidí v pracovním procesu.

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí podnikového řízení, protože lidské zdroje představují nejcennější a nejdražší zdroj podniku. Personální řízení umožňuje řízení lidí takovým způsobem, který povede k úspěchu podniku. Aby toho podnik dosáhl, musí mít definovanou základní filozofii podniku při práci s lidmi.

Personální politika podniku pak poskytuje návod pro realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností. K realizaci personální politiky je přijímána personální strategie, která určuje záměry organizace týkající se směru, jímž hodlá postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů.

Před tím než podnik přijme personální strategii, musí si vymezit oblasti personální strategie. Poté pro každou tuto oblast určí dílčí strategický cíl a formuje konkrétní prostředky, pomocí kterých má být splněn dílčí cíl v dané oblasti. Nakonec sestavuje podnik realizační harmonogram personální strategie.

Domnívám se, že se mi do teoretické části podařilo zahrnout většinu důležitých informací, které souvisí s personální činností. Tyto údaje budou použity jako teoretická základny v části analytické i projektové.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V následující části práce provedu seznámení se společností ALFA a.s., jíž se budou týkat i další části práce. Určím, které faktory mají vliv na podnikání společnosti. Dále se zaměřím na analýzu silných a slabých stránek podniku. Uvedu zásady a cíle managementu. Zjistím, jaké je postavení personálního útvaru v podniku a jaké jsou jeho činnosti. Poté provedu popis a analýzu současného stavu jednotlivých oblastí personálního řízení a navrhnou možná doporučení a zlepšení.

2.1 Základní údaje o firmě

Obchodní jméno:	ALFA, a.s.	
Základní jmění:	2 mld. Kč	
Sídlo:	Praha	
Založení a vznik:	ALFA, a.s. vznikla zápisem do Obchodního rejstříku ke dni 1.3. 1993.	
Akcionáři:	Wiener Städtische Allgemeine Versicherung Aktiengesellschaft, Wien	89,28 %
	VLTAVA majetkovosprávní a podílová spol. s r.o., Praha	6,20 %
	Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha	4,52 %
Zajištění pojišťovací činnosti:	Pojistné kmeny ALFA, a.s. v oblasti neživotního i životního pojištění jsou chráněny zajišťovacími programy poskytujícími dostatečnou ochranu před škodami jakéhokoliv rozsahu, včetně katastrofických. Spolupracuje pouze s nejsilnějšími a největšími světovými zajišťovnami jako jsou Swiss Re, SCOR, Munich Re, ERC Frankona a Cologne Re, které jsou zárukou schopnosti splnit všechny závazky vůči klientům.	
Kmenoví zaměstnanci	3.178	

Firma zaměstnává přes 3000 lidí a má více než 200 obchodních míst. Klientům je k dispozici dále několik tisíc externích spolupracovníků, nonstop bezplatná linka a nové internetové stránky.

Je zakládajícím členem České asociace pojišťoven a řady dalších prestižních institucí - Svazu bank a pojišťoven, Svazu průmyslu a dopravy, Asociace leteckých dopravců. Je členem Mezinárodní federace družstevních a vzájemných pojišťoven ICMIF (International Cooperative and Mutual Insurance Federation) a její evropské asociace ACME (Association des Assureurs Cooperatifs et Mutualistes Européens).

2.1.1 Organizační struktura a restrukturalizace

Firma má dvoustupňovou organizační strukturu. Generální ředitelství se sídlem v Praze řídí devět agentur, umístěných v regionech. Agentury svými dislokovanými pracovišti, označovanými jako kanceláře a jednatelství, tvoří síť obchodních míst společnosti, která je dále rozšiřována zřizováním dalších obchodních zastoupení. Celá vnitřní organizační výstavba vychází z potřeb zajistit kvalitu a rychlost poskytovaných služeb a zajistit jejich optimální dostupnost pro veřejnost.

ALFA a.s. se v loňském roce pustila do rozsáhlé restrukturalizace - po 13 letech dynamického růstu, fúzí, nákupů kmenů, neživotní části Pojišťovny ČS a kvůli rostoucí konkurenci je nutné učinit některá zásadní opatření ve struktuře firmy tak, aby bylo možné udržet a posílit podíl na trhu a poskytovat služby na nejvyšší evropské pojišťovací úrovni. V pojišťovně takového významu a takové velikosti je nutné učinit potřebné kroky zejména směrem k centralizaci pojistně technických procesů a likvidace, což bude především znamenat zrychlení a zlepšení služeb pro klienty při jejich co nejmenším administrativním zatížení. Na restrukturalizaci s ALFA a.s. těsně spolupracuje poradenská společnost McKinsey&Company, jejichž návrhy a podněty vycházejí z hluboké znalosti nejlepší světové pojišťovací praxe. Celý proces se významně dotýká i zaměstnanců ALFY. Pro některé to znamená nutnost rekvalifikace, pro některé regionální stěhování za prací. Účelem restrukturalizace není snížit počet zaměstnanců, ale změnit strukturu pracovních míst. Hledá-li firma pro určité činnosti pracovníky, hledá je především uvnitř firmy.

2.1.2 Předmět podnikání

Firma poskytuje kompletní pojištění pro občany, podnikatele i velké průmyslové, obchodní a finanční společnosti.

Neustále rozšiřuje rozsah služeb, zvyšuje jejich kvalitu a každým rokem připravuje nové produkty.

Na domácím trhu je druhou největší pojišťovnou. Předepsané pojistné přesáhlo v roce 2004 20 miliard korun, což představuje meziroční zvýšení o více než 20 %, jedná se o pojišťovnu s nejrychleji rostoucím podílem na českém pojistném trhu.

2.1.3 Vývoj hospodářského výsledku

Rekordní objem předepsaného pojistného - 24,17 miliardy korun – vykazala ALFA v roce 2004 jako druhá největší pojišťovna na českém trhu. Její tržní podíl tak podle předběžných výsledků rostl nejrychleji ze všech pojišťoven na českém trhu - z 19,1 procenta v roce 2003 na 21,7 procenta v roce 2004. Rekordní byl rovněž zisk firmy, který dosáhl hrubé výše 765 milionů Kč. "O stabilitě firmy svědčí skutečnost, že od svého založení hospodaří v černých číslech. ALFA a.s. za svůj úspěch vděčí v neposlední řadě tomu, že naši akcionáři si vyplátili dividendy pouze ze zisku za rok 2001 a v ostatních letech zisk vždy reinvestovali do dalšího rozvoje společnosti.

Loňský rok byl pro ALFU a.s. velmi úspěšný, a to nejen vzhledem k dosaženým výsledkům, ale zejména díky navázání strategické spolupráce s Finanční skupinou České spořitelny (FSČS) a úspěšnému převzetí klientů Pojišťovny ČS (PČS) v oblasti neživotního pojištění. V neživotním pojištění vykazala ALFA a.s. v loňském roce, i díky převzatým kmenům PČS, růst o 20,5 procenta a celkové předepsané pojistné činilo 18,71 miliardy Kč. V tradičně nejsilnějším segmentu - pojištění průmyslu a podnikatelů - se loni firma stala jasně vedoucím hráčem českého trhu. Velmi silnou pozici firma také zaujímá na trhu povinného ručení s předepsaným pojistným 5,13 miliardy Kč a s tržním podílem takřka 25 procent.

Výrazným zdrojem růstu předepsaného pojistného firmy a.s se loni stalo stejně jako v předchozích letech životní pojištění - meziročně se zvýšilo rovněž o 21 procent a předpis

dosáhl výše 5,46 miliardy korun. Velmi dobře se celý rok vyvíjelo zejména běžně placené pojistné, v němž firma dosáhla nejvyššího nárůstu na českém trhu - o 782 milionů, což je téměř 45 procent celkového přírůstu trhu v tomto segmentu. Firma rovněž pro své klienty dosáhla velmi příznivého výnosu v životním pojištění - v průměru 4,7 procenta, a v 1. pololetí letošního roku oslaví miliontou smlouvu v pojištění osob.

2.2 Podmínky pro formulování personální strategie

Při formulování personální strategie musíme vycházet z toho, jaké jsou cíle, poslání a strategie společnosti. Dále si musíme uvědomit, kde se nacházíme a jaké jsou naše faktory úspěšnosti a jak na nás působí vnitřní a vnější prostředí. Z poslání a cílů podniku se pak odvíjí celková podniková strategie. Na základě této podnikové strategie můžeme přistoupit k tvorbě personální strategie.

2.3 Cíle a Strategie podniku

Základem podnikové strategie je:

- rozvíjet firmu jako velkou, moderní pojišťovnu, poskytující všechny druhy životních i neživotních pojištění dle potřeb klientů,
- rozvíjet spolupráce se strategickým partnerem Českou spořitelnou,
- neustále zlepšovat kvalitu a komplexnost nabízených služeb, flexibilitu a osobní přístup pracovníků ke klientům při současné optimalizaci nákladů a zachování přiměřené míry zisku,
- prohlubovat prevenci proti pojistnému podvodu a jiným podvodným jednáním,
- garantovat klientům značnou míru jistoty, vyplývající z vlastního kapitálu a kvalitního zajistného programu,
- využít vstupu České republiky do EU k rozšíření působnosti firmy v sousedních státech - Rakousku, Německu, Polsku a Slovensku,

Hlavním strategickým cílem společnosti je posilovat její pozici na tuzemském pojištném trhu a zvyšovat tržní podíl.

2.4 Analýza jednotlivých personálních oblastí

2.4.1 Stanovení potřeby a systematizace pracovních míst

Základem je určit, jakou strukturu a v jakém množství profesí budeme potřebovat k realizaci činností jednotlivých podnikových substruktur. Pro definování personální potřeby specifikujeme každé pracovní místo a vytvoříme podnikový katalog pracovních míst, který se průběžně aktualizuje v návaznosti na změnu struktury a obsah činností jednotlivých profesí. [4]

Ve firmě je vytvořena specifikace pracovních míst, pro každé pracovní místo je vytvořen popis, stanovení povinnosti, odpovědnosti, kompetence a hierarchie. Ve firmě je vytvořen Katalog funkcí. Zaměstnanci zůstávají ve firmě poměrně dlouho a výjimkou obchodní služby je zde málo nových pracovníků a velmi nízká fluktuace.

Jak již bylo zmíněno dříve, firma se nachází ve stavu probíhající restrukturalizace. Na restrukturalizaci s ALFA a.s. těsně spolupracuje poradenská společnost McKinsey&Company, jejichž návrhy a podněty vycházejí z hluboké znalosti nejlepší světové pojišťovací praxe. Celý proces se významně dotýká i zaměstnanců ALFY. Pro některé to znamená nutnost rekvalifikace, pro některé regionální stěhování za prací.

Doporučení:

Firma z důvodu dynamického růstu, fúzí, nákupů kmenů, neživotní části Pojišťovny ČS a kvůli rostoucí konkurenci musí učinit některá zásadní opatření ve struktuře firmy tak, aby bylo možné udržet a posílit podíl na trhu a poskytovat služby na nejvyšší evropské pojišťovací úrovni. V pojišťovně takového významu a takové velikosti je nutné učinit potřebné kroky zejména směrem k centralizaci pojištně technických procesů

a likvidace, což bude především znamenat zrychlení a zlepšení služeb pro klienty při jejich co nejmenším administrativním zatížení. To se bude týkat i personální oblasti.

Účelem restrukturalizace nemá být snížení počtu zaměstnanců, ale změnit strukturu pracovních míst. Hledá-li firma pro určité činnosti pracovníky, hledá je především uvnitř firmy.

2.4.2 Transformace personálu do cílového stavu

Jestliže z předchozí oblasti víme, jakou strukturu, množství a kvalitu personálu potřebujeme, tedy která je pro nás žádoucí, cílová, vyvstává otázka, jak cílové struktury dosáhnout. Specifikace, plánování postupu transformace stávající struktury a kvality personálu do cílové, je předmětem Plánu lidských zdrojů. Je zde věcně, časově a finančně určena restrukturalizace personálu, a nejen to, ale také alternativní prognóza jeho dalšího vývoje a limity pro udržování žádoucího stavu. Plán lidských zdrojů je také základním nástrojem kalkulace finančních nákladů na personál.

V nejbližší době se připravuje zavedení centralizace pojistně technických procesů a likvidace, což bude především znamenat zrychlení a zlepšení služeb pro klienty při jejich co nejmenším administrativním zatížení, což bude mít za následek pokles pracovníků v některých dosavadních profesích. Pro některé to znamená nutnost rekvalifikace, pro některé regionální stěhování za prací.

Doporučení:

Firma by měla na základě potřeb organizační struktury dosáhnout kvantitativně i kvalitativně cílových stavů jednotlivých kategorií personálu. K tomu přijmout Plán lidských zdrojů jako nástroj transformace podnikové personální struktury ze stávajícího do cílového stavu.

2.4.3 Personální marketing

Jedním z předpokladů toho, aby podnik měl kvalitní a kompletní personál, je dobře vytvořený, fungující systém získávání a výběru personálu. Rozvoj volného trhu je ještě dynamický i v oblasti trhu práce, kde platí zásada – čím víc požadujeme kvalifikovanější personál, tím vyšší je konkurence zaměstnavatelů. Pro podnik, který chce být na trhu práce úspěšný, přechází od prostého náborování (podávání informací o konkrétním volném místě) k systému personálního marketingu (na nabídku podniku na trhu práce se pohlíží jako na produkt a k jeho realizaci jsou využívány marketingové nástroje [4].

Firma získává nové pracovníky z vlastní databáze, která je tvořena z došlých žádostí a referencí zaměstnanců. Firma v případě potřeby spolupracuje s úřady práce a podává inzeráty, za účelem získání nových pracovníků. Pohovory s případnými novými zaměstnanci probíhají přes personalistu a příslušné vedoucí, kteří mají o nové obsazení místa zájem. Ve zkušební době odchází s výjimkou obchodní služby velmi málo pracovníků.

Doporučení:

Firma by měla věnovat velkou pozornost výběru pracovníků, především pro obchodní službu, protože jakákoliv chyba by pro ni mohla mít negativní důsledky. K výběru pracovníků navrhuji použít pohovor, a to pohovor strukturovaný. Strukturovaný pohovor, kdy otázky jsou předem připraveny a stejné otázky jsou položeny všem uchazečům, je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější než pohovor nestrukturovaný. Doporučuji dělat při pohovoru poznámky na předem připravený záznamový arch nebo pořídit si z pohovoru nahrávku. Příslušný vedoucí by měl dbát na to aby při vedení pohovoru dodržoval určitá pravidla. Navrhuji tyto zásady:

- Začít pohovor stručnými otázkami k zájemci, v jakém rozsahu zná firmu do které se hlásí, předmět její činnosti a představu o náplni práce pracovního místa na které se hlásí a sdělení stručných informací o firmě a o pracovním místě a jeho požadavcích.

- Pokračovat jednoduchými a snadnými otázkami, které se týkají faktů, např. osobních údajů, vzdělání, dosažené praxe, referencí apod. Teprve poté doporučuji přecházet k obtížnějším otázkám.
- Zeptat se na plány a ambice:
 - proč se uchází o toto pracovní místo,
 - co od něj očekává,
 - co může společnosti nabídnout,
 - jaké jsou jeho silné a slabé stránky,
 - jaké má specifické nároky (pracovní doba, její začátek apod.)
- Je vhodné se zeptat se na koníčky. To dokreslí obraz jeho osobnosti.
- Vytvořit prostor pro otázky uchazeče.
- Na závěr informovat uchazeče, kdy může očekávat rozhodnutí.

2.4.4 Profesní rozvoj

Nové zákony, informatika, nové trendy v marketingu, vedení lidí, logistice apod., to vše vyvolává tlak na vzdělávání a trénink personálu v zájmu udržení konkurenceschopnosti firmy. Profesní rozvoj personálu má zabezpečit připravenost výkonu profese, jeho další zdokonalování, inovaci, ale také vnitropodnikovou rekvalifikaci, například v souvislosti se zavedením nové technologie oběhu smluv apod. Profesní rozvoj by také neměl zapomenout na pomoc zaměstnanci při jeho adaptaci na nové profesní místo.

