

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

## **Bachelor of Business (Honours)**

# **Strategické řízení lidských zdrojů**

Téma: Adaptační období nového pracovníka  
v Rodinné pojišťovně a.s.

Vypracovala:	Iva Strusková
Akademický rok:	2007/8
Studijní obor:	Obchodní podnikání (dálkové studium)

# OBSAH

<b>1 Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Literární rešerše.....</b>	<b>5</b>
2.1. Personální činnosti .....	5
2.2 Personální strategie .....	6
2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	6
2.3 Motivace, odměňování, hodnocení, stimulace pracovníků.....	7
2.3.1 Motivace .....	7
2.3.2 Odměňování.....	7
2.3.3 Hodnocení .....	8
2.3.4 Stimulace .....	8
2.4 Registr ČNB.....	8
2.5 Zprostředkovatelé činnosti a zprostředkovatelé pojištění.....	9
<b>3 Materiál a metody.....</b>	<b>10</b>
3.1 Materiál .....	10
3.1.1 Charakteristika společnosti .....	10
3.1.2 Zaměření společnosti .....	10
3.1.3 Strategické cíle společnosti.....	10
3.1.4 Etický kodex společnosti .....	11
3.1.5 Hodnoty, které společnost uznává .....	11
3.1.6 Organizační struktury společnosti .....	12
3.2 Metody .....	14
3.2.1 Adaptační proces.....	14
3.2.2 Odměňování.....	18
3.2.3 Výchova a vzdělávání .....	18
3.2.4 Dotazníkové šetření .....	19
<b>4 Výsledky a diskuze.....</b>	<b>20</b>
4.1 Hodnocení výběrového řízení .....	20
4.2 Hodnocení zaškolovacího procesu.....	21
4.3 Spokojenost s adaptačním procesem nových VPA.....	23
4.4 Po skončení adaptace .....	25

<b>5 Závěr .....</b>	<b>29</b>
<b>6 Seznam použité literatury .....</b>	<b>30</b>
<b>7 Přílohy.....</b>	<b>31</b>

# 1 Úvod

První koncepce personálního řízení se začaly objevovat v podnicích s progresivním vedením už v období před druhou světovou válkou. Podniky, které chtěly expandovat a uspět na trhu si uvědomily hlavní podstatu a význam pracovní síly nezbytné k dosažení úspěchu. V této vývojové fázi nebyla věnována pozornost strategickým otázkám řízení personální činnosti a měla charakter spíše operativní, metody personální práce se rozvíjely. Vývoj řízení lidských zdrojů prošel několika koncepcemi. Nové postavení personální činnosti vyjadřuje význam lidské pracovní síly, dovršil se vývoj od administrativní činnosti k činnosti koncepční a strategicky řídicí.

V současnosti si moderní firmy a podniky uvědomují, jak závisí úspěch celé firmy na jednotlivých pracovnících, a proto je postavení personální práce významnou složkou v managementu podniku. Kvalita a schopnosti zaměstnanců jsou pro podnik největším bohatstvím, o které je nutné pečovat a dále je rozvíjet. Každý ze zaměstnanců se může podílet na zlepšování kvality, ale bohužel i na pravém opaku a to nekvalitě, z toho důvodu je nezbytné uvědomit si, jak je důležitá práce s lidmi k dosažení úspěchu. Umění získat, udržet, využít schopné pracovníky a sladit jejich rozvoj s rozvojem organizace je jedním z klíčových úspěchů každé firmy. Kvalitní pracovníky může podnik plným právem zařadit do nejcennějších aktiv podniku, i když je nemůže vyjádřit pomocí finanční bilance, proto v moderních strategicky orientovaných podnicích je oblast řízení lidských zdrojů označována za samostatnou součást managementu. Řízení lidských zdrojů se podílí na tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Kvalitní personální management je nástrojem k zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, ekonomické úspěšnosti organizace a příznivému hospodářskému výsledku. Zajistit splnění těchto úkolů je reálné pomocí neustálého zlepšování rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů. Řízení by nemělo sledovat pouze zájem organizace, ale mělo by i zároveň respektovat zájmy pracovníka. Bez náležité péče, personálního a sociálního rozvoje není ani možné uspokojit splnění cílů organizace. Toto řízení by se mělo zaměřit na dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů.

Praktickou část jsem realizovala v Rodinné pojišťovně a.s., kde jsem se zaměřila na pracovníky vykonávající činnost na základě smlouvy o výhradním obchodním

zastoupení v retailové oblasti pojištění. Zjišťovala jsem, co obnáší celkový proces od nástupu, zaškolení, adaptačního procesu, systému tréninků, motivace, pracovních podmínek až po samostatnou kvalitní činnost. Závěrem jsem provedla šetření formou dotazníku, jaký pohled je ze strany pracovníků na jednotlivé procesy, jaká je jejich informovanost a spokojenost. Myslím si, že v současné době je v oblasti pojišťovnictví velká konkurence, získat a hlavně udržet si kvalitní pracovníky je dlouhodobým cílem kvalitní personální strategie společnosti.

## 2 Literární rešerše

### 2.1. Personální činnosti

Personální činnosti – vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, podnikové vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.<sup>1</sup>

Mezi základní manažerské funkce v oblasti personalistiky patří:

- Plánování – stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení v určeném čase. Úlohou strategického plánování je stanovit a dosáhnout dlouhodobých cílů organizace, získat konkurenční výhodu ve stanoveném čase.
- Organizování - přesné stanovení úkolů, vymezení činností a vzájemných propojení mezi skupinami či jednotlivci při plnění cílů. Jsou zde stanoveny určité pravomoci a odpovědnosti. Organizování by mělo vycházet ze stanovené podnikatelské strategie a organizačních cílů.
- Výběr a rozmisťování pracovníků – výběr pracovníků může být buď z externích nebo interních zdrojů. Spočívá v zajištění potřebných lidských zdrojů v požadované kvalitě, ve správný čas a na správné místo.
- Vedení - usměrňování, podněcování aktivity a iniciativy pracovníků tak, aby usilovali o co nejkvalitnější plnění vytčených cílů pomocí usměrňování, stimulování, motivování.
- Kontrola – zjišťování odchylek skutečného stavu od záměru firmy, hledání slabých stránek řídicího procesu. Podstatou je kritické posouzení reality s ohledem na řídicí záměry. Je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Účelem není pouze sledování reality, likvidace nedostatků, ale především prevence od nežádoucích negativit.

