



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Procesy řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracoval: Marek Lukašík

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marek LUKAŠÍK**
Osobní číslo: **E17814**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Procesy řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je na základě analýzy charakteristických procesů řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku určit s využitím metod procesního řízení měřítka jejich výkonnosti a navrhnout jejich případné změny.

Metodika práce:

- 1) Vymezení základních pojmů a metod procesního řízení a řízení lidských zdrojů.
- 2) Popis vybraných procesů řízení lidských zdrojů a jejich zakreslení do procesních map.
- 3) Určení měřítek výkonnosti vybraných procesů.
- 3) Návrh případného zefektivnění vybraných procesů řízení lidských zdrojů.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 str.**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

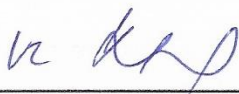
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Bělohávek, F. (2016). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource management: strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press.
- Parmenter, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost.

Rolínek, L. (2012). *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
Parmenter, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvojení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 5. března 2019



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
13
Studentská 13 120
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu docentu Ladislavu Rolínkovi za odborné konzultace a trpělivost při vypracovávání. Dále děkuji společnosti ČSOB Pojišťovně, a. s., členu holdingu ČSOB za sounáležitost při výzkumném šetření, zejména Tomáši Holotovi, manažerovi obchodní skupiny ČSOB Pojišťovny v Českých Budějovicích, jenž poskytl cenné informace pro mou práci.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Literární přehled	10
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.1	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
2.2	Procesy řízení lidských zdrojů	12
2.3	Strategické řízení lidských zdrojů.....	13
2.3.1	Analýza a tvorba pracovních míst	13
2.3.2	Získávání zaměstnanců	14
2.4	Rozvoj lidských zdrojů	15
2.5	Motivace zaměstnanců	16
2.5.1	Řízení odměňování	18
2.5.2	Zaměstnanecké výhody.....	19
2.5.3	Oddanost a angažovanost.....	19
2.6	Vztahy na pracovišti.....	20
2.6.1	Řízení sociálních vztahů	21
2.6.2	Analýza rolí.....	21
2.7	Procesní řízení.....	23
2.7.1	Procesy.....	23
2.7.2	Procesní přístup.....	24
2.8	Principy procesního řízení.....	24
2.9	Klíčové ukazatele výkonnosti	25
2.10	Náhrada funkčního přístupu	25
2.11	Zavádění procesního řízení.....	27
2.11.1	Vytvoření vize a stanovení cílů	27
2.11.2	Benchmarking a definování úspěchu	28

2.11.3	Inovace podnikových procesů	29
2.11.4	Transformace organizace	29
2.11.5	Monitoring a neustálé zlepšování	29
2.12	Procesní mapy	29
3	Cíl a metodika práce	31
3.1	Cíl práce	31
3.2	Metodika práce.....	31
4	Charakteristika organizace.....	33
4.1	ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB	33
4.2	Historický vývoj.....	33
4.3	Produkty ČSOB Pojišťovny	34
5	Vlastní práce	35
5.1	Přijetí obchodního zástupce	35
5.1.1	Příprava inzerátu	39
5.1.2	Posouzení uchazečů	42
5.1.3	Osobní schůzka	44
5.1.4	Test odborné způsobilosti	47
5.1.5	Podpis smluv.....	50
5.2	Míra úspěšnosti náboru	52
5.2.1	Příprava inzerátu	52
5.2.2	Posouzení uchazečů	52
5.2.3	Osobní schůzka	53
5.2.4	Test odborné způsobilosti a podpis smluv	53
5.3	Hodnocení a doporučení procesu	54
5.3.1	Příprava inzerátu	54
5.3.2	Posouzení uchazečů	55
5.3.3	Osobní schůzka	56

5.3.4	Test odborné způsobilosti a podpis smluv	57
6	Závěr	58
I.	Summary and keywords.....	59
II.	Použitá literatura	60
III.	Podpůrné materiály	62
a.	Seznam obrázků	62
b.	Seznam tabulek	62
c.	Seznam grafů	62
d.	Seznam diagramů.....	62

1 Úvod

K udržení podnikatelského úspěchu jsou nesmírně důležité lidské zdroje. Pouze jejich kvalitní prací lze dospět k udržení společnosti na trhu a jejímu růstu. Ačkoli lze vycházet z předpokladu, že pouze spokojený zaměstnanec odvede svou práci na maximum, existují mezi nimi značné rozdíly. Na jedné straně stojí zaměstnanci a pracovníci společnosti, které musí dovést k maximálnímu výkonu a spokojenosti právě společnost poskytnutou motivací a odměnami, na straně druhé jsou zaměstnanci a pracovníci, kteří vykonávají práci, která je skutečně baví a naplňuje.

Druhá skupina vyžaduje daleko méně péče a vynaloženého úsilí od zaměstnavatele k dosahování vysokých výsledků. Avšak je samozřejmé, že ani tato skupina nesmí být společností opomenuta a mělo by se i jí dostávat řádné péče k udržení motivace. Lze předpokládat, aby společnosti v ideálním případě požadovaly spíše lidi z druhé zmíněné skupiny. Tomu však nelze absolutně vyhovět, ale je možné diverzifikovat uchazeče již při samotném náboru. Totiž správný výběr budoucího zaměstnance může příznivě ovlivnit následně strávený čas péčí o něj.

Jak uvádí Armstrong & Taylor (2017) řízení lidských zdrojů je filozofie o způsobech řízení lidí při práci, která je podložena řadou teorií týkajících se chování lidí a managementu. Cílem řízení lidských zdrojů je zlepšit efektivitu organizace prostřednictvím lidí v souladu se souborem morálních hodnot.

První část práce se zabývá významnými oblastmi řízení lidských zdrojů a procesního řízení, jenž definují teoretická východiska sloužící k pochopení problematiky a činnosti nepostradatelného odvětví veškerých společností. Vymezuje strategické funkce řízení lidských zdrojů směřující k naplnění podnikatelských cílů a uspokojení osobních potřeb jedinců.

V druhé části práce jsou aplikovány detailně zpracované procesní mapy na jejichž základě lze jednoduše charakterizovat proces přijetí obchodního zástupce do ČSOB Pojišťovny, a. s., člena holdingu ČSOB. Důsledkem nabytých znalostí a podstatných dat o aktuálním postupu při náboru je možné společnosti navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení celého procesu.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů interpretuje činnosti získávání, řízení a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Také může být definován jako strategický přístup k získávání zaměstnanců, rozvoj schopností a jejich následného udržení ve společnosti (Armstrong & Taylor, 2017).






Price (2011) popisuje řízení lidských zdrojů jako filozofii řízení lidí založenou na domněnce, že lidské zdroje jsou nesmírně důležité k udržení podnikatelského úspěchu. Organizace má konkurenční výhodu, když využívá lidské zdroje efektivně a čerpá z jejich odbornosti a vynalézavosti k dosažení jasně definovaných cílů. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na získávání schopných, přizpůsobivých a zaujatých lidí, odměňování jejich výkonu a rozvoj klíčových kompetencí.

Koubek (2011) charakterizuje řízení lidských zdrojů za současný způsob interpretace personální práce. Hlavním znakem je zaměření na strategické pojetí lidských zdrojů. Z toho důvodu intenzivně pozoruje vliv vnějšího prostředí na pracovní sílu. Pro řízení lidských zdrojů je též typické přenášení jednotlivých částí personální práce na manažery veškerých úrovní, jelikož řízení lidí je výhradně jejich úkolem. Velkou váhu přikládá též rozvoji lidských zdrojů za účelem zvýšení oddanosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti firmy. Řízení lidských zdrojů lze tudíž považovat za stavební kámen v celé hierarchii řízení firmy.

2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Ačkoli se v dnešní době pojem řízení lidských zdrojů hojně rozšířil, je mnohdy používán pouze k opisu personálního managementu (rozdíl je popsán v tab. 1) bez ohledu na původní filozofii (Armstrong & Taylor, 2017).

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi personálním řízením a RLZ

Personální řízení		Řízení lidských zdrojů
Zaměřeno na zaměstnance		Obchodní partner
Provozní a administrativní		Strategický
Reaktivní ¹		Proaktivní ²
Nejednotná pravidla a praktiky		Sjednocená a sladěná pravidla a praktiky
Zaměřeno na měření výkonu		Zaměřeno na přidanou hodnotu

Zdroj: (Crawshaw et al., 2017)

Jak uvádí Šikýř (2014), jen řádně motivovaní zaměstnanci udrží organizaci dlouhodobě prospěšnou. Lidé jsou pro organizaci tím nejdůležitějším a největším bohatstvím, jelikož jen jejich zásluhou může dosáhnout svých strategických cílů. A tak není divu, že se právě personální práce stává nejdůležitější oblastí řízení, protože na jejím základě závisí úspěch všech ostatních odvětví, stejně tak i organizace jako celku.

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů člení cíle na **ekonomické** a **sociální**, resp. dosažení cílů organizace a uspokojení potřeb lidí. Někdy je však těžké najít mezi oběma cíli kompromis. A právě to má za účel řízení lidských zdrojů (Bušina, 2014). Mezi základní cíle řízení lidských zdrojů se řadí:

- podpora organizace v dosažení stanovených cílů pomocí strategie lidských zdrojů v souladu s podnikovou strategií;
- přispívání k rozvoji vysoce výkonné firemní kultury;
- zajištění zkušených, kvalifikovaných a angažovaných lidí potřebných pro organizaci;

¹ Chování je ovlivněno prostředím a okolnostmi

² Orientace na cíl bez okolních vlivů

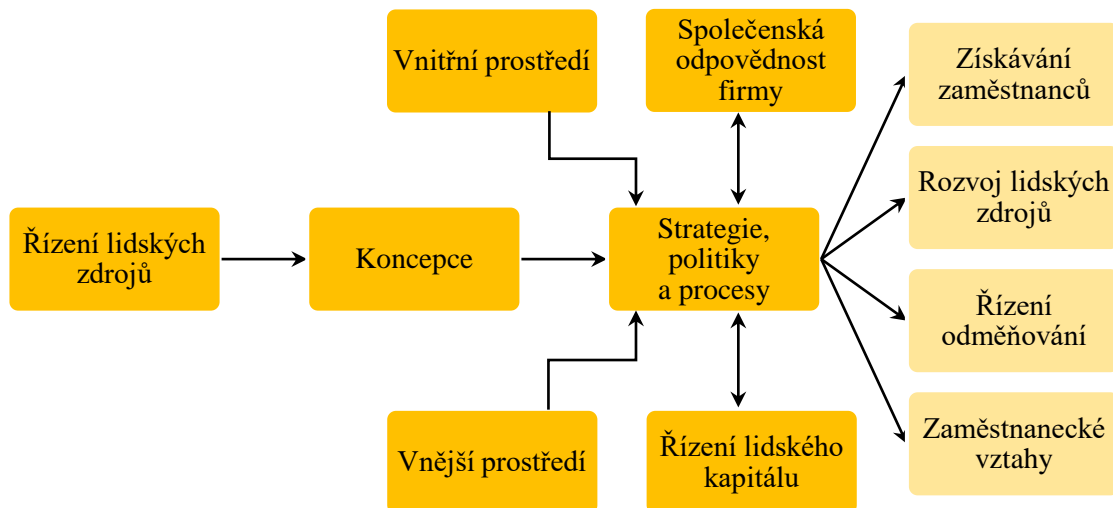
- vytváření pozitivních vztahů na pracovišti mezi managementem a zaměstnanci, stejně tak i vzájemné důvěry;
- podpora použití etického přístupu k řízení lidí (Armstrong & Taylor, 2017).

2.2 Procesy řízení lidských zdrojů

Systém lidských zdrojů obsahuje vzájemně propojené procesy lidských zdrojů, které společně umožňují dosahování cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jak je popsáno níže v obrázku 1, systém řízení lidských zdrojů přináší společnou koncepci, která popisuje hodnoty a hlavní zásady při řízení lidí. S přihlédnutím na vnitřní a vnější prostředí ve kterém organizace operuje, systém obsahuje:

- **strategie** – definují, jak velkou oblast zaujímá v řízení lidských zdrojů každá z hlavních činností;
- **politiky** – stanovují, co mají lidské zdroje vykonávat a posuzují jaké konkrétní aspekty lidských zdrojů by měly být použité;
- **procesy** – jsou složeny z činností lidských zdrojů a podílejí se na řízení a rozvoji lidí a vztahů mezi nimi (Armstrong & Taylor, 2017).

Obrázek 1: Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2017)

Jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů jsou předměty následujících kapitol.

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je dostatek zdrojů nezbytných k dosažení podnikových strategií. Jinými slovy, se zabývá přechodem mezi podnikovou strategií a personálním návrhem. Na strategickém řízení lidských zdrojů se podílejí převážně linioví manažeři, kteří hledí na realizování strategií lidských zdrojů. Tato strategie sleduje především přínosy personalistů do společnosti (Ulrich, 2009).

Při růstu organizace, vznikají nové úkoly, tedy i nová pracovní místa. Mnoho velkých organizací zaměstnává specialistu na vedení nebo alespoň koordinování náboru nových zaměstnanců. Společnost musí zmíněné úkoly zvládnout a má na výběr ze tří možností:

1. Rozdělení úkolů mezi stávající zaměstnance tak, že mají více nebo odlišnou práci. To může být součástí organizačních změn jako je restrukturalizace nebo reorganizace. Avšak u takových zaměstnanců je kladem větší důraz na kvalifikovanost i promyšlení jejich přemístění.
2. Využití lidí z vnitřního trhu práce skrze propagaci nebo přesun mezi různými odděleními. Německé a japonské organizace mívají ve zvyku obsazovat do manažerských pozic zaměstnance ze svých vlastních řad.
3. Získání nových zaměstnanců z vnějšího trhu práce. Zaměstnanci mají na výběr mezi náborem jakýchkoli uchazečů, anebo selektivním náborem. Až donedávna byli dělníci v těžkém průmyslu zaměstnáváni náhodně u továrenských bran. Naproti tomu je selektivní výběr uchazečů orientován na kvalifikované a motivované uchazeče (Price, 2011).

2.3.1 Analýza a tvorba pracovních míst

Analýza pracovních míst je seskupení všech potřebných informací o úkolech, podmínkách, odpovědnosti a dalších spojitostí do **popisu pracovního místa**. Tento popis dále slouží pro odvození nároků na potencionálního zaměstnance daného místa, tzv. **specifikaci pracovního místa**. Obojí je nesmírně důležité při efektivním výběru a náboru zaměstnanců, hodnocení jejich pracovního výkonu a následného odměňování. Právě proto je tato analýza vůbec první personální činností, kterou se firma zabývá (Koubek, 2011).