Firma věnuje velkou pozornost profesnímu rozvoji. Průměrná roční částka, kterou firmy vynaloží k tomuto účelu činí 250 000 Kč na jednu agenturu. Školení bývají zajišťována jak vlastními škooliteli a metodiky, tak dodavatelsky prostřednictvím specializovaných firem. Vedoucí zaměstnanci jedí nejčastěji na semináře v České

republice – k tomuto zřízené školicí středisko v Jižních Čechách, na jednotlivých agenturách a přímo na generálním ředitelství v Praze. Výjimkou nejsou ani semináře pořádané v zahraničí, kde si zaměstnanci firmy vyměňují zkušenosti. Dále jsou každoročně podle zákona prováděna např. školení řidičů.

Firma pomáhá všem svým novým pracovníkům při adaptaci na jeho pracovní místo. Zacvičení a zapracování nových pracovníků je náplní práce příslušného přímého nadřízeného.

Doporučení:

Společnost by měla každému pracovnímu místu z katalogu funkcí přiřadit souhrn nutných školení. Zároveň by měla standardizovat a poskytnout jednotlivé formy vzdělávání a tréninku tak, aby vzdělávání a trénink zabezpečily jejich efektivní výkon a u vybraných pracovních míst vytvářely předpoklady pro další kariérní růst. Jako součást profesního rozvoje doporučuji vytvořit systém optimalizace adaptačního procesu při nákupu do pracovního místa a připravit systém pružné rekvalifikace zaměstnanců, pokud to bylo třeba.

2.4.5 Hodnocení personálu

Realizovat v personální politice princip výkonnosti znamená, že zaměstnanec je odměňován a preferován v růstu kariéry na základě skutečného výkonu, přesněji jeho přínosu k plnění podnikových cílů. K tomu je nezbytné také výkon, přínos k plnění podnikových cílů měřit, objektivizovat. To je jeden z hlavních úkolů systému hodnocení zaměstnanců, mezi další úkoly náleží příspěvek k motivaci a vyšší produktivitě zaměstnanců. Systémů hodnocení je celá řada, podstatné pro jejich výběr však je dosažení konsensu o volbě a potřebě, způsobech jejich využívání a správné aplikaci [4].

Vzhledem k specifickému zaměření společnosti lze měřit výkon jak v obchodní službě, tak v provozně technických útvech, tak v odděleních likvidace a dalších útvech.

Doporučení:

Doporučuji firmě vytvořit systém hodnocení kvalit a výkonnosti personálu s důrazem na hodnocení výkonnosti, které bude umožňovat kvantitativní i kvalitativní srovnatelnost, a jehož výsledky budou patřit k rozhodujícím faktorům odměňování a kariérního růstu. Hodnocení pracovníků znesnadňuje vzdálenost mezi řídicími pracovníky a výkonnými pracovníky.

Navrhuji, aby toto hodnocení prováděli příslušní vedoucí. Vedení společnosti potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito pracovníci pracují a přispívají k hospodářskému výsledku a dobré pověsti firmy. Úkolem hodnocení je poznat stávající úroveň výkonu pracovníků, jejich silné a slabé stránky, motivovat pracovníky, umožnit pracovníkům zlepšit výkon. V neposlední řadě vytváří hodnocení základnu pro odměňování pracovníků. Navrhuji firmě, aby stanovila jeden den v měsíci, na konci kterého bude probíhat skupinové projednávání výsledků pracovníků a vzájemné předávání zkušeností.

2.4.6 Systém profesních kariér

Program osobního rozvoje zaměstnanců (dále jen "PORZ") je vyhlášen představenstvem a používán jako prioritní systém při obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů. PORZ je v pravidelných intervalech z hlediska obsahu vyhodnocován personálním úsekem a výsledky jsou předkládány jedenkrát ročně vedení společnosti.

Zaměstnance navrhuje do PORZ přímý nadřízený na úrovni 1. řídicí linie (FL) ve spolupráci s personálním úsekem. Výběr podléhá schválení příslušného člena představenstva a generálního ředitele.

Základem pro výběr zaměstnanců vytypovaných pro tento účel je:

- navržení ředitelem 1. řídicí linie
- vyhodnocení podkladů (pracovního hodnocení), které již má personální úsek k dispozici

- vyhodnocení "assessment centra" realizovaného personálním úsekem
- posouzení nezávislým subjektem (ISG, s.r.o.).

Programy osobního rozvoje jsou určeny pro:

- manažerské zálohy
- zaměstnance - specialisty/odborníky
- mladé a perspektivní zaměstnance.

Optimální obsazování vedoucích pozic je zásadním předpokladem dlouhodobého zajištění úspěšnosti společnosti. Proto by převažující část vedoucích pozic měla být obsazována v první řadě vlastními schopnými, perspektivními zaměstnanci, s vysokou identifikací s firmou.

Program manažerských záloh dlouhodobě zajišťuje systém, v němž jsou s předstihem vytipováni zaměstnanci, s nimiž lze v Kooperativě počítat pro vedoucí pozice, zabezpečuje rozvoj jejich způsobilosti k řízení (kvalifikační i osobnostní) a sleduje a vyhodnocuje jejich profesionální úspěšnost.

Vybraní zaměstnanci, kteří jsou schopni a ochotni převzít náročnější pozice, mohou být v rámci závěrů pravidelného objektivního a pozitivního zhodnocení pracovního výkonu navrhováni do přípravy na střední nebo vyšší vedoucí pozici, event. na jinou vedoucí pozici v horizontální úrovni řízení.

Zaměstnanec je informován o profilu pracovní pozice na kterou je "připravován". Záměrem je větší motivace zaměstnance a zjištění jeho ztotožnění se s danou pozicí. Informaci podává personální úsek ve spolupráci s nadřízeným zaměstnancem.

Zaměstnanci specialisté/odborníci ovlivňují celkovou úspěšnost pojišťovny svou specifickou pracovní schopností. U zaměstnance specialisty hraje rozhodující roli jeho konkrétní osobní příspěvek k úspěchům pojišťovny.

Zaměstnanci specialisté jsou identifikováni nadřízenými první řídící linie a jsou schváleni příslušným členem představenstva. Vytipování a jméno zaměstnance specialisty

sděluje ředitel první řídící linie personálnímu úseku. Určení specialisty je aktualizováno v periodě jednoho roku, nebo v případě rozvázání pracovního poměru zaměstnance - specialisty.

Spadají sem pracovní místa spojená s následujícími aktivitami společnosti:

- a) tvorba pojistných produktů
- b) tvorba marketingové strategie
- c) zajištění
- d) tvorba provozního systému a logistika provozu
- e) tvorba metodiky a řízení obchodní služby
- f) tvorba metodiky a řízení likvidační služby
- g) řízení investičního portfolia a likvidity (treasury)
- h) řízení lidských zdrojů
- i) ekonomika
- j) IT.

Personální práce s těmito skupinami zaměstnanců je spojena s výběrem, stabilizací, motivací a systematickým vzděláváním, s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace s důrazem na kontextové myšlení.

Touto cílovou skupinou jsou zaměstnanci společnosti, kteří nedovršili věku 30 let, mají vysokoškolské vzdělání a jsou hodnoceni jako zaměstnanci s potenciálem pro výkon vedoucí pozice nebo pozice specialisty.

V současné době je v Kooperativě zaměstnáno cca 250 zaměstnanců do 30 let s VŠ vzděláním.

Personální práce s těmito zaměstnanci spočívá především v oblasti jejich vzdělávání, motivace, stabilizace a účelovým, dočasným přemístěním (přeřazením) zaměstnance na jiné nebo pracovním profilem obdobné pracovní místo (rotace).

Doporučení:

Firma má vytvořen systém profesních kariér pro vybrané vedoucí pracovníky a specialisty/odborníky a mladé perspektivní pracovníky s vysokoškolským vzděláním. Optimální obsazování vedoucích pozic je zásadním předpokladem dlouhodobého zajištění úspěšnosti společnosti. Proto by převažující část vedoucích pozic měla být obsazována v první řadě vlastními schopnými, perspektivními zaměstnanci, s vysokou identifikací s firmou.

2.4.7 Odměňování pracovníků

V této oblasti se zabýváme otázkou, jakým mzdovým systémem budeme platit personálu a v jakých tarifech. Ideálním cílem podnikového mzdového systému je dosáhnout souladu podnikových záměrů s motivací zaměstnanců k práci a jejich spokojeností s úrovní, způsoby a formami poskytování mezd.

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížných pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků. Ve společnosti se pro výplatu mezd používají tarifní i netarifní způsoby. Z hlediska odměňování se zaměstnanci ve všech organizačních složkách a útvech firmy dělí na dvě základní skupiny:

- a) výkonní zaměstnanci zařazování a odměňování v rámci 12 tarifních tříd podle druhu a náročnosti práce,
- b) vedoucí zaměstnanci zařazování odměňování mimo tarif, případně podle funkce, u níž je účelné z hlediska odměňování zavést zařazování mimo tarif.

Pro potřeby funkčního zařazování zaměstnanců je k platovému řádu firmy uveden katalog funkcí a typových činností, který obsahuje:

- a) seznam všech výkonných funkcí potřebných pro výkon firmy, zařazených v rámci 12 třídního tarifního systému podle pracovních charakteristik a náročností vykonávaných typových činností,
- b) seznam všech řídicích funkcí stanovených v souladu s organizačním řádem firmy a zařazených mimo tarif,
- c) seznam všech dalších funkcí zařazených mimo tarif.

Tab. 1. Mzdové složky [vlastní zpracování]

kategorie zaměstnanců dle článku 4 Platového řádu	kategorie zaměstnanců dle článku 6 Platového řádu
základní plat	Smluvní mzda, kterou tvoří mzdové složky:
mimořádné odměny	.- smluvní plat
výkonnostní odměny	.- roční odměny
provize za sjednání pojištění	.- mimořádné odměny
superprovize	.- jubilejní odměny
odměny underwriterů	.- náhrady mezd
odměny za lektorskou činnost	
odměny metodiků obchdní služby	
mimořádná mzda (13. a 14. plat)	
příplatky a odměna za pracovní pohotovost	
jubilejní odměny	
náhrady mezd	

Základní plat, smluvní plat, příplatek ve firmě jubilejní odměny a náhrady mezd jsou nárokovými mzdovými složkami. Ostatní složky mezd nejsou nárokové, mohou se jim stát pouze při splnění podmínek stanovených platovým řádem, případně dalšími interními předpisy.

Doporučení:

Vzhledem k tomu, že odměňování technicko-hospodářských pracovníků probíhá formou časové mzdy, doporučil bych firmě zavést nový, efektivnější systém odměňování, který bude záviset na hodnocení pracovníků. Časová mzda má sice své výhody, ke kterým patří jednoduchost a administrativní nenáročnost, snadnější plánování mzdových nákladů, srozumitelnost pro pracovníky. Má však také řadu nevýhod a to především omezený

pobídkový účinek, přiživování méně schopných pracovníků na práci svých spolupracovníků a intenzivnější kontrola pracovníků.

2.4.8 Sociální politika

V této části personální strategie se budeme věnovat tomu, jaké další formy zabezpečení a péče o personál zvolíme k tomu, abychom vytvářeli dobré pracovní podmínky a podporovali pracovní spokojenost zaměstnanců.

Dosažené výsledky firmy a úspěch na trhu - to jsou výsledky usilovné a obětavé práce všech jejích zaměstnanců. Pro stabilizaci svých zaměstnanců firma pro rok 2005 nabízí zaměstnanecké výhody, které jsou vybírány a poskytovány tak, aby byly nejen motivací, ale zároveň zvýšením reálné hodnoty příjmů zaměstnanců s minimální daňovou zátěží. Benefity, z hlediska jejich zaměření, jsou rozděleny do pěti oblastí:

- A Finanční služby - Sazby ve finančních službách, finanční příspěvky a půjčky zaměstnavatele.
- B Zdravotní péče - Péče zaměstnavatele o zdraví zaměstnance.
- C Volný čas - Podpora aktivního trávení volného času zaměstnanců a jejich rodin.
- D Sociální mix - Výhody poskytované všem zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců, usnadňující soulad soukromého a pracovního života a kvalitnější formy odpočinku.
- E Profesní zázemí - Zajištění technického vybavení a vybavení pro snazší plnění pracovních úkolů – pro specifikované skupiny zaměstnanců.

A FINANČNÍ SLUŽBY

1 *Příspěvek na stravování*

- 1.1 Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek na nákup jedné stravenky v hodnotě 50,-- Kč na jedno hlavní jídlo denně. Výše příspěvku z nákladů organizace činí 27,50 Kč, ze sociálního fondu 10,50 Kč. Zaměstnanec hradí srážkou ze mzdy doplatek do hodnoty stravenky ve výši 12,-- Kč.

- 1.2 V roce 2005 bude stravenky distribuovat centrální dodavatel, společnost SodexoPass ČR, a.s. Nákup a výdej stravenek zajišťují pro své zaměstnance ekonomicko správní oddělení agentur, pro generální ředitelství ekonomický úsek.
- 1.3 Příspěvek na stravování obdrží zaměstnanec, který má s firmou uzavřen hlavní pracovní poměr, přičemž jeho denní pracovní úvazek činí 6-8 hodin.
- 1.4 Příspěvek zaměstnanci nepřísluší, pokud:
- čerpá dovolenou;
 - čerpá placené či neplacené volno;
 - je v pracovní neschopnosti;
 - je na služební cestě (tuzemská i zahraniční) a účtuje nebo mu je poskytnuto stravné;
 - účastní se vzdělávací akce a je mu poskytnuta strava;
 - má jinou absenci přesahující 4 hodiny denně;
 - vykonává práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu.

2 *Návratné bezúročné sociální půjčky*

- 2.1 Návratná bezúročná sociální půjčka může být poskytnuta zaměstnanci na řešení přechodně nepříznivé finanční situace v rodině zaměstnance, a to až do výše 20 000 Kč.
- 2.2 Ve zcela mimořádném případě lze poskytnout sociální půjčku vyšší, ale s tím, že částka převyšující 20 000,-- Kč je zdanitelným příjmem zaměstnance.
- 2.3 Sociální půjčka může být poskytnuta zaměstnanci, který má po uplynutí jednoho roku pracovního poměru ve firmě uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou a pracovní úvazek činí 6-8 hodin denně.
- 2.4 Půjčka je vyplácena zaměstnanci v hotovosti pokladnou agentury / GŘ a doba její splatnosti činí 2 roky. V této době nemůže být poskytnuta žádná další půjčka.

- 2.5 Při rozhodování o poskytnutí návratné bezúročné sociální půjčky bude přihlédnuto k uváděným důvodům v žádosti, k výši průměrného příjmu žadatele, již poskytnutým zaměstnaneckých výhodám a výsledkům pracovního hodnocení zaměstnance.

3 *Nenávratné sociální výpomoci*

- 3.1 Nenávratná sociální výpomoc může být zaměstnanci poskytnuta jednou za trvání pracovního poměru na řešení trvale (dlouhodobě) nepříznivé finanční situace v rodině zaměstnance, a to až do výše 15 000,-- Kč. Sociální výpomoc je zdanitelným příjmem zaměstnance.

V případě, že je jednorázová sociální výpomoc poskytnuta zaměstnanci postiženému následky živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, částka do výše 15 000,-- Kč nepodléhá zdanění.