---

<sup>1</sup> Truneček, J. a kol., Management v informační společnosti, Praha 1997

Personální práce je činnost zaměřená na všechny aktivity týkající se osob v pracovním procesu. Patří sem zejména:

- získávání pracovníků,
- formování pracovníků,
- fungování pracovníků,
- využívání pracovníků,
- organizování pracovníků a propojování jejich činností, výsledků práce, jejich pracovních schopností, pracovního chování, vztahů k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům, osobní uspokojení z vykonávané práce,
- personální a sociální rozvoj pracovníků.

## **2.2 Personální strategie**

Personální strategie – vymezení základních cílů, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů firmy, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality. Vychází se přitom ze strategických záměrů organizace, hodnotové orientace pracovníků, managementu i majitelů a zároveň se respektují vnější vlivy – dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy a požadavky širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj, stav trhu práce atd.<sup>2</sup> Personální strategie organizace 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. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.<sup>3</sup> K realizaci zabezpečení personální strategie je nezbytná účast všech vedoucích pracovníků, kteří by se k ní měli vyjadřovat a stát se spolutvárci.

### **2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů**

Strategické řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových oblastí aktivit podniku s cílem dosažení úspěchu ve vytčené personální strategii. Strategické řízení organizace musí prioritně řešit následující otázky:

---

<sup>2</sup> Veber, J. a kol., Management základy, prosperita, globalizace, Praha 2001

<sup>3</sup> Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Praha 2001

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
- Jak chce těchto cílů dosáhnout?<sup>4</sup>

Při strategickém řízení a zároveň v možnostech spolehlivých odpovědí na stanovené otázky se organizace musí zabývat jak vnitřními podmínkami organizace, tak zejména podmínkami vnějšími. Mezi nejdůležitější vnější podmínky patří:

- populační vývoj,
- vývoj a změny techniky a technologie,
- změny hodnotových orientací populace,
- mobilita obyvatelstva,
- politika zaměstnanosti.

## **2.3 Motivace, odměňování, hodnocení, stimulace pracovníků**

### **2.3.1 Motivace**

Motivace - integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávající psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.<sup>5</sup> Motivace je vnitřní pohnutka člověka vyvolávající aktivitu k určité činnosti. Mezi znaky dobré motivace patří dosahování vysokých výkonů na kvalitní úrovni na rozdíl od nedostatečné motivace, která se projevuje apatií a nezájmem o práci. Do druhů motivů řadíme potřeby, návyky, zájmy, očekávání, vzory, ideály.

### **2.3.2 Odměňování**

---

<sup>4</sup> Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Praha 2001

<sup>5</sup> Veber, J. a kol., Management základy, prosperita, globalizace, Praha 2001



Odměňování – systém odměňování je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, s jejíž pomocí se realizují zásady mzdové politiky. Zahrnuje i celou oblast používání podnětů mimomzdového charakteru. Cílem mzdového systému je stanovit spravedlivou mzdu za vykonanou práci.<sup>6</sup> Zahrnuje povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody a benefity.

### **2.3.3 Hodnocení**

Hodnocení – personální činnost zabývající se zjišťováním kvality vykonávané práce, plnění zadaných úkolů v požadovaném pracovním místě, pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám. Další součástí je sdělování výsledků jednotlivým pracovníkům, projednávání s nimi dosažených výsledků, hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu s realizací opatření, která ke zlepšení napomohou. Hodnocení je účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

### **2.3.4 Stimulace**

Stimulace – úspěšné organizace při podněcování tvořivosti pracovníků často používají postup, který je označován jako řízení pomocí provokujících cílů. Jedná se o průběžné vyhledávání problémů i příležitostí, které provokují nové přístupy, nové myšlenky a netradiční řešení.<sup>7</sup> Stimuly jsou vnější podněty k jednání lidí za určitým cílem. Mezi druhy stimulů patří například pracovní zařazení, životní a pracovní podmínky,

## **2.4 Registr ČNB**

Česká národní banka vede registr, kam zapisuje fyzické nebo právnické osoby splňující podmínky stanovené zákonem. Do registru se zapisují následující informace včetně změn:

---

<sup>6</sup> Veber, J. a kol., Management základy, prosperita, globalizace, Praha 2001

<sup>7</sup> Váchal, J., Váchalová P., Personální management, České Budějovice 2002

- u fyzické osoby jméno, popřípadě jména, příjmení, datum narození, bydliště, identifikační číslo, popřípadě obchodní firma a místo podnikání, u fyzické osoby i bydliště v třetím státě též místo trvalého nebo dlouhodobého pobytu v České republice,
- u právnické osoby obchodní firma včetně právní formy, popřípadě název, sídlo, identifikační číslo, jméno, popřípadě jména, příjmení, datum narození a bydliště osob, které jsou členy statutárního orgánu právnické osoby, nebo osoby, která je statutárním orgánem žadatele, u odpovědného zástupce jméno, popřípadě jména, příjmení datum narození a adresa bydliště, u organizační složky podniku právnické osoby se sídlem v třetím státě její adresa v České republice.<sup>8</sup>

## **2.5 Zprostředkovatelé činnosti a zprostředkovatelé pojištění**

Zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví je odborná činnost spočívající v předkládání návrhů na uzavření pojistných nebo zajišťovacích smluv, přípravné práce k uzavření těchto smluv s následným uzavřením smluv na účet pojišťovny nebo zajišťovny, pro kterou je tato činnost vykonávána. Pomoc při správě pojištění včetně vyřizování nároků z pojistných či zajišťovacích smluv.

*Výhradní pojišťovací agent* vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví na základě písemné smlouvy jménem a na účet jedné pojišťovny.

---

<sup>8</sup> Česká asociace pojišťoven, Pojistné rozpravy 18, Praha 2005

## **3 Materiál a metody**

### **3.1 Materiál**

#### **3.1.1 Charakteristika společnosti**

Historie dnešní Rodinné pojišťovny a.s. se odvíjí od konce října roku 1827, kdy byla v Praze založena První česká vzájemná pojišťovna. Rodinná pojišťovna a. s. je největší pojišťovací institut na území České republiky. Je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí jak v životním, tak i neživotním pojištění a zároveň největší a nejstarší pojišťovnou na území České republiky. V roce 2007 oslavila 180 let. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 si stále drží na českém pojistném trhu své výsadní postavení. Poskytuje veškeré životní a neživotní pojištění pro jednotlivce až po malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik, spravuje více než 13 miliónů pojistných smluv. O spokojenost klientů se stará na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech. Rodinná pojišťovna a.s. je zakládajícím a aktivním členem České asociace pojišťoven a České kanceláře pojistitelů. Tržní podíl na českém trhu z hlediska výše předepsaného pojistného (k 31. 12. 2007) činil 30,56 %.