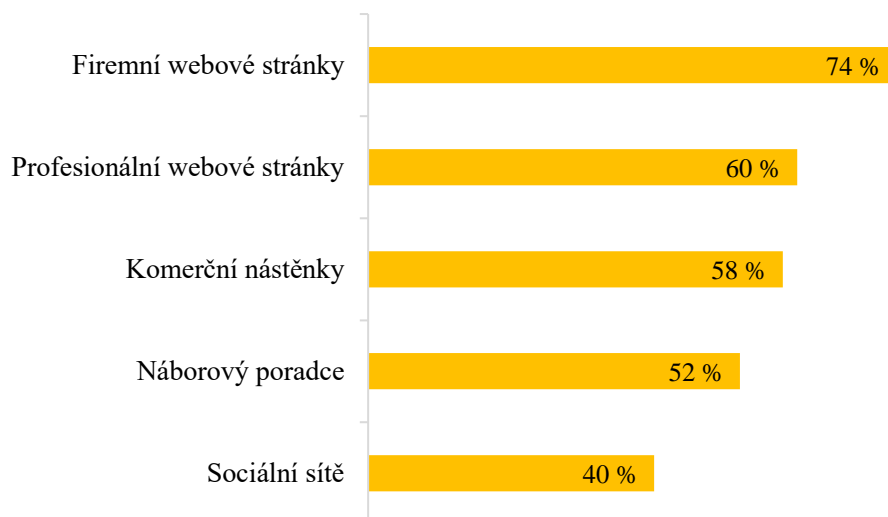
Pokud společnost zaměstnává více osob, je vhodné pracovní místa rozdělit na řídicí a výkonné. Zatímco řídicí pracovní místo je v hierarchii podniku výše a má právo delegovat

podřízeným, naproti tomu výkonné je na té nejnižší hierarchické sféře a v důsledku nemá žádnou schopnost delegování. Ovšem je třeba dbát zvýšené opatrnosti při tvorbě řídicích pracovních míst. Při větším množství výkonných pracovních míst pod jedním řídicím může dojít k chaosu kontrolních úkolů. Ideální počet podřízených vzhledem k náročnosti jednotlivých oddělení nemůže být stanoven (Wöhe & Kislingerová, 2007).

2.3.2 Získávání zaměstnanců

Nábor je procesem vyhledávání a zapojování potřebných lidí do organizace. Považuje se za velice nákladnou proceduru, zejména pak u vedoucích zaměstnanců. (Armstrong & Taylor, 2017). V současné době je pro hledání potenciálních uchazečů o zaměstnání nejvhodnější použití webových stránek (viz graf 1).

Graf 1: Nejúčinnější metody získávání zaměstnanců



Zdroj: (CIPD, 2017)

Jednou z částí náboru zaměstnanců je jejich výběr. Pro společnost jsou důležití zaměstnanci, kteří zcela odpovídají požadavkům kladeným na určitou pozici. K nejnámějším metodám při výběru vhodného uchazeče se řadí:

- **Analýza dokumentů** – většinou se jedná o životopis zasláný uchazečem zaměstnavateli, který se podle něj rozhoduje, zda jej podrobí dalšímu/podrobnějšímu výběru.
- **Testy** – existují dva typy testů – osobnostní a dovednostní. Osobnostní test je velice důležitý při výběru kandidátů na manažerské pozice. Odhaluje jejich

schopnost vést a řídit. Naopak dovednostní test je zaměřen na logické myšlení a produktivitu.

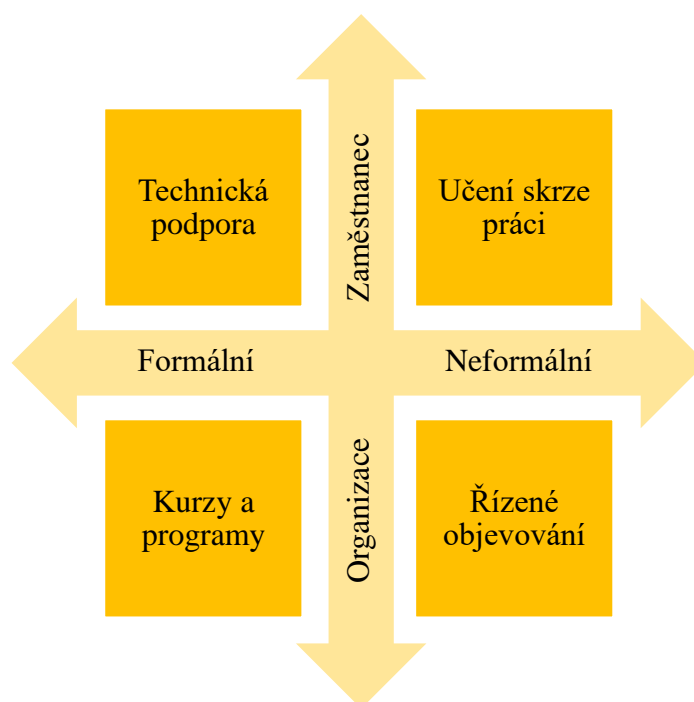
- **Assessment Centre** – speciální metoda výběru, která zahrnuje různá modelová cvičení, práci v týmu a někdy i psychologické testy. Zaměstnavatel posuzuje také uchazečův možný rozvoj do budoucna.
- **Pohovory** – obvykle se řadí do posledního stádia výběru, kde je posuzován celkový dojem kandidáta. Využívají se dva druhy pohovorů – volný a řízený. Zatímco volný nemá danou žádnou strukturu, řízený je jeho přesným opakem (Wöhe & Kislíngerová, 2007).

2.4 Rozvoj lidských zdrojů

Podle Šikýře (2016) má vzdělávání zaměstnanců mnoho účelů, ale tím zdaleka nejdůležitějším je připravenost na změny. A to ať se jedná o změny v pracovních pozicích nebo i celé společnosti. Neboť právě vzdělaní zaměstnanci mají vyšší znalosti a dovednosti, a tak dosahují i vyšších výkonů. Pro organizaci méně důležitým faktorem je i personální rozvoj zaměstnanců, tedy vzdělávání zaměstnanců do řídicích pozic. **Řízení talentů** není nic jiného než získávání a rozvoj schopných, zkušených a motivovaných lidí a jejich udržení ve prospěch organizace.

Lidé se mohou vzdělávat formálně i neformálně (obr. 2). U **formálního** vzdělávání je nezbytná komunikace tváří v tvář, zatímco **neformální** je praktické učení a může být řízeno samostatně nebo pod vedením učitele či sociálních medií. Samostatné vzdělávání je možné pouze v případě, když si zaměstnanec stanoví cíle a bude zaznamenávat svůj vlastní pokrok. Lidé se učí neustále a skrze to získávají zkušenosti, dovednosti a pohled do nitra věcí. Ale budou se učit efektivněji, jakmile se „naučí se učit“ (Armstrong & Taylor, 2017).

Obrázek 2: Formální a neformální vzdělávání



Zdroj: (Hoyle, 2015)

Dalším způsobem vzdělávání je e-learning. Armstrong a Taylor (2017) jsou toho názoru, že e-learningové kurzy se nejčastěji formulují do krátkých videí, která nepřesahují deset minut. Hroník (2007) tvrdí, že je e-learning mnohdy považován za moderní způsob vzdělávání. Někteří ho však odmítají přijmout a internet nepovažují za nový trh, nýbrž pouze za médium. Ať už e-learning putuje novým směrem či nikoli, ve vzdělávání zaměstnanců společností hraje zásadní roli. Jeho hlavními přínosy, kromě nízkých nákladů, jsou:

- vyučování kdykoli a kdekoli;
- snadné sledování výsledků;
- stejná sdělení pro všechny;
- vzdělávání velkého počtu zaměstnanců najednou.

2.5 Motivace zaměstnanců

Urban (2017) řadí motivaci zaměstnanců mezi přední úlohy managementu řízení lidských zdrojů. Je tomu tak, neboť právě na motivovaných zaměstnancích závisí chod celé společnosti. Zaměstnanci, kteří jsou náležitě motivováni, jsou snaživější, pilněji a nedělají zdaleka tolik chyb. Navíc není potřeba je neustále kontrolovat a jejich chování k partnerům i klientům společnosti je působivější.

Jedním z nejlepších modelů pro motivaci zaměstnanců v organizaci je **Maslowova hierarchie potřeb** (obr. 3). Potřeby jsou tak uspokojovány postupně ve vzestupném pořadí. Avšak v závislosti na individualitě se může stát, že zaměstnanec bude zaujat pro potřebu vyšší, zatímco nižší potřeba nebude zcela uspokojena. Důležitým faktem je též nezájem k uspokojené potřebě ze zaměstnancovy strany. Autorem modelu je americký psycholog Abraham Harold Maslow (Urban, 2017).

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: (Maslow & Stephens, 2000)

Urban (2017) dále uvádí motivaci dělenou na její **vnitřní a vnější faktory**. Vnitřní faktory se spojují s vykonáváním práce, kdy si zaměstnanec uspokojí svou potřebu právě při této činnosti. Zaměstnanec by dle popisované teorie měl vykonávat práci, která má jasně daný význam, dosahuje viditelných výsledků a on sám se o ní v jisté míře samostatně rozhoduje a nabývá při ní nových vědomostí. Odměna, kterou zaměstnanec za vykonanou práci získá se nazývá vnější motivační faktor. V praxi se tak lze setkat zejména s odměnou finanční, morální nebo s šancí na povýšení.

Dalším modelem je **Herzbergova dvou-faktorová teorie motivace**. Významné dílo amerického psychologa Fredericka Irvinga Herzberga. Teorie je založena na dvou faktorech – **motivátorech** a **hygienických faktorech**. Motivátory působí na zaměstnance pocitem spokojenosti, zájmem o práci, odpovědnosti a příležitostí povýšení. Cílem hygienických faktorů je demotivace zaměstnance, která způsobuje nespokojenost na pracovišti. Typickým příkladem bývá nepřiměřené nebo nespravedlivé platové ohodnocení. Zatímco motivátory se zaměřují na náplň samotné práce, hygienické faktory souvisí s platovými a pracovními podmínkami (tab. 2). Tato metoda ve výsledku podporuje systém odměňování, který by měl poskytovat finanční i nefinanční odměny (Armstrong & Taylor, 2017).

Tabulka 2: Motivátory a hygienické faktory

Motivátory	Hygienické faktory
Pochvala	Výdělek
Uznání	Benefity
Výzva	Vztahy na pracovišti
Možnost povýšení	Pracovní prostředí
Odpovědnost	Osobní život

Zdroj: (Urban, 2017)

2.5.1 Řízení odměňování

Podle Urbana (2017) je ke správné motivaci zaměstnanců důležitá také správná volba **motivačních faktorů**³. Nejvlivnější odměnou jsou samozřejmě peníze. Zaměstnanec jich totiž může využít k uspokojení širokého spektra svých potřeb. V organizaci se kromě té pozitivní lze setkat i s **negativní motivací**. Ta je obvykle spojena s nějakým trestem a zaměstnancům zamezuje v jistém počínání.

Velmi důležitý vzhledem k výkonu je i přístup zaměstnance k jeho práci a celému zaměstnání. Ačkoli vedení firmy nemůže motivaci nijak podnítit, má schopnost ji do jisté míry usměrnit určitými zásahy:

- pochválit zaměstnance za jeho výkon;
- ocenit zaměstnancovu způsobilost;
- mluvit otevřeně a zvládat vlastní kritiku;
- informovat o změně postavení společnosti;
- realizovat svá slova v činy;
- naslouchat zaměstnancům;
- podávat zpětnou vazbu;
- zachovávat dobré vztahy ve společnosti;
- napomoci týmové práci (Janišová & Křivánek, 2013).

³ Skutečnosti, které se na motivaci podílejí i které ji zabraňují

2.5.2 Zaměstnanecké výhody

K motivaci a loajalitě zaměstnanců napomáhají **zaměstnanecké benefity**. Mohou být v peněžité i nepeněžité formě a zaměstnanci je získávají nad rámec vyměřené mzdy. Organizace si tímto způsobem také snaží udržet kvalitní zaměstnance a získat další takové. Pro potenciální zaměstnance je počet a druh benefitů jedním z klíčových ukazatelů při volbě nového zaměstnavatele. K nejobvyklejším benefitům udělovaným zaměstnancům se řadí příspěvky na:

- stravování;
- vzdělávání;
- dopravu;
- sportovní, kulturní a jiné volnočasové aktivity;
- penzijní připojištění;
- životní pojištění;
- očkování (Macháček, 2010).

Zaměstnavatel může dále poskytovat zaměstnanecké výhody ve formě služebního telefonu nebo zvýhodněného tarifu, služebního auta, zlevněného nákupu výrobků a služeb firmy, zajišťování občerstvení, darů k životním i pracovním jubileím a mnoho dalšího. Pro zaměstnance mohou být lákavé i benefity, které nejsou zdaněny daní z příjmů a tudíž se nezačleňují do kalkulace zdravotního a sociálního pojištění (Macháček, 2010).

Macháček (2010) rozeznává dva způsoby udělování zaměstnaneckých benefitů – fixní a flexibilní. **Fixní benefity** jsou vymezeny již v pracovní smlouvě, případně vnitřním předpisu společnosti, a pro zaměstnance je možné jich všech využívat. Každý zaměstnanec má stejný nárok na veškeré výhody. U **flexibilních benefitů** neboli cafeteria systému má zaměstnanec omezené množství bodů, které využívá ke směně za benefity, jenž mu nejvíce vyhovují. Druhý způsob je ve své podstatě více individuální a umožňuje svobodné rozhodování. Proto je i mimo jiné považován za moderní a více atraktivní.

2.5.3 Oddanost a angažovanost

Oddanost je vztah přízně a věrnosti mezi zaměstnancem a organizací. Zaměstnanec, jenž je oddaný své organizaci, upřednostňuje její zájmy před svými vlastními (Horváthová et al., 2016). Bláha a kolektiv (2013) rozkládá oddanost na tři části:

1. **Emocionální oddanost** – udává, kolik času chce zaměstnanec trávit v organizaci.
2. **Trvající oddanost** – vyjadřuje strach ze ztráty benefitů při opuštění organizace a komplikace při hledání nového zaměstnání.
3. **Normativní oddanost** – popisuje, jak zaměstnanec vnímá svoji loajalitu k organizaci, aneb cítění v organizaci zůstat.

Ačkoli vyšší míra oddanosti dlouhodobě snižuje nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti, způsobuje též neetické vystupování zaměstnanců. Naproti tomu angažovanost zvyšuje pracovní výsledky zaměstnanců, kteří mají pozitivní přístup k práci. Angažovanost zaměstnanců nejvýše ovlivňují následující:

- zaměstnanec má v organizaci nejlepšího přítele;
- zaměstnanec má možnost dělat to, co nejvíce umí;
- zaměstnanec ví, co se od něj očekává;
- nadřizený se o zaměstnance zajímá jako o člověka (Bláha et al., 2013).