- 3.2 V případě úmrtí zaměstnance lze poskytnout sociální výpomoc do výše 15 000 Kč jeho nejbližším pozůstalým (manžel, manželka, děti do ukončení přípravy na povolání), pokud zaměstnanec před zánikem pracovního poměru podle § 42 odst. 4 Zákoníku práce splňoval podmínky pro poskytnutí. U pozůstalého je sociální výpomoc osvobozena od daně z příjmu.
- 3.3 Nenávratná sociální výpomoc může být poskytnuta zaměstnanci, který má po uplynutí jednoho roku pracovního poměru ve firmě uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou a pracovní úvazek činí 6-8 hodin denně.
- 3.4 Při rozhodování o poskytnutí nenávratné sociální výpomoci bude přihlédnuto k uváděným důvodům v žádosti, k výši průměrného příjmu žadatele, již poskytnutým zaměstnaneckých výhodám a výsledkům pracovního hodnocení zaměstnance.
- 3.5 Nenávratná sociální výpomoc je vyplácena zaměstnanci v hotovosti pokladnou agentury / GŘ.

4 *Zaměstnanecké půjčky*

- 4.1 Zaměstnanecké půjčky mohou být zaměstnanci poskytnuty v objemu vyčleněných prostředků:

- na modernizaci bytového zařízení nebo vybavení bytu do výše 50 000,--Kč;

- na koupi, rekonstrukci nebo modernizaci bytu do výše 100 000,--Kč.

Půjčka nebude poskytnuta na nákup spotřební elektroniky včetně PC a na koupi, modernizaci či vybavení objektů, které nejsou určeny k trvalému bydlení žadatele o půjčku.

4.2 Půjčka se poskytuje na dobu dvou let s úrokem 2% p.a.

4.3 Žádost o poskytnutí zaměstnanecké půjčky předkládá zaměstnanec prostřednictvím ředitele příslušného útvaru personálnímu úseku generálního ředitelství, který rozhodne o poskytnutí půjčky. Při rozhodování o poskytnutí půjčky zaměstnanci se zvl. přihlíží k výsledkům jeho pracovního hodnocení a délce odpracované doby ve firmě.

4.4 Zaměstnanecká půjčka může být poskytnuta zaměstnanci, který má po uplynutí jednoho roku pracovního poměru ve formě uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou, s pracovním úvazkem 6-8 hodin denně.

4.5 Ručitel, který garantuje splacení půjčky, musí být zaměstnancem firmy, má po uplynutí zkušební doby uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou, nemá zaměstnaneckou půjčku a neručí jinému zaměstnanci.

4.6 Zaměstnanci může být opakovaně poskytnuta další zaměstnanecká půjčka po uplynutí dvou let od splacení již poskytnuté zaměstnanecké půjčky.

4.7 Poskytnutá částka je odeslána zaměstnanci na jeho účet. Zaměstnanec je povinen předložit fotokopie účetních dokladů dokazujících čerpání této půjčky na účel uvedený ve smlouvě o zaměstnanecké půjčce:

- u půjčky do 50 000,-- Kč je zaměstnanec povinen předložit doklady o čerpání ve lhůtě tří měsíců ode dne poskytnutí půjčky;
- u půjčky nad 50 000,-- Kč, max. však do 100 000,-- Kč je zaměstnanec povinen předložit doklady o čerpání ve lhůtě šesti měsíců ode dne poskytnutí půjčky.

Pokud zaměstnanec nepředloží doklady k celé výši zaměstnanecké půjčky ve stanovené lhůtě, je povinen vzniklý rozdíl v termínu do jednoho měsíce vrátit firmě pokladnou nebo převodem z účtu.

4.8 Roční limit prostředků na zaměstnanecké půjčky je stanoven agenturám / GŘ podle úhrnné částky, vyčleněné na tyto účely a podle počtu zaměstnanců v hlavním pracovním poměru k 1. lednu kalendářního roku.

5 *Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění*

5.1 Zaměstnancům firmy, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění s Penzijním fondem České spořitelny a.s. (dále jen PFČS) přispívá zaměstnavatel příspěvkem ve výši 1/3 příspěvku zaměstnance, maximálně však částkou 500,-- Kč měsíčně.

5.2 Příspěvek zaměstnanci náleží při splnění následujících podmínek:

- a) zaměstnanec má po uplynutí jednoho roku v Kooperativě uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, nejméně však na období jednoho roku;
- b) zaměstnanec má denní pracovní úvazek 6-8 hodin;
- c) zaměstnanec měsíčně ukládá částku nejméně 500,-- Kč;
- d) platba zaměstnance probíhá formou srážky ze mzdy;
- e) zaměstnanec není na rodičovské dovolené;
- f) zaměstnanec předložil personálnímu úseku generálního ředitelství smlouvu uzavřenou s PFČS.

5.3 Příspěvek náleží zaměstnanci, který splňuje všechny body 5.2 a), b), c), d), e), f), současně a za podmínky, že předloží všechny níže uvedené doklady:

- kopii smlouvy prokazující, že uzavřel penzijní připojištění u PFČS;
- dohodu o srážkách ze mzdy.

Příspěvek náleží zaměstnanci od první nejbližší výplaty mezd, ke které doložil výše uvedené náležitosti. Příspěvek nelze přiznat zpětně.

5.4 Převzatým zaměstnancům Pojišťovny České spořitelny a.s. (dále jen PČS), kterým byl poskytován příspěvek na penzijní připojištění v roce 2004, je za stejných podmínek a ve sjednaném rozsahu příspěvek na penzijní připojištění u Penzijního fondu České

spořitelny, a.s. poskytován firmou i v roce 2005. Jedná se o částku ve výši 3% z vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální pojištění a sociální politiku zaměstnanosti, maximálně však do výše měsíčního příspěvku zaměstnance na penzijní připojištění.

5.5 Příspěvek firma poskytne převzatému zaměstnanci PČS pouze při splnění následujících podmínek:

- a) zaměstnanec uzavřel smlouvu o penzijním připojištění u Penzijního fondu České spořitelny s účinností nejpozději k 1.1.2004;
- b) zaměstnanec předložil u PČS žádost o srážky ze mzdy;
- c) zaměstnanec předložil u PČS kopii uzavřené smlouvy prokazující, že uzavřel penzijní připojištění s Penzijním fondem České spořitelny.

5.6 Na smlouvy, které byly uzavřené u Credit Suisse Life & Pensions do 31.12.2004 a jen těm zaměstnancům, kteří do 31.12.2004 splnili podmínky dané sociálním programem pro rok 2004, bude firma poskytovat příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění u Credit Suisse Life & Pensions i nadále ve výši 1/3 příspěvku zaměstnance, maximálně však částkou 500,-- Kč měsíčně.

5.7 Smlouvám na penzijní připojištění uzavřeným s účinností od 1.1.2005 bude poskytován příspěvek u PFČS podle podmínek bodů 5.1, 5.2, 5.3.

5.8 Zaměstnavatel poskytne příspěvek zaměstnanci pouze do jednoho penzijního fondu.

6 *Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění*

6.1 Zaměstnancům firmy, kteří mají uzavřenou jednu smlouvu typu 90RG nebo 91RM nebo 90SZ životního pojištění u firmy, přispívá zaměstnavatel i nadále polovinou částky, kterou platí zaměstnanec, tzn. jednu třetinu měsíčního pojistného, minimálně však 220,-- Kč (tj. od celkového měsíčního pojistného 660,-- Kč), maximálně 666,-- Kč měsíčně (tj. do celkového měsíčního pojistného 1 998,-- Kč a vyššího).

6.2 Příspěvek zaměstnanci náleží při splnění následujících podmínek:

- a) zaměstnanec má ve firmě uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou;
- b) zaměstnanec má denní pracovní úvazek 6-8 hodin;
- c) pracovní poměr zaměstnance ke dni uzavření soukromého životního pojištění musí trvat nepřetržitě po dobu alespoň 5 let;

- d) zaměstnanec není zařazen do mimotarifní funkce č. 2000, 2100, 2200, 2301, 2302 a 2303;
- e) zaměstnanec má již sjednáno alespoň jedno pojištění ve firmě, jehož účinnost ke dni sjednání nového soukromého životního pojištění trvá nejméně jeden rok;
- f) zaměstnanec uzavře jednu novou smlouvu soukromého životního pojištění produktu 90SZ nebo 90RG nebo 91RM s měsíčním způsobem placení pojistného;
- g) platba zaměstnance probíhá formou srážky z jeho mzdy;
- h) zaměstnanec není na rodičovské dovolené;
- i) ředitel agentury, ředitel úseku / odboru GŘ, kde zaměstnanec vykonává práci, doporučí svým podpisem v pojistné smlouvě uzavření soukromého životního pojištění s příspěvkem zaměstnavatele a současně odsouhlasí splnění výše uvedených podmínek;

6.3 Příspěvek náleží zaměstnanci, který splňuje všechny body 6.2 a), b), c), d), e), f), g), h) i) současně a za podmínky, že předloží všechny níže uvedené doklady:

- kopii smlouvy životního pojištění uzavřeného s firmou (sazba 90SZ nebo 91RM nebo 90RG);
- dohodu o srážkách ze mzdy.

Příspěvek náleží zaměstnanci od první nejbližší výplaty mezd, ke které doložil výše uvedené náležitosti. Příspěvek nelze přiznat zpětně.

6.4 Převzatým zaměstnancům PČS, kterým byl již poskytován v roce 2004, je za stejných podmínek a ve sjednaném rozsahu jako dosud poskytován příspěvek na životní pojištění u Pojišťovny České spořitelny firmou i v roce 2005, a to ve výši až 8 000,-- Kč ročně, maximálně však do výše ročního pojistného uhrazeného zaměstnancem v rámci životního pojištění.

6.5 Příspěvek firma poskytne převzatému zaměstnanci PČS pouze při splnění následujících podmínek:

- a) zaměstnanec uzavřel smlouvu o životním pojištění u Pojišťovny České spořitelny s účinností nejpozději k 1.1.2004;
- b) zaměstnanec hradí pojistné formou trvalého příkazu k úhradě;

- c) zaměstnanec předložil v PČS kopii akceptační smlouvy prokazující, že uzavřel životní pojištění u Pojišťovny České spořitelny;
- d) zaměstnanec má zřízený účet u České spořitelny pro výplatu mzdy

6.6 Smlouvám uzavřeným s účinností od 2.1.2004 je poskytován příspěvek u firmy podle podmínek bodů 6.1, 6.2, 6.3.

7 Životní pojištění s úrazovým připojištěním

7.1 Touto smlouvou jsou automaticky pojištěni všichni zaměstnanci, kteří mají po uplynutí zkušební doby uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou nebo určitou, nejméně však na dobu jednoho roku, a jejich denní pracovní úvazek činí 6-8 hodin.

7.2 Pojistnou událostí je smrt pojištěného, úraz (s výjimkou pracovního úrazu) s trvalými následky nebo přiznaná invalidita. Nastane-li během trvání pojištění pojistná událost, pojistitel poskytne plnění v následujícím rozsahu:

Tab. 2. *Rozsahy plnění životního pojištění s úrazovým připojištěním – sociální program [vlastní zpracování]*

Pojistná událost	Rozsah plnění	
	Zaměstnanec bez částečné invalidity	Zaměstnanec s částečnou invaliditou
Smrt	150 000 Kč	150 000 Kč
Trvalé následky úrazu (podle jejich rozsahu ve výši procentního podílu z pojistné částky)	200 000 Kč	200 000 Kč
Plná invalidita následkem úrazu	150 000 Kč	75 000 Kč
Plná invalidita následkem nemoci do 1 roku (včetně) trvání PP	50 000 Kč	25 000 Kč
Plná invalidita následkem nemoci od 1 do 2 let (včetně) trvání PP	100 000 Kč	50 000 Kč
Plná invalidita následkem nemoci po 2 letech trvání PP	150 000 Kč	75 000 Kč

Právo na plnění za plnou invaliditu může pojištěný uplatnit pouze jedenkrát během trvání pracovního poměru.

- 7.3 Pojistné je hrazeno ze sociálního fondu za zaměstnance a je součástí základu pro výpočet daně. Jako nepeněžní příjem zaměstnance podléhá dani z příjmu fyzických osob. Roční pojistné za jednoho zaměstnance činí 750,-- Kč. Smlouva č. 72-495000386-8 uzavřená dne 1.2.2000 na dobu neurčitou je uložena v personálním úseku a v úseku pojištění osob generálního ředitelství.
- 7.4 Při individuálním pojištění, s výjimkou částečně invalidních osob, se může zaměstnanec pojistit na dvojnásobek pojistných částek za výše uvedená rizika. Roční pojistné za toto připojištění činí 750,-- Kč.
- 7.5 Vznik pojistné události hlásí pojištěný, v případě smrti pojištěného osoby, kterým vznikne právo na plnění, bez zbytečného odkladu na adresu:

ALFA, a.s.

AG Praha

likvidace pojistných událostí z pojištění osob

8 Pojištění pro případ pracovní neschopnosti

- 8.1 Touto smlouvou jsou automaticky pojištěni všichni zaměstnanci, kteří mají po uplynutí jednoho roku od vzniku pracovního poměru uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou a jejich denní pracovní úvazek činí 6-8 hodin.
- 8.2 Pojistnou událostí je úraz (s výjimkou pracovního úrazu) nebo nemoc zaměstnance, přičemž mu lékař vystavil pracovní neschopnost delší než 14 kalendářních dnů.
- 8.3 Vznikne-li během trvání pojištění pojistná událost, pojistitel poskytne pojištěnému za každý den pracovní neschopnosti, počínaje 15. kalendářním dnem, pojistné plnění ve výši 100,-- Kč denně. V období jednoho kalendářního roku může být toto plnění poskytnuto nejvýše za 60 kalendářních dnů.
- 8.4 Pojistné je hrazeno ze sociálního fondu za zaměstnance a je součástí základu pro výpočet daně. Jako nepeněžní příjem zaměstnance podléhá dani z příjmu fyzických osob. Roční pojistné za jednoho zaměstnance činí 100,-- Kč. Smlouva č. 50-495000753-0 uzavřená s účinností ode dne 1.1.2005 do 31.12.2005 je uložena v personálním úseku a v úseku pojištění osob generálního ředitelství.

- 8.5 Vznik pojistné události hlásí pojištěná, resp. pozůstalá osoba, v případě smrti pojištěné osoby, bez zbytečného odkladu na adresu:

ALFA a.s.

úsek pojištění osob

Praha

9 *Pojištění léčebných výloh v zahraničí a cestovní pojištění*

- 9.1 Touto smlouvou jsou po uplynutí zkušební doby automaticky pojištěni všichni zaměstnanci, kteří mají uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou a jejich denní pracovní úvazek činí 6-8 hodin.
- 9.2 Pojištění léčebných výloh v zahraničí zahrnuje náklady vynaložené na lékařské ošetření, léčení úrazu, akutní onemocnění nebo smrt pojištěné osoby, které vzniknou mimo území České republiky. Cestovní pojištění zahrnuje úrazové pojištění, pojištění zavazadel a pojištění odpovědnosti. Toto pojištění se nevztahuje na státy, ve kterých má pojištěná osoba trvalé bydliště nebo pracovní povolení.
- 9.3 Pojistné je hrazeno ze sociálního fondu za zaměstnance a je součástí základu pro výpočet daně. Jako nepeněžní příjem zaměstnance podléhá dani z příjmu fyzických osob. Roční pojistné za jednoho zaměstnance činí 264,-- Kč. Dodatek č. 3 k rámcové pojistné smlouvě č. 50 910330 51, jímž se smlouva prodlužuje do 31.12.2005, je uložen v personálním úseku a v úseku pojištění majetku generálního ředitelství.
- 9.4 Vznik pojistné události je pojištěný nebo oprávněná osoba oznámit bez zbytečného odkladu na adresu:

ALFA a.s.

Praha

likvidace pojistných událostí

1 *Závodní preventivní péče*

Závodní preventivní péče je zaměřena na zdravotní péči definovanou zákonem č. 20/1996 Sb., o péči o zdraví lidu a zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů a příslušných navazujících ustanovení. Jedná se především o vstupní, periodické a preventivní prohlídky a bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Závodní preventivní péče je zajištěna regionálně. Jednotlivé agentury / GŘ mají uzavřeny individuální smlouvy, které obsahují všechny náležitosti předepsané zákonem. S podmínkami konkrétní smlouvy o závodní preventivní péči seznámí zaměstnance personalista příslušné organizační jednotky.