#### **3.1.2 Zaměření společnosti**

Předmětem podnikání jsou pojišťovací a zajišťovací činnosti. Ve svém portfoliu služeb má širokou nabídku životních i neživotních pojištění. Orientuje se jak na jednotlivé občany tak na malé, střední a velké firmy. Jedním z hlavních strategických cílů společnosti je udržet si své postavení na pojistném trhu, věnovat se dalšímu rozvoji s cílem nabídky kompletního souboru finančních služeb.

#### **3.1.3 Strategické cíle společnosti**

Podstatným cílem Rodinné pojišťovny a.s. je poskytovat co nejlepší služby svým klientům a zároveň dosahovat maximálního zhodnocení prostředků akcionářů. Mezi hlavní priority patří udržení své výsadní pozice na českém pojistném trhu nejen

z pohledu výše tržního podílu, ale i z pohledu spokojenosti klientů. Z pohledu finanční stability usiluje management společnosti o udržení vysokého standartu solventnosti, který je dlouhodobě oceňován ratingovými agenturami. Další bodem je rozšíření sítě a Rodinná pojišťovna a.s. chce dále expandovat do střední a východní Evropy. Mezi hlavní pilíře strategie patří:

- nabídka služeb různým klientským skupinám s odlišnými potřebami,
- efektivita a efektivní zacílení na klientské potřeby
- osobní rozvoj lidí a nastavení celofiremní týmové spolupráce.

#### **3.1.4 Etický kodex společnosti**

- pravidla chování pojišťoven, jejich zaměstnanců a pojišťovacích poradců,
- cílem je podpora korektních vztahů na českém pojistném trhu, jeho zdravý vývoj a zvýšení kreditu pojišťovnictví,
- Kodex je ke stažení na [www.cap.cz](http://www.cap.cz).

#### **3.1.5 Hodnoty, které společnost uznává**

- Spokojenost zákazníka je u nás na prvním místě.
- Vstřícnost zástupců a zaměstnanců Rodinné pojišťovny a.s. je cesta ke spokojenosti zákazníka.
- Důvěryhodnost pomáhá získávat zákazníka.
- Korektnost v jednání přivede zákazníka i příště.
- Odpovědnost za kvalitu je věcí každého z nás.
- Profesionalita zástupců a zaměstnanců Rodinné pojišťovny a.s. je zárukou postavení firmy na trhu.
- Sounáležitost zástupců a zaměstnanců Rodinné pojišťovny a.s. s firmou je jednou z nejcennějších firemních hodnot.

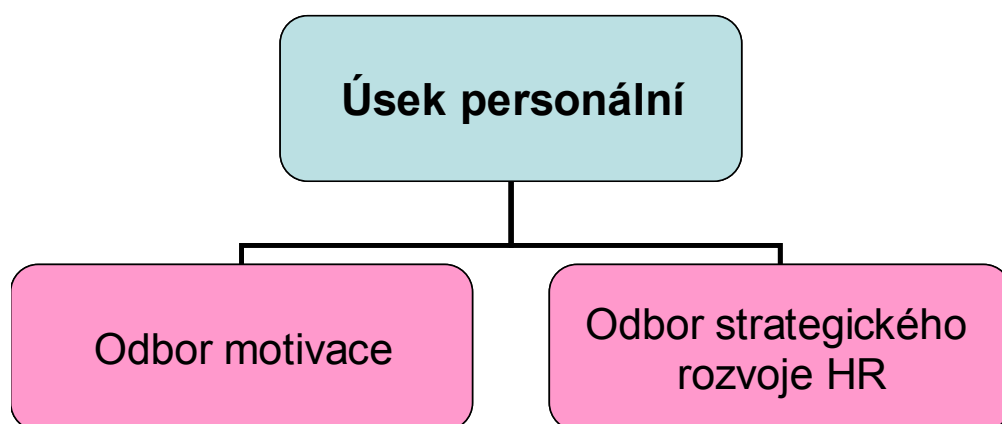
### 3.1.6 Organizační struktury společnosti

Schéma č.1: Organizační struktura Rodinné pojišťovny a.s.



Zdroj: interní materiál Rodinné pojišťovny a.s.

Schéma č.2: Struktura personálního úseku



Zdroj: interní materiál Rodinné pojišťovny

Společnost vykonává svou činnost v organizačních složkách, kterými jsou:

- centrála,
- regiony.

Dále je síť rozdělena na jednotky:

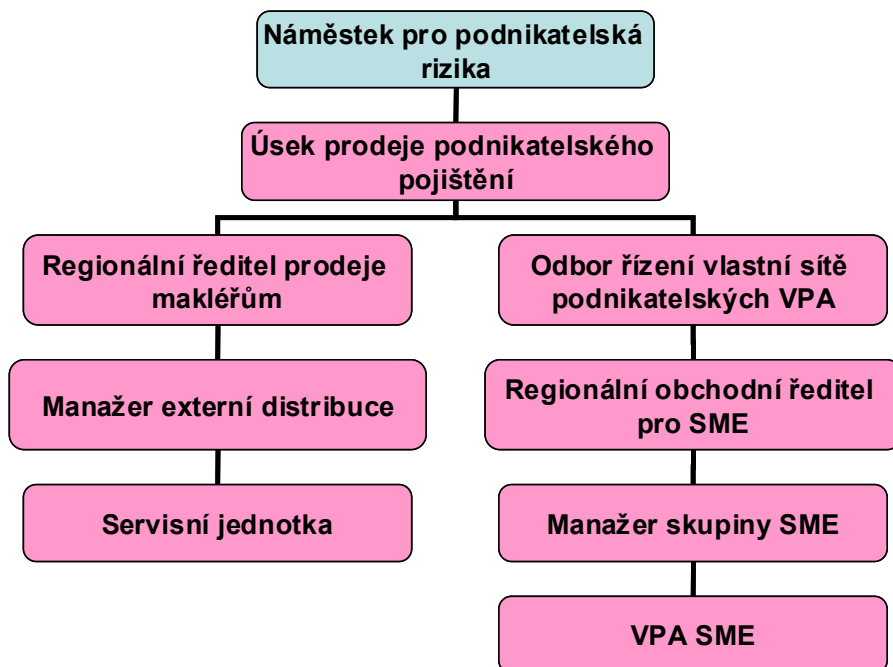
- retailového pojištění,
- jednotky podnikatelských rizik.

Schéma č.3: Organizační struktura retailového obchodu



Zdroj: interní materiál Rodinné pojišťovny a.s.