2.6 Vztahy na pracovišti

Co se týče vztahů v organizaci, důležitou roli zastává **firemní kultura**. Jedná se o určitý komplex skládající se z několika složek, které ve svém souhrnu vytváří v každé organizaci unikátní prostředí, jež působí na zaměstnance a sociální vztahy mezi nimi. Ačkoli management organizace má možnost do zmíněného procesu zasahovat, velmi podstatný je fakt, že firemní kultura vzniká vždy a vyvíjí se nezávisle na tomto zásahu. Dokonalá kultura by měla:

- **udržovat důvěru zaměstnanců v management a obráceně** – management, podnikání i spolupracovníci si počínají tak, aby bylo dosaženo užitku firmy i jejich samotných;
- **utvářet transparentní prostředí** – u všech zaměstnanců lze předpokládat jejich chování, které je v souladu s racionálním očekáváním ostatních zaměstnanců;
- **iniciovat k výkonům** – podpora výkonu jedince i týmu vede k inovacím a aktivitě zaměstnanců i managementu a dále tedy k postupnému zlepšování pracovního prostředí v organizaci (Bednář et al., 2013).

2.6.1 Řízení sociálních vztahů

Ovlivňování sociálních vztahů ve společnosti může mít pozitivní i negativní vliv, a proto se řadí mezi velice komplikované činnosti. Vztahy lze řídit omezenými zásahy managementu, anebo přizpůsobováním pracovního prostředí. Nástroje managementu, kterými může zasahovat do řízení sociálních vztahů jsou do jisté míry omezené, ale také je třeba brát v potaz jejich dopad, který může být zcela nežádoucí. Z toho důvodu má management řízení sociálních vztahů velmi malý prostor pro chybu a experimentování (Bednář et al., 2013).

Hlavním cílem managementu vztahů je dosažení a udržování vztahů, které:

- poskytují nekonfliktní komunikaci a distribuci informací ve společnosti;
- poskytují účinné vedení a přidělování úkolů;
- vytvářejí důvěrné a profesionální prostředí;
- poskytují účinnou kooperaci;
- poskytují managementu a zaměstnancům sounáležitost při řešení problémů (Bednář et al., 2013).

2.6.2 Analýza rolí

Každý zaměstnanec firmy má přinejmenším dvě role – formální a neformální. **Formální role** (přehled formálních rolí v tab. 3) patří k dané pracovní pozici a je neměnná. Udává zaměstnancovu autoritu, zodpovědnost a rozkazovací schopnost (Bednář et al., 2013).

Tabulka 3: Typické formální role

Název role	Stručný popis role
Senior management	Nejvyšší zodpovědnost a autorita, malý kontakt s pracovníky
Střední management	Mezičlánek mezi jeho nadřízeným a pracovníky
Nižší management	Úkoluje, kontroluje a řídí pracovníky
Výkonný zaměstnanec	Vytváří reálnou hodnotu organizace
Cizinec	Není v organizační struktuře – návštěvník
Cestující	Nemá stálé místo důsledkem vysoké mobility
Dozorce	Kontroluje práci ostatních, ale nemá žádné pravomoci

Zdroj: (Bednář et al., 2013)

Neformální role (přehled neformálních rolí v tab. 4) zachycují spíše osobitost každého zaměstnance, a tudíž není možné je svévolně přidělovat. S pomocí neformálních rolí lze určit chování jedince ve skupině lidí (Bednář et al., 2013).

Tabulka 4: Typické neformální role

Název role	Stručný popis role
Šéf (lídr)	Převládá schopnostmi organizovat a rozhodovat, často však bez zodpovědnosti (není formální vedoucí)
Konzultant (mentor)	Inteligentní, znalý a zkušený člověk, který rozdává rady ostatním
Troublemaker (potíživista)	Vyhledává chyby na práci ostatních
Šedá myš	Nevýrazný pracovník, který jen dělá svoji práci
Přísluhovač	Podporuje lídra, plní jeho přání a příkazy
Stmelovač	Udržuje dobré vztahy v kolektivu
Obětní beránek	Nejslabší jedinec, kterému ostatní připisují vinu za chyby

Zdroj: (Bednář et al., 2013)

2.7 Procesní řízení

„**Procesní řízení** (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle“ (Šmída, 2007, s. 31).

Řepa (2012) považuje za základní stavební kámen procesního řízení nezbytnost důležitého pochopení logiky byznysu, tedy jak vzájemné souvislosti sledu činností ovlivňují hodnoty organizace a udržují její chod. Každý podnikový i mezipodnikový proces má rozhodující význam při vedení organizace procesním řízením.

2.7.1 Procesy

V první řadě je důležité zmínit, co je to proces. Za **podnikový proces** se obecně považuje posloupnost činností (obr. 4), která vede k dosažení zvoleného cíle ve stanovených podmínkách. Samotné procesy jsou vykonávány v určité časové linii, a to v přímé i nepřímé návaznosti (Řepa, 2012).

Obrázek 4: Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: (Řepa, 2007)

Šmída (2007) poukazuje na fakt, že procesy kromě činností mohou obsahovat také subprocesy, jež postupují jednotlivými odděleními. Takové procesy se nazývají procesy podnikovými. Existují také **procesy mezipodnikové**, které na rozdíl od podnikových neprocházejí mezi odděleními, ale mezi spolupracujícími organizacemi. Za vstup do procesu je označena spotřeba materiálu, lidské síly, financí a informací. Naopak výstupem je produkt s hodnotou pro cílového zákazníka – interního nebo externího.

2.7.2 Procesní přístup

Pomocí procesního přístupu lze budovat infrastrukturu a podnikovou kulturu, která povede k případné tvorbě nových procesů a permanentnímu zdokonalování procesů současných. Proto je považován za jádro veškerých podnikových činností a organizace práce v podniku. Filozofie, za kterou je procesní přístup považován, se ujme v nadcházejících desetiletích ve vedení mnoha světových organizacích (Šmída, 2007).

2.8 Principy procesního řízení

Grasseová et al. (2008) zmiňují, že je velmi důležité, aby organizace dostatečně vnímala své procesy a přesně věděla, jaké jsou jejich vstupy a jakým způsobem se přeměňují na výstupy. Každý zaměstnanec má jasně danou roli a je pod dohledem vlastníka procesu, který je za takovýto proces odpovědný. Pomocí výkonnostních ukazatelů jsou schopni proces lépe optimalizovat.

K bezchybnému zavedení procesního řízení je nutné využití následujících principů:

- 1. Princip integrace a komprese prací** – spojování prací do jednoho procesu s cílem maximalizace hodnoty pro konečného zákazníka a vyloučení zbytečných činností.
- 2. Princip delinearizace prací** – vykonávání práce v přirozené posloupnosti.
- 3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací** – vykonávání prací na nejvýhodnějším místě nezávisle na hranicích funkčních útvarů, odděleních nebo podniků.
- 4. Princip uplatňování týmové práce** – realizování procesů pomocí procesních týmů, které mají dostatečné pravomoci, aby fungovali téměř samostatně.
- 5. Princip procesního zaměření motivace** – mzda založená z velké části na pohyblivé složce motivuje zaměstnance vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka.
- 6. Princip odpovědnosti za proces** – mezi procesem a zákazníkem stojí vlastník procesu, jenž je odpovědný za jeho realizaci.
- 7. Princip variantního pojetí procesu** – existence více variant realizace procesu vzhledem k individuálním požadavkům zákazníka.
- 8. Princip 3 S** – samořízení, samokontrola a samoorganizace je učiněna vazbou zaměstnanců na výsledky procesu.

9. **Princip pružné autonomie procesních týmů** – sestavené týmy lze libovolně přizpůsobit v závislosti na požadavcích.
10. **Princip znalostní a informační bezbariérovosti** – odstranění bariér slouží k nepřerušovanému toku informací (Drahotský & Řezníček, 2003).

2.9 Klíčové ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti lze rozdělit na tři skupiny:

1. **Klíčový ukazatel výsledků** – udává, jak si organizace vede v daném hledisku.
2. **Ukazatel výkonnosti** – udává, co je třeba udělat.
3. **Klíčový ukazatel výkonnosti** – udává, co je třeba udělat pro extrémní zvýšení výkonnosti (Parmenter, 2008).

Většina měřítek organizace tvoří ukazatele poukazující na údaje za minulé období. Naproti tomu klíčové ukazatele výkonnosti měří současný a budoucí stav. Jinými slovy udávají, co je potřeba udělat k tomu, aby organizace v budoucnu dosáhla úspěchu. Tyto ukazatele je potřeba sledovat denně, jelikož jejich zlepšení na sebe váže několik dalších hledisek (Parmenter, 2008).

2.10 Náhrada funkčního přístupu

Ve funkčním přístupu k řízení nejsou procesy jasně definované a zaměstnanci se tak zabývají více jednotlivými činnostmi než procesem jako celku. Manažeři mají povinnost vést dílčí útvary, avšak bez odpovědnosti za vykonávané procesy. Důsledkem toho se takové procesy stávají zcela neřízenými. Jak popisuje tabulka 5, procesní přístup je na rozdíl od funkčního přístupu kromě výsledného produktu zaměřen i na postup, jakým jej bylo dosaženo. Hlavním faktorem se stávají potřeby zákazníka, které usměrňují celý systém procesního řízení. Organizace nemají v zájmu zkvalitnit své útvary nebo sebe samé, ale procesy, které jsou v nich realizovány (Grasseová et al., 2008).

Tabulka 5: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení

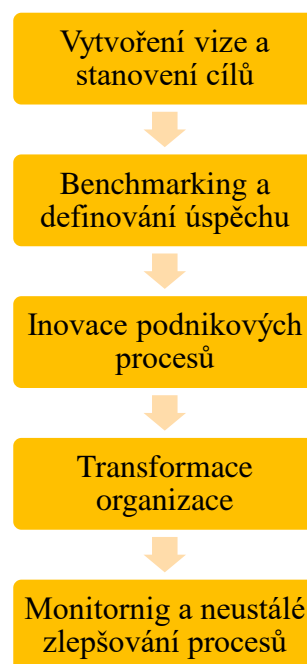
Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace zaměstnanců	Globální orientace pomocí procesů
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů
Orientace na externího zákazníka. Zaměstnanci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele	Existence interních a externích zákazníků. Zaměstnanci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury	Komunikace v rámci průběhu procesu
Složitě přiřazení nákladů k činnostem	Přímé přiřazení nákladů k činnostem
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny
Zaměstnanci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti	Zaměstnanci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, resp. organizace jako celku
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi ze všech úrovní organizace

Zdroj:(Grasseová et al., 2008)

2.11 Zavádění procesního řízení

Prvním krokem při zavádění procesního přístupu k řízení v organizaci je důsledná analýza procesů – jejich klasifikace. Ke správnému zajištění reengineeringu⁴ je vhodné zvolit nový úhel pohledu na organizaci, který zajistí potřebné změny vedoucí k účinnému využití technologií. To s sebou nese i mnoho dílčích změn. Zajištění outsourcingu (svěření různých procesů nebo činností jiné společnosti) a zřízení systému efektivního měření výkonů (Řepa, 2012). Implementaci procesního řízení v organizaci lze rozdělit do pěti základních fází (obr. 5).

Obrázek 5: Fáze implementace procesního řízení



Zdroj: (Šmída, 2007)

2.11.1 Vytvoření vize a stanovení cílů

Vize obecně udává směr působení, chování a prezentaci společnosti v budoucnosti. Správná vize by měla být dostatečně odvážná, aby povzbudila organizaci k dosažení vysokých cílů, ale zároveň musí být také dosažitelná. Dobře vytvořená vize slouží také k analýze konkurence včetně jejich předpokladů, strategie a schopností. Od vize jsou odvozeny dlouhodobé a od nich poté i střednědobé a krátkodobé cíle (Šmída, 2007).

⁴ Přejechod organizace na procesní způsob řízení

Správné zavedení procesního řízení do organizace přispívá ke zvýšení:

- efektivity;
- pružnosti;
- spolupráce zaměstnanců;
- schopnosti implementovat změny;
- reakce na změny konkurence (Fišer, 2014).

I přesto, jaká zlepšení procesní řízení nabízí, se jich dosahuje jen zkrátka. Jelikož úspěšnost je přímo úměrná schopnostem využívat teorie, metody a nástroje vzhledem k příslušné situaci v organizaci (Fišer, 2014).

Součástí této kapitoly je také důkladná volba členů procesních týmů. Tito členové musí být osvobozeni od jejich dosavadních pracovních úkolů a odpovědností a postoupit nový vzdělávací program zaměřený na reengineering. V týmu je nutné vytvořit takové prostředí, které umožňuje rychlý přenos informací a nápadů. Zaměstnanci pracující v týmu na sebe přebírají odpovědnost za konečný výsledek, za nějž jsou spravedlivě odměňováni (Šmída, 2007).

2.11.2 Benchmarking a definování úspěchu

Šmída (2007) zastává názor, že hlavním cílem každé organizace má být úsilí být nejlepší na světě. Reengineeringový tým se zaměřuje na zlepšení výkonnosti minimálně o 50 % oproti původnímu plánu. Mnoho organizací se však snaží zlepšit jen oproti minulému roku. Navíc většina z nich pomocí benchmarkingu porovnává s nejlepší firmou na světě své nejsilnější stránky. Přitom daleko výhodnější pro každou organizaci je s touto firmou srovnávat své nejslabší stránky, jejichž nemalý progres přinese této společnosti větší užitek než malé zdokonalování již silných oblastí.

Benchmarking je tedy porovnávání činností, procesů, produktů a služeb. **Lze jej rozdělit na tři sféry: vnitřní, vnější a funkční.** Vnitřní benchmarking se zajímá o vykonávání různých činností napříč podnikem. Vnější benchmarking slouží k porovnání společnosti s nejlepší konkurenční společností ve stejném oboru a srovnání s nejlepší společností na světě bez ohledu na odvětví se nazývá funkční benchmarking. Při benchmarkingu je velice důležité, ale také nesmírně náročné, přidělit každému jednotlivému procesu kvalitativní i kvantitativní hodnotu (Šmída, 2007).

2.11.3 Inovace podnikových procesů

Šmída (2007) popisuje tuto fázi za nejvíce kreativní, zábavnou a vzrušující. Ve zmíněné etapě společnost formuje jedinečné podnikové procesy, které jsou efektivní, rychlé a bezvadné. Procesy tak budou zrcadlit silné stránky společnosti a stanou se jejími nejcennějšími aktivy. Právě při inovaci podnikových procesů vznikají procesní mapy, které budou podrobněji popsány v následující kapitole.

2.11.4 Transformace organizace

Náplní transformace organizace je transformování veškerých operací a organizačních struktur a následná implementace nově vzniklých procesů. Zaměstnanci se přizpůsobují nově vzniklému pracovnímu prostředí, v němž mají více pravomocí i odpovědnosti a informací o práci napříč společností. Vedení společnosti musí zamezit nežádoucímu odporu zaměstnanců ke změnám, aby se vyvarovalo návratu k předchozímu řízení (Šmída, 2007).