2 *Vyšetření přístrojem Anecard*

Pro všechny zaměstnance firmy starší 40 let organizuje personální úsek generálního ředitelství vyšetření přístrojem Anecard ve specializovaném zdravotním zařízení v Praze. Pokud lékař nestanoví jinak, může zaměstnanec podstoupit vyšetření jednou za trvání pracovního poměru.

3 *Vyšetření přístrojem Mamograf*

Vyšetření je určeno pro ženy, prohlídky jsou organizovány regionálně, v rámci agentur, pověřenými zaměstnanci/personalisty.

Zaměstnankyně do 40 let absolvují jedno vyšetření za dobu trvání pracovního poměru u firmy na vlastní žádost, zaměstnankyně starší 40 let mohou podstoupit prohlídku jedenkrát ročně, pokud lékař nestanoví jinak.

4 *Rehabilitační péče*

Zaměstnancům obsluhujícím infolinku firmy se nadále poskytuje dvakrát ročně rehabilitační péče u ORL lékaře.

5 *Oční vyšetření*

Oční vyšetření může být pro zaměstnance zorganizováno formou smlouvy mezi firmou a očním lékařem. Prohlídky organizuje jedenkrát ročně pověřený zaměstnanec agentury / GŘ.

6 Očkování

Očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě, žloutence atd. může být pro zaměstnance zorganizováno v obdobích, kdy hrozí nákaza nebo když je zaměstnanec vystaven vnějším vlivům, které by mohly vyvolat některou z výše uvedených nemocí.

7 Vitamíny

Zaměstnancům mohou být v obdobích, kdy hrozí virové onemocnění, poskytovány potravinové doplňky, jejichž cílem je předejít onemocnění. O jejich poskytnutí rozhoduje ředitel AG / ředitel personálního úseku s přihlédnutím na možnosti čerpání přidělených finančních prostředků na ozdravná opatření.

8 Ozdravná péče o vrcholový management

Ozdravný program, který je zaměřen na prevenci a léčbu nemocí vyplývajících z extrémního tělesného a psychického zatížení na pozicích vrcholového managementu, s následnou rehabilitací. Zajistitelem ozdravné péče o vrcholový management je i pro rok 2005 společnost Santé, s.r.o.

9 Pitný režim

V průběhu roku 2004 byly na pracovištích firmy nainstalovány aquamaty s pitnou vodou firmy Fontana watercoolers s.r.o., která se prezentovala nejkomplexnějšími službami na celém území ČR. Bylo nainstalováno 107 ks přístrojů. Pitná voda v balení o objemu 18,9 l je nasmlouvána v ceně 95,-- Kč za jeden barel.

Zaměstnavatel bude dále pokračovat v rozvíjení pitného režimu.

C VOLNÝ ČAS

1 Krátkodobé dětské sportovní akce

Agentury / GŘ, na základě dohody s personálním úsekem GŘ, pořádají pro děti svých zaměstnanců krátkodobé sportovní nebo kulturní akce. Firma na tyto akce přispívá z prostředků sociálního fondu částkou ve výši 150,-- Kč na dítě a den. Podmínkou pro

poskytnutí příspěvku je předložení seznamu zúčastněných dětí a doklad o zaplacení znásobený počtem dětí.

2 Dětské rekreace

Úhrada nákladů spojených s dětskými rekreacemi (letní a zimní dětská rekreace) náleží 1x ročně za dítě zaměstnance, který má s firmou uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou nebo určitou, nejméně však na dobu jednoho roku, přičemž jeho denní pracovní úvazek činí 6-8 hodin.

3 Letní dětská rekreace

- 3.1 Letní dětskou rekreaci organizuje personální úsek generálního ředitelství. Probíhají ve čtyřech turnusech ve školícím středisku.
- 3.2 Zaměstnanec, jehož dítě se zúčastní dětské letní rekreace, hradí 1 500,-- Kč na dítě a pobyt. Zbytek nákladů hradí firma ze sociálního fondu.
- 3.3 Úhrada nákladů náleží za dítě zaměstnance, který má s firmou uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou nebo určitou, nejméně však na dobu jednoho roku, přičemž jeho denní pracovní úvazek činí 6-8 hodin.
- 3.4 Pokud zaměstnanec vyšle na rekreaci více dětí, úhrada nákladů náleží na všechny děti.
- 3.5 Firma hradí ze sociálního fondu za dítě úrazové pojištění a pojištění zavazadel.

4 Zimní dětská rekreace

- 4.1 Zimní dětská rekreace je realizována do výše vyčleněných prostředků a organizují je, po dohodě s personálním úsekem generálního ředitelství, hlavní vedoucí jednotlivých akcí, v zimních rekreačních střediscích v tuzemsku i zahraničí.
- 4.2 Zaměstnanec, jehož dítě se v roce 2005 zúčastní zimní dětské rekreace, hradí podle místa konání (ČR x Rakousko) částky v rozmezí 2 000,-- až 2 500,-- Kč. Zbytek nákladů hradí firma ze sociálního fondu.
- 4.3 Úhrada nákladů náleží za dítě zaměstnance, který má s firmou uzavřen hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou nebo určitou, nejméně však na dobu jednoho roku, přičemž jeho denní pracovní úvazek činí 6-8 hodin.
- 4.4 Pokud zaměstnanec vyšle na rekreaci více dětí, úhrada nákladů náleží na všechny děti.
- 4.5 Firma hradí ze sociálního fondu za dítě léčebné výlohy v zahraničí a cestovní pojištění.

5 *Firemní sportovní klub*

- 5.1 Zaměstnancům, kteří se zúčastní aktivit pořádaných firemním sportovním klubem je poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy na dobu nezbytně nutnou a hrazeno ubytování.
- 5.2 Účastníkům mezinárodních sportovních her, vyslaným firemním sportovním klubem, jsou hrazeny všechny náklady (mimo sportovního vybavení).
- 5.3 Pracovní volno s náhradou mzdy je placeno ze základní mzdy TH zaměstnanců a ze zaručené (základní) mzdy zaměstnanců ve třídách 3001, 0501, 0601, 0701 a 0801.

D SOCIÁLNÍ MIX

1 *Program pro důchodce*

- 1.1 Bývalým zaměstnancům, kteří rozvázali pracovní poměr s firmou z důvodu odchodu do starobního důchodu je odborem komunikace a marketingu zasílán firemní časopis.
- 1.2 Jednou ročně je pro tyto bývalé zaměstnance regionálně, v rámci jednotlivých agentur organizováno společenské setkání. Na tato setkání přispívá firma ze sociálního fondu částkou 150,-- Kč na osobu a rok.

2 *Pracovní volno poskytované osamělým zaměstnancům*

- 2.1 Osamělým zaměstnancům pečujícím o dítě ve věku do 15 let (u invalidních dětí ve vlastní péči do 26 let) poskytuje firma jednou za kalendářní čtvrtletí jeden den pracovního volna s náhradou mzdy.
- 2.2 Nárok na pracovní volno mají ti osamělí zaměstnanci, kteří mají s firmou uzavřen hlavní pracovní poměr nejméně tři měsíce, přičemž pracovní úvazek činí 6-8 hodin denně.
- 2.3 Nárok na pracovní volno nepřísluší těm osamělým zaměstnancům, kteří jsou celé kalendářní čtvrtletí v pracovní neschopnosti.

3 *Pracovní volno poskytované těhotným ženám*

- 3.1 Těhotným ženám, počínaje čtvrtým měsícem těhotenství do dne nástupu na mateřskou dovolenou, se poskytuje jednou za kalendářní čtvrtletí jeden den pracovního volna s náhradou mzdy.
- 3.2 Nárok na pracovní volno mají ty těhotné ženy, které mají s firmou uzavřen hlavní pracovní poměr nejméně tři měsíce, přičemž pracovní úvazek činí 6-8 hodin denně.

3.3 Nárok na pracovní volno nepřísluší těm těhotným ženám, které jsou celé kalendářní čtvrtletí v pracovní neschopnosti.

4 Dovolená

4.1 Každému zaměstnanci se prodlužuje nárok na dovolenou na zotavenou o jeden týden nad rámec stanovený příslušným ustanovením zákoníku práce.

Doporučení:

Tato oblast je ve zkoumané firmě perfektně zabezpečena, je vytvořeno komplexní sociální zabezpečení potřeb personálu a péče o něj.

2.4.9 Personální informační systém

Mít perfektní evidenci zaměstnanců s archivem, funkční a rychlou administrativu pro každodenní personální operativu, k tomu mít možnost prognózovat, modelovat možný personální vývoj a na základě modelů přijímat rozhodnutí, a to vše s minimem personalistů a potřebném reálném čase. Tato představa je dnes, díky rozsáhlé informatizaci personalistiky, již reálná. Zásadní je však volit pro firmu adekvátní informační systém, který je uživatelsky příjemný a vhodný i pro manažery mimo personální úsek. [4]

Firma má zaveden personální informační systém. Ostatní zaměstnanci nemají podle zákona o ochraně osobních údajů přístup k personálním informacím, a tak je nemohou ani využívat. Personální evidence je zabezpečena přes mzdový útvar, kde kromě mezd se mohou využívat informace o čerpaných dovolených, o jejich zůstatku atd. Je také veden archiv zaměstnanců, ke kterému nemají ostatní pracovníci přístup. V tomto archivu je vedena celková evidence zaměstnanců.

2.4.10 Personální management a vedení lidí

Jasně říci, jaké personální kompetence mají manažeři jednotlivých podnikových úseků, jaké jsou činnosti personálního úseku a v jaké organizační struktuře se budou

zabezpečovat, a zejména jaký model vedení bude podniku uplatňován a jak se v personálním řízení odrazí přijatá podniková kultura. Právě tato oblast personální strategie, její potřebný rozsah ukazuje, jak škodlivá může být redukce řízení do roviny pouhé administrativy. [4]

V personální oblasti jsou jednotliví ředitelé agentur pověřeni uzavíráním smluv se zaměstnanci, v této oblasti jsou mu svěřeny veškeré pravomoci, v případě jeho nepřítomnosti jej zastupuje obchodní ředitel agentury. Vedoucí jednotlivých útvarů mohou podle potřeby a na základě jimi vedených pohovorů doporučovat k přijetí nové pracovníky na předem schválená místa a jejich povinností je také zaškolení nového pracovníka na dané pracovní místo, kterým v tomto pomáhají jednotliví pracovníci podpory prodeje (metodici).

Ve firmě je definována podniková kultura, která je tvořena souhrnem představ, přístupů a hodnot všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Podniková kultura se ve firmě projevuje ve třech úrovních.

První úroveň tvoří vize, ideje, představy o firmě, o jejích pracovnících, vztahu firmy k jiným subjektům.

Druhou úroveň představuje systém stanovených norem, pravidel, zásad, standardů a řádů, které jsou vytvářeny, používány a respektovány. Patří sem např. organizační řád, pracovní řád, kolektivní smlouva, mzdový řád, směrnice atd.

Třetí úroveň tvoří symboly, které jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami společnosti, které lidé vidí, slyší a vnímají. Ve firmě je tato úroveň vyjádřena pracovním prostředím, architekturou a způsobem oblékání zaměstnanců.

Doporučení:

V této oblasti společnosti doporučuji zapojit všechny organizační prvky a management společnosti do realizace personální politiky a personální strategie firmy,

k tomu vytvořit efektivní strukturu personálního úseku s důrazem na definování řízení kariér a vedení lidí.

2.5 Shrnutí analytické části

V této části práce jsem provedl seznámení se zkoumanou firmou. Uvedl jsem poslání a cíle podniku. Popsal jsem celkovou strategii firmy a stanovil jsem úlohu personálního útvaru ve firmě. Hlavní náplní této práce však byla analýza jednotlivých oblastí personální práce a strategie.

Firma se v loňském roce pustila do rozsáhlé restrukturalizace. Ve firmě takového významu a takové velikosti je nutné učinit potřebné kroky zejména směrem k centralizaci pojištění technických procesů a likvidace, což bude především znamenat zrychlení a zlepšení služeb pro klienty při jejich co nejmenším administrativním zatížení. Na restrukturalizaci s ALFA a.s. těsně spolupracuje poradenská společnost McKinsey&Company, jejichž návrhy a podněty vycházejí z hluboké znalosti nejlepší světové pojišťovací praxe. Celý proces se významně dotýká i zaměstnanců ALFY. Pro některé to znamená nutnost rekvalifikace, pro některé regionální stěhování za prací. Účelem restrukturalizace není snížit počet zaměstnanců, ale změnit strukturu pracovních míst. Hledá-li firma pro určité činnosti pracovníky, hledá je především uvnitř firmy. Firma se zaměřuje nato, jak dosáhnout žádoucího stavu ve struktuře a kvalitě jednotlivých profesí.

Co se týká profesního rozvoje, ve firmě probíhají v průběhu roku různá školení. Jedná se o školení, která musejí probíhat ze zákona, produktová a odborná školení, tak školení dobrovolná. Na tuto oblast je vynakládán poměrně velký objem finančních prostředků. Školení jsou prováděny jak vlastními zaměstnanci, tak i zabezpečováno externími firmami.

Hodnocení pracovníků v současné době ve firmě probíhá. Používá se však pouze jednoduché hodnocení, mnohdy neformální. Neměří se výkon některých technicko-hospodářských pracovníků.

Systém profesních kariér je vytvořen pouze pro vyšší management. Postup pracovníků je možný, je častější u vyšších pozic. Nejčastější postupy nastávají při změně organizační struktury.

Pro odměňování pracovníků se používají tarifní i netarifní způsoby. Nejvyšší management, vedoucí odborů, ředitelé agentur, obchodní ředitelé a vedoucí pozice obchodní služby jsou odměňováni netarifním způsobem, pracovníci obchodní služby jsou

odměňování provizním systémem popř. jeho kombinací, ostatní pracovníci jsou odměňováni pomocí tarifních stupňů.

Sociální politika je ve firmě zabezpečena na vysoké úrovni. Zaměstnancům je například poskytována zdravotní péče, rekreační, kulturní a sportovní nabídky, výpomoc, půjčky, odměny apod.

Personální informační systém je ve firmě zaveden. V současné době je evidence o zaměstnancích vedena přes personální a mzdový útvar.

V další části práce budu vycházet z provedené analýzy a zjištěných skutečností v oblasti personální práce a strategie a zaměřím se na to, co ve firmě chybí nebo by mělo být řešeno jiným způsobem než doposud.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

V této části práce se zaměřím na vytvoření personální strategie ve firmě ALFA a.s. Hlavním důvodem projektu je, že firma nemá jasně definovanou personální strategii pro nemanžerské pracovní pozice v rámci jednotlivých agentur a že nastala potřeba otázku personální strategie řešit. Odpovídající personální strategie je totiž jedním z předpokladů úspěšné realizace firemních cílů v rozhodujících ekonomických ukazatelích.

Ve své práci bych se chtěl věnovat všem oblastem personální strategie, protože je to však časově náročné, zaměřím se pouze na vybrané oblasti a ostatním částem personální strategie se budu věnovat pouze okrajově. Proto se budu věnovat projektu personálního marketingu a hodnocení pracovníků.

Před zahájením samotného projektu ještě zopakuji, jaké má firma hlavní podnikové cíle a jaké budou cíle její firemní personální strategie.

Strategickým cílem firmy je zajistit kvalitní pojistnou ochranu majetku a zdraví svých klientů pro toto století a útok na první pozici na pojistném trhu v ČR. Hlavními cíli firmy jsou neustálé dosahování dlouhodobého zisku a stabilní zvyšování předepsaného produkčního, kmenového a přijatého pojistného.