Schéma č.4: Organizační struktura podnikatelských rizik



Zdroj: interní materiál Rodinné pojišťovny a.s.

Rodinná pojišťovna a.s. má přibližně 5.200 zaměstnanců a více než 6.000 obchodních zástupců.

## 3.2 Metody

### 3.2.1 Adaptační proces

Pojišťovací agenti Rodinné pojišťovny a.s. pracují na základě Osvědčení výhradního pojišťovacího poradce zapsaného do registru České národní banky. Před samostatným vykonáváním pracovní činnosti projdou zaškolovacím obdobím, při kterém musí splnit zadané podmínky. Pro období před získáním Osvědčení nastupují na pozici pojišťovací poradce-tipař. Před nástupem a zapsáním do matriky musí doložit výpis z rejstříku

trestů a podmínkou číslo jedna je bezúhonnost. Dále předloží Živnostenský list s vymezením pracovní činnosti Zprostředkování služeb v oblasti finančního poradenství. Tato živnost je tzv. „volná“ neboli ohlašovací a vyřízení Živnostenského listu je jednoduché. Žadatel se dostaví na Živnostenský úřad s občanským průkazem, kde obdrží Jednotný registrační formulář pro fyzické osoby, na jehož základě po vyplnění a zaplacení poplatku 1.000,- Kč dostane přidělené IČO. Žadatel musí splňovat podmínky:

- věk minimálně 18 let
- bezúhonnost (dnes si ji ŽÚ zjišťuje sám síťovým propojením)
- být způsobilý k právním úkonům
- nemít nedoplatky na sociálním pojištění a daňové nedoplatky (dnes si již ŽÚ zjišťuje sám síťovým propojením)

Nástup je realizovatelný pouze v první pracovní den v měsíci a smlouva na pozici pojišťovací poradce tipař (dále jen tipař) je uzavírána na dobu určitou – maximálně tři měsíce. První pracovní den se tipař účastní startovacího mítinku, který obsahuje:

- Představení firmy
- Představení regionu
- Předání studijních materiálů
- Plán přípravy
- Seznámení se systémem a plánem tréninků

Nadřízeným tipaře je manažer skupiny, který mu napomáhá v průběhu adaptačního procesu a zároveň ho připravuje na tréninky.

V prvních dnech musí tipař zaplatit na účet Rodinné pojišťovny a.s. registrační poplatek 2.000,- Kč a odevzdat následující dokumenty potřebné k podání žádosti a zapsání do registru České národní banky:

- Notářem ověřenou Plnou moc – tou tipař zplnomocňuje Rodinnou pojišťovnu, aby za něj podala žádost o registraci pojišťovacího zprostředkovatele v postavení VPA.
- Čestné prohlášení.
- Výpis z rejstříku trestů.
- Ověřené vysvědčení o ukončení vzdělání.



- Doklad o zřízení transferového účtu.
- Kopii pojistné smlouvy.
- Doklad o absolvování ŠOZ – školení odborné způsobilosti.

Po té podá Rodinná pojišťovna a.s. na Českou národní banku za tipaře žádost a čeká se na zapsání do registru. Po zapsání a přidělení registračního čísla, obdrží tipař Osvědčení a po následném podepsání smlouvy o výhradním obchodním zastoupení, může přejít na pozici výhradního pojišťovacího agenta.

Tabulka č.1: Adaptační plán nových pracovníků na pozici VPA (výhradního pojišťovacího agenta)

<b>Termín</b>	<b>Náplň</b>	<b>Místo</b>	<b>Forma</b>
1. týden	nástup	agentura	
	startovací meeting	region	prezentace
	příprava na ŠOZ	agentura	samostudium
	ŠOZ	školící zařízení	školení
	žádost na ČNB		
2. týden	POT 1	hotel	trénink
3. týden	praxe	agentura	pasivní / aktivní
4. týden	POT 2	hotel	trénink
5. - 8. týden	prodej v terénu	agentura	praxe / koučink
9. týden	POT 3	hotel	trénink
10. týden	prodej v terénu	agentura	praxe
11. týden	POT 4	PC učebna	trénink
12. týden	produktové a obchodní přezkoušení	region	trénink

Zdroj: vlastní zpracování

Pro kvalitní práci a setrvání na pozici výhradního pojišťovacího agenta, je předpoklad splnění níže uvedených tréninků.

Tabulka č.2: Přehled školení a tréninků

<b>Školení odborné způsobilosti – ŠOZ</b>	
<b>Cíl</b>	Školení odborné způsobilosti – ŠOZ získání a prokázání znalosti zákona č. 38/2004 Sb., o zprostředkovatelích pojištění a samostatných likvidátorech pojistných událostí
<b>Témata</b>	právní úprava pojišťovnictví, právní úprava soukromého pojištění, zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví, daně, etika
<b>Časová dotace</b>	1 den
<b>Produktově obchodní trénink – POT 1</b>	
<b>Cíl</b>	naučit se první produkty a získat základní obchodní dovednosti pro jejich úspěšný prodej
<b>Témata</b>	úrazové pojištění, životní pojištění Dynamik, penzijní připojištění se státním příspěvkem, domluvení schůzky, postup na schůzce – zjišťování potřeb, prodej užitků, uzavření obchodu
<b>Časová dotace</b>	4 dny
<b>Produktově obchodní trénink – POT 2</b>	
<b>Cíl</b>	rozšíření portfolia produktů a prohloubení obchodních dovedností
<b>Témata</b>	pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění stavby, pojištění domácnosti, refresh obchodních dovedností na schůzce, zvládání námitek, získávání doporučení
<b>Časová dotace</b>	3 dny
<b>Produktově obchodní trénink – POT 3</b>	
<b>Cíl</b>	získání komplexní nabídky v životním pojištění
<b>Témata</b>	pojištění dětí a mládeže Sluníčko, vkladové pojištění Kombi, kapitálové životní pojištění, rizikové životní pojištění, pojištění pro případ nemoci
<b>Časová dotace</b>	2 dny
<b>Produktově obchodní trénink – POT 4</b>	
<b>Cíl</b>	kompletace portfolia, sjednávání přes PC
<b>Témata</b>	JOK - Kancelář, práce v systému TIA, pojištění majetku a odpovědnosti, pojištění motorových vozidel, JOS – WePOS
<b>Časová dotace</b>	2 dny

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.2 Odměňování

Odměňování je rozděleno do několika částí. Vzhledem k prvotním nákladům, které tvoří poplatek Živnostenskému úřadu a České národní bance, je tipař motivován, finanční odměnou v případě dodání všech potřebných dokladů k registraci do pátého pracovního dne v měsíci nástupu včetně zaplacení registračního poplatku, obdrží hned k 25. dni odměnu ve výši 5.000,- Kč.