2.11.5 Monitoring a neustálé zlepšování

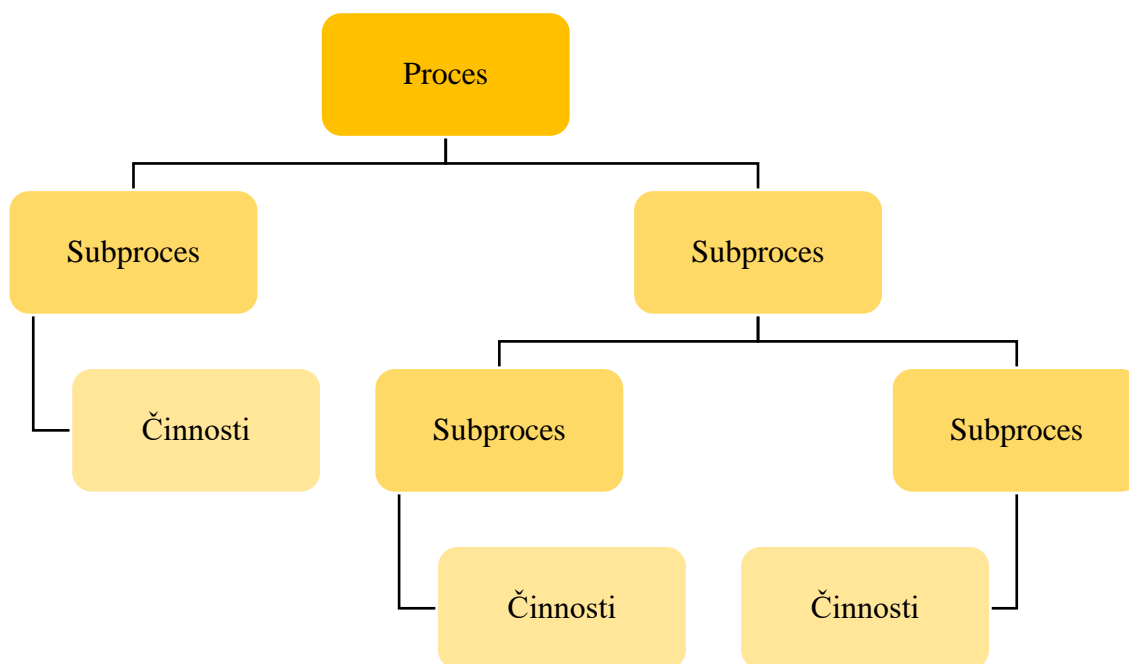
Po realizování reengineeringu to ovšem nekončí. Posledním krokem je tvorba nikdy nekončícího monitoringu pro účely neustálého zlepšování. S tím souvisí také zdokonalování implementovaných procesů a jejich pravidelné hodnocení. Jestliže společnost nebude nepřetržitě usilovat o zlepšení dosavadních procesů a postupů je zcela jisté, že ztratí svou konkurenceschopnost a tím i zájem potenciálních zákazníků. Proto je podstatné sdílení informací, znalostí a zkušeností se všemi partnery. To vede ke vzniku kooperace a tím i ke zvýšení kvality a konkurenceschopnosti obou společností. V budoucnu je možná i vzájemná výměna technologií nebo zaměstnanců napříč organizacemi (Šmída, 2007).

2.12 Procesní mapy

Grafické zobrazení procesů neboli procesní mapy představují víceúrovňové uspořádání procesů a jejich rozčlenění na jednotlivé činnosti. Procesní mapy umožňují okamžitý a komplexní přehled o procesu a jeho detailech. **Procesním modelem** je nazývána procesní mapa doplněná o podrobnější informace, pomocí kterých lze dosáhnout lepšího využití zdrojů. Přibližný model by měl obsahovat několik činností:

- **spouštěcí a ukončovací** – určují začátek a konec procesu;
- **transformační** – transformují vstupy na výstupy;
- **rozhodovací** – volí způsob provedení v případě existence více možností;
- **schvalovací** – ověřují validitu podmínek, tedy kvalitu výstupu;
- **ostatní** – individuální činnosti v závislosti na povaze procesu (Fišer, 2014).

Obrázek 6: Dekompozice procesu



Zdroj: (Fišer, 2014)

Před samotným vytvořením procesního modelu je třeba zkontrolovat vstupy a výstupy. Ověřit platnost vstupů a objem, kvalitu a termín dodání výstupů konečnému zákazníkovi. Kontrola se provádí nejen pro současnou situaci, ale i pro nejbližší budoucnost, aby měla organizace jistotu dlouhodobé spolupráce. Jak je patrné z obrázku 6 konstrukce modelu se vytváří shora dolů, tedy nejdříve hlavní proces, poté subprocesy a dále jejich členění na jednotlivé činnosti. Tento postup zajistí využití jen takových vstupů, které jsou nezbytně nutné pro dosažení cíle procesu, a produkci výstupů, jenž jsou za zmíněný cíl považovány (Fišer, 2014).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza charakteristických procesů řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Pomocí metod procesního řízení stanovit měřítka jejich výkonnosti a na jejich základě navrhnout případné změny vedoucí ke zvýšení výkonu zaměstnanců a s tím související konkurenceschopnosti organizace.

Na základě řízeného rozhovoru s managementem byl vybrán proces získávání zaměstnanců páteřního místa ČSOB Pojišťovny, a. s., člena holdingu ČSOB v Českých Budějovicích. Poněvadž zmíněný proces má velký vliv na chod celé pojišťovny a byl diagnostikován procesem kritickým. Na bázi výsledků práce bude možné analyzovat danou situaci procesu v ČSOB Pojišťovně a dospět tak k jeho vyhodnocení a případnému zlepšení. Z toho plyne získání důležitých zaměstnanců pro společnost, kteří jí zajistí nejen efektivní chod, ale především nabídnou novým i stávajícím klientům náležitou péči.

Právě nabídnutá péče může být pro klienta rozhodující v preferování jedné pojišťovny před druhou, a to i v případě rozdílné, resp. vyšší ceny pojištění.

3.2 Metodika práce

Řízení lidských zdrojů je velmi důležité při náboru, ale zejména při udržování zaměstnanců. Tato práce je založena na přímé komunikaci a řízených rozhovorech s manažerem obchodní skupiny ČSOB Pojišťovny v Českých Budějovicích a obchodních zástupců páteřního místa. Analyzuje, jak společnost využívá své vlastní možnosti k získání a udržení lidských zdrojů.

Pro vymezení základních pojmů a metod procesního řízení a řízení lidských zdrojů byla použita zejména doporučená literatura, ale i jiná odborná literatura a odborné články uvedené v přehledu odborné literatury. To vše je stavebním kamenem pro práci samotnou, která je uskutečněna v ČSOB Pojišťovně, a. s., členu holdingu ČSOB.

Ve vlastní práci jsou analyzovány vybrané procesy řízení lidských zdrojů v již zmíněné ČSOB Pojišťovně. Na základě této analýzy lze dospět k určení kritického procesu, u něž se provede detailní zakreslení do procesní mapy. K tomu byl použit dráhový diagram a jazyk BPMN 2.0, jehož záznam se realizuje v Camuda modeleru.

Kritický proces je dále v práci rozebrán na dílčí procesy, tzv. subprocesy. Celý proces **přijetí nového obchodního zástupce** je podrobně zakreslen do diagramu, aby bylo možné jej dokonale pochopit a navrhnout případná zlepšení pro ČSOB Pojišťovnu v této oblasti. Z důvodu přehlednosti je diagram rozdělen na pět subprocesů, tedy přípravu inzerátu, posouzení uchazečů, osobní schůzku, test odborné způsobilosti a finální podpis smlouvy uchazečem na pozici obchodního zástupce.

Neméně důležitým krokem je i přidělení měřítek výkonnosti vybraným procesům. Měřítko pomohou při konečném srovnání aktuálních podmínek organizace a podmínek ideálních, ke kterým by měla tato práce organizaci směřovat.

Posledním krokem bakalářské práce je návrh případného zefektivnění vybraných procesů řízení lidských zdrojů. V závislosti na analýze vybrané organizace se stanoví taková opatření, která povedou ke zlepšení jednotlivých procesů. Práce navrhuje lepší řešení využití řízení lidských zdrojů pro organizaci k získání lepších výsledků od svých zaměstnanců.

4 Charakteristika organizace

Skupina ČSOB (Československá obchodní banka, a. s.) je tvořena několika společnostmi, které jsou vzájemně propojené. Mezi ně patří ČSOB banka, Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria Finance. Vyjmenované společnosti jsou ovládané přímo či nepřímo ČSOB a skupinou KBC nabízející finanční služby. (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

4.1 ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB

ČSOB Pojišťovna patří se svým základním kapitálem 2,8 mld. Kč mezi kapitálově nejlépe vybavené pojišťovny na českém trhu. Používá spolehlivé know-how belgické pojišťovny KBC Verzekeringen NV z nadnárodní skupiny KBC, která je hlavním akcionářem ČSOB Pojišťovny a poskytuje ji tak velmi stabilní zázemí (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

Univerzální pojišťovna, jak se ČSOB Pojišťovna sama označuje, nabízí svým klientům rozsáhlé možnosti v odvětví životního i neživotního pojištění na úrovni evropské kvality. Na univerzálnosti ji přidává i skutečnost, že mezi její klienty patří nejen občané a živnostníci, ale také široká řada malých a středních podniků i velkých korporací. Celkem se tak stará o více než milion klientů, kterým poskytuje komplexní ochranu finančních potřeb za výhodných podmínek (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

Tři faktory úspěchu ČSOB Pojišťovny:

1. **Vize ČSOB Pojišťovny:** Přinášet lidem jistotu a dodávat odvahu tvořit vlastní svět.
2. **Mise ČSOB Pojišťovny:** Být klientům nablízku a společně dávat pojištění nový smysl.
3. **Hodnoty ČSOB Pojišťovny:** smysluplnost, férovost, radost (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

4.2 Historický vývoj

Kořeny ČSOB sahají až do roku 1964. ČSOB Pojišťovna byla založena 17. 4. 1992 pod názvem Pojišťovna IB, a. s., Investiční a Poštovní banka. Dne 21. 10. 1997 došlo k oficiálnímu přejmenování na IPB Pojišťovnu, a. s., a její základní jmění činilo 180 miliónů

Kč. IPB Pojišťovna se tak stala pátou největší univerzální pojišťovnou v České republice. Roku 2001 získala silného partnera v podobě největší evropské finanční skupiny KBC. K fúzi s IPB Pojišťovnou došlo 6. 1. 2003 a vznikla ČSOB Pojišťovna tak, jak je známá dnes (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

Získaná ocenění v posledních letech:

- 2015 – ocenění 1. klientsky nejpřívětivější neživotní pojišťovna;
- 2016 – ocenění 3. nejlepší životní pojišťovna;
- 2017 – ocenění 1. nejlepší životní pojišťovna;
- 2018 – ocenění 2. nejlepší pojišťovací inovátor;
- 2019 – ocenění 2. nejlepší neživotní pojišťovna;
- 2020 – ocenění 3. nejlepší pojišťovací inovátor (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

V současnosti čítá počet poboček ČSOB Pojišťovny 214 na území celé České republiky (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

4.3 Produkty ČSOB Pojišťovny

ČSOB Pojišťovna nabízí komplexní ochranu zdraví a majetku pro fyzické i právnické osoby:

- pojištění vozidel: povinné ručení, havarijní pojištění, úrazové pojištění řidiče;
- pojištění majetku: pojištění stavby, pojištění domácnosti;
- pojištění odpovědnosti: občanská odpovědnost, odpovědnost z výkonu povolání;
- životní a úrazové pojištění: pojištění dospělých, pojištění dětí;
- cestovní pojištění;
- pojištění právní ochrany;
- pojištění internetových rizik;
- pojištění firem a podnikatelů (ČSOB Pojišťovna, a. s., 2020).

5 Vlastní práce

Základním prvkem samotné práce je stanovení priorit procesů v ČSOB Pojišťovně, na jejímž základě se určí kritický proces. Část procesní analýzy zkoumá čtyři nejdůležitější procesy – získávání zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování a vztahy na pracovišti. U každého procesu je určena jeho výkonnost a počet ovlivněných faktorů úspěchu. Na základě konzultace s managementem ČSOB Pojišťovny byly zvoleny za nejzásadnější procesy získávání zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů.

Zatímco rozvoj lidských zdrojů je poměrně výkonným procesem, získávání zaměstnanců nikoliv. Velký počet ovlivňujících faktorů úspěchu a nízká výkonnost činí ze získávání zaměstnanců proces kritický. To i z důvodu konkurenceschopnosti samotné ČSOB Pojišťovny je důležité zmíněný proces optimalizovat. Více schopných zaměstnanců znamená pro společnost i více klientů, což vede k růstu pojišťovny a maximalizaci zisku.

5.1 Přijetí obchodního zástupce

Prvním impulsem k náboru nových zaměstnanců je **růst pojišťovacího trhu**. V praxi to znamená, že si pojišťovny navzájem přebírají klienty, a tudíž roste jejich pojistný kmen⁵. Druhým méně obvyklým způsobem růstu pojišťovacího trhu je stagnace konkurence. Taková pojišťovna nepřijímá nové klienty anebo dokonce stávajícím klientům zdražují pojistné smlouvy tak nesmyslně, že z pojišťovny odejdou. S růstem pojistného kmenu, roste i pojišťovna. To zapříčiňuje především každoročně větší plán na obrat. Z čehož vyplývá i **potřeba nových obchodních zástupců**, kteří budou o nové i stávající klienty řádně pečovat. Proces náboru zaměstnanců je tak z hlediska růstu pojišťoven klíčový.

Zaměstnanci jsou pro pojišťovnu neskutečně drazí. Ovlivňuje to mnoho faktorů, které s potřebou zaměstnanců vznikají:

- vyplácení mzdy;
- potřeba mzdového účetního (dalšího zaměstnance);
- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- vzdělávání;

⁵ Soubor pojistných smluv uzavřených pojišťovnou

- výpočetní technika;
- pronájem prostor;
- pracovnělékařské prohlídky;
- a další.

K tomu všemu nemusí zaměstnanci vždy zcela kooperovat s požadavky zaměstnavatele. Mohou onemocnět, krást, odporovat, přijít pod vlivem alkoholu či jiných omamných látek nebo dokonce nepřijít vůbec. Zpravidla ženy odcházejí na mateřskou dovolenou či pečují o nemocné děti. Z pohledu zaměstnavatele jsou tak zaměstnanci velmi drahým kapitálem. Přesto jsou však pro společnost žádoucími. Bez nich by totiž pojišťovna nemohla dostávat svých závazků.