Cílem firemní personální strategie je zajištění dlouhodobého rozvoje a trvalé prosperity firmy. Dílčí cíle možné charakterizovat takto:

- zabezpečit optimální počty zaměstnanců odpovídající svou profesní strukturou, kulturním chováním a loajalitou potřebám a.s. v čase,
- angažovat manažery – každý vedoucí plně odpovídá za výsledky kolektivu svých

spolupracovníků,

- zapojit všechny spolupracovníky do procesů společnosti včetně tvorby podnikové kultury,
- zvyšovat významné postavení v oboru.

3.1 Odůvodnění projektu vytvoření personální strategie pro agentury

K odůvodnění projektu jsem využil přístupu SPIN, jenž je jednoducho a účinnou technikou strukturování obhajoby.

SPIN znamená:

- S – situace. Jaká je situace? Co se děje? Jak jsme se do toho postavení dostali?
- P – problém. Jaký problém tato situace představuje?
- I – implikace (dopady, důsledky). Jaké jsou implikace, dopady tohoto problému?
Co by se stalo, kdybychom neučinili žádná opatření?
- N - nutnost. Co je nutné udělat, abychom předešli důsledkům situace a problémy vyřešili?

Situace – v současné době nemá firma jasně definovanou personální strategii, má však vytvořen katalog technicko-hospodářských funkcí, manažerských funkcí a funkcí pracovníků obchodních služeb, kde je každoročně stanovena systemizace pracovních míst a tímto způsobem je částečně, alespoň neformálně definována personální strategie firmy.

Problém – firma si uvědomuje, že personální strategii je potřeba zavést především z toho důvodu, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj a trvalá prosperita podniku. Dále tato strategie povede k upevňování vazeb mezi zaměstnancem a firmou.

Implikace – pokud firma nedefinuje personální strategii, nemusí jí být jasné cíle a cesty a metody k dosažení těchto cílů v personální oblasti. Mohou vznikat konflikty ve firmě a zaměstnanci mohou mít pocit sociální nejistoty.

Nutnost – projekt vytvoření personální strategie přijmout a zavést a předejít tak výše zmíněným důsledkům.

3.2 Zadání projektu

Tab. 3. Zadání projektu zkvalitnění personální práce [vlastní zpracování]

	ZADÁNÍ PROJEKTU		
ČÍSLO PROJEKTU:	1	Datum zadání projektu:	7.3.2005
NÁZEV PROJEKTU:	PROJEKT ZKVALITNĚNÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE		
ÚČEL PROJEKTU:	Zkvalitnění personální práce a vytvoření personální strategie.		
VÝSTUPY (CÍLE) PROJEKTU:	Personální strategie a kvalita personální práce zainteresovaných osob, která bude odpovídat současným i budoucím nárokům a potřebám firmy.		
ZAHÁJENÍ PROJEKTU:	7.3.2005	DÉLKA PROJEKTU:	
VEDOUCÍ TÝMU:			
ČLENOVÉ TÝMU:			
ZADAVATEL PROJEKTU:			

3.3 Nositelé oprávněných zájmů

Nositelé oprávněných zájmů lze definovat jako všechny, jenž jsou ovlivněni tím, co se projekt snaží realizovat. V případě projektu firmy ALFA a.s. jsou jimi následující subjekty:

1. Vedení agentury – ředitel agentury: ředitel odsouhlasil nutnost vytvoření personální strategie a zkvalitnění personální práce jednotlivých subjektů.
2. Personalista agentury: jedná se o hlavního specialistu personální práce na agentuře.
3. Zaměstnanci: zaměstnance můžeme zařadit mezi koncové uživatele, protože především jich se bude dotýkat personální práce a strategie.
4. Vedoucí projektu: je zodpovědný za výběr jednotlivých členů projektového týmu, řídí a koordinuje jejich činnost, vede jednání s ředitelem agentury a poskytuje informace o průběhu projektu.
5. Projektový tým: jeho členové se podílejí na jednotlivých činnostech projektu, řídí a koordinují činnost pracovníků v rámci projektu.
6. Ekonomický útvar: provádí ekonomické a finanční plánování a vyhodnocování. Má odpovědnost za celou finanční stránku projektu.

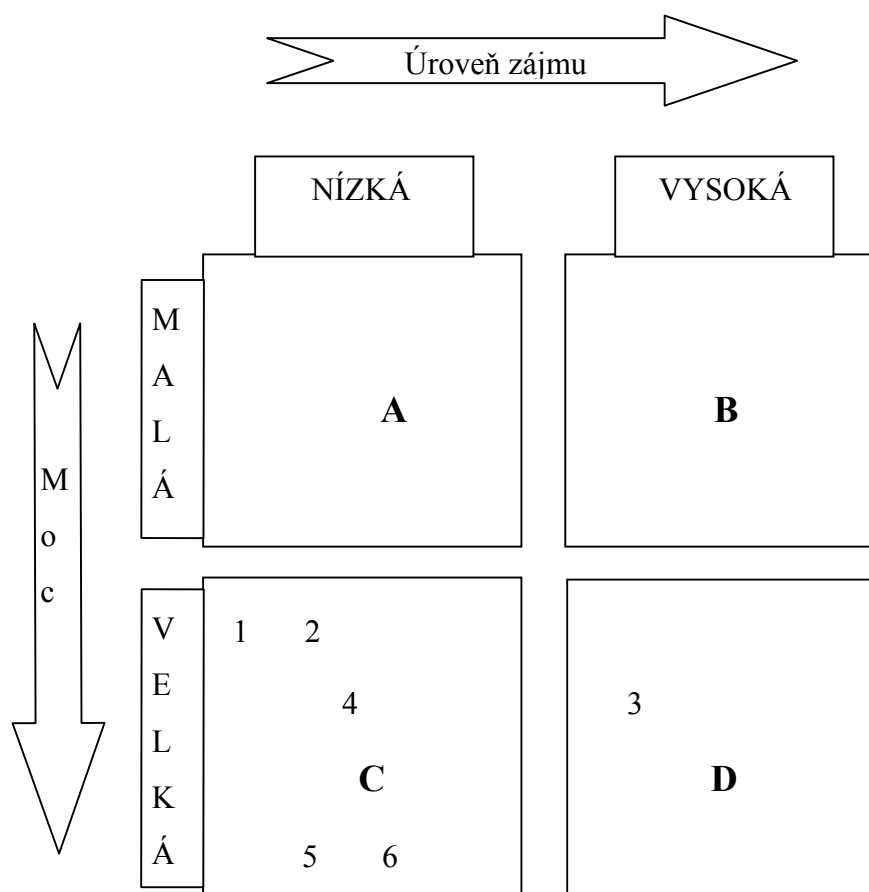
3.3.1 Postoje nositelů oprávněných zájmů

1. Vedení podniku – ředitel agentury: vzhledem k tomu, že projekt odsouhlasil, je jeho postoj kladný a věří v jeho přínos pro agenturu i celou firmu.
1. Personalista agentury – postoj k projektu je neutrální, spolu pracuje na projektu a doufá v usnadnění své práce.
2. Zaměstnanci: postoje lidí, kterých se projekt bude nejvíce týkat, nelze zatím předvídat. U této skupiny nositelů oprávněných zájmů je nutné brát v úvahu také složení pracovníků. Některé oblasti mohou hodnotit kladně popř. Neutrálně, ale také mohou mít k některým oblastem záporný postoj.
3. Vedoucí projektu: jelikož řídí a koordinuje jednotlivé činnosti projektu a má zájem o jeho celkovou úspěšnost, lze jeho postoj k projektu označit za velmi vstřícný.
4. Projektový tým: jeho postoj k projektu je většinou kladný, neboť se z velké části přímo podílí na jeho jednotlivých činnostech a má zájem o jeho úspěšné provedení.
5. Ekonomický útvar: postoj tohoto útvaru k projektu není až tak vstřícný, jelikož přiřazení zdrojů, stanovení kalkulací a celkové finanční řízení projektu je náročnější a bude vyžadovat zvýšené úsilí celého útvaru.

3.3.2 Vyhodnocení nositelů oprávněných zájmů

K vyhodnocení možného vlivu nositelů oprávněného zájmu na projekt jsem použil dvě metody:

A. Matice moci/dynamismu – bere v úvahu sílu skupin nositelů oprávněného zájmu a snadnost, s jakou lze předvídat jejich postoj k různým problémům.



Obr. 2. Matice moci/dynamismu nositelů oprávněných zájmů

[vlastní zpracování]

Pole D – největší nebezpečí nebo příležitost: do tohoto pole lze zahrnout konečné uživatele, konkrétně zaměstnance, jelikož jsou to nositelé oprávněného zájmu, kteří sice mohou výrazně ovlivnit výsledek projektu (například tím, že nebudou mít zájem o výslednou personální strategii), ale je obtížné vyhodnotit jejich postoj k možným problémům.

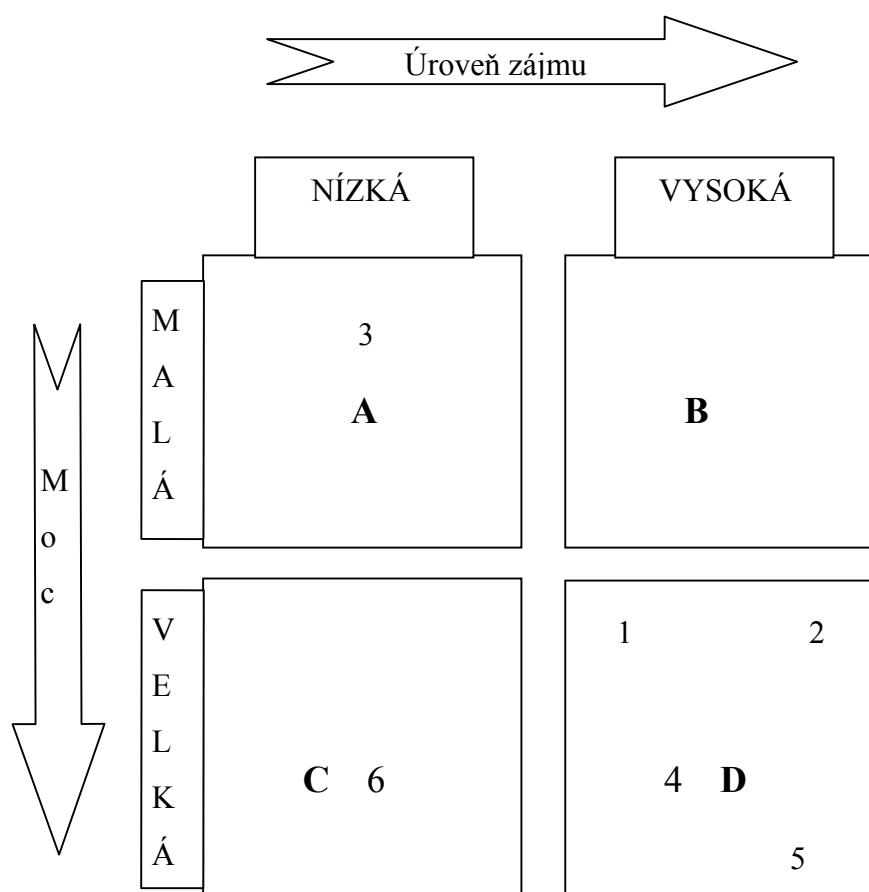
Pole C – mocná, ale předvídatelná: zde je možno zahrnout ty nositele oprávněných zájmů, u nichž je relativně snadné zjistit postoj k projektu a také jejich cíle a očekávání mohou být

identifikovány a splněny. V rámci projektu firmy ALFA a.s. se tedy jedná o ředitele agentury, personalistu agentury, vedoucího projektu, projektový tým a ekonomický útvar.

Pole B – nepředvídatelná, ale zvládnutelná: u nositelů oprávněných zájmů v tomto poli je postoj k možným problémům těžko předvídatelný a možnost ovlivnit výsledek jen v malé míře. Z hlediska tohoto projektu nelze do tohoto pole zařadit žádného nositele oprávněného zájmu.

Pole A – málo problémů: u nositelů oprávněných zájmů v tomto poli je možno relativně snadno zjistit jejich postoj k projektu, ale konečný výsledek projektu mohou ovlivnit jen v malé míře. Z hlediska tohoto projektu nelze do tohoto pole zařadit žádného nositele oprávněného zájmu.

B. Matice moci/zájmu – zkoumá moc skupin nositelů oprávněného zájmu ve srovnání se zájmem, který pravděpodobně projeví během projektu



Obr. 3. Matice moci/zájmu nositelů oprávněných zájmů [vlastní zpracování]

Pole D – klíčoví hráči: ředitel agentury, personalista agentury, vedoucí projektu a projektový tým jsou nositelé oprávněných zájmů, jejichž zájem o projekt je poměrně velký a současně mohou ve velké míře ovlivnit výsledek projektu. Jsou to klíčové subjekty, na které by se měla firma ALFA a.s. zaměřit.

Pole C – uspokojovat: do tohoto pole lze zařadit ekonomický útvar, který je relativně pasivní ve vztahu k projektu, ale jeho rozhodnutí může mít poměrně velký vliv na projekt (například rozhodnutí o přidělení zdrojů apod.) Proto je důležité, aby byli plně informováni, a aby byly brány v úvahu jejich postoje a názory.

Pole B – informovat: do tohoto pole není zařazen nikdo (mohli by to být například dodavatelé) . Představitelé tohoto pole sice mají velký zájem o projekt, ale jejich moc ovlivnit výsledek projektu není velká.

Pole A – minimální úsilí: do tohoto pole můžeme v rámci projektu firmy zařadit konečné uživatele, konkrétně zaměstnance, neboť jejich zájem o projekt je relativně nízký a jejich moc ovlivnit výsledek tohoto projektu je rovněž malá.

3.4 Projekt v oblasti personálního marketingu

I když agentura s výjimkou obchodní služby v současné době nehodlá přijímat nové pracovníky, musí si také v této oblasti stanovit personální strategii. Zvláště pro obchodní službu je to velmi důležitá otázka, protože především během prvního roku práce je u obchodní služby vysoká fluktuace.

Při stanovování strategie v oblasti personálního marketingu musíme v první řadě definovat obsah personálně marketingových činností. Dále musíme určit, jakým způsobem oslovíme možné uchazeče o zaměstnání. Jestli k tomu využijeme vlastní databáze uchazečů nebo jestli v případě nedostatku vhodných kandidátů oslovíme personální agentury popř. úřady práce nebo podáme inzerát v tisku, rozhlasu nebo televizi. Také si musíme stanovit, kdo bude provádět a kdo bude zodpovědný za výběr pracovníka. Dosud si na agentuře vybírali pracovníky příslušní vedoucí provozů, ale tento výběr může provádět příslušný personalista nebo rovněž specializovaná personální agentura.

3.4.1 Cíl, současný stav a žádoucí stav v oblasti personálního marketingu

Cíl firmy:

Zabezpečit získání a výběr potřebných pracovníků v požadovaném množství a kvalitě.

Současný stav:

Agentura v současnosti získává nové pracovníky tím, že podává inzeráty, získává pracovníky na doporučení a v menší míře spolupracuje s úřady práce.

Žádoucí stav:

Je vytvořen efektivní systém získání a výběru požadovaného personálu, který má předpoklady pro úspěšný výkon profese, případně pro další kariérní růst.

3.4.2 Přehled činností projektu v oblasti personálního marketingu

Výběr a přijímání pracovníků má své specifika. Průběh činností v oblasti personálního marketingu se může zcela lišit podle toho, na jakou funkci pracovníka přijímáme, jestli jedná o vedoucího zaměstnance, pracovníka obchodní služby, administrativního pracovníka nebo pracovníka provozně-technického oddělení. Může se také odlišovat podle konkrétního místa. U vedoucích zaměstnanců by mělo přijímací řízení probíhat v plném rozsahu, jak je dále uvedeno v mé práci. U zaměstnanců jiných profesí (např. administrativních pracovníků) lze některé činnosti např. písemný test vyloučit. Proto seznam marketingových činností nepokládám za závazný, ale doporučený.