Dále je odměňování rozděleno do dvou složek:

- Nároková složka – Tipař je odměňován na základě dodatku ke smlouvě za každý tip, který vedl k uzavření nové pojistné smlouvy a to až do výše 80% odměny. Provizní principy jsou platné na základě vnitřní pracovní směrnice.
- Nenároková složka Tipař je odměňován po dobu tří měsíců bonusem, který schvaluje ředitel agentury po splnění předem zadaných úkolů.

Tabulka č.3: Přehled nenárokových složek v prvních třech měsících

<b>Aktivita</b>	<b>1. měsíc</b>	<b>2. měsíc</b>	<b>3. měsíc</b>
<b>Podklady k registraci</b>	<b>5 000,- Kč</b>	-	-
<b>Hodnocení ředitele agentury</b>	<b>15 000,- Kč</b>	<b>15 000,- Kč</b>	<b>15 000,- Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>20 000,- Kč</b>	<b>15 000,- Kč</b>	<b>15 000,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Po uplynutí doby tří měsíců je již pracovník odměňován na základě provizního systému odměňování dle vnitřní pracovní směrnice.

### 3.2.3 Výchova a vzdělávání

Pracovníci jsou na základě kumulovaného výkonu v běžném roce zařazeni do segmentů VIP, TOP, A, B, C podle výše produkce. Na základě umístění je pro pracovníky podle segmentů připravován plán tréninků, proškolení a workshopů. Úspěšní pracovníci ve vyšších segmentech nepotřebují tak intenzivní proškolení jako méně úspěšní pracovníci. Všichni pracovníci mají možnost v případě potřeby oživení nebo důležitosti zopakování si určitých dovedností požádat o proškolení, přezkoušení. V případě zavádění nových

produktů procházejí všichni pracovníci tréninkem a proškolením. Podle zařazení do segmentu je u pracovníků zohledněna i přednost v případě řešení různých žádostí a požadavků.

### **3.2.4 Dotazníkové šetření**

Pro zjištění praktické spokojenosti a pohledu na personální strategii podniku ze strany pracovníků jsem zvolila šetření pomocí vytvořeného dotazníku. Oslovila jsem celkem 16 výhradních pojišťovacích poradců, kteří jsou v Rodinné pojišťovně a.s. déle než šest měsíců a méně než osmnáct měsíců. Zaměřila jsem se na pracovníky, kteří jsou vlastně nováčci, ale jsou již plně zaškoleni. Tuto skupinu jsem oslovila záměrně, protože tito pracovníci nejsou ovlivněni podnikovou slepotou, zaškolovací proces komplexně absolvovali, mají ho stále plně v paměti, a proto jsem mohla jejich odpovědi brát jako plně objektivní. Cílem zkoumání bylo zjištění silných a slabých stránek personálního úseku. Šetření jsem prováděla pomocí mnou vytvořeného dotazníku. Pracovnice jsem oslovila individuálně. Po vyplnění jsem ještě s každým abonentem jednotlivé otázky konzultovala, dělala jsem si poznámky, abych mohla odpovědi důkladněji vyhodnotit. Dotazník jsem rozdělila na následující čtyři části.

- Výběrové řízení – v této části jsem zjišťovala, jakým způsobem se pracovníci dostali do společnosti, jak rychle byli osloveni hodnocení, průběhu výběrového řízení.
- Zaškolovací proces – zde jsem se zaměřila na hodnocení prvního dne v podniku – startovací mítink, způsoby proškolení a kvalitu tréninků.
- Spokojenost s adaptačním procesem – v tomto úseku jsem zkoumala hodnocení motivace, pracovního prostředí, vztahů s kolegy, vztahů s přímým nadřízeným, podporu ze strany nadřízených, kolegů a jiných spolupracovníků.
- Po skončení adaptace - v poslední části jsem zjišťovala jaká je informovanost pracovníků, jejich preference v pozici výhradního pojišťovacího agenta, návrhy na zlepšení.

## 4 Výsledky a diskuze

### 4.1 Hodnocení výběrového řízení

Na otázku: Jakým způsobem jste byl/a do Rodinné pojišťovny přijat/a?

Jsem zjistila, že z 16 dotazovaných byli přijati:

- a) pomocí inzerátu 2 pracovníci,
- b) pomocí internetu 4 pracovníci,
- c) na doporučení 8 pracovníků,
- d) pomocí vlastní iniciativy 2 pracovníci.

Zaujal mě nejvyšší počet nástupů na doporučení, proto jsem se tímto způsobem nástupu zabývala podrobněji a na základě doplňujících otázek jsem zjistila, že většina pracovníků byla oslovena samotnými VPA v průběhu sjednávání vlastního pojištění. Bylo to vlastně možností vidět, jak práce probíhá v praxi. Těchto pracovníků jsem se dále dotazovala, zda již v předchozí době někdy četli inzerát na tuto pracovní profesi, většina odpověděla ano, ale chyběla jim konkrétnější představa o náplni této profese, pracovní době, celkově je inzerát nezaujal a splynul s ostatními inzeráty. Z toho vyplývá, že by se společnost měla v oblasti inzerce zaměřit na zpestření, modernizaci a zatraktivnění inzerce při nábore nových pracovníků, jak již to aplikuje při propagaci svých produktů.

Na otázku: Za jak dlouho po přihlášení (zaslání CV ) jste byl/a osloven/a?

12 uchazečů bylo osloveno do pěti pracovních dní, 3 do deseti pracovních dní a pouze 1 uchazeč po déle než deseti dnech, přičemž uvedl, že týden byl mimo republiku, a proto byla tato doba tímto ovlivněna. Zde můžeme hodnotit rychlost oslovení a kontaktování uchazečů za velice rychlou a kvalitní.