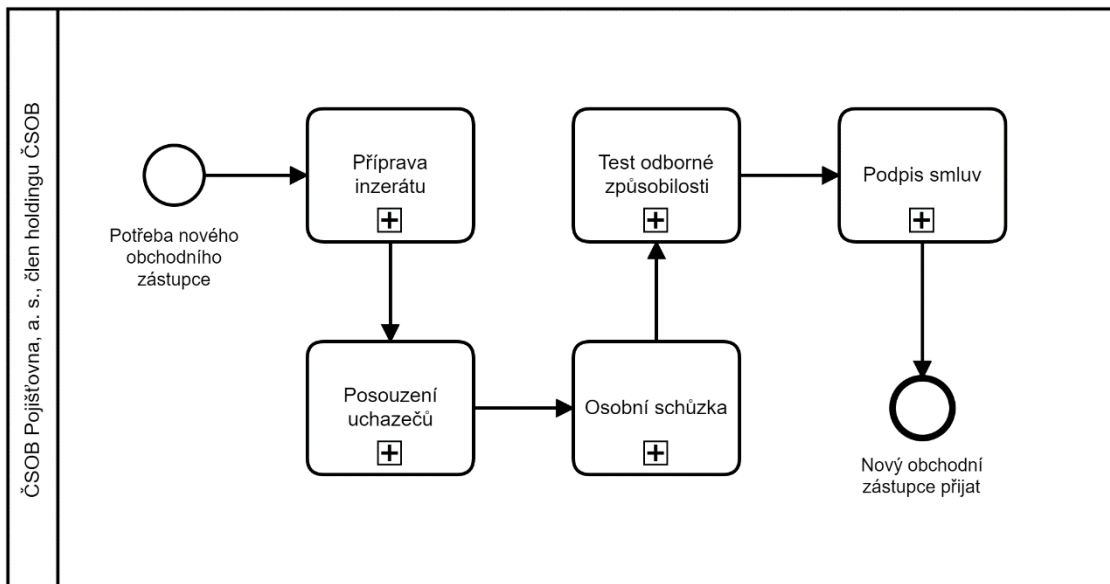
Jak již bylo řečeno, poptávka po obchodním zástupci v ČSOB Pojišťovně vzniká z potřeby vyšších zisků a s tím související potřebou získání většího počtu klientů. Obchodní zástupci v ČSOB Pojišťovně jsou tzv. **vázanými zástupci** dle zákona o distribuci pojištění a zajištění. To je opravňuje provozovat svou činnost výhradně jen pro jednoho zastoupeného, tedy ČSOB Pojišťovnu.

Veškerí obchodní zástupci vykonávají pojišťovací činnost pod svým **identifikačním číslem osoby**. Nejsou zaměstnanci. ČSOB Pojišťovna využívá obchodní vztah dvou podnikatelských subjektů, při němž obchodní zástupce zmocňuje vykonávat práci jménem „zaměstnavatele“ za předem domluvenou odměnu. Zmíněný ekonomický systém snižuje ČSOB Pojišťovně riziko plynoucí z klasického pracovněprávního vztahu. Neplatí zde ustanovení o minimální mzdě, náhrada mzdy za dovolenou, přestávka na oběd ani nárok na odstupné v případě ukončení poměru.

ČSOB Pojišťovna tak ušetří za zbytečné výdaje. U klasického zaměstnance je totiž daňově zatížená a musí odvádět zdravotní a sociální pojištění ze mzdy poskytované zaměstnancům. Ovšem v případě obchodních zástupců je jejich odměna závislá na vykonané práci. Ačkoli je velmi variabilní a v případě nezvládnutí náplně práce může být i zcela nulová, tak není omezena ani horní hranice výdělku. Pro adaptaci nových obchodních zástupců vytvořila ČSOB Pojišťovna **system počáteční podpory**, který jim v prvních měsících spolupráce zajistí stabilní příjem za předpokladu splnění předem stanovených podmínek.

V diagramu 1 je popsán celý proces přijetí nového obchodního zástupce ČSOB Pojišťovnou. Jeho jednotlivé subprocessy jsou předměty následujících kapitol.

Diagram 1: Proces přijetí nového obchodního zástupce



Zdroj: (vlastní šetření)

Rozklíčovaný proces přijetí nového obchodního zástupce včetně veškerých proměnných je uveden v tabulce 6. Z tabulky je patrné, že vlastníkem celého procesu je manažer obchodní skupiny, který také celý proces řídí. Právě on je zdrojem myšlenky potřeby nového obchodního zástupce pro svou skupinu. Důsledkem správného řízení procesu dosahuje ČSOB Pojišťovna svých strategických cílů a zajišťuje si tak konkurenceschopnost a dlouhodobé fungování na pojišťovacím trhu. Tudíž přijímá nové obchodní zástupce, kteří se starají o stávající klienty a získávají klienty další. Obojí ze zmíněných vede k růstu pojistného kmene, jelikož i péče o stávající klienty přináší nové pojistné smlouvy.

Tabulka 6: Proces přijetí nového obchodního zástupce

Název procesu	Přijetí nového obchodního zástupce
Definice	Proces popisuje činnosti, jež pojišťovna využívá k přijetí nových obchodních zástupců zásluhou, kterých dosahuje stanovených cílů a zajišťuje celý svůj chod.
Název subprocesů	Příprava inzerátu
	Posouzení uchazečů
	Osobní schůzka
	Test odborné způsobilosti
	Podpis smluv
Cíl	Růst ČSOB Pojišťovny
Procesní vlastník	Manažer obchodní skupiny
Role	ČNB
	Uchazeč
	Personální oddělení
	Manažer obchodní skupiny
	Asistentka regionálního ředitele
	Regionální ředitel
Vstup	Potřeba nového obchodního zástupce
Výstup	Nový obchodní zástupce přijat
IT/IS	MS Word
	MS Outlook
	Jobs.cz
Komunikační kanály	Osobní kontakt
	E-mail
	Telefon
Hlavní dokumenty	Inzerát
	Životopis
	Certifikát odborné způsobilosti
	Smlouva o obchodním zastoupení

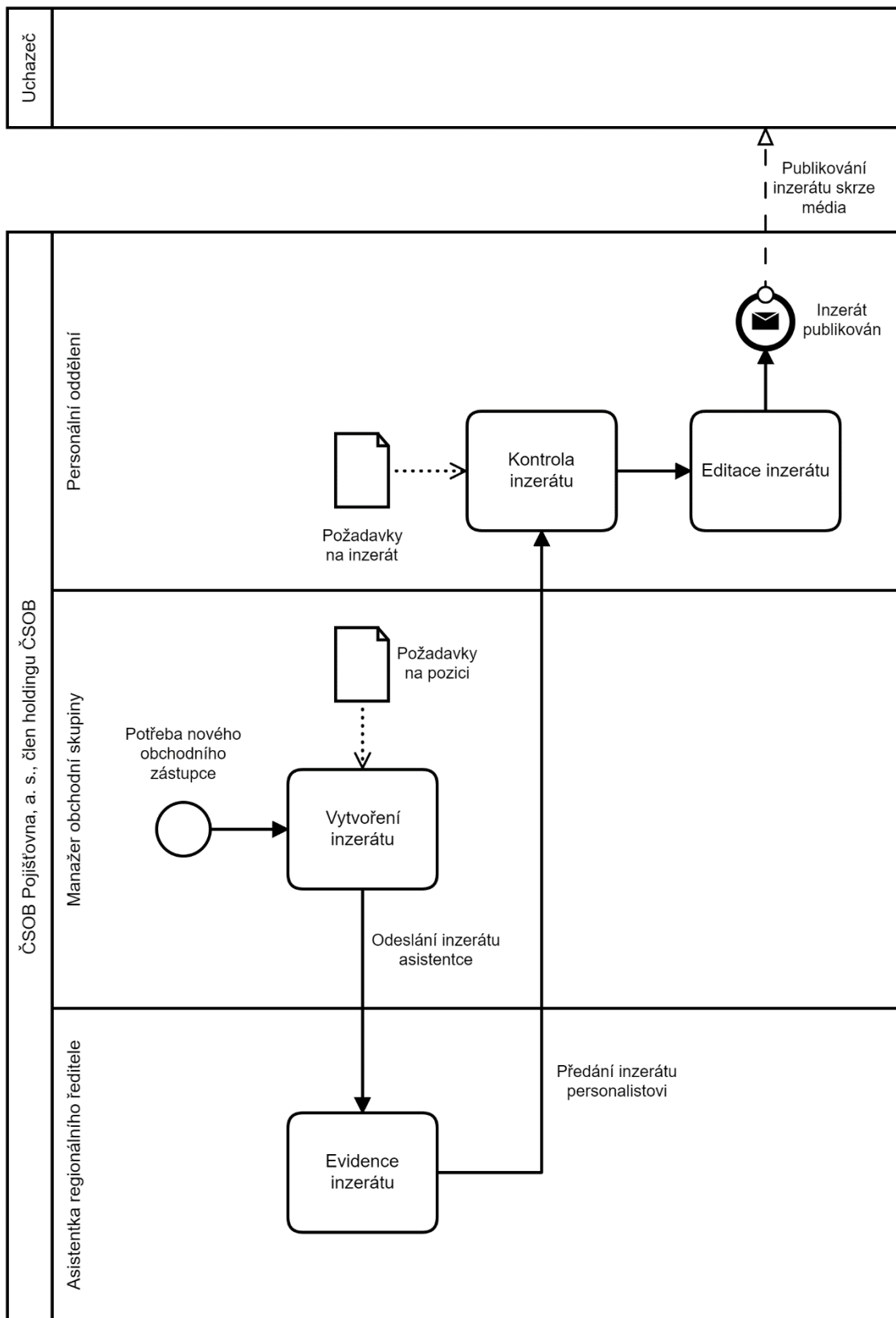
5.1.1 Příprava inzerátu

Celý proces začíná u manažera obchodní skupiny, který má **požadavek na přijetí nového obchodního zástupce**, jak lze patrně vidět na diagramu 2. To pramení z vyšších požadavků kladených na manažera jako je větší obrat (více nově verifikovaných pojistných smluv) a tedy i nábor nových spolupracovníků. Manažer obchodní skupiny musí ze všeho nejdříve **sepsat inzerát** na přijetí nového uchazeče. ČSOB Pojišťovna poskytuje manažerům předlohu inzerátu, avšak na základě rozhovoru s manažerem obchodní skupiny v Českých Budějovicích bylo zjištěno, že se této předlohy neřídí. Pro své potřeby však sestrojuje dva druhy inzerátů. Jeden pro uchazeče s věkem nad dvacet let a druhý pro uchazeče s věkem nad pětáctýřicet let.

Inzerát se tak sestává z následujícího:

1. **Atraktivního názvu.**
2. **Náplně práce**, která spočívá v práci s klienty, pečování o ně k dosažení jejich spokojenosti nebo budování vlastního týmu v rámci ČSOB skupiny a neustálé vzdělávání se.
3. **Nabídky ČSOB Pojišťovny pro uchazeče**, která zahrnuje práci v mladém kolektivu s využitím moderních technologií, možnost kariérního postupu, zázemí největší finanční skupiny v ČR, zahraniční stáže s využitím cizího jazyka a také není opomenut průměrný měsíční výdělek.
4. **Požadavků na pozici obchodního zástupce**, jimiž je maturitní vysvědčení, bezúhonnost a bezdlužnost.
5. **Následného sdělení**, které obsahuje místo výkonu práce a typ pracovního vztahu.
6. **Kontaktu na zadavatele** sloužící k zaslání životopisu uchazeče.

Diagram 2: Subproces příprava inzerátu



Zdroj: (vlastní šetření)

Manažer obchodní skupiny hotový inzerát **odesílá asistentce regionálního ředitele** a uvede u něj mezní datum, do kterého očekává přijetí nového uchazeče na pozici obchodního zástupce pro ČSOB Pojišťovnu. Nejčastěji prostřednictvím e-mailové komunikace. Asistentka přijatý **inzerát zaeviduje** pro přehlednost manažerových žádostí. Následně **předává inzerát na personální oddělení** se sdělením manažerovy žádosti.

Personalista obdržený inzerát před samotným publikováním musí nejprve zrevidovat. **Inzerát kontroluje** zejména z legislativního hlediska, např. genderová neutralita. Při nalezení jakýchkoliv chyb či nedokonalostí, personalista **inzerát opraví**. To se týče i chyb pravopisných a etických nedostatků. Po korekci inzerátu následuje již jeho samotné **publikování** na internetových stránkách ČSOB Pojišťovny. K zajištění vyššího počtu uchazečů na pozici, využívá společnost různé internetové inzertní portály práce. Mezi nejznámější patří doména Jobs.cz. Personalista pak jen vyčkává na odezvy uchazečů na pozici obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny.

Je důležité podotknout, že internetové inzertní portály práce jsou pro společnost velice nákladné. Publikování jednoho inzerátu po dobu třiceti dní může stát až několik desítek tisíc korun. Do čehož může být zahrnuto mimo vystavení inzerce i týdenní obnovování pro lepší návštěvnost inzerátu, zaslání nabídky e-mailem registrovaným uživatelům, zvýraznění inzerátu, zveřejnění na speciálních portálech i exkluzivní design inzerátu.

Manažer obchodní skupiny ČSOB Pojišťovny v Českých Budějovicích ještě doporučuje uchazečům individuální úpravu životopisu na každou pozici, o kterou žádají. Není vhodné mít jeden univerzální životopis na všechno. Měl by totiž odrážet především zkušenosti a vzdělání na konkrétní pracovní pozici. Z praxe vyplývá, že tomu tak není. Uchazeči mnohdy odesílají v životopisu i takové informace, které jsou pro danou pozici zcela irelevantní.

5.1.2 Posouzení uchazečů

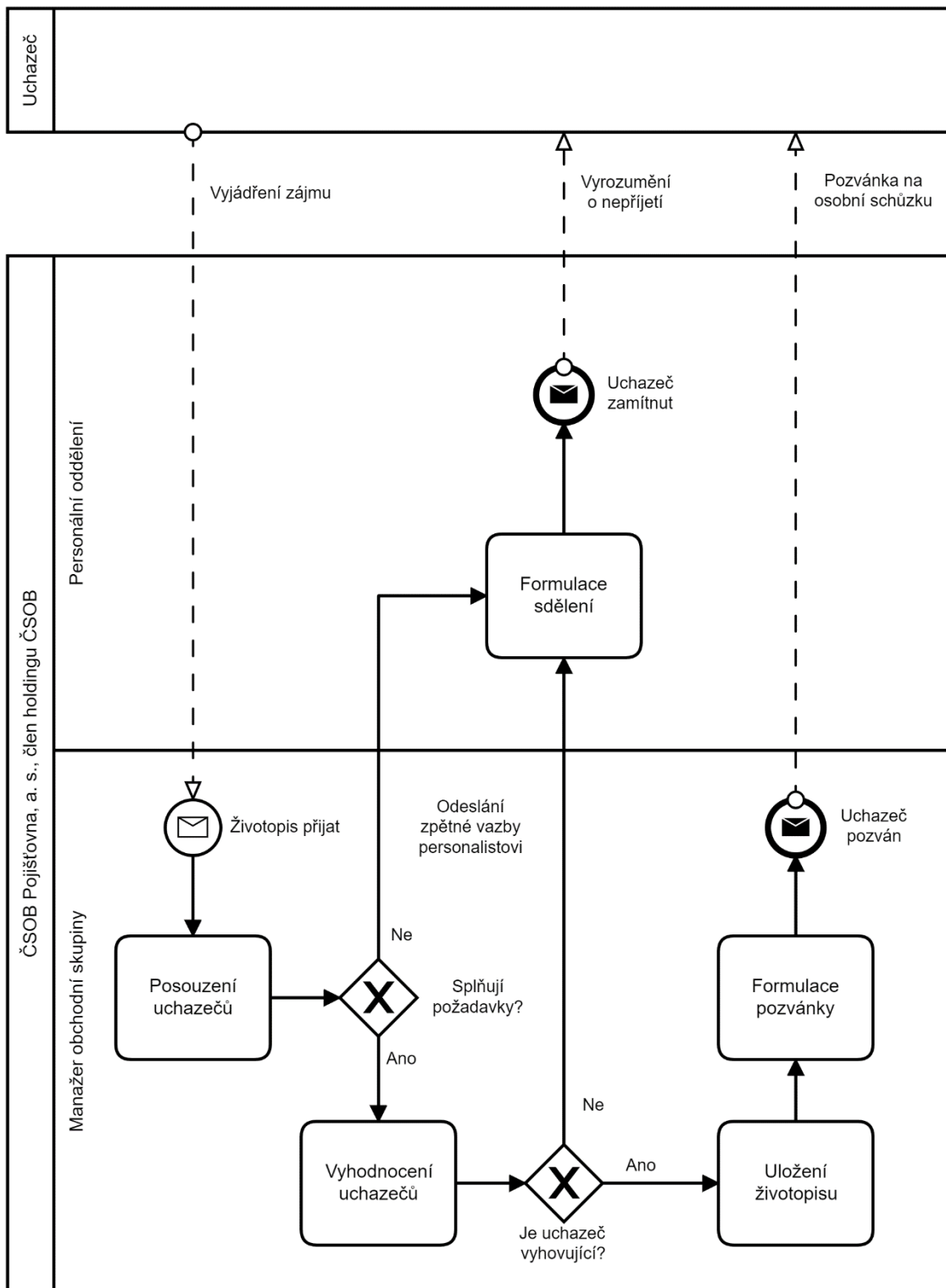
Jakmile je inzerát publikován na internetových inzertních portálech práce, mohou na něj uchazeči **reagovat**. Ovšem za předpokladu, že je pro ně inzerát a pracovní pozice lukrativní. Reakcí na inzerát se rozumí odeslání životopisu včetně vyplněného dotazníku uchazeče o práci obchodního zástupce na kontaktní e-mailovou adresu. V dotazníku se vyplňují základní kontaktní údaje o uchazeči, tedy jméno, příjmení, telefonní číslo a e-mail. Dále ČSOB Pojišťovnu zajímá, jaké má uchazeč nejvyšší dosažené vzdělání, zda má čistý trestní rejstřík a není zapsán v insolvenčním rejstříku. Uchazeč k dotazníku napíše i očekávaný měsíční výdělek a odesílá jej spolu s životopisem.