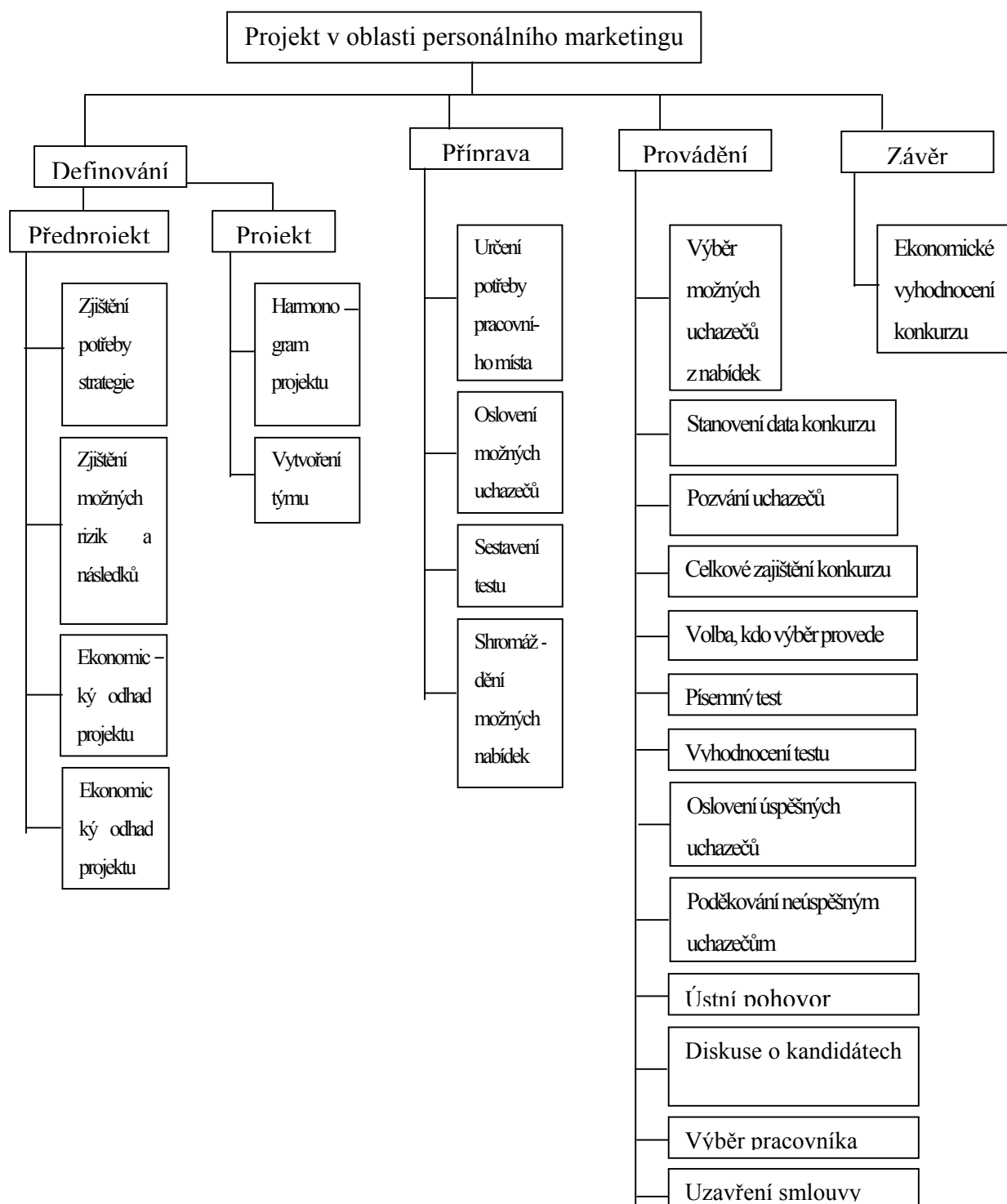
Projekt personální strategie v oblasti personálního marketingu můžeme rozdělit do těchto následujících činností:

Tab. 4. Seznam personálně marketingových činností [vlastní zpracování]

	Činnosti projektu v oblasti personálního marketingu	Doba trvání ve dnech
1	Zjištění potřeby strategie v oblasti marketingu	3
2	Zjištění možných rizik a následků	2
3	Ekonomický odhad projektu	2
4	Zadání projektu	1
5	Harmonogram projektu	3
6	Určení potřeby obsazení pracovního místa	2
7	Oslovení možných uchazečů	14
8	Sestavení testu	2
9	Shromáždění možných nabídek	2
10	Výběr možných uchazečů z došlých nabídek	2
11	Stanovení data konkurzu	1
12	Pozvání vybraných uchazečů na konkurz	2
13	Celkové zajištění konkurzu	2
14	Volba, kdo konkurz povede	2
15	Písemný test	1
16	Vyhodnocení testu	2
17	Oslovení úspěšných uchazečů	1
18	Poděkování za účast na neúspěšným uchazečům	1
19	Ústní pohovor	1
20	Diskuse o možných kandidátech	2
21	Výběr pracovníka	1
22	Uzavření pracovní smlouvy	1
23	Vyhodnocení	2

3.4.3 Strukturální plán projektu v oblasti personálního marketingu

Strukturální plán v případě tohoto projektu vytvoření personální strategie je zobrazen na obrázku č. 6.



Obr. 4. Strukturální plán projektu v oblasti personálního marketingu [vlastní zpracování]

3.4.4 Časový plán realizace projektu v oblasti personálního marketingu

Časový plán realizuje projekt oblasti personálního marketingu ve dnech. V této oblasti nebude časový plán pomocí Ganttova diagramu, protože délka přijímání a výběru vedoucích pracovníků se může lišit podle toho, na jakou pozici je pracovník přijímán. Při přijímání a výběru vedoucích pracovníků bude jistě realizace projektu delší.

3.4.5 Finanční plán v oblasti personálního marketingu

Náklady při sestavování strategie v oblasti personálního marketingu můžeme považovat za zanedbatelné. Bude se hlavně jednat o náklady na oslovení možných uchazečů, to znamená poštovné, telefon, popřípadě podání inzerce v tisku, rozhlase nebo televizi. Náklady v oblasti personální strategie mohou vzrůst tehdy, jestliže se firma rozhodne, že neprovede výběr pracovníků vlastními silami, ale využije k tomu služeb personálních agentur, které na základě předložených požadavků uskuteční výběrové řízení na obsazení příslušného místa v podniku.

V oblasti personálního marketingu nemusejí při sestavování personální strategie vznikat firmě jen náklady. V případě, že firma bude spolupracovat s úřady práce a začne zaměstnávat pracovníky, kteří jsou na úřadech práce přihlášení více jak půl roku, může na tyto pracovníky získat dotace právě od úřadu práce.

3.4.6 Rizika projektu v oblasti personálního marketingu

V této oblasti projektu musíme počítat s následujícím typy rizik:

Tab. 5. Rizika projektu v oblasti personálního marketingu [vlastní zpracování]

Typ rizika	Konkretizace
Finanční	a) omezení finančních zdrojů b) snaha personálních agentur zvýšit ceny svých služeb
Politické	c) změna předpisů d) nový projekt nahradí stávající
Personální	e) rezignace pracovníků f) převedení klíčových lidí
Zkušenosti	g) zkušenost pracovníků s tímto typem projektu.

- a) omezení finančních zdrojů – toto riziko má na projekt firmy malý vliv, protože jak jsem uvedl na začátku, tento projekt není finančně příliš náročný.
- b) snaha personálních agentur zvýšit ceny svých služeb – zvýšení cen by mělo negativní vliv na nákladovou stránku projektu, vzrostly by jeho celkové náklady, klesla by jeho výkonnost a projekt by se stal méně atraktivním.
- c) změna předpisů – riziko změny předpisů může mít negativní dopad na délku jednotlivých činností projektu a následně i na dobu trvání celého projektu.
- d) nový projekt nahradí stávající – toho riziko není velké, jelikož agentura tento projekt kvůli jeho lukrativnosti upřednostňuje a nehodlá jej nahrazovat projektem jiným. Přesto se ale musí i s tímto rizikem počítat a zahrnout jej do skupiny možných ohrožení celého projektu.
- e) rezignace pracovníků – neochota pracovníků podílet se na realizaci projektu může mít na projekt podstatný vliv. Je tedy nutné provést seznámení pracovníků s projektem a motivovat je.

- f) převedení klíčových lidí – možnost převedení klíčových odborníků a specialistů na jiné činnosti nebo jiný projekt ve firmě není velká, přesto toto riziko existuje a je potřeba s ním počítat.
- g) zkušenost pracovníků s tímto typem projektu - nedostatečné zkušenosti některých pracovníků s tímto typem projektu mohou mít na celkový projekt nepříznivý vliv, pracovníci nebudou schopni rychle a odpovídajícím způsobem reagovat na možné problémy a hrozí tak možnost prodloužení doby trvání realizace celého projektu.

3.4.7 Stanovení rizik pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik

Při stanovování pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik byla použita hodnotící škála 1...velmi malá – 10...velmi velká pravděpodobnost a dopad.

Tab. 6. Stanovení pravděpodobnosti a výskytu a dopadu rizik v oblasti personálního marketingu [vlastní zpracování]

Projekt v oblasti personálního marketingu	Rizika						
	a	b	c	d	e	f	g
Dopad	5	5	1	5	3	4	8
Pravděpodobnost	2	3	1	1	2	3	5



Graf 1. Graf pravděpodobnosti a dopadu rizik v oblasti personálního marketingu [vlastní zpracování]

Tabulka a graf nám ukazují, že největší dopad by mohlo mít riziko zkušenost pracovníků s tímto typem projektu. Pravděpodobnost tohoto rizika je střední.

Rizika omezení finančních zdrojů, snaha personálních agentur zvýšit ceny svých služeb, nový projekt nahradí stávající, převedení klíčových lidí a rezignace pracovníků by mohly mít na projekt středně velký dopad. Pravděpodobnost jejich výskytu však můžeme označit za nízkou až střední.

Riziko změny předpisů je velmi malé a také pravděpodobnost jeho výskytu je nízká.

3.4.8 Hodnocení projektu v oblasti personálního marketingu

Celkové hodnocení a rekapitulace projektu je důležitou součástí úspěšného řízení projektu a nezbytnou charakteristikou dlouhodobého růstu firmy. Hodnocení projektu však bývá firmami často ignorováno, a to i přestože jejich vrcholový management ví, že je přínosem a má zájem na jeho uskutečnění. Celkové hodnocení projektu je tedy nutné pečlivě naplánovat. Vedoucí projektu by si měl proto nalézt lidi, kteří projekt znají a kteří

mají zájem číst, prověřovat, kontrolovat, pamatovat si a přemýšlet. Hodnocení projektu tedy vyžaduje pečlivý a přemýšlivý přístup.

Tato část personální strategie je ve firmě ALFA a.s pouze ve stádiu plánování, proto tuto část projektu nemohu hodnotit.

3.5 Projekt hodnocení zaměstnanců

Ve firmě ALFA a.s. chybí hodnocení pracovníků. Proto jsem se rozhodl pro zavedení nového hodnotícího systému.

3.5.1 Cíl, současný stav a žádoucí stav v oblasti hodnocení personálu

Cíl firmy:

Vytvořit hodnocení kvalit a výkonnosti zaměstnanců, jehož cílem bude:

- zjistit stávající úroveň pracovního výkonu zaměstnance,
- umožnit zaměstnanci zlepšit pracovní výkon,
- zjistit silné a slabé stránky zaměstnance,
- pomoci ujasnit práva a povinnosti zaměstnance,
- motivovat,
- pomáhat zvyšování kvalifikace,
- poskytovat informace důležité v případě postupu, sestupu, převodu nebo uvolnění zaměstnance,
- zlepšovat vztahy mezi podřízenými a nadřízenými,
- ovlivňovat výši základní mzdy.

Současný stav:

V současné době probíhá ve firmě většinou pouze neformální hodnocení pracovníků.

Žádoucí stav:

Ve firmě je implementován systém hodnocení, který zabezpečuje kvantitativní i kvalitativní parametry hodnocení, umožňuje srovnatelnost výsledků, je využíván k odměňování a rozhodování o kariérním růstu, zabezpečuje stimulaci, kvalitnější vedení a výběr pracovníků

3.5.2 Stanovení hodnotícího systému

K tomu, aby bylo dosaženo uvedených cílů, bude zaveden systém periodického hodnocení pracovníků. Periodické hodnocení pracovníků představuje pravidelně se opakující hodnocení zaměstnanců, které bude ve společnosti prováděno 1x ročně a to vždy k 31.březnu.

3.5.3 Postup periodického hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí řídicí práce. Je v plné kompetenci vedoucích zaměstnanců všech úrovní řízení. Hodnocení pracovníků je zaměřeno na všechny skupiny zaměstnanců firmy a je tak zajištěno unifikované a jednoduché porovnávání pracovníků v rámci celé firmy. Nejkompetentnější osobou pro provádění periodického hodnocení pracovníků je jejich bezprostřední přímý nadřízený. Hodnotící pracovník provádí vyhodnocování všech podkladů hodnocení, vede hodnotící pohovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Hodnocení zaměstnance se uskuteční vždy:

- před ukončením zkušební doby;
- vždy při změně funkčního a platového zařazení;
- při převedení zaměstnance na jiné pracoviště;
- při neplnění pracovních úkolů;
- alespoň jedenkrát za kalendářní rok.

Hodnocení vypracují vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení a hodnocení musí být všichni zaměstnanci společnosti, včetně obchodních zástupců. Výsledek hodnocení obdrží zaměstnanec, hodnotitel, ředitel agentury/úseku GŘ/odboru GŘ a personální úsek GŘ.

Cílem hodnocení zaměstnanců je zejména:

- vyjasnění vzájemných představ a prohloubení důvěry mezi hodnoceným a hodnotitelem,
- rozpoznání silných a slabých stránek hodnoceného,
- stanovení cílů a opatření, kterými se má hodnocený v dalším období řídit,
- motivace hodnoceného a vytvoření základny pro jeho odměňování,
- rozpoznání a systematické plánování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- plánování rozmisťování zaměstnanců.

Zaměstnanec je posuzován podle takových kritérií, která respektují charakter práce v pojišťovnictví a poskytují dostatek informací pro personální diagnostiku. Hodnocený zaměstnanec musí být posuzován vždy s ohledem na výsledky a náročnost jeho pracovní funkce. Je třeba posuzovat i další dispozice a okolnosti, které mohou být pro hodnocení významné a zejména perspektivně využitelné ve společnosti A.s. Je třeba odhlédnout od případných osobních emocí, včetně obecného sklonu k přeceňování jednorázových propadů, případně negativních dojmů, které mají epizodický charakter. Je třeba také dostatečně ocenit všechny úspěchy hodnoceného zejména proto, že na rozdíl od neúspěchů, se považují za naprosto samozřejmé a mechanismům jejich vzniku se nevěnuje téměř žádná pozornost.

Hodnotící kritéria jsou čtyři (D, C, B, A). Hodnotí se přeškrtnutím příslušného písmene. Celkové hodnocení se vyznačí ve stejném rozsahu s doplněním vyhodnocení úkolů z předchozího hodnocení a formulaci úkolů pro budoucí období s prostředky pro jejich dosažení (další vzdělávání, školení).

Hodnocení zaměstnanců by nemělo vyvolat situaci psychického či profesního stresu nebo traumatu. Mělo by hodnocenému poskytnout jednak přímou informaci o tom,

jak ho vidí jeho nadřízený, a mělo by posílit motivaci a sounáležitost ke společnosti ALFA a.s.

Tímto hodnocením není dotčeno výsostné právo vedoucího zaměstnance na hodnocení podřízeného, a proto je jeho názor plně respektován. Hodnocení není administrativně zatěžující a umožňuje přijatelnou a žádoucí komunikaci mezi vedoucím a podřízeným. Je nezbytné věnovat hodnotícímu pohovoru s podřízeným zaměstnancem mimořádnou pozornost, vyhradit si dostatek času (cca 20 minut) ve vhodném a nerušeném prostředí a dbát na oficiální formu a společenský protokol.

3.5.4 Hodnotící kritéria zaměstnanců ve vedoucích funkcích

V případě vedoucích pracovníků jsou sledovaná kritéria rozdělena do 4 skupin A,B,C,D. Popis těchto skupin byl uveden v analytické části mé práce jako součást doporučení v oblasti hodnocení pracovníků. Tato kritéria se zaměřují zejména na posouzení vlastností a dovedností pracovníků. Kritéria hodnocení vedoucích pracovníků jsou následující:

- A. Výsledky práce. Předmětem hodnocení je zejména pracovní výkon a kvalita práce pokud možno v měřitelných jednotkách. Určuje se kolik podřízených má vedoucí pracovník na starosti, jaký počet pracovních úkolů plní, jaká je délka a efektivní využívání pracovní doby. Hodnotí se také důslednost v oblasti administrativních činností.
- B. Pracovní chování. V tomto kritériu se hodnotí především úsilí při plnění pracovních úkolů, zacházení se svěřeným majetkem, vlastní iniciativa, naplňování záměrů podnikatelské strategie, dodržování platných norem, vedení potřebných záznamů, databází, podávání vlastních návrhů.

- C. Sociální chování. Hodnotí se hlavně vztah ke spolupracovníkům, zákazníkům, schopnost jednat s lidmi.
- D. Dovednosti a schopnosti, vlastnosti. Předmětem hodnocení je zejména samostatnost, spolehlivost, komunikační schopnosti, schopnost empatie, smysl pro zodpovědnost, organizační schopnosti, podnikavost, řešení nových nebo krizových situací.

3.5.5 Hodnotící kritéria zaměstnanců v technicko- hospodářských funkcích a obchodní službě

Tato kritéria zahrnují stejné kategorie jako při hodnocení vedoucích pracovníků:

- A. Předmětem hodnocení je zejména pracovní výkon a kvalita práce pokud možno v měřitelných jednotkách. Hodnotí se také znalosti příslušného oboru, jejich praktická aplikace, včetně vztahu k růstu vlastního odborného vývoje.
- B. Hodnotí se především úsilí při plnění pracovních úkolů, dodržování pracovních postupů, platných norem a efektivní využívání pracovní doby.
- C. Sociální chování. Také u této skupiny pracovníků se hodnotí vztah ke spolupracovníkům, zákazníkům, schopnost jednat s lidmi.
- D. Dovednosti a schopnosti, vlastnosti. Cílem tohoto kritéria je posoudit kreativitu, pracovní vytrvalost, smysl pro organizační práce, samostatnost, spolehlivost, odpovědnost, čestnost, komunikační schopnosti.

3.5.6 Kvalifikační požadavky na hodnotitele a jeho proškolení

Součástí tohoto projektu je také příprava hodnotitelů a jejich proškolení. Příprava hodnotitelů je považována za jeden z nejdůležitějších momentů pro úspěšné hodnocení. Toto proškolení se bude týkat zaměstnanců ve vedoucích pozicích. Proškolení by mělo být následující:

- hodnotitelé budou seznámeni s významem hodnocení a s jeho cíli,
- budou seznámeni s psychologickými aspekty hodnocení,
- v následujícím kroku by měli být seznámeni s podrobnostmi a metodikou systému hodnocení ve firmě
- dále bude projednán význam hodnotícího pohovoru, způsoby jeho provádění a nejčastější chyby, které se v průběhu rozhovoru mohou vyskytovat,
- v závěru by měl následovat nácvik vedení hodnotícího pohovoru.

3.5.7 Příprava hodnoceného na rozhovor

Hodnocený zaměstnanec je ještě před započítím rozhovoru seznámen s důvodem provádění hodnocení, předmětem hodnocení, časovým průběhem hodnocení a celkovou délkou provádění hodnocení.

3.5.8 Příprava hodnotitele na rozhovor

Příprava hodnotitele vychází ze znalostí v průběhu školení hodnotitelů a jejím cílem je vytvořit předpoklady pro dobře strukturovaný a nestranný rozhovor. Hodnotitel si tedy před vlastním rozhovorem stanovuje cíle rozhovoru, jeho jednotlivé body, otázky a argumenty. Prostuduje si také materiály hodnoceného a porovná je se záznamy z předchozího hodnocení.

3.5.9 Využití výsledků hodnocení

Výsledky hodnocení doporučuji využít ve firmě zejména k následujícím činnostem:

1. Pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Hodnocení pracovníků poskytuje v tomto případě potřebné údaje o aktuálním stavu znalostí a dovedností potřebných pro výkon dané funkce. Odborný referent personální práce a ekonomiky práce pak na znalosti potřeby určitého vzdělání provádí plánování vzdělávání zaměstnanců.

2. Pro odměňování. V tomto případě jsou opět využívány poznatky o znalostech a dovednostech, ale také o pracovním výkonu a zkušenostech a o plnění pracovních cílů. Splnění či nesplnění těchto požadavků ovlivňuje zařazení pracovníka do příslušného tarifního stupně.

3. Pro analýzu pracovních vztahů, péči o zaměstnance a budování podnikové kultury. Hodnocení pracovníků v tomto případě představuje nástroj budování vzájemné komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Pomocí hodnotícího rozhovoru umožňuje jiné než „pracovní“ setkání mezi vedoucím a jeho podřízeným. Pro pracovníky je to možnost sdělení názoru na podnik a situaci v něm, je pro ně dokladem toho, že se o ně a jejich práci někdo zajímá, že nejsou pouhou položkou v evidenci. Vedoucím pracovníkům pak pomáhá najít cestu ke komunikaci se svými podřízenými, pomáhá jim uvědomit si důležitost práce s lidmi.

4. Pro pohyb zaměstnanců v rámci firmy. Hodnocení pracovníků představuje nejdůležitější podklad pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci apod. Výsledky systematického a průběžného hodnocení jsou průkazným podkladem pro provedení takového posunu. Jsou také základem pro získání a výběr zaměstnanců, kdy vytvoří základnu pro posuzování efektivního výběru.

3.5.10 Časový plán realizace projektu hodnocení personálu

Časový plán realizace projektu bude záviset na době přípravy potřebných formulářů pro hodnocení, zaškolení pracovníků, na časové náročnosti hodnocení pracovníků, na délce hodnotícího pohovoru a na době vyhodnocení výsledků. V následující tabulce je uveden stručný přehled činností projektu hodnocení personálu, tento seznam nezahrnuje fáze definování a závěru, obsahuje pouze fáze přípravy a samotného provádění.

Tab. 7. Seznam činností projektu hodnocení personálu [vlastní zpracování]

	Činnosti projektu hodnocení personálu	Doba trvání činnosti ve dnech
1	Příprava potřebných formulářů	14
2	Zaškolení pracovníků	2
3	Samotné vyhodnocení pracovníků	7
4	Hodnotící pohovor	7
5	Vyhodnocení výsledků	2

3.5.11 Finanční plán projektu hodnocení personálu

Náklady na projekt hodnocení personálu nejsou příliš vysoké. Největší podíl na těchto nákladech budou tvořit náklady na zaškolení vedoucích pracovníků ve výši asi 20.000,-Kč. Dále to budou náklady na přípravu potřebných formulářů a nákup kancelářských potřeb v hodnotě asi 2.000,-Kč.

3.5.12 Rizika projektu hodnocení personálu

Také při sestavování personální strategie v této oblasti se mohou vyskytnout určitá rizika.

Tab. 8. Rizika projektu v oblasti hodnocení pracovníků [vlastní zpracování]

Typ rizika	Konkretizace
Finanční	a) omezení finančních zdrojů
Politické	b) změna předpisů c) nový projekt nahradí stávající
Personální	d) rezignace pracovníků e) převedení klíčových lidí f) proškolení hodnotitelů g) subjektivismus hodnotitelů h) nespokojenost hodnocených zaměstnanců
Zkušenosti	i) zkušenost pracovníků s tímto typem projektu

- a) omezení finančních zdrojů – toto riziko může mít na projekt poměrně velký dopad, stejně jako každé omezení finančních zdrojů společnosti.

- b) změna předpisů – riziko změny předpisů může mít nepříznivý dopad na délku jednotlivých činností projektu a následně i na dobu trvání celého projektu. V tomto případě se jedná o změnu interních předpisů v oblasti hodnocení pracovníků.

- c) nový projekt nahradí stávající – jelikož firma upřednostňuje tento projekt, jakožto zlepšení personální práce a vytvoření personální strategie, nepředpokládá se, že by tento projekt v současnosti nahradila projektem jiným. Ale toto riziko musíme zahrnout do možných ohrožení projektu, i když se zdá nepravděpodobné.

- d) rezignace pracovníků – stejně jako v předchozí části projektu i tento typ rizika musíme zahrnout mezi ohrožující pro projekt.

- e) převedení klíčových lidí – přestože firma v současné době neprovádí žádné jiné projekty týkající se personální práce, může se stát, že klíčoví zaměstnanci budou převedeni na provádění jiných činností nebo nových projektů.

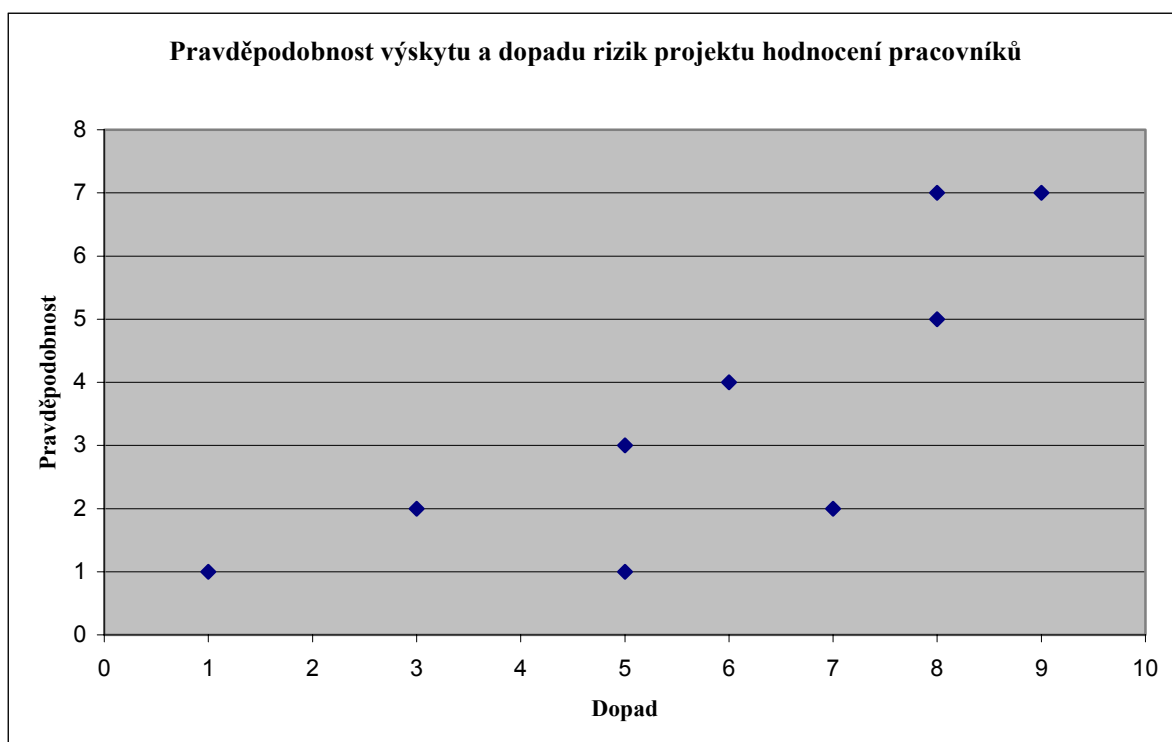
- f) proškolení hodnotitelů – může dojít k nízké účinnosti proškolení hodnotitelů, což se projevuje v nepochopení důležitosti hodnocení. V praxi se to pak promítá zejména do pozdního provádění hodnocení, hodnotící rozhovor probíhá v časové tísní a to snižuje jeho sociální účinek, podklady pro centrální vyhodnocení nejsou odevzdávány včas, dochází k podceňování významu vést si průběžné hodnocení zaměstnance.
- g) subjektivismus hodnotitelů – při praktickém provádění hodnocení často může docházet k tomu, že hodnotitelé budou mít tendenci uchýlovat se k pozitivnímu hodnocení svých podřízených, může se u nich projevovat přílišná shovívavost.
- h) nespokojenost hodnocených zaměstnanců – hodnocení pracovníci nemusí souhlasit s hodnocením svého nadřízeného, může tak nastat špatná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a nepříznivé klima na pracovišti.
- i) zkušenost pracovníků s tímto typem projektu - v případě tohoto rizika hrozí možnost prodloužení celkové doby trvání projektu a to z toho důvodu, že pracovníci budou mít nedostatečné zkušenosti s tímto typem projektu.

3.5.13 Stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik

Také při posuzování pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik v oblasti hodnocení zaměstnanců byla použita stejná hodnotící stupnice jako v předcházejících oblastech, tzn. 1 představuje malou pravděpodobnost i dopad a 10 znamená největší pravděpodobnost i dopad.

Tab. 9. Stanovení pravděpodobnosti a výskytu a dopadu rizik projektu hodnocení pracovníků [vlastní zpracování]

Projekt hodnocení pracovníků	Rizika								
	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Dopad	7	1	5	3	5	8	9	8	6
Pravděpodobnost	2	1	1	2	3	7	7	5	4



Graf 2. Graf pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik v oblasti hodnocení pracovníků [vlastní zpracování]

Největší dopad na projekt by měla mít rizika subjektivismus hodnotitelů, proškolení hodnotitelů, nespokojenost hodnocených zaměstnanců a omezení finančních zdrojů. Pravděpodobnost jejich výskytu se značně liší. Zatímco u rizika omezení finančních zdrojů je pravděpodobnost velmi nízká, také z toho důvodu, že náklady na projekt nejsou nikterak vysoké, riziko že hodnocení zaměstnanci budou nespokojeni s výsledky hodnocení je již střední. Rizika subjektivismus hodnotitelů a proškolení hodnotitelů můžeme považovat již

za poměrně vysoká. Je to také z toho důvodu, že ve firmě ALFA a.s dosud hodnocení pracovníků dosud neexistuje, a proto může být mnoha vedoucími zaměstnanci podceňováno.

Středně velký dopad na projekt mohou mít rizika zkušenost pracovníků s tímto typem projektu, převedení klíčových lidí, nový projekt nahradí stávající. Pravděpodobnost jejich výskytu můžeme označit za nízkou až střední.

Rezignace pracovníků a změna předpisů jsou rizika, jejichž dopad by byl poměrně malý a také pravděpodobnost jejich výskytu můžeme označit za poměrně nízkou.

3.5.14 Hodnocení projektu hodnocení pracovníků

Vzhledem k tomu, že ve firmě doposud neexistuje hodnocení personálu a zavedení tohoto hodnocení je v etapě plánování, nemůže být součástí této práce hodnocení projektu hodnocení pracovníků.

3.6 Nástin projektu ostatních oblastí personální strategie

Ve své práci jsem personální strategii rozdělil do 10 oblastí. Protože vypracování projektu pro každou oblast je časově velmi náročné, zvolil jsem si pro vytvoření projektu jen ty oblasti, které společnost ALFA a.s. považuje v současné době za nejdůležitější. Jedná se o personální marketing a hodnocení pracovníků .

Ostatní oblasti jsou pro společnost neméně důležité, přesto u těchto osmi oblastí provedu jen stručný nástin toho, jak by projekt mohl vypadat. Zaměřím se na to, jaké cíle má firma v dílčích oblastech, jaký je jejich současný stav a hlavně to, co firma bude od projektu očekávat.

3.6.1 Transformace personálu do cílového stavu – Plán lidských zdrojů

Plán lidských zdrojů je nástrojem transformace podnikové personální struktury a je realizován na základě znalostí cílové struktury personálu firmy.

Cíl v oblasti transformace personálu do cílového stavu:

Na základě potřeb organizační struktury podniku dosáhnout kvantitativně i kvalitativně cílových stavů jednotlivých kategorií personálu. K tomu přijmout Plán lidských zdrojů jako nástroj transformace podnikové personální struktury ze stávajícího do cílového stavu a jejího udržování.

Současný stav:

Firma neuvažuje o přijímání technicko-hospodářských pracovníků. I když hodlá v budoucnu propouštět, bude se snažit o udržení současné struktury personálu.

Žádoucí stav:

Podnik dosáhl žádoucího stavu ve struktuře a kvalitě jednotlivých profesí. Je známa prognóza dalšího vývoje struktury personálu, jsou efektivní opatření k udržování potřebné kvality a složení personálu.

Splnění cíle v této oblasti vyžaduje zpracování a realizaci Plánu lidských zdrojů, který stanovuje metodiku, zásady a postupy při jeho zpracování, úkoly, postupy a kompetence při jeho realizaci. Nutností je také zpracovat plán pro případ ohrožení dosažení cílového stavu tak, aby cílový stav počtu a struktury byl dosažen podle skutečné potřeby podniku.

3.6.2 Systém profesních kariér

Systém profesních kariér ve firmě je pouze pro vybrané manažerské pozice zaveden. Tento systém vychází z podnikového katalogu pracovních míst a měl by být významným nástrojem motivace pracovníků

Cíl v oblasti profesních kariér:

Vytvořit systém profesních kariér u žádoucích profesí, včetně přechodů mezi jednotlivými profesemi a určení zásad kariérního růstu pro optimální využívání lidských zdrojů.

Současný stav:

Ve firmě je v současnosti vytvořen systém profesních kariér pouze pro vybrané manažerské pozice v rámci manažerských záloh, k postupům na vyšší pracovní místa sice dochází, ale nejsou stanovena pravidla, která by určovala kariérní růst.

Žádoucí stav:

Určená pracovní místa jsou zařazena do příslušných sítí kariér. Je vytvořen systém, který jasně definuje podmínky kariérního růstu a přechodů mezi jednotlivými profesemi. Systém je dynamický, orientovaný na stimulaci personálu k výkonnosti, která je rozhodující podmínkou kariérního růstu. Podmínky pro postup v kariéře jsou jasně a přehledně deklarovány a personálu jsou známy.

První podmínkou úspěšné realizace je vytvoření sítě kariér, kde jsou určeny pracovní místa pro možný postup, jsou zde rovněž uvedeny příklady postupů a jejich zásady a podmínky. Dalším krokem je řízení sítě kariér. Zde se definuje proces řízení průběhu kariér a kompetence, rozhodné pro jejich řízení.

3.6.3 Profesní rozvoj

Další důležitou oblastí personální strategie je profesní rozvoj zaměstnanců. Tato oblast je velmi významná, protože všichni zaměstnanci jsou vystaveni neustálým tlakům na další vzdělávání. V současném světě se totiž vyskytuje řada novinek, technologií a inovací, které musejí firmy zvládnout, aby byla zajištěna jejich konkurenceschopnost.

Cíl v oblasti personálního rozvoje:

Standardizovat a poskytovat jednotlivé formy vzdělávání a tréninku pro všechna pracovní místa z již vytvořeného katalogu funkcí tak, aby vzdělávání a trénink zabezpečily jejich efektivní výkon a u vybraných pracovních míst vytvářely předpoklady pro další kariérní růst. Jako součást profesního rozvoje vytvořit systém optimalizace adaptačního procesu při nástupu do pracovního místa.

Současný stav:

Ve firmě jsou každoročně pořádána školení pro vybrané profese. Pracovníci se účastní různých seminářů a školení. Firma poskytuje zaměstnancům možnost učit se například práci s počítači, jazykům apod. Na tyto aktivity má firma vyčleněny dostatečné finanční prostředky.

Žádoucí stav:

S každým pracovním místem jsou přesně spojeny formy vzdělávání a tréninku, které poskytují dostatek znalostí a dovedností, potřebných pro jejich výkon. Je věnována pozornost adaptačnímu procesu, a to tak, že jsou minimalizovány nedostatky v činnostech, vyplývající z nezvládnutí adaptačního procesu.

Realizace této oblasti spočívá v tom, že pro každé pracovní místo firemního katalogu funkcí určíme programy vzdělávání a výcviku a také jakých školení se musí zaměstnanec během roku zúčastnit. O proběhlých školeních zaměstnanců musí být veden záznam, kdy školení proběhlo, s jakým výsledkem a kdy bude muset být pracovník v dané oblasti znovu přezkoušen. Náplní této oblasti je rovněž optimalizace adaptačního procesu.

3.6.4 Sociální politika

Oblast sociální politiky je důležitým nástrojem pro stabilizaci personálu. Jedná se spolu s odměňováním pracovníků o jednu z nejsložitějších částí personální strategie podniku.

Cíl v oblasti sociální politiky:

Komplexní zabezpečení potřeb personálu a péče o něj.

Současný stav:

Sociální politika podniku je ve společnosti ALFA a.s. na velmi dobré úrovni a zasahuje do všech oblastí péče o zaměstnance. Z možných sociálních výhod můžeme jmenovat zdravotní péči, kulturní a sportovní nabídky, dětskou rekreaci, odměny při různých výročích, výhodné půjčky a další.

Žádoucí stav:

Dosažení takové úrovně sociální politiky, při kterém má personál vytvořeny vhodné podmínky pro kvalitní plnění úkolů.

Firma má stanoven sociální plán k realizaci koncepce, má vytvořenu tuto koncepci.

3.6.5 Personální management a vedení lidí

Pro úspěšnou realizaci personální politiky a vytvoření personální strategie je třeba určit činnosti a odpovědnosti všech lidí, kteří se na této strategii budou podílet.

Cíl v oblasti personálního managementu a vedení lidí:

Zapojit všechny organizační prvky a management do realizace personální politiky a strategie podniku, k tomu vytvořit efektivní strukturu personálního úseku.

Současný stav:

V současné době je do realizace personální politiky zapojeno nejvyšší vedení společnosti, ředitelé a obchodní ředitelé agentur a personální odbor. Personální oblastí se zabývají také vedoucí jednotlivých úseků, kanceláří a referátů a to při přijímání nových pracovníků na pracovní místa ve svých provozech.

Žádoucí stav:

Realizace personální politiky a následné personální strategie je vnímána jako úkol všech řídicích pracovníků. Jsou přesně definovány kompetence jednotlivých pracovníků. Zkvalitnil se proces vedení lidí, který je vnímán jako nedílná součást personální práce.

K naplnění cílů v této oblasti je nutné před realizací personální politiky a personální strategie vymezit obsah činností, organizační strukturu, kompetence a spolupráce. Dále je potřebné vzdělávání v personální práci a vedení lidí pro management i pro pracovníky z oblasti personálního řízení.

3.7 Přínosy projektu

V závěru mé diplomové práce bych chtěl také ještě zmínit očekávané přínosy tohoto projektu.

Zavedením personální strategie si firma vytyčí dlouhodobé a obecné cíle v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil. Personální strategie umožňuje praktické fungování podnikových strategií a podporuje jejich naplnění.

Projekt v oblasti personálního marketingu přináší efektivní systém získávání a výběru potřebných zaměstnanců s odpovídajícím vzděláním.

Realizací projektu hodnocení personálu firma získá systém hodnocení, jehož přínosem je v budoucnu zlepšit výkon pracovníků a jejich kvalifikaci, motivovat, pomoci ujasnit práva a povinnosti zaměstnance a zlepšovat vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Přínosem systému hodnocení může být také jeho využití pro odměňování a rozhodování o kariérním růstu.

3.8 Shrnutí projektu

V rámci projektového řešení této diplomové práce byl zpracován pro vytvoření projektu personální strategie pro zkvalitnění personální práce ve společnosti ALFA a.s. Pro tento projekt byla personální strategie rozdělena do deseti oblastí. Protože vytvoření

projektu do všech těchto deseti oblastí je časově velmi náročné, byl zpracován kompletní plán pouze pro dvě z těchto oblastí, které firma považuje za prioritní. U ostatních oblastí byl proveden stručný nástin obsahu těchto dílčích oblastí.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo připravit řešení pro zlepšení personální práce ve firmě a vytvořit odpovídající personální strategii pro firmu ALFA a.s. tak, aby tato strategie odpovídala současným i budoucím podmínkám a nárokům firmy.

První řešenou oblastí bylo řešení projektu v oblasti personálního marketingu. Projekt v oblasti personálního marketingu byl rozdělen na jednotlivé činnosti, včetně určení spolupráce a odpovědnosti a určení délky trvání těchto činností.

Další oblastí řešenou v rámci tohoto projektu bylo hodnocení pracovníků. V rámci tohoto projektu byly uvedeny cíle hodnocení, metody hodnocení a průběh hodnocení.

Součástí mé diplomové práce u těchto dvou oblastí bylo rovněž sestavení finančního plánu projektu. Dále byla u těchto oblastí definována možná rizika a stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik na projekt.

U ostatních oblastí, které nebyly řešeny projektem, byl uveden cíl této oblasti, její současný stav a stav, který firma po zavedení projektu požaduje. Následně je uveden zjednodušený postup pro vytvoření projektu.

I když v této práci nebyl vytvořen kompletní projekt pro všechny personální oblasti, předpokládám, že uvedené a načrtnuté oblasti budou prozatím dostačující pro úspěšnou realizaci firemních cílů v rozhodujících ekonomických ukazatelích.

3.9 Doplnková doporučení

Současný trh lze charakterizovat jako trh s se silnými konkurenčními tlaky, velkou proměnlivostí a náročností zákazníků. Tato situace nutí firmy pružně reagovat na všechny

uvedené změny. Cílem firem se stává udržení dlouhodobé prosperity a zisku. Snahou je také udržet případně zvyšovat přiměřený podíl na trhu a schopnost uhrazovat své závazky. Významná oblast přispívající ke stabilitě firmy je její schopnost umět dobře naplánovat, realizovat a řídit projekty.

Ve své diplomové práci jsem se zabýval projektovým řešením pro zkvalitnění personální práce ve společnosti ALFA a.s. Tento projekt je v současnosti ve stádiu plánování a očekává se jeho využití pro potřeby vytvoření odpovídající personální strategie ve společnosti ALFA a.s.

Vzhledem k tomuto doporučuji společnosti ALFA a.s., aby se ještě před samotným zahájením projektu zaměřila na tyto skutečnosti:

- seznámit pracovníky firmy s hlavními cíli personální strategie,
- vedoucí projektových týmů je třeba certifikovat alespoň v základním stupni certifikace ,
- rozdělit personální strategii do dílčích oblastí a stanovit si pro každou tuto oblast cíl,
- dát na jednoduchost, přehlednost a srozumitelnost při tvorbě dokumentace k plánování a realizaci
- dbát na plnění časového plánu projektu,
- věnovat pozornost nejen shromažďování informací, ale i pravidelné analýze
- využít počítačové podpory pro plánování, realizaci a následných prezentací projektu.

Tyto uvedené skutečnosti představují doporučení, která může společnost ALFA a.s. využít nejen pro tento projekt, ale může je s drobnými úpravami využívat i pro řešení dalších projektů v budoucnosti.

ZÁVĚR

Většina firem v dnešní době realizuje řadu projektů, jejichž řízení má svá specifika. Pokud nebudou tato specifika respektována, může to pak vést k tomu, že projektové cíle nebudou splněny a mohou vznikat velké ekonomické ztráty. Přitom efektivnost realizace projektu bývá jedním z hlavních faktorů ovlivňujících prosperitu firmy. Toto je také důvod, proč se otázky efektivního projektového řízení v současnosti dostávají do popředí zájmu všech firem, jenž chtějí obstát v ostrém konkurenčním boji a získat výrazné konkurenční výhody.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zkvalitnění personální práce ve společnosti ALFA a.s. a potažmo vytvoření personální strategie tak, aby odpovídala současným i budoucím podmínkám a nárokům firmy.

Ve své práci jsem se nejdříve zabýval zpracováním teoretických východisek pro analytickou a projektovou část. V teoretické části práce jsem vás seznámil s pojmy personální politika, personální řízení, podnikovou strategií, personální strategií a jejími oblastmi a cíli. Dále jsem zpracoval teoretickou metodiku zpracování personální strategie firmy, kterou jsem dále využil ve své práci.

V úvodu analytické části práce jsem provedl seznámení se společností ALFA a.s. Uvedl jsem poslání, hlavní cíle a kritické faktory úspěchu. Před provedením samotné analýzy jednotlivých oblastí personální práce jsem popsal celkovou strategii podniku. Hlavní náplní této části byla analýza jednotlivých oblastí personální strategie s připojením mého doporučení pro firmu. Analýzou těchto oblastí jsem zjistil, které z těchto oblastí budou muset být zpracovány přednostně a svůj návrh jsem předložil společnosti ALFA a.s.

V projektové části práce jsem zpracoval personální strategii podniku. Projektem však byly řešeny oblasti, jejichž provedení jsem považoval spolu s vedením společnosti ALFA a.s. za přednostní. Jedná se o personální marketing a hodnocení personálu. Pro tyto oblasti

byl vytvořen kompletní plán projektu. Nejprve jsem u těchto oblastí rozdělil projekt na jednotlivé činnosti a určil jsem délku trvání těchto činností. Dále jsem sestavil časový a finanční plán projektu. V závěru jsem definoval možná rizika a stanovil jsem pravděpodobnost výskytu a dopadu rizik na projekt. U ostatních oblastí jsem stanovil cíl, popsal jsem současný stav, navrhl žádoucí stav a také způsob, jakým tohoto žádoucího stavu dosáhnout a jakým způsobem by měl být projekt uskutečněn.

Věřím, že se mi podařilo předložit vedení společnosti určitý návod na to, jak úspěšně vytvořit odpovídající personální strategii podniku. Jsem přesvědčen, že firmě ALFA a.s. přinese má diplomová práce řadu praktických poznatků, které budou užitečné pro činnost společnosti a doufám, že plán mého projektu alespoň zčásti využije při sestavování personální strategie podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BOWMAN, C. *Strategický management*. Přel. J. Vejdělek. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- [4] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Přel. H. Henychová, M. Havelka. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
- [5] GREGAR, A. *Personální řízení I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. ISBN 80-7318-045-6.
- [6] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeducca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringer ČR, a.s., 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [8] WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [9] DVOŘÁK, Z. *Metodika zpracování personální strategie v podniku I*. Personál, Trutnov: Pratr, říjen 1998, str. 10-12. ISSN 1213-8878.
- [10] DVOŘÁK, Z. *Metodika zpracování personální strategie v podniku II*. Personál, Trutnov: Pratr, říjen 1998, str. 8-10. ISSN 1213-8878.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Mzdové složky	37
Tab. 2. Rozsahy plnění životního pojištění s úrazovým připojištěním – soc. program....	45
Tab. 3. Zadání projektu zkvalitnění personální práce	60
Tab. 4. Seznam personálně-marketingových činností	68
Tab. 5. Rizika projektu v oblasti personálního marketingu	71
Tab. 6. Stanovení pravděpodobnosti a výskytu a dopadu rizik v oblasti personal. . marketingu	72
Tab. 7. Seznam činností projektu hodnocení zaměstnanců.....	82
Tab. 8. Rizika projektu v oblasti hodnocení zaměstnanců	83
Tab. 9. Stanovení pravděpodobnosti a výskytu a dopadu rizik projektu hodnocení zaměstnanců	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Graf pravděpodobnosti a dopadu rizik v oblasti personálního marketingu	73
Graf 2. Graf pravděpodobnosti a dopadu rizik v oblasti hodnocení pracovníků	85

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model personální strategie	1
Obr. 2. Matice moci/dynamismu nositelů oprávněných zájmů	2
Obr. 3. Matice moci/zájmu nositelů oprávněných zájmů	3
Obr. 4 Strukturní plán projektu v oblasti personálního marketingu	4