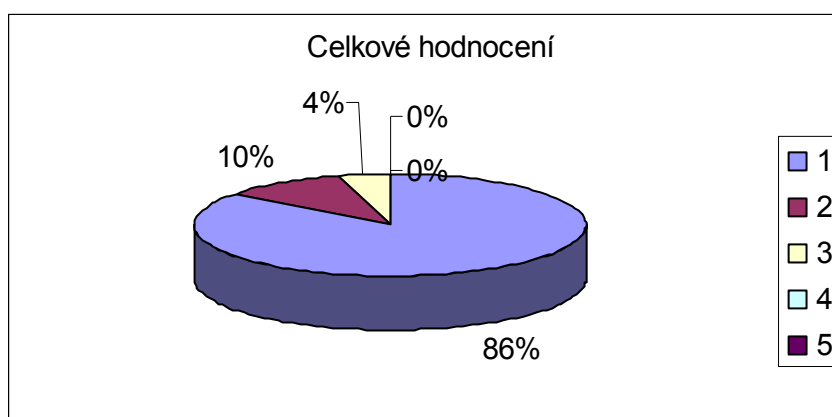
Další otázka se týkala výběrového řízení ohodnocená známkou od jedničky do pětky

Tabulka č.1: Hodnocení výběrového řízení

Hodnocení	1	2	3	4	5
Poskytnutí informací o VŘ	15	1	0	0	0
Organizace VŘ	12	3	1	0	0
Informovanost o dalším postupu	14	1	1	0	0
Celkové hodnocení	85,42%	10,42%	4,17%		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.1: Celkové hodnocení výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení:

Celkového hodnocení výběrového řízení dosáhlo označením známkou jedna v 85,42%, známkou dvě 10,42% a známkou tři 4,17%, známkou čtyři a pět nebylo hodnocení ani jednou označeno. V dílčích částech byla nejhůře hodnocena organizace, kdy nebyl dodržován časový harmonogram. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na lepší koordinaci času. Někdy dlouhé čekání a nedodržení harmonogramu může uchazeče odradit a nemá to dobrý vliv na pověst podniku.

## 4.2 Hodnocení zaškolovacího procesu

V této části dotazníku jsem se zaměřila na hodnocení tréninků, způsobů, obsahů komplexního zaškolovacího procesu.

Otázka č.1 v tomto úseku zněla: Jak hodnotíte Váš první pracovní den v Rodinné pojišťovně a.s. ? (známkou od jedničky do pětky). Uveďte alespoň jednu „užitečnost“ a jednu „neužitečnost“

11 respondentů hodnotilo první pracovní den jedničkou, 4 dvojkou a 1 známkou tři. Za nejčastější užitečnost byla uvedena prezentace průběhu adaptačního období, seznámení s firmou a službami, které firma nabízí. Za neužitečnost bylo často označeno poskytnutí velkého množství informací, rozsáhlého studijního materiálu ke splnění podmínek pro absolvování adaptační doby, které často uvádělo uchazeče do rozpaků v setrvání a aktivním pokračování.

Zde by se firma měla zamyslet, zda je vhodné hned první den uchazečům předat veškerý studijní materiál najednou. Bylo by vhodnější tyto aktivity rozložit do více dní, protože pojišťovnictví je určité specifikum a portfolio produktů je velmi rozsáhlé, což může uchazeče v počátku odradit a vyvolat v nich pochybnost ve své schopnosti toto všechno zvládnout úspěšně absolvovat.

Otázka č. 2: Jakým způsobem jste byl/a proškolená?

Většina odpovědí byla kombinované školení, workshop, klasické školení v učebně. Téměř všichni dotazovaní hodnotili školení velice pozitivně, hlavně tréninky, kvalitu předaných dovedností, praktické ukázky. Vážili si možnosti vyzkoušení si modelových situací, hraní rolí, které mohli v každém okamžiku konzultovat s trenérem.

Otázka č. 3: Vyhovoval Vám způsob proškolení? Pokud ne, jaký způsob by byl pro Vás přijatelnější a proč?

Otázka č. 4: Je podle Vašeho názoru obsah školení odpovídající požadavkům, které na Vás jsou kladeny v praxi? Doporučení.

Na tyto dvě otázky odpověděli všichni kladně. Hlavně ocenili znalosti a dovednosti trenérů a školitelů. Většina odpovědí byla bez námitek, doporučením bylo pouze mít možnost některá školení třeba po půl roce si zopakovat, když už mají pracovníci praktické znalosti a zkušenosti, které neměli v průběhu školení.

### 4.3 Spokojenost s adaptačním procesem nových VPA

Na otázku: Jak pokračuje Vaše adaptace ve firmě? (vyjádřete spokojenost, nespokojenost, co je pro Vás důležité). Pro hodnocení jsem zvolila kritéria:

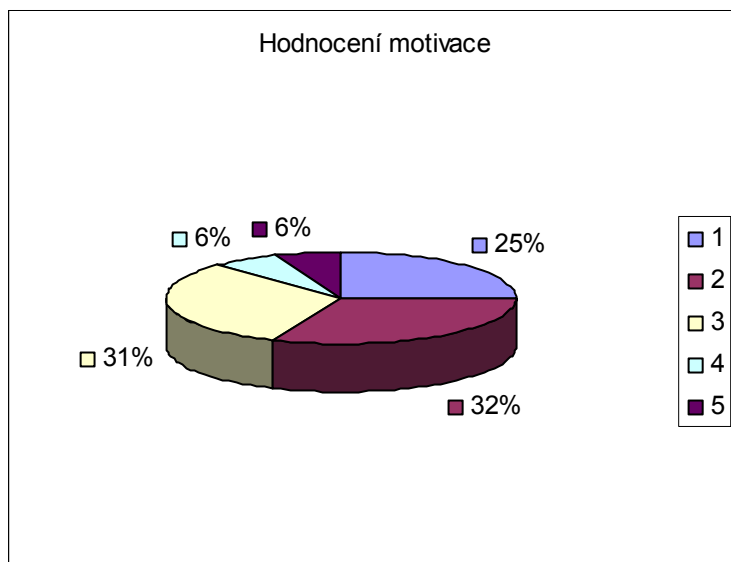
- motivace,
- pracovní prostředí,
- vztahy mezi kolegy,
- vztah mezi mnou a nadřízeným.

Tabulka č.2: Hodnocení jednotlivých kritérií

Známky	1	2	3	4	5
Hodnocení motivace	4	5	5	1	1
Hodnocení pracovního prostředí	12	2	2	0	0
Hodnocení vztahů s kolegy	8	5	2	1	0
Hodnocení vztahu s nadřízeným	8	8	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.2: Hodnocení motivace



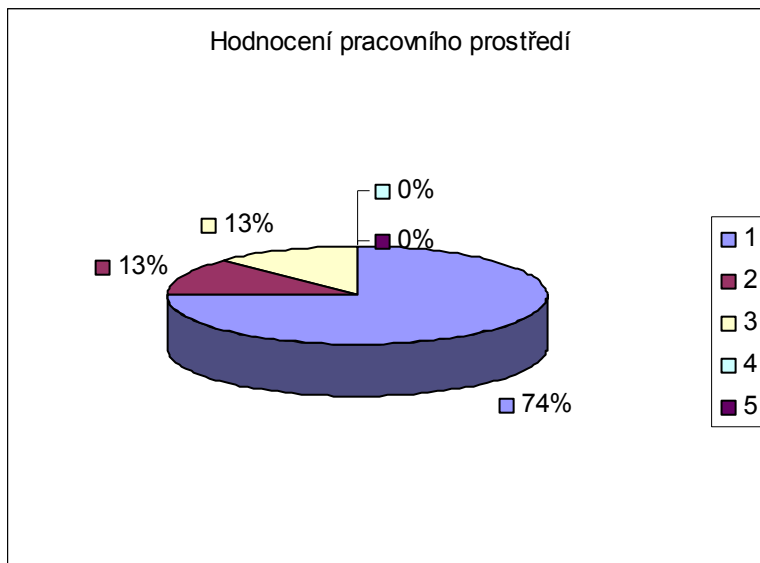
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení:

Motivaci hodnotili pracovníci nejčastěji známkou dvě a tři, čtvrtina známkou jedna.



Graf č.3: Hodnocení pracovního prostředí

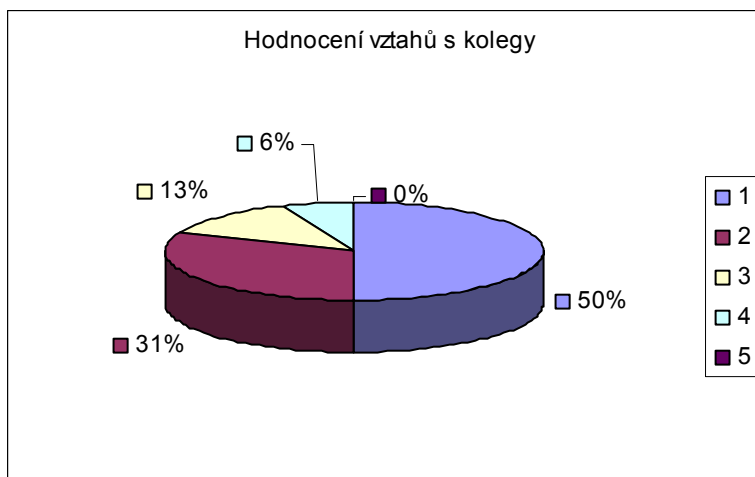


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení:

Pracovní prostředí naprostá většina ohodnotila známkou jedna.

Graf č.4: Hodnocení vztahů s kolegy

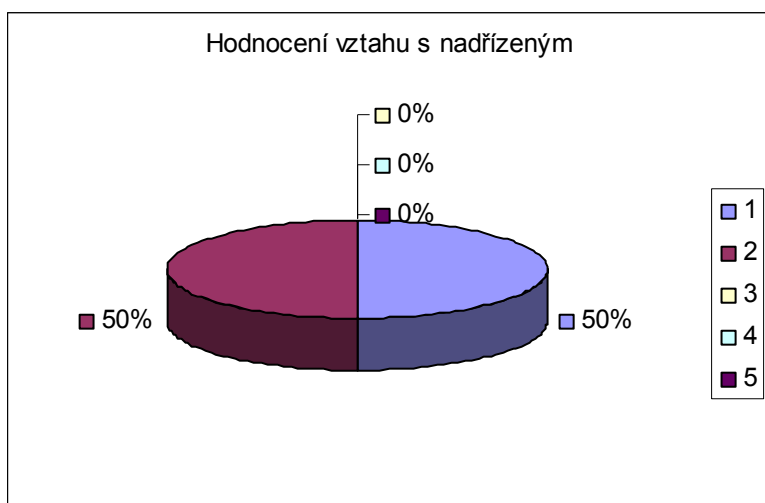


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení:

Polovina pracovníků hodnotila vztahy s kolegy známkou jedna, 31% procent známkou dvě. Zbytek abonentů hodnotil vztahy známkou tři a jeden známkou čtyři.

Graf č.5: Hodnocení vztahu s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení:

Vztah s přímým nadřízeným hodnotila polovina pracovníků známkou jedna a druhá polovina známkou dvě. Z toho vyplývá, že vztahy s nadřízenými pracovníky jsou na dobré úrovni.

Odpovědi na otázku: Stará se o Vás někdo? Kdo Vám pomáhá?

Na tyto otázky byly velice pestré a různé odpovědi. Nejčastěji se o nováčky stará přímý nadřízený nebo kolega, většinou ten, který je do firmy doporučil. V některých případech jsem se ale setkala i s negativními odpověďmi, kdy mezi spolupracovníky funguje rivalita a nechtějí svým mladším kolegům poskytovat informace. V jednom případě dotazovaný dokonce uvedl neochotu pomoci i ze strany přímého nadřízeného.

Zde by se firma měla zaměřit na vztahy na pracovištích a v rámci jednotlivých skupin. Doporučovala bych pravidelné dotazníkové šetření.

#### 4.4 Po skončení adaptace

Zde jsem se pomocí otázek pokoušela zjistit objektivní názory na nadřízeného, komunikaci na pracovišti, motivace v pracovní pozici, informovanost pracovníků, co by ve firmě změnily, nedostatky při vykonávání činnosti.

Odpověď na otázku: Jakou cítíte podporu od svého přímého nadřízeného – manažera skupiny?

13 pracovníků ohodnotilo podporu známkou jedna, 1 známkou dvě a 1 známkou tři. Z toho vyplývá, že podporu ze strany nadřízených můžeme hodnotit kladně, ovšem v tomto případě musíme brát v úvahu, že manažer skupiny je sám finančně závislý na výsledcích svých podřízených, a proto by jednou z priorit mělo být zabezpečení maximální péče o své podřízené v tomto konkrétním případě.

Odpovědi na otázku: Jak vnímáte komunikaci s ostatními útvary, se kterými spolupracujete?

Odpovědi bych mohla vesměs rozdělit na dvě části a to na komunikaci v rámci regionu, kterou všichni hodnotili velice pozitivně a spolupráci ze strany pracovníků za maximálně vstřícnou. Na druhé straně komunikaci v rámci mimo region, konkrétně s odděleními, kde se některé činnosti zpracovávají centrálně, pracovníci často kritizovali z důvodu nemožnosti vyřízení požadavků v případě okamžité potřeby. Touto problematiku by se měla firma zabývat a zpracovat náhradní možnosti v případě řešení urgentních požadavků. Určitě jsou situace, kdy pracovník potřebuje určité záležitosti vyřešit okamžitě a ne čekat 2-3 dny, až bude jeho požadavek zpracován. Navrhovala bych řešení, určit na pracovištích pracovníka, který by tyto požadavky zpracovával s centrálními odděleními a tím zabezpečil svým kolegům bezproblémovou práci. Firma má ve svých hodnotách uvedenou spokojenost zákazníka, a proto by měla udělat maximum k zabezpečení rychlého vyřízení jeho požadavků.

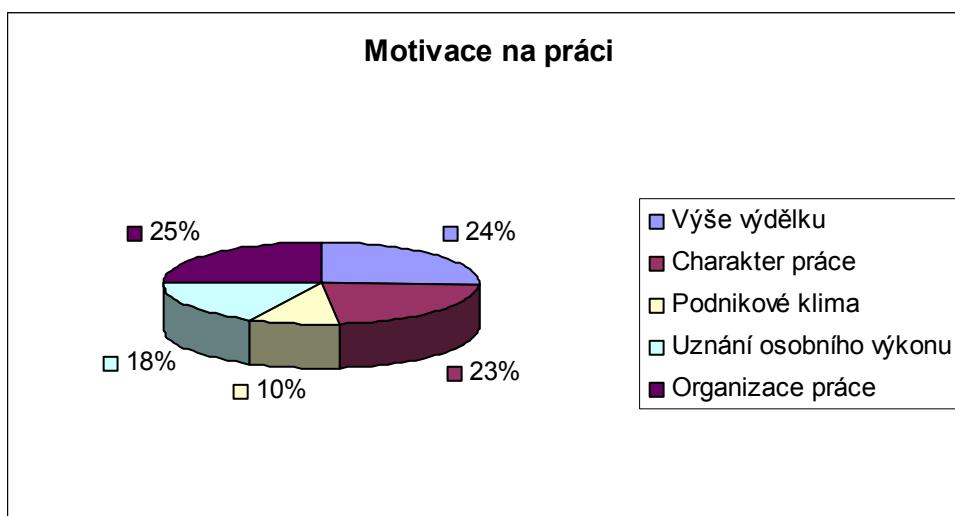
Následující otázka zněla: Co Vás nejvíce motivuje na Vaší pracovní pozici u této firmy?

Seřadte sestupně. Za motivy jsem zvolila:

- výše výdělku,
- charakter práce,
- podnikové klima,
- uznání osobního výkonu,
- organizace práce.

Odpovědi jsem zpracovala do následujícího grafu.

Graf č.6: Motivace na pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení:

Z grafu vyplývá, že mezi nejvýznamnější pracovní motivy pracovníci řadí charakter práce, výši výtěžku a organizaci práce. Za méně podstatné považují uznání osobního výkonu a podnikové klima. Z diskuzí s pracovníky jsem se dozvěděla, že právě možnost sami si koordinovat svojí pracovní činnost jim nejvíce vyhovuje a právě možnost výtěžku, na základě provizního systému, podle kterého jsou odměňováni si mohou v každém okamžiku zjistit, kolik peněz si vydělali.

Následující otázky se týkaly informovanosti v případě různých požadavků a znalosti organizační struktury.

Informovanost v těchto oblastech byla vynikající.

Poslední otázka zněla: Co považujete za důležité změnit, vyskytují se nějaké nedostatky při výkonu činnosti? Jaký máte návrh řešení?

Nejčastějším negativem byl označen častý výpadek systémů, s kterými se pracovníci potýkají denně a nedostatečná rychlost počítačových sítí způsobující časové prodlevy a tím pádem i snižující produktivitu práce. Dalším záporem bylo časté zpoždění výplat provizí a četné reklamace. Tyto problémy často komplikují hladký průběh pracovních činností a mnohokrát berou pracovníkům chuť do práce. Východiskem z této situace

by byla investice do kvalitní výpočetní techniky, bohužel spojená s vyšší investicí, ale na druhé straně plně zajišťující bezproblémový běh všech operačních systémů, tím zároveň spokojenost zaměstnanců a ve svém důsledku i spokojenost našich klientů, zvyšující dobré jméno této firmy.

## 5 Závěr

V projektu je uveden celý zaškolovací proces nových pojišťovacích poradců Rodinné pojišťovny a.s. Z obchodních výsledků firmy je viditelné, že firma je nejsilnější pojišťovnou na českém pojistném trhu. Samozřejmě úspěch firmy je přímo závislý na jednotlivých pracovnících, kteří jsou nezbytnými články dlouhodobě budovaného strategického úspěchu. Aby si firma udržela své výsadní postavení na pojistném trhu, je nezbytné pokračovat v nastolené strategii.

K zajištění udržení osvědčené strategie je důležité znát pohled ze strany pracovníků, proto jsem provedla výzkum pomocí dotazníku, do kterého jsem zařadila důležité otázky z oblasti rozvoje lidských zdrojů. Musím konstatovat, že firma má vybudovaný dokonalý systém tréninků, školení, workshopů, což zajišťuje jednu z priorit a to kvalitně proškolené pracovníky. Vztahy na pracovištích jsou také na dobré úrovni. Negativa zjištěná pomocí dotazníku se týkala kvality počítačových systémů zhoršující jejich produktivitu a kvalitu práce. Určitě by firma měla do této oblasti zainvestovat a zajistit pracovníkům odpovídající pracovní podmínky. Byla by škoda, aby tak silná společnost z důvodu nekvalitní techniky snižovala své dosavadní výsledky. Dalším významnějším problémem je opožděné vyplácení provizí navazující na předcházející problematiku, z toho jasně vyplývá, že by to měla firma prioritně začít řešit. Mzda je jedním z nejpodstatnějších faktorů, na základě kterých pracovníci vyvíjí své aktivity.

Dle mého názoru bych doporučila provádět pravidelná dotazníková šetření, poskytující řídicím pracovníkům zpětnou vazbu k zajištění preventivního odstranění možných hrozících problémů ve vývoji pozitivně nastavené podnikové strategie v oblasti lidských zdrojů v dnešním tržním ekonomickém prostředí.

Na základě praktického zpracování dotazníku a bližšího prozkoumání personální strategie v této společnosti, jsem se přesvědčila, že i v silných a prosperujících firmách existují nedostatky, které je možné stále budovat a zlepšovat.

## **6 Seznam použité literatury**

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Truneček, J a kol. *Management v informační společnosti*. Praha : VŠE, 1997.

Váchal J., Váchalová P. *Personální management*. České Budějovice : VOŠ, 2002.

VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Česká asociace pojišťoven. *Pojistné rozpravy* 18. Praha : 2005. ISSN: 0862-6162.

## **7 Přílohy**

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Etický kodex ČAP

Příloha č. 3 Vzor – Čestné prohlášení

Příloha č. 4 Vzor – Plná moc

Příloha č. 5 Vzor – Výpis z rejstříku trestů