Životopisy uchazečů spolu s vyplněnými dotazníky putují přímo k manažerovi obchodní skupiny (viz diagram 3). Ten na jejich základě uchazeče **posuzuje**, jestli **splňují nároky** kladené na pozici obchodního zástupce. Pokud takovými požadavky uchazeč nedisponuje, tak jej manažer obchodní skupiny označí jako nevyhovujícího. Tuto **zpětnou vazbu** zaznamená pracovník na personálním oddělení, který **sepíše sdělení** o uchazečově nevhodnosti na danou pozici. Sdělení je uchazeči zasláno pomocí e-mailové komunikace.

V případě, že manažer obchodní skupiny vyhodnotí uchazeče jako splňujícího základní požadavky na pozici obchodního zástupce, je dále jeho životopis zkoumán z hlediska vhodnosti na pozici. Jestliže uchazeč není vhodný je personalistovi zaslána stejná zpětná vazba jako v případě kandidáta nespĺňujícího ani základní požadavky. Zpětná vazba personálnímu oddělení slouží také k evidenci vhodnosti uchazečů. Z již existujících záznamů je patrné, že manažer osloví osm uchazečů z deseti. Jejich **životopisy si uloží**, aby s nimi mohl nadále pracovat při osobní schůzce.

Pozvání na pohovor provádí manažer pomocí přímé telefonní komunikace s uchazečem. Jelikož se jedná o pozici obchodního zástupce a jakákoliv dorozumívání se s klienty včetně zmíněného telefonování je na denním pořádku. Také z toho důvodu, pokud uchazeč telefon nepřijímá, se jej manažer obchodní skupiny nesnaží opět kontaktovat. Pouze vyčkává, zda se kandidát na pozici ozve sám od sebe nazpět. V opačném případě je adept manažerem označen nevyhovujícím a dále o něj neprojevuje zájem.

Diagram 3: Subproces posouzení uchazečů



Zdroj: (vlastní šetření)

5.1.3 Osobní schůzka

V diagramu 4 je další část procesu, která zahrnuje domlouvání schůzky. Jakmile se uchazeč s manažerem domluví na nějakém termínu, **schůzku zrealizují**. Je ovšem možné, že se uchazeč na pohovor nedostaví. V takovém případě existují tři možnosti:

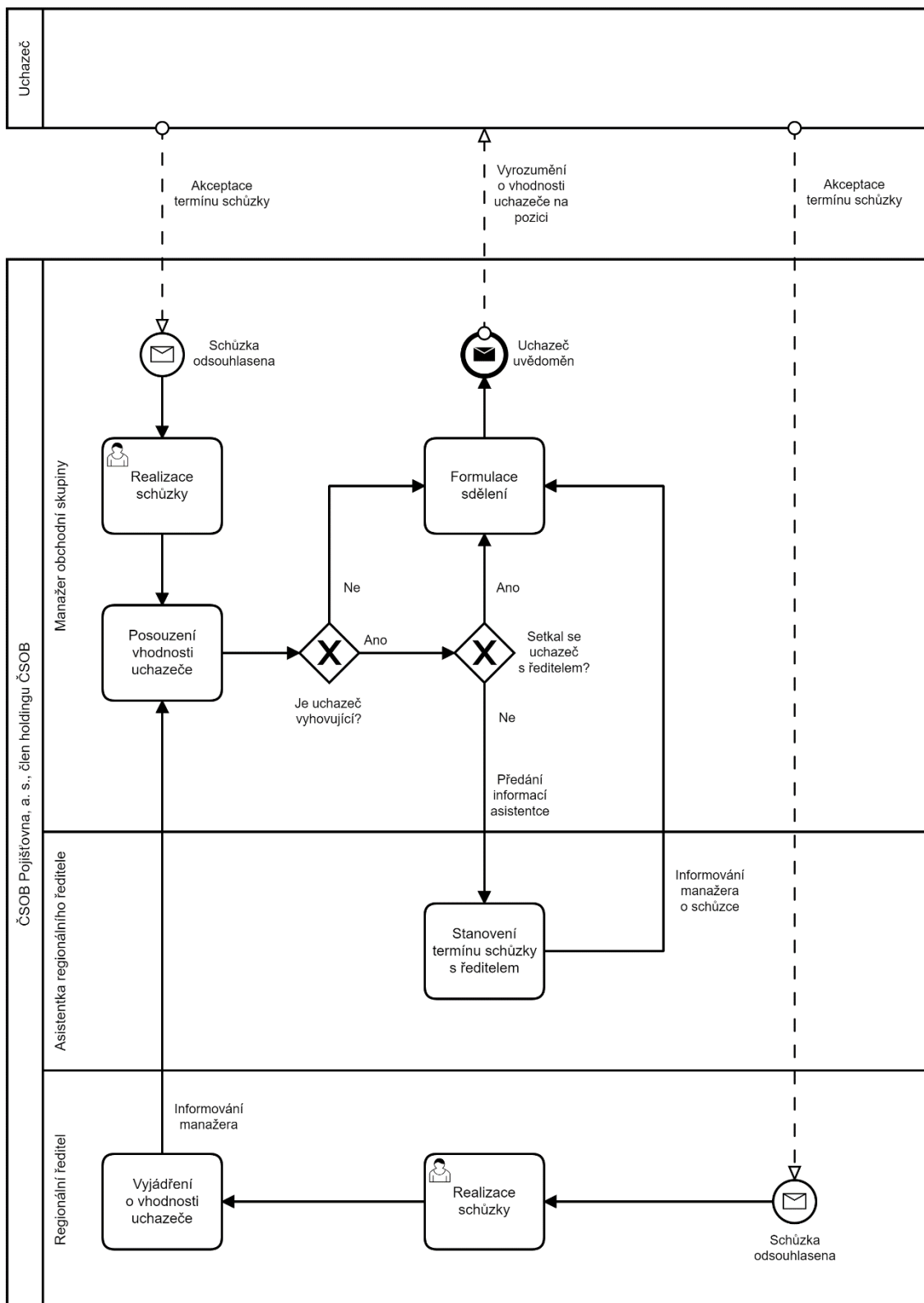
1. Omluví se předem.
2. Omluví se po termínu schůzky.
3. Neozve se.

V prvním případě je omluva manažerem obchodní skupiny přijata a je dohodnut náhradní termín osobního setkání. Ve druhém případě, pokud se uchazeč na schůzku včas nedostaví, se manažer po deseti minutách od domluveného začátku schůzky pokouší uchazeče kontaktovat. Ten buď telefonát přijme, anebo ne. Jestliže telefon zvedne záleží, pokud má odůvodněnou omluvu. Poté může být schůzka přesunuta na náhradní datum, či hodinu. Pakliže telefon nezvedá a již se následně neozve, ztrácí tak u manažera zájem. To představuje zhruba dva z deseti uchazečů.

Osobní schůzka ze strany manažera probíhá velmi přívětivě a ze začátku není vůbec zaměřena na uchazečovy schopnosti a dovednosti. Uchazeči je tak prokazována úcta, z čehož by mu měl vzniknout pocit chtít v ČSOB Pojišťovně pracovat. Následuje analýza adepta. Ta zahrnuje otázky na předchozí zkušenosti, především pracovní, zaměřeny na následující parametry:

- Komunikace;
- Prodej – zkušenosti, návyky;
- Zodpovědnost – peníze, služební auto, rozpočet, kancelář, tým;
- Týmovost;
- Učení se – jestli a jak se vzdělává;
- Telefonování;
- Reprezentativní vystupování;
- Stresové situace – zachování klidné hlavy, zkušenosti.

Diagram 4: Subproces osobní schůzka



Zdroj: (vlastní šetření)

Pokud si na prvním setkání nezvládnou říct vše potřebné, zrealizují schůzku druhou. Taková schůzka je již více zaměřena na konkrétní pracovní pozici, náplň práce, odměňování a další kroky před nástupem do zaměstnání. Kandidát má tudíž lepší představu o tom, co ho čeká a může se lépe rozhodnout, jestli je pro něj právě tato práce zajímavá. Na prvním setkání si totiž manažer od uchazeče zjišťuje pro něj potřebné informace, nezbytné pro jeho posouzení.

Po osobním pohovoru manažer obchodní skupiny **posuzuje vhodnost uchazeče**. Je-li nevyhovující, vyrozumí ho o tom prostřednictvím elektronické komunikace. V opačné situaci musí uchazeče schválit ještě regionální ředitel. Manažer tak **předává informace o uchazeči** asistentce regionálního ředitele, která řediteli **domluví schůzku** s uchazečem. Samozřejmě se souhlasem ředitele. A o setkání **informuje manažera**, jenž o termínu a místě konání schůzky vyrozumí uchazeče.

Uchazeč setkání s regionálním ředitelem akceptuje a **schůzka je zrealizována**. Je možné ji uskutečnit i za přítomnosti manažera obchodní, avšak to není podmínkou. Ředitel po pohovoru s uchazečem **rozhodne**, jestli je pro ČSOB Pojišťovnu vyhovující. Tuto informaci předá manažerovi. Jestliže bylo rozhodnuto o nepřijetí kandidáta, je manažer povinen mu takovou skutečnost oznámit. Obdobně jako je tomu v posuzování vhodnosti uchazeče pouze manažerem. Zní-li ředitelův verdikt kladně, je možné uchazeče přijmout.

Z praxe vyplývá, že po osobním setkání vyhovuje zhruba pět z deseti adeptů na obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny. Nevhodným kandidátům manažer posílá informativní e-mail o jejich vyřazení z výběrového řízení. I když se ti ostatní uchazeči zdají vhodnými na budoucí obchodní zástupce, není tomu tak u všech. Jednomu ze tří vybraných uchazečů nevyhovuje pracovní doba nebo ztratí zájem. Po všech nesouladech ohledně výběracího řízení lze dojít k závěru, že je možné přijmout zhruba každého pátého uchazeče.

5.1.4 Test odborné způsobilosti

Po rozhodnutí o přijetí uchazeče ze strany manažera obchodní skupiny i regionálního ředitele je důležité splnit ještě několik povinností před samotným nástupem uchazeče na pozici obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny. Jestliže uchazečův zájem o pozici stále přetrvává, je **kontaktován** manažerem obchodní skupiny, který si od něj vyžádá veškeré nezbytné dokumenty. Zároveň mu předá i informace o testu odborné způsobilosti.

Test odborné způsobilosti (Insurance Distribution Directive) je zkouškou dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. Obsahuje testové otázky s jednou i více správnými odpověďmi a případové studie. Zkoušku je možné absolvovat v devíti kategoriích:

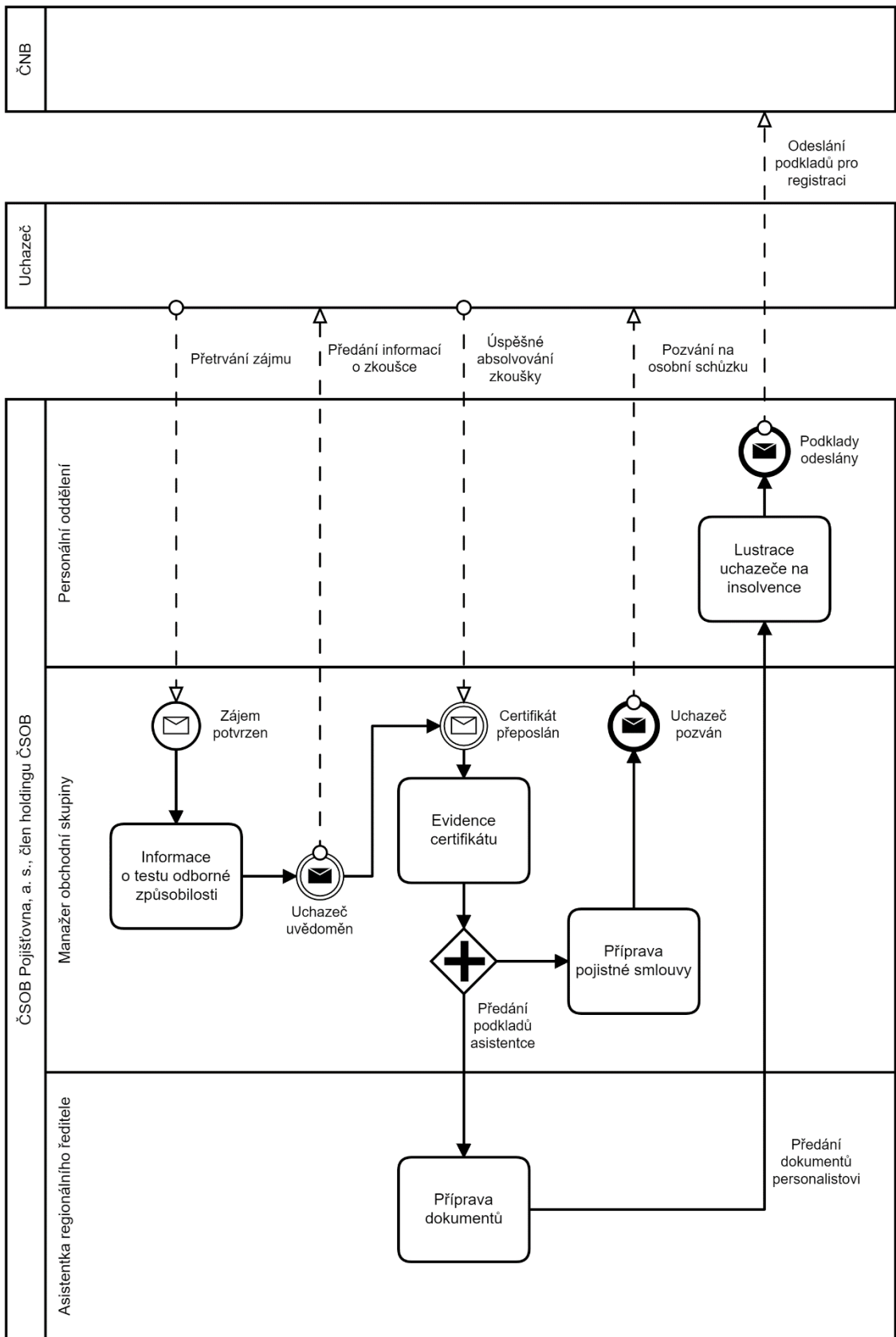
1. Životní pojištění.
2. Pojištění motorových vozidel.
3. Neživotní občanské pojištění.
4. Neživotní pojištění podnikatelů.
5. Pojištění velkých pojistných rizik.
6. Kombinace životního pojištění a pojištění motorových vozidel.
7. Kombinace životního pojištění a neživotního občanského pojištění.
8. Kombinace životního pojištění a neživotního pojištění podnikatelů.
9. Souhrnná zkouška na pojištění.

Pro obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny je nezbytné vykonat zkoušku životního pojištění a neživotního pojištění podnikatelů nebo vyšší. A to ať v kombinované formě nebo každou zkoušku zvlášť. Nutné podotknout, že pátý stupeň zkoušky do sebe zahrnuje i nižší stupně, kromě životního pojištění, které je samostatné. Podobně je tomu u čtvrté a třetí úrovně. K úspěšnému absolvování zkoušky je zapotřebí získat minimálně:

- 75 % bodů z celého testu;
- 60 % bodů z testových otázek;
- 60 % bodů z případových studií.

Absolvent testu odborné způsobilosti obdrží certifikát s **neomezenou** platností.

Diagram 5: Subproces test odborné způsobilosti



Zdroj: (vlastní šetření)

Po úspěšném složení zkoušky, pošle uchazeč certifikát spolu s maturitním vysvědčením, výpisem z rejstříku trestů, čestným prohlášením svéprávnosti a vstupní kartou manažerovi obchodní skupiny. Vstupní kartou se rozumí formulář ČSOB Pojišťovny, ve kterém uchazeč vyplňuje své osobní údaje. Jimi se rozumí jméno, příjmení, adresa, telefon, e-mail a bankovní spojení. Vstupní karta slouží jako žádost o zpracování nové smlouvy obchodního zástupce.

Jak je patrné z diagramu 5, manažer **certifikát zaeviduje** a následně jej včetně ostatních dokumentů **předá asistentce** regionálního ředitele. Zároveň připraví pojistnou smlouvu pojištění odpovědnosti za újmu osob oprávněných zprostředkovávat pojištění a samostatných likvidátorů pojistných událostí. Poněvadž obchodní zástupci ČSOB Pojišťovny vystupují zákonem jako vázaní zástupci, je v jejich vlastním zájmu mít smlouvu uzavřenou. Případná škoda způsobená vázaným zástupcem není hrazena pojišťovnou, ale hradí si ji samostatný zprostředkovatel sám. Uchazeč je manažerem **pozván** na osobní schůzku.

Asistentka regionálního ředitele, na základě obdržených podkladů vyplněných uchazečem, **připraví** veškeré dokumenty nezbytné pro sepsání smlouvy. Asistentka sama však smlouvu nepřipravuje, a tudíž zmíněné náležitosti **přeposílá** na personální oddělení. Personalista musí před přípravou smlouvy o obchodním zastoupením **prolustrovat** uchazeče v insolvenčním rejstříku. Pokud uchazeče nenaleze, **odesílá** certifikát o složení testu odborné způsobilosti na Českou národní banku. Ta uchazeče zaregistruje vázaným zástupcem dle zákona o distribuci pojištění a zajištění.

Pojišťovací zprostředkovatelé nejsou klasickými podnikateli a nezískávají typický živnostenský list. Není možné je vyhledat ani v živnostenském rejstříku. Jejich činnost je zapsána v seznamu regulovaných a registrovaných subjektů vedeného Českou národní bankou. Identifikační číslo osoby je jim přiděleno také Českou národní bankou a náklady spojené s registrací hradí ČSOB Pojišťovna.

5.1.5 Podpis smluv

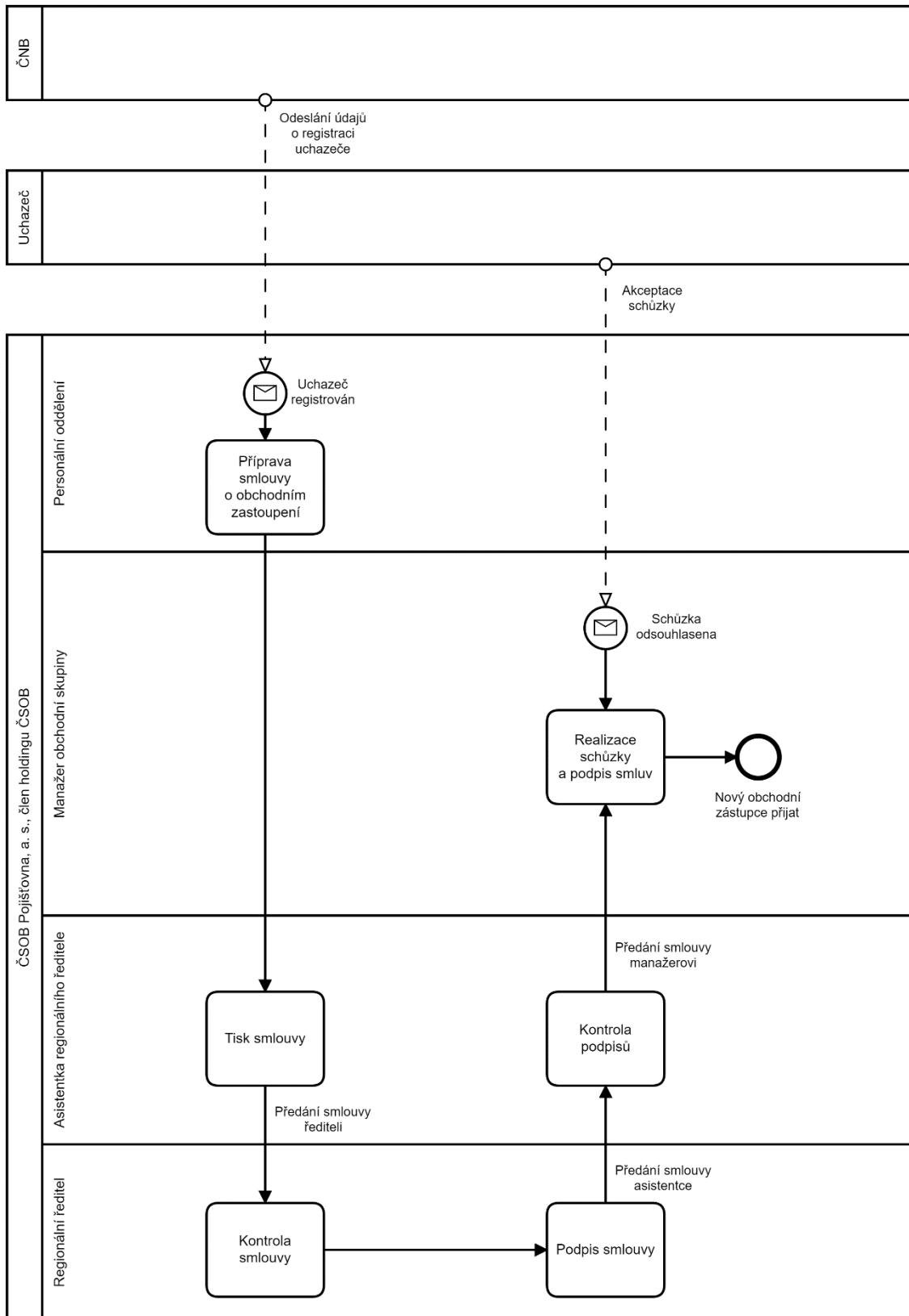
Po úspěšné registraci uchazeče Českou národní bankou a přidělení identifikačního čísla osoby se na personálním oddělení **připraví smlouva** o obchodním zastoupení (viz diagram 6). Existuje již vzor takové smlouvy a personalistou jsou do něj dopisovány pouze údaje o novém obchodním zástupci, zatím uchazeči. Hotová smlouva je **odeslána** asistentce regionálního ředitele na příslušný region, která ji **vytiskne** a **předá** regionálnímu řediteli.

Smlouvu musí podepsat dvě smluvní strany. Jednou z nich je ředitel regionu. Před samotným podepsáním smlouvu nejdříve **zkontroluje**, aby měla všechny náležitosti a odpovídala realitě. Poté již smlouvu **podepíše** a **předá** ji zpět asistentce. Asistentka regionálního ředitele celou smlouvu **prohlédne**, zda obsahuje všechny ředitelovy podpisy a není některá ze stran opominuta. Správně podepsaný kontrakt **odevzdá** manažerovi obchodní skupiny.

Uchazeč akceptuje termín osobního setkání a s manažerem jej **zrealizují**. Na poslední schůzce před nástupem obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny je podepsána nejen smlouva o obchodním zastoupení, ale i smlouva pojištění odpovědnosti pojišťovacího zprostředkovatele. Výsledkem celého procesu je **přijatý nový obchodní zástupce** ČSOB Pojišťovny.

Obchodního zástupce po přijetí očekává několik interních školeních. Těmi nejdůležitějšími jsou v první řadě neživotní majetková pojištění staveb a domácností. Následuje neživotní majetkové pojištění vozidel a odpovědnosti. A dalším nezbytným školením je životní pojištění občanů. Mezitím jsou obchodní zástupci proškoleni i na ostatní produkty ČSOB Pojišťovny.

Diagram 6: Subproces podpis smluv



Zdroj: (vlastní šetření)

5.2 Míra úspěšnosti náboru

U každého subprocesu je detailně popsána jeho úspěšnost a metodika, na jejímž základě je tato úspěšnost zjištěna. Tyto ukazatele jsou rozebrány i v čase, aby bylo možné určit, jakou průměrnou dobu každý jednotlivý subproces trvá. Celková období od počátku celého procesu až po přijetí nového obchodního zástupce jsou průměrně tři měsíce. Následná náborová kampaň se realizuje vždy až po ukončení té předchozí. Management sleduje kampaň již v průběhu jejího trvání a na jejím konci vykazuje souhrnné vyhodnocení, které slouží jako návod pro tvorbu a zdokonalení kampaně následující.

5.2.1 Příprava inzerátu

Vydání inzerátu je vskutku nenáročný proces, jehož délka je zpravidla jeden den. Prvně je proces náboru nového obchodního zástupce hodnocen na základě získaných odpovědí, resp. životopisů od uchazečů. Očekávaným počtem je dle manažera obchodní skupiny 50 a více inzerátů na dobře napsaný inzerát. Samozřejmě v případě méně lukrativního inzerátu je počet odpovědí od uchazečů nižší. Životopisy od uchazečů dostává v průběhu jednoho měsíce od publikování inzerátu.

5.2.2 Posouzení uchazečů

Ohledně všech uchazečů na pozici obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny vyhovuje v prvotním posouzení podle zaslaných životopisů a vyplněných firemních dotazníků téměř 90 %. Zbýlých 10 % uchazečů nesplňuje ani základní zákonnou povinnost, která je podmíněna maturitním vysvědčením, čistým trestním rejstříkem a bezdlužností. Z již zmíněných 90 %, na první pohled vyhovujících životopisů, je však dalších 10 % nepřípustných či pro manažera obchodní skupiny nezajímavých uchazečů.

Ostatních 80 % uchazečů je telefonicky osloveno. Téměř 20 % z oslovených uchazečů však telefon nepřijímá a nazpět se již neozve. To je pro manažera obchodní skupiny radikální rozhodnutí pro odmítnutí uchazeče, jelikož pozice obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny se z velké části sestává z telefonování. Přibližně 10% menšina uchazečů k danému momentu ztratí o pozici zájem. Celkem jsou po předchozím třídění domluveny schůzky s pouhými 50 % uchazečů. Z nich se necelých 20 % na schůzku nedostaví ani

zpětně neomluví, a tudíž jsou z výběrového řízení také vyřazeni. Důvodem je opět tolik žádaný telefonní kontakt.

5.2.3 Osobní schůzka

Po osobním pohovoru přetrvává zájem o pozici obchodního zástupce ČSOB Pojišťovny u 30 % uchazečů. Avšak ne všichni zůstávají zajímavými i pro manažera obchodní skupiny. Takových je pouze 40 % z přetrvávajících uchazečů. Ačkoli se s regionálním ředitelem setká 67% zlomek pro manažera zajímavých uchazečů, problémem je fakt, že manažer obchodní skupiny může přijmout jen omezený počet nových obchodních zástupců a manažerovi obchodní skupiny v Českých Budějovicích doposud nebyl žádný uchazeč regionálním ředitelem zamítnut. Celý subproces schůzky uchazeče s manažerem obchodní skupiny a regionálním ředitelem trvá šest týdnů, než se sejdou se všemi vhodnými kandidáty.

5.2.4 Test odborné způsobilosti a podpis smluv

Po vzájemných sympatiích následuje test odborné způsobilosti, na který se kandidáti musí naučit, přihlásit a absolvovat jej. Tento výkon trvá přibližně jeden měsíc. Polovina uchazečů, kteří splňují kritéria na přijetí však nezvládne test odborné způsobilosti k distribuci pojištění absolvovat. V konečném měřítku jsou podle dostupných údajů manažera obchodní skupiny **přijata pouhá 4 % uchazečů**, kteří o pozici projevili zájem, jako obchodní zástupce ČSOB Pojišťovny v Českých Budějovicích. Nástup nového obchodníka je zpravidla realizován k prvnímu dni následujícího měsíce po obdržení certifikátu odborné způsobilosti.

5.3 Hodnocení a doporučení procesu

ČSOB Pojišťovna rozšiřuje své řady a shání nové pracovníky z důvodu tolik požadovaného růstu pojistného kmene a s tím související nezbytnou péčí o klienty. V závislosti na zmíněných dvou faktorech se dokáže pojišťovna rozvíjet a naplnit tak svoji vizi a misi pomocí svých hodnot.

5.3.1 Příprava inzerátu

Pro hledání důležitých kolegů ČSOB Pojišťovna skvěle využívá firemní i profesionální internetové stránky. To a taky důmyslně sepsaný inzerát zajišťuje společnosti dostatečný přísun životopisů od kandidátů ucházejících se na pozici obchodního zástupce. Pojišťovně lze jen doporučit použití komerčních nástěnek. S jejich využitím by mohli již stávající zaměstnanci i pracovníci zjistit (pokud to již neví), že společnost hledá nové kolegy a doporučit své známé. Ze strany společnosti by pak mohla náležet odměna pracovníkovi, který přivede nového kolegu, jenž se úspěšně zapracoval. Eventuálně rozdělit takovou prémie do několika etap během roku v závislosti na výkonnosti nově přivedeného pracovníka.

Méně efektivní, byť stále lukrativní v rozšíření vlivu inzerátu k potenciálním uchazečům, je využití sociálních sítí. Především ty mohou být nápomocny k náboru mladých lidí. Jejich výhodou může být i cena. Mnoho sociálních sítí nabízí publikování pracovní nabídky zdarma. Samozřejmě je tím ovlivněn i její účinek. V případě placené propagace inzerátu je osloveno daleko více kandidátů. Navíc si společnost může snadno navolit jakému okruhu uživatelů sociálních sítí se bude příspěvek zobrazovat.

Dalším návrhem k vylepšení celého procesu může být i tzv. **headhunting** neboli přímé vyhledávání pracovníků. Jedná se o vyhledávání a oslovování konkrétních lidí, kteří jsou pro společnost zajímavými. K tomu může docházet osobně i prostřednictvím různých internetových portálů, jako je LinkedIn nebo Facebook. Oslovit potenciální uchazeče lze prakticky kdekoli a může jím být kdokoliv. Třeba prodavač v obchodě s oblečením, který má příjemné vystupování a zjišťuje a vyhovuje potřebám zákazníka. Ačkoli je headhunting velmi náročnou operací, jelikož není vůbec lehké najít toho správného člověka, může na oplátku přinášet velké výhody v podobě získání přesně takového pracovníka, jakého

společnost hledá. Na headhunting lze najmout i agenturu, ale její činnost je zpravidla velmi nákladná vzhledem ke zmíněné náročnosti.

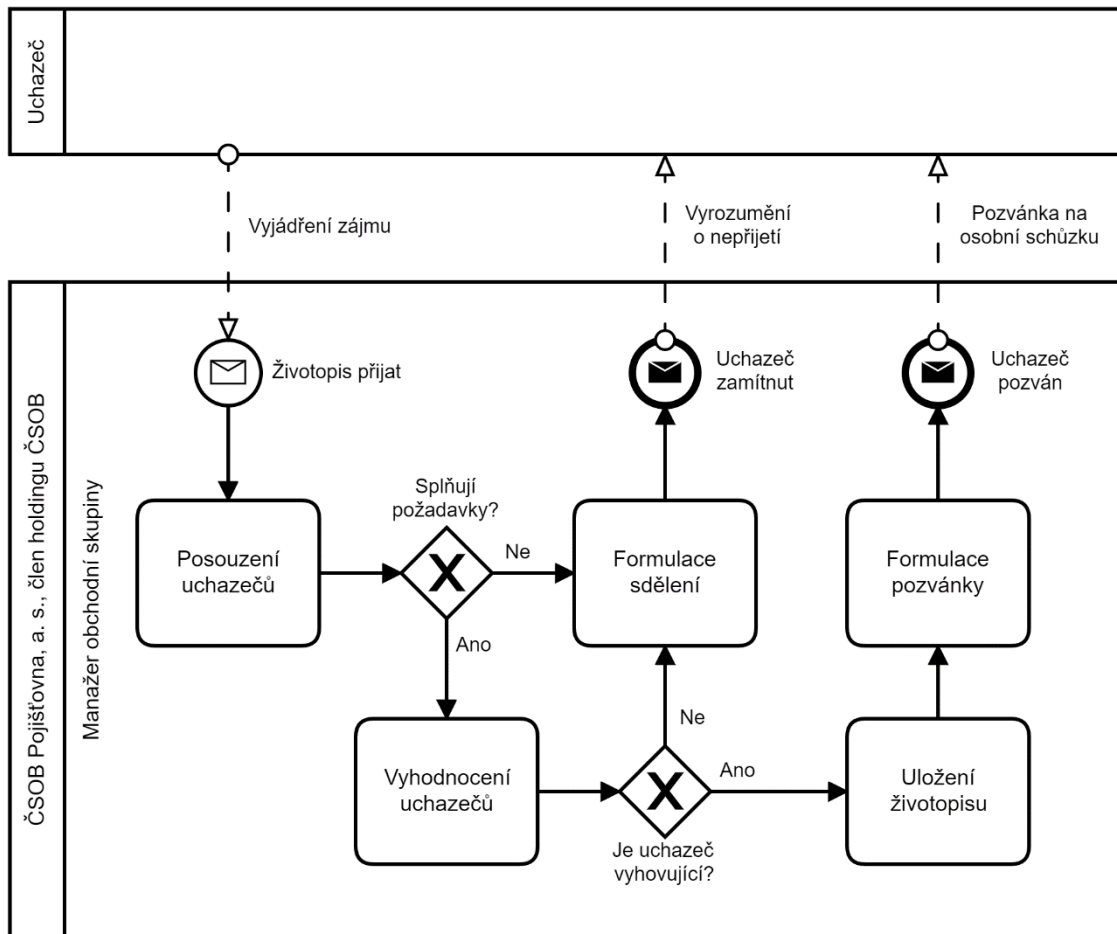
Kandidáty je možné hledat i na pobočkách konkurenčních pojišťoven. Jejichž výhodou je již splněný test odborné způsobilosti a zkušenost s pojišťovacími produkty, jenž výrazně eliminuje čas strávený prvotním zaučováním obchodníka. Eventuálně takové lidi hledat v registru pojišťovacích zprostředkovatelů České národní banky. Avšak i headhunting má své nevýhody. Kromě zmíněné náročnosti a nákladnosti jí může být i předpoklad, že člověk, který snadno opustí své stávající zaměstnání, aby začal pracovat pro ČSOB Pojišťovnu, má tendenci být nestabilní a může tak snadno přejít i k jiné společnosti.

5.3.2 Posouzení uchazečů

Jakmile manažer obchodní skupiny obdrží životopis od uchazeče, může s ním dále pracovat. Neméně důležitým krokem v celém procesu náboru je i posouzení vhodnosti uchazečů již na základě životopisu. Pokud nespĺňují ani minimální zákonné požadavky na pozici, není třeba s nimi ztrácet někdy až drahocenný čas. Posouzení provádí manažer podle svého uvážení do čehož nelze zasáhnout nijak radikální změnou.

Tu by zato mohla představovat modifikace subprocesu u vyrozumění uchazečů. Jak ilustruje diagram 7, pokud by se vynechala zpětná vazba personálnímu oddělení, byl by proces urychlen, jelikož by uchazeče vyrozumíval přímo manažer obchodní skupiny. To by ušetřilo práci i personálnímu oddělení, které by mohlo získávat pouze výsledný report o vyhovujících uchazečích, jestliže je to pro společnost zásadní.

Diagram 7: Návrh subprocessu posouzení uchazečů



Zdroj: (vlastní šetření)

5.3.3 Osobní schůzka

Po řádném protřídění uchazečů na základě zaslaných životopisů následuje pohovor manažera obchodní skupiny s kandidáty. I zde je postup ze strany ČSOB Pojišťovny adekvátní. Základem úspěchu je tedy vždy důkladná příprava. Setkání postupuje dle managementem stanovené osnovy, což napomáhá plynulému, účinnému a profesionálnímu rozhovoru s uchazečem.

Důležitým faktorem při pohovoru i rozhodování je nenechat se ovlivnit prvním dojmem a haló efektem. První dojem z uchazeče může nepříznivě ovlivnit hodnocení již na počátku pohovoru, pokud se management nechá rozptýlit např. obezitou, rasou, neupraveným vzhledem kandidáta, přestože je pro přijetí na pozici důležitým kritériem, atd. Naproti tomu haló efekt může být vyvolán v průběhu konverzace třeba vadou řeči. Management by si měl mezi jednotlivými pohovory dělat alespoň krátké pauzy. To by mohlo

napomoci vyvarování se lepšímu hodnocení kandidáta, který je posuzován po předchozím, zřetelně horším, uchazečovi.

Doporučení se může týkat zaměření se na nestabilní pracovní historii či neúplné a chybějící informace v životopisu. Pro zjištění klíčových informací je stěžejní kladení vhodných a převážně otevřených otázek, které směřují na konkrétní zkušenosti. Nápomocny mohou být i krátké poznámky zapisované v průběhu rozhovoru, které:

- Jsou kategorizovány na základě osnovy pohovoru;
- Udávají zřetelné výstupy rozhovoru;
- Usnadňují rozhodování;
- Snižují riziko povrchního dojmu;
- Pomáhají manažerovi zapamatovat si důležité informace.

5.3.4 Test odborné způsobilosti a podpis smluv

Z důvodu následného rozvoje by si manažer měl ponechat kontakty na uchazeče, kteří pro něj byli zajímavými, ale z nějakého důvodu nemohli nastoupit. Takové uchazeče se pokusit kontaktovat po několika měsících, aby projevili zájem a dozvěděl se, co aktuálně dělají a zda by stále chtěli pracovat pro ČSOB Pojišťovnu. V některých případech může být předchozí problém, který původně bránil v nástupu, již odbourán.

6 Závěr

Pomocí detailně zpracovaných procesních map byl jednoduše charakterizován proces přijetí obchodního zástupce do ČSOB Pojišťovny, a. s., člena holdingu ČSOB. Cílem, po nabytí znalostí a významných datech o aktuálním postupu při náboru, bylo společnosti navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení nejen výkonu, ale i finanční náročnosti celého procesu.

Analýza procesu byla založena na přímé komunikaci a řízených rozhovorech s manažerem obchodní skupiny ČSOB Pojišťovny v Českých Budějovicích a obchodních zástupců páteřního místa. K zakreslení kritického procesu do procesní mapy byl použit dráhový diagram a jazyk BPMN 2.0, jehož záznam se realizoval v Camuda modeleru. Z důvodu přehlednosti byl diagram rozdělen na pět subprocesů, kterým byla přidělena měřítka výkonnosti, na jejichž základě byla navržena doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity dosahující k ideálnímu stavu.

Aktuální výkonnost celého procesu náboru jsou 4 % uchazečů z celkového počtu zaslanych životopisů na jeden publikovaný inzerát – na jednu náborovou kampaň. Cílovou hodnotou nově přijatých obchodních zástupců je pro manažera obchodní skupiny 10 % ze zaslanych životopisů na jeden zveřejněný inzerát. Přičemž ke splnění standardů ČSOB Pojišťovny postačuje získání jednoho obchodníka na kvartál. Implementace navržených doporučení pomohou společnosti oslovit více potenciálních kandidátů, získat tak větší počet životopisů na jeden publikovaný inzerát a zvýšit i výkonnost ke stanovenému cíli.

Poněvadž je již při současném fungování procesu dosaženo standardů ČSOB Pojišťovny, přijetí jednoho obchodníka na kvartál, pomůže zavedení opatření ke snížení nákladů. Ze strany společnosti nebude potřeba vykazovat značné výdaje za publikaci inzerátu na profesionálních internetových stránkách i jiných inzertních portálech a jeho časté obnovení, speciální design či pouhé zvýraznění sloužící k lepší viditelnosti.

Nesníží-li společnost své výdaje na publikaci inzerátů, bude management schopen vybrat si z více potenciálních kandidátů do svého týmu takové, kteří mu zajistí efektivní chod a nabídnou novým i stávajícím klientům náležitou péči. Ta může být pro klienta zásadní v preferování ČSOB Pojišťovny před jinou. Správný a důkladný nábor garantuje dlouhodobou prosperitu i konkurenceschopnost celé společnosti.

I. Summary and keywords

The bachelor thesis is focused on human resources management in an insurance company ČSOB Pojišťovna. The aim of the work is to analyse the characteristic processes of human resource management in the selected company. Using process management methods to determine the criteria of their performance and on their basis propose possible changes leading to increased process performance and related competitiveness of the organization. It is based on direct conversation with a business group manager and salesmen. It analyses how the company uses its own options in recruitment new employees. The work shows that the company uses very good methods in this sphere. However, the bachelor thesis proposes a better solution to improve the process and increase the number of obtained CVs.

Key words: Human resources, process management, recruitment, company results

II. Použitá literatura

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page Limited.
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada.
- Bláha, J., Černek, M., Čopíková, A., Horváthová, P., Janečková, V., & Maková, K. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Edika.
- Bušina, F. (2014). *Personální management ve stavebnictví: Problém člověka ve stavebnictví*. Wolters Kluwer.
- CIPD. (2017). *Resourcing and Talent Planning (2017)*. Chartered Institute of Personnel and Development. cipd.co.uk/resourcingandtalentplanningsurvey
- Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource management: Strategic and international perspectives* (2nd ed.). SAGE.
- ČSOB Pojišťovna, a. S. (2020). <https://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti/kdo-jsme>
- Drahotský, I., & Řezníček, B. (2003). *Logistika: Procesy a jejich řízení*. Computer Press.
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Grada.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: Teoretická východiska a praktické příklady*. Computer Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press.
- Hoyle, R. (2015). *Informal learning in organizations: How to create a continuous learning culture*. Kogan Page.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [Praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. C.H. Beck.

- Maslow, A. H., & Stephens, D. C. (2000). *The Maslow business reader*. Wiley.
- Parmenter, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Česká společnost pro jakost.
- Price, A. (2011). *Human resource management* (4th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Grada.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: Překlad bestselleru Human resource champions*. Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.
- Wöhe, G., & Kislíngrová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2nd ed.). C.H. Beck.

III. Podpůrné materiály

a. Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém řízení lidských zdrojů	12
Obrázek 2: Formální a neformální vzdělávání	16
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	17
Obrázek 4: Základní schéma podnikového procesu	23
Obrázek 5: Fáze implementace procesního řízení	27
Obrázek 6: Dekompozice procesu	30

b. Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi personálním řízením a RLZ	11
Tabulka 2: Motivátory a hygienické faktory	18
Tabulka 3: Typické formální role	22
Tabulka 4: Typické neformální role	22
Tabulka 5: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení	26
Tabulka 6: Proces přijetí nového obchodního zástupce	38

c. Seznam grafů

Graf 1: Nejúčinnější metody získávání zaměstnanců	14
--	----

d. Seznam diagramů

Diagram 1: Proces přijetí nového obchodního zástupce	37
Diagram 2: Subproces příprava inzerátu	40
Diagram 3: Subproces posouzení uchazečů	43
Diagram 4: Subproces osobní schůzka	45
Diagram 5: Subproces test odborné způsobilosti	48
Diagram 6: Subproces podpis smluv	51
Diagram 7: Návrh subprocesu posouzení uchazečů	56