

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zvyšování efektivnosti řízení lidských zdrojů

**Increasing the efficiency of human resource
management**

Jitka Kuncová

Plzeň 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„ Zvyšování efektivnosti řízení lidských zdrojů “

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 05. 08. 2011

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a přínosné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji kolegyni Bc. Michaele Divišové a doktorce Mgr. Gabriele Šťastné, Ph.D. za odbornou spolupráci a poskytnutí všech informací.

Obsah

Úvod.....	- 7 -
1. Nejčastěji používané prostředky zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů	- 9 -
1.1. Lidské zdroje a personalistika.....	- 9 -
1.2. Řízení lidských zdrojů.....	- 9 -
1.2.1 Efektivní řízení lidských zdrojů.....	- 11 -
1.3. Plánování.....	- 12 -
1.3.1 Základní koncept řízení	- 12 -
1.3.2 Význam plánování	- 13 -
1.4. Vzdělávání →rozvoj lidských zdrojů.....	- 14 -
1.4.1 Metody vzdělávání.....	- 14 -
1.5. Motivování	- 15 -
1.5.1 Maslowova teorie hierarchie hodnot.....	- 16 -
2. Charakterizujte společnost AXA pojišťovna a.s.....	- 18 -
2.1. Základní informace o společnosti AXA pojišťovna a.s.	- 18 -
2.1.1 Prostorové rozmístění	- 19 -
2.1.2 Vnitřní organizace podniku – organizační struktura.....	- 20 -
2.1.3 Získaná ocenění	- 21 -
2.1.4 AXA ve světě.....	- 22 -
2.1.5 Účetní závěrka	- 22 -
2.1.6 Legislativní vývoj v pojišťovnictví.....	- 23 -
2.2. Cíle společnosti	- 23 -
2.2.1 Výhled do roku 2011	- 23 -
3. Současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna a. s.....	- 25 -
3.1. Organizace řízení	- 25 -
3.2. Plánování lidských zdrojů	- 26 -
3.2.1 Získávání a výběr pracovníků.....	- 26 -
3.3. Vzdělávání a výcvik obchodních zástupců	- 28 -
3.3.1 Cíle výcvikových programů.....	- 29 -
3.3.2 Metody vzdělávání a řízení.....	- 29 -
3.4. Odměňování obchodních zástupců	- 30 -
3.5. Motivování	- 30 -
3.6. Hodnocení pracovníků	- 32 -
4. Zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v AXA pojišťovna a.s. ...	- 33 -
4.1. Styl vedení.....	- 33 -
4.2. Organizační architektura	- 34 -
4.3. Výběr obchodních zástupců a změny v legislativě	- 35 -
4.4. Zhodnocení vzdělávání a výcviku obchodních zástupců	- 36 -
4.5. Příjmy pracovníků.....	- 37 -
4.5.1 Složky systému odměňování	- 37 -
4.6. Způsob motivace	- 38 -
4.7. Zpětná vazba	- 39 -
5. Návrh efektivnějšího způsobu řízení lidských zdrojů v AXA pojišťovna a.s. ...	- 40 -
5.1. Lidské potřeby.....	- 40 -
5.2. Komunikace	- 41 -
5.3. Zlepšování efektivity získávání a výběru, plánování a motivování	- 42 -
5.4. Efektivnější vzdělávání	- 42 -
5.4.1 Chybějící školení	- 43 -
5.5. Péče o pracovníky	- 44 -

6.	Závěr	- 45 -
7.	Seznam obrázků	- 46 -
8.	Seznam použitých zkratk	- 47 -
9.	Seznam použité literatury	- 48 -
9.1.	Tištěné zdroje:	- 48 -
10.	Seznam použité literatury	- 49 -
10.1.	Elektronické zdroje:	- 49 -

Úvod

Zaměření bakalářské práce na problematiku zefektivnění řízení lidských zdrojů jsem si vybrala proto, že se všude setkávám s touto problematikou, jak ze strany podřízených, tak ze strany nadřízených, ať už přímo v naší společnosti, kde je na denním pořádku nebo prostřednictvím svých klientů, kteří si často stěžují na vedení, na to, že staré, zkušené lidi ve svém oboru řídí a vede mladý, sice vzdělaný, ale nezkušený a o to více ambiciózní a ve většině případů i arogantní člověk.

Řízení jako takové, nás zcela obklopuje v každodenním životě, aniž bychom si to možná někdy uvědomovali. Se systémem řízení lidských zdrojů se v průběhu svého aktivního pracovního života dostane do styku každý. Když pomíneme pracovní život, kterého se moje práce týká hlavně, tak jsme stále řízení i jinými vlivy a okolnostmi jako jsou například osobní pocity, rozkolísání nálad, ovlivněné dalšími různými vlivy, např. vztahy v rodině, na pracovišti, počasí, situace a dění v okolí, v celé republice, ve světě. Řídí nás i naše osobní úspěchy či neúspěchy, úspěchy i neúspěchy druhých, jejich nálady atd.

Každá společnost se snaží zaujmout pozornost zákazníků a přilákat je ke koupi svých výrobků a služeb. K tomu je samozřejmě zapotřebí efektivnost vedení lidí. Výchova zaměstnanců a spolupracovníků. Zde hraje velkou roli loajalita, důvěra, ale jednou z nejdůležitějších rolí je beze sporu empatie, motivace a komunikace.

Komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšného řízení, vedení, přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora.

Komunikační schopnosti jsou důležité i v soukromém životě.

V úvodu práce jsou stručně vymezeny pojmy „lidské zdroje“, „řízení lidských zdrojů“ a „efektivní řízení lidských zdrojů“. K tomu, aby bylo možno úspěšně plnit hlavní úkoly řízení, jsou zapotřebí určité prostředky zvyšování efektivity, které následně budou charakterizovány.

V další kapitole je představena společnost AXA pojišťovna a.s., základní informace o společnosti a v krátkosti jsou zmíněny i její cíle.

Po této teoretické části je již práce zaměřena na současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna a.s. Dále je charakterizována organizací řízení, plánování, vzdělávání, odměňování, motivování a hodnocení pracovníků v této společnosti.

Čtvrtá, kapitola je zaměřena na zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v AXA pojišťovna a.s. Pojednává o stylu vedení, organizační architektuře, zhodnotím vzdělávání a dostanu se i k formě a složkám systému odměňování. Následně je představen způsob motivace a na konci této kapitoly je shrnuta zpětná vazba.

V závěrečné, stěžejní kapitole uvedu návrhy na zefektivnění řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna, a.s. V této kapitole budu pojednávat především o lidských potřebách, komunikaci a efektivnějším vzdělávání. Závěrem kapitoly se ještě zmíním o péči o pracovníky.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat nástroje zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů, analýza a hodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů a hlavně návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna, a.s.

1. Nejčastěji používané prostředky zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů

1.1. Lidské zdroje a personalistika

Lidské zdroje a personalistika je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje tedy všechny **metody řízení** a analytické techniky použitelné v řízení lidských zdrojů a práci s lidmi v organizaci - od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd. V praxi se používají pro pojmenování těchto činností také další pojmy, jako je **personální řízení** nebo **řízení a rozvoj lidských zdrojů**. Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další lidi v personálním útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Klíčové vědní obory pro personalistiku a řízení lidských zdrojů jsou zejména psychologie, sociální psychologie a sociologie.

(<http://managementmania.com/index.php/personalistika-lidske-zdroje>)

1.2. Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů“. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 357)

Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci.

Koncepce řízení lidských zdrojů, představuje podnikatelsky orientovanou filozofii charakterizovanou řízením lidí liniiovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Je charakteristická dalším zdůrazňováním potřeby strategické vize (stanovení cíle a způsobu jeho dosažení).

V oblasti vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci byla zdůrazňována potřeba vzájemnosti (společné cíle, vzájemný respekt, odpovědnost) a chápání lidí více jako firemní hodnoty, potenciálního jmění, do kterého je třeba investovat než pouze jako součást nákladů na činnosti organizace. (Bielczyk, 2005)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu okruhů činností:

- evidence zaměstnanců
 - ✚ pracovní smlouvy a pracovní právní vztahy
- plánování a vytváření pracovních míst
 - ✚ pracovní místo
 - ✚ analýza pracovních míst
 - ✚ formální organizační struktura
 - ✚ popis pracovního místa
 - ✚ evidence organizační struktury
- rozmísťování pracovníků
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- orientace a adaptace pracovníků
- motivování a hodnocení pracovníků
 - ✚ motivování pracovníků
 - ✚ hodnocení pracovního výkonu a souladu s osobním plánem
 - ✚ metody hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků a mzdy
 - ✚ nastavení systému odměňování pracovníků
 - ✚ mzdové účetnictví, zpracování mezd
- vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace
 - ✚ metody vzdělávání na pracovišti
 - ✚ metody vzdělávání mimo pracoviště
- personální plánování (strategie lidských zdrojů)
 - ✚ plánování osobního rozvoje pracovníků (rozvoj lidských zdrojů)
 - ✚ plánování kariéry pracovníků
 - ✚ plánování vzdělávání pracovníků
 - ✚ plánování penzionování a propouštění pracovníků
- řízení pracovní doby, pracovního režimu a docházky pracovníků
- péče o pracovníky a pracovní benefity
- bezpečnost práce a ochrana zdraví
- propouštění a penzionování pracovníků

(<http://managementmania.com/personalistika-a-lidske-zdroje>)

1.2.1 Efektivní řízení lidských zdrojů

„Efektivní organizace zítřka se každý den promění v něco nového“ Tom Peters
(<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/47-ostatni/415-stabne-liniova-organizacni-struktura>)

Být efektivní je schopnost účelně využívat nejen lidské zdroje, ale i jakékoli zdroje a energie. Získat ze vstupu výstup co nejúčelnější cestou a přidat k němu hodnotu s minimálními náklady a minimálním úsilím. Tato schopnost nás nutí přejít od potřeb a produktů k procesům. Vede nás k přemýšlení nad tím, jak účelně využít vstupy, aby cesta k výstupu byla efektivní. (Plamínek, 2000)

Efektivní řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky, které odlišují firmu od jejích konkurentů. Z definujících nástrojů k dosažení cílů formuluje záměry a stará se o dlouhodobou alokaci podnikových zdrojů a o přizpůsobení těchto zdrojů a schopností vnějšímu prostředí. Efektivnost je úhlem pohledu na způsob zacházení s kritickými problémy nebo faktory úspěchu. Zároveň je souborem efektivních rozhodnutí zaměřených na vytvoření významného dlouhodobého účinku na chování a úspěšnost organizace. (Armstrong, 2002)

Pokud se hovoří o zvyšování efektivnosti v praxi, pak se jedná zpravidla o minimalizaci nákladů a / nebo maximalizaci užitku, respektive balancování přiměřenosti nákladů (ceny) a celkového užitku. Snaha o zvyšování efektivnosti patří k základním úkolům každého manažera. Dosažení vysoké efektivnosti (efektivity) je klíčem úspěchu každého podniku v konkurenčním prostředí.

„Ve světě managementu je populární citát P. F. Druckera: **“Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things”** který lze přeložit jako **“Účelnost je o děláni správných věcí a efektivnost je děláni věcí správně”**“.

(<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/522>)

Mezi nejčastěji používané prostředky zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů patří bezesporu plánování, vzdělávání a motivování.

1.3. Plánování

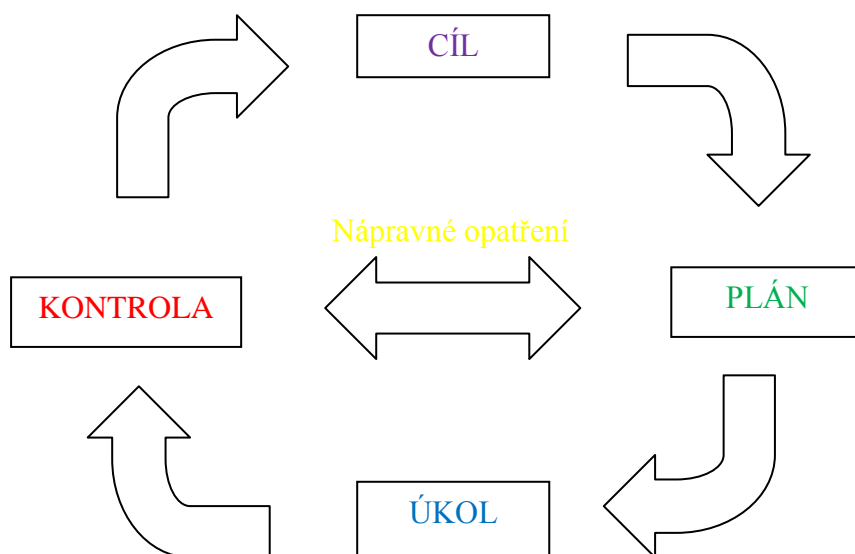
„Plánování lidských zdrojů je proces vycházející z analýzy potřeb lidských zdrojů a vytvářející dlouhodobé zajišťování těchto zdrojů v souladu s celkovými cíli dané organizace“.(Zlámal, Horváth, 2009, s. 37)

Manažeři musí učinit rozhodnutí, které se týká základních prvků plánování a to: cílů, postupů, úkolů a kontroly.

Plánování souvisí se základním konceptem řízení. Pokud mají být lidské činnosti efektivní, řídí se tímto konceptem.

1.3.1 Základní koncept řízení

Obr. č. 1: Základní koncept řízení



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 96

Efektivita souvisí v každé činnosti v první řadě s jasností našeho cíle. Pokud nemáme cíl, určitě se v budoucnosti někam dostaneme, ale pravděpodobně to nebude tam, kam si přejeme. Abychom dosáhli našeho cíle, je třeba se rozhodnout a promyslet jak ho chceme dosáhnout, co k tomu budeme potřebovat a za jakých podmínek.

Zároveň s tím souvisí potřeba rozhodnout o úkolech, které jsou nutné pro realizaci našeho plánu. Abychom mohli mít jistotu, zda svého cíle dosáhneme, potřebujeme kontrolu, tj. porovnání skutečnosti s plánem. Když zjistíme odchylku, může následovat nápravné opatření, prostřednictvím kterého dojdeme k našemu cíli.

„*Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy*“. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 96).

- ✓ **Cíle** – manažeři by se měli postarat o to, aby byly správně určeny priority cílů, aby byly cíle správně formulovány z hlediska obsahu, času a oblasti, na kterou se vztahují.
- ✓ **Postupy** - správně zvolený plánovaný postup, který se označí dle jeho rozsahu a důležitosti jako strategie nebo taktika, umožní dosáhnout požadovaného cíle. Je nutné najít různé alternativy a vybrat tu nejvhodnější, abychom dosáhli cíle co nejefektivněji.
- ✓ **Zdroje** – důležité je rozhodnutí jaké zdroje potřebujeme. Rozpočty jsou nástrojem této fáze plánování – určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.
- ✓ **Kontrola** – stanovení měřítka kontroly a způsoby hodnocení výsledků

1.3.2 Význam plánování

Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace. Každý manažer by se měl zapojit do plánování, určovat cíle, rozhodovat jakým způsobem se jich bude dosahovat, kdo vykoná který úkol...

Dobré plánování snižuje riziko z neznámé budoucnosti, zahrnuje žádoucí změny nejen v řízení lidských zdrojů, má za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladování dílčích cílů a je také jedním z východisek úspěšného řízení lidských zdrojů. Toto řízení je o to více efektivnější, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zadány úkoly, zajištěny odpovídající zdroje i definovány kritéria hodnocení a také měřítka kontroly.

Je tedy naprosto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

1.4. Vzdělávání představuje rozvoj lidských zdrojů

Jestliže chce organizace udržet krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec, musí použít velice silný nástroj rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace a to je právě vzdělávání.

Jeho cílem je takový rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost a tím vyvolá trvalé změny ve znalostech, postojích a dovednostech. Svět se stále mění a odborník by se měl proto stále vzdělávat, říkáme tomu „celoživotní vzdělávání“.

1.4.1 Metody vzdělávání

- ❖ Výklad (prezentace) – přímá řeč nebo vysvětlování s možným použitím vizuálních nebo jiných pomůcek, bez zapojení účastníků
- ❖ Diskuse – technika výuky, kdy učení vychází spíše z účastníků než z lektora
- ❖ Koučování – rozvoj dovedností a zkušeností účastníků, řízený nadřízeným, používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů
- ❖ Aktivní učení – skupinové učení, hraní rolí (simulované situace), případové studie
- ❖ Sebevzdělávání – rozvoj vlastní osoby prostřednictvím sama sebe
- ❖ Demonstrování – ukazuje se lidem, jak mají dělat svou práci a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili
- ❖ Semináře – workshop
- ❖ Video – pomocí kamer poskytuje video okamžitou zpětnou vazbu, zejména v práci v pojišťovnictví, tj. vedení rozhovoru, konzultování, prodej...
- ❖ Přednášky, instruktáže (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Investice do rozvoje lidských zdrojů představuje významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů organizace a prospívá všem stranám zainteresovaným v organizaci. Programy a plány rozvoje lidských zdrojů by měly být propojeny se strategiemi podniku a lidských zdrojů a měly by napomáhat dosažení jejich cílů.

Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů by mělo být také orientováno na výkon, mělo by vést ke konkrétnímu zlepšení výkonu celého podniku, jeho jednotlivých funkcí, jednotlivců i týmů, aby významně přispělo k podnikovým finančním výsledkům. (Armstrong, 2002)

1.5. Motivování

Pravděpodobně nejdůležitějším prostředkem zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů je motivace.

Motivace lidské činnosti je vlastně motivace všech aktivit člověka, tedy i pracovního jednání a výkonu. Z hlediska jejího významu pro osobnost se může považovat za nejzajímavější a současně i za nejkomplicovanější.

Pojem motivace znamená, že v lidské psychice působí vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které nejsou vždy vědomé. Tyto motivy určitým směrem orientují chování člověka. Navenek se potom toto chování projevuje jako motivovaná činnost (jednání), což samozřejmě také přispívá velkou měrou k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů. (Bedrnová, Nový, Kolektiv, 2004)

1.5.1 Maslowova teorie hierarchie hodnot

Motivace by měla být zaměřena na potřeby pracovníků. Asi nejslavnější klasifikací potřeb je **Maslowova teorie hierarchie hodnot**, která uvádí konkrétní potřeby jedince.

Obr. č. 2: Systém potřeb podle Maslowa



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 136

Základní fyziologické potřeby

Každý člověk, má-li přežít, musí opakovaně uspokojovat potřebu kyslíku, tekutin, potravy, spánku a odpočinku apod. Konkrétní forma uspokojování těchto potřeb je však vázána na kulturní zvyklosti. Na úrovni organizace je základní korespondující možností uspokojování fyziologických potřeb pracovníků kromě činitelů fyzického pracovního prostředí především plat a mzdová politika podniku.

Potřeba ochrany, bezpečí a jistoty

Je v popředí především tehdy, je-li ohrožena existence člověka, případně jeho domov, pozice, povolání zajišťující příjmy apod. Může tedy jít o strádání nebo o ohrožení zdravotní, sociální i ekonomické. Na úrovni organizace jsou odpovídající možnosti uspokojování těchto potřeb sociální jistoty pracovníků (bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, nemocenské pojištění, sociální a důchodové zabezpečení).

Potřeba sounáležitosti a lásky

Např. být kladně přijímán druhými lidmi, být milován, být sociálně zakotven, být členem určitých sociálních skupin atd. Na úrovni organizace je odpovídající možností uspokojování těchto potřeb podniková kultura, kvalitní sociální komunikace a informační toky, rozvíjení týmové práce, dobrá organizace práce apod.

Potřeba uznání

Je vyjádřením potřeby sebeúcty a úcty druhých lidí, člověk touží být obdivován, mít dobré společenské postavení být úspěšný, mít prestiž. Na úrovni podniku jsou tyto potřeby stimulovány kvalitním hodnocením pracovníků a výsledků jejich práce a poskytováním věcné i osobní zpětné vazby. Patří sem podnikový systém hodnocení pracovníků a navazujících peněžních i nepeněžních pracovních odměn (včetně např. pochval apod.).

Potřeba osobního rozvoje (seberealizace)

Je vyjádřením potřeb člověka realizovat sebe sama, smysl a poslání svého života, své individuální zájmy, záměry a cíle. Na úrovni organizace se k těmto potřebám vztahují programy prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníků, programy tréninku specifických dovedností, zpracovávání modelových pracovních kariér a řízení pracovní kariéry konkrétních pracovníků.

Podle této teorie mají jednotlivci určité potřeby, jejichž naplňování, respektive uspokojování má vždy a pro všechny lidi standardní hierarchii, a když je hierarchicky nižší potřeba uspokojena, stává se dominantní další potřeba v této hierarchii.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2. Charakteristika společnosti AXA pojišťovna a.s.

2.1. Základní informace o společnosti AXA pojišťovna a.s.

Představovaná společnost je nadnárodní holdingová společnost AXA pojišťovna a.s.

Obr. č. 3: Logo společnosti



Zdroj: AXA.cz [online]. 2011 [cit. 2011-06-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/axa/lide>>

Historie AXA sahá až do 18. století. Její současný název byl poprvé použit v r. 1985. Tato francouzská pojišťovna je druhou největší pojišťovnou na světě. AXA se zabývá nejen oblastmi života, zdraví a jinými druhy pojištění, ale i investičním managementem. Jedna z nejvýznamnějších světových pojišťoven, která působí nejen v Evropě, ale i v Severní Americe a v Asii se stala na konci roku 2006 novým majitelem společnosti Winterthur, která zde působila již více než dvanáct let. AXA takto vstoupila na finanční trh v České a Slovenské republice. Významně ihned vzrostl počet klientů pojišťovny. Na českém pojistném trhu působí společnost AXA pojišťovna a. s. od roku 2008. Postupně se vypracovala do pozice společnosti, poskytující širokou paletu služeb na standardní evropské úrovni.

Základní nabídku pojištění tvoří: kapitálové a rizikové životní pojištění, investiční životní pojištění, úrazové pojištění, penzijní připojištění a neživotní pojištění. Společnost je členem finanční skupiny AXA Group, Francie.

Výše základního kapitálu:	1.047.000.000,-Kč
Akcionář:	Societe Beaujon, AV Matignon 21, Paříž, Francouzská republika - 100%.
Počet kmenových zaměstnanců:	46
Počet OSVČ:	cca 2.000
Počet klientů:	téměř 700.000
Počet regionálních a obchodních míst:	90
Výše aktiv pod správou:	77,7 miliard Kč

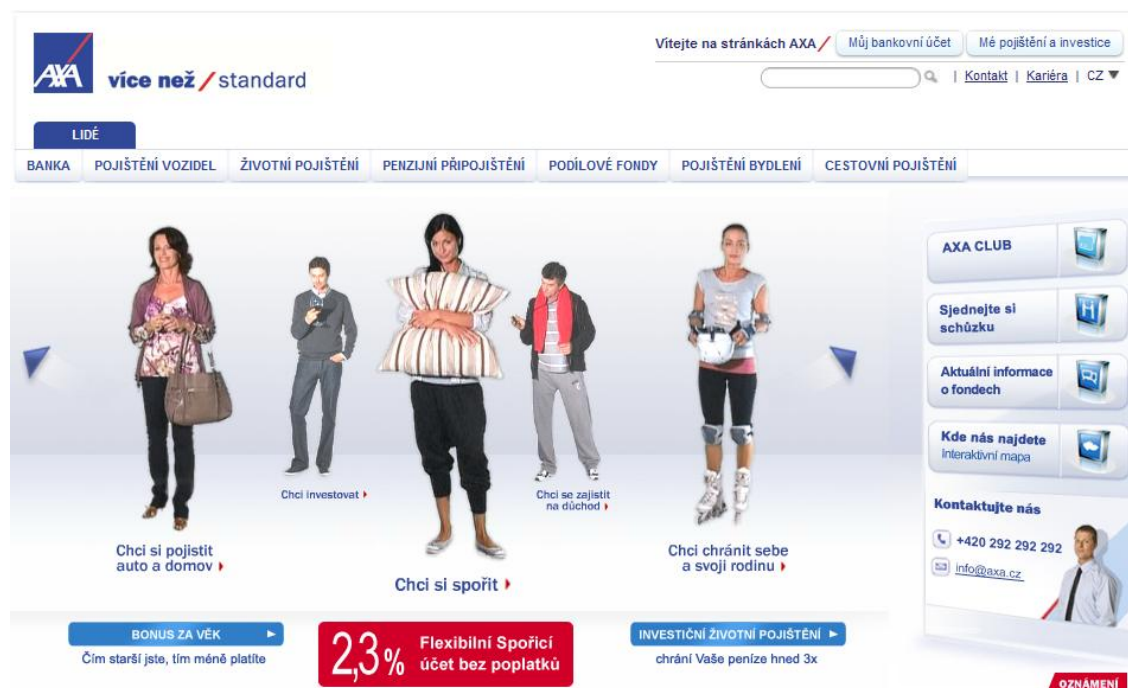
2. Charakteristika společnosti AXA pojišťovna a.s.

Hlavním záměrem AXA pojišťovny a.s. je i nadále poskytnout klientům maximální zhodnocení jejich prostředků, bezpečí a vysoký standard služeb zaručený dlouholetými mezinárodními zkušenostmi s důrazem na kvalitní pojišťovací servis a finanční poradenství. Díky odpovědnému přístupu k pojistným službám a díky spolupráci s ostatními členy finanční skupiny AXA poskytuje AXA pojišťovna a.s. rozsáhlé portfolio moderních finančních produktů i pro nejnáročnější klientelu.

Životní pojištění i penzijní připojištění není pro AXA pojišťovnu jen otázkou budoucnosti, ale především investic do ní.

(AXA pojišťovna a.s. Výroční zpráva / Annual Report 2010)

Obr. č. 4: Titulní stránka společnosti AXA pojišťovna, a.s.



Zdroj: [AXA.cz](http://www.axa.cz/axa/lide) [online]. 2011 [cit. 2011-06-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/axa/lide>>

2.1.1 Prostorové rozmístění

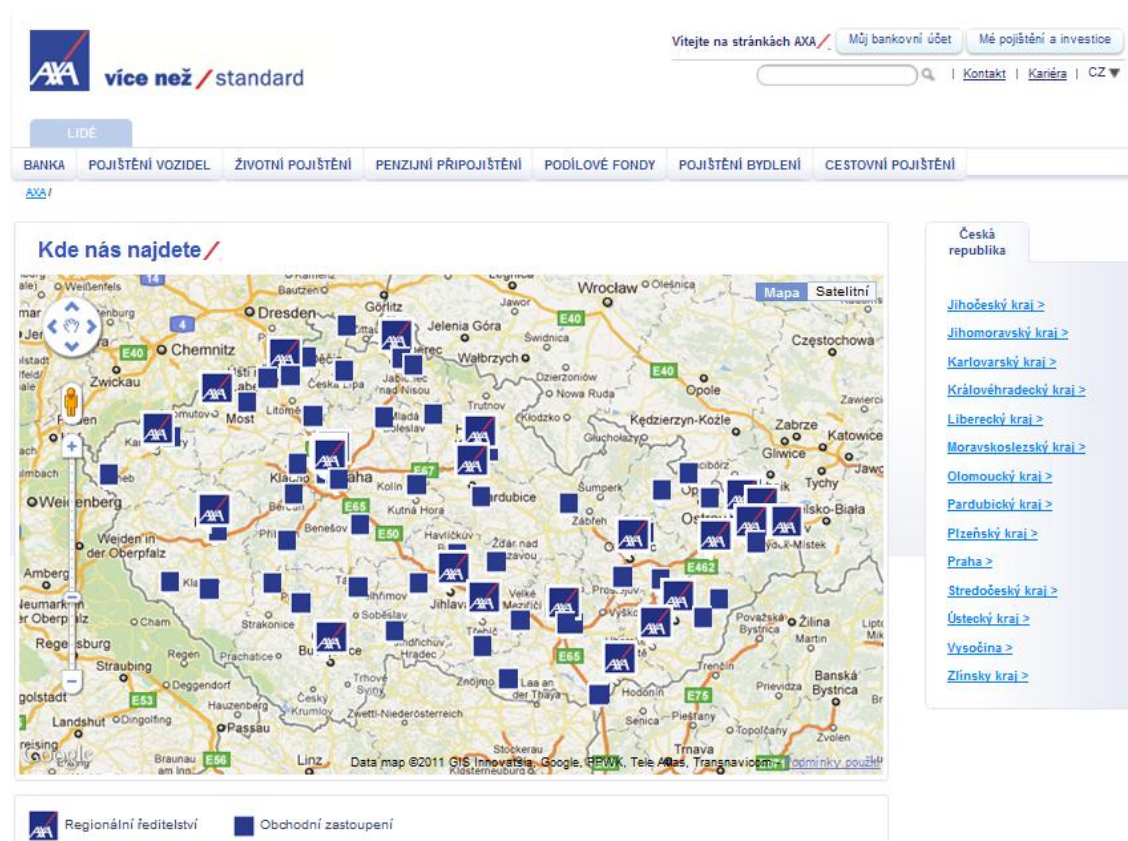
Pojišťovna má 27 regionálních ředitelství se sídly v Karlových Varech, Ústí nad Labem, Liberci, Hradci Králové, Plzni, Klatovech, Českých Budějovicích, Praze, Pardubicích, Jihlavě, Brně, Teplicích, Olomouci, Ostravě, Zlíně, Havířově, Hodoníně, Uherském Hradišti, Novým Jičíně, Frýdku Místku a Třinci.

Dále má 3 klientská centra v Praze, Plzni a Brně.

2. Charakteristika společnosti AXA pojišťovna a.s.

Aby bylo pokryto území České republiky co nejvíce, existují ještě tzv. agentury – obchodní zastoupení. Po splnění určitých podmínek týkajících se např. produkčních kritérií může si zprostředkovatel za pomoci a pod záštitou AXA pojišťovna a.s. otevřít své obchodní zastoupení v místě svého bydliště nebo i jiném. Je to jakési kontaktní místo. (AXA pojišťovna a.s. Výroční zpráva / Annual Report 2010)

Obr. č. 5: Interaktivní mapa



Zdroj: AXA.cz [online]. 2011 [cit. 2011-06-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/axa/lide>>

2.1.2 Vnitřní organizace podniku – organizační struktura

Společnost má centrálu v Brně. Centrála, tj. představenstvo, dozorčí rada, sekretariát, controlling, účetnictví, informatika, odbyt, personalistika, kontaktní centrum, oddělení vzdělávání, organizace, logistika, marketing, jednotlivá produktová oddělení (pojištění motorových vozidel, majetek, životní pojištění), oddělení likvidace škod, tzv. vznik – tj. zadávání smluv, změn a storen do systémů, atd.

Představenstvo:

předseda představenstva: Dušan Doliak – zastupuje společnost samostatně

členové: Mojmír Boucník
Rudolf Adam
Roman Vokálek
Peter Socha

Každý člen představenstva zastupuje společnost společně s předsedou představenstva.

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Cyrille Marie Bernard dse Montgolfier

členové: Petr Skok
Laurent Despeyroux
Renaud Louis Caudron de Coquereaumont
Jean Louis Thuilot

Auditor: Mazars Audit, s.r.o.

(AXA pojišťovna a.s. Výroční zpráva / Annual Report 2010)

2.1.3 *Získaná ocenění*

Stříbrná koruna 2008 Ocenění za produkt AXA karta

Stříbrná koruna 2006 Ocenění za produkt IŽP s garantovaným výnosem

Rhodos 2003 - Cena za Image

Czech TOP 100

Obr. č. 6: Získaná ocenění

The screenshot displays the 'Získaná ocenění' (Awards) section of the AXA website. It features a grid of award categories, each with a logo and a brief description. The awards include:

- Zlatá koruna 2010 - účty**: Zlatá koruna pro Spořicí účet od AXA Bank v kategorii Novinka roku.
- Zlatá koruna 2010 - Platební karty**: Zlatá koruna pro AXA kartu v kategorii Platební karty.
- Penzijní fond roku 2008**: 2. místo AXA penzijní fond a.s.
- Nejdynamičtější pojišťovna roku 2008**: 2. místo AXA životní pojišťovna a.s.
- Stříbrná koruna 2008**: Ocenění za produkt AXA karta.
- Stříbrná koruna 2006**: Ocenění za produkt Investiční životní pojištění s garantovaným výnosem.

On the right side, there is a sidebar with several navigation buttons: 'AXA CLUB', 'Sjednejte si schůzku', 'Aktuální informace o fondech', 'Kde nás najdete Interaktivní mapa', and 'Kontaktujte nás' (with phone number +420 292 292 292 and email info@axa.cz). At the bottom right, the 'Standard' logo is visible.

Zdroj: AXA.cz [online]. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/axa/kde-oceneni>>

2.1.4 AXA ve světě

AXA je přední světovou společností v oblasti finančního zabezpečení a správy majetku, s hlavní působností v Evropě, severní Americe a v Asii. Skupina AXA má po celém světě 52 milionů klientů (jednotlivců i firem) a 110 000 zaměstnanců a distributorů, kteří působí ve 40 zemích. V roce 2006 vykázala skupina AXA celkové tržby ve výši 79 mld. eur a čistý zisk ve výši 5,1 mld. eur, přičemž celkový objem majetku pod správou skupiny vzrostl na 1,32 bilionů eur. Kmenové akcie skupiny AXA jsou kotovány a obchodovány pod symbolem AXA na pařížské burze. Americké depozitní akcie skupiny (American Depository Shares) jsou registrovány na newyorské burze pod symbolem AXA. (AXA pojišťovna a.s. Výroční zpráva / Annual Report 2010)

2.1.5 Účetní závěrka

Účetní uzávěrka je sestavována na principu historických pořizovacích cen, který je modifikován přeceněním finančního umístění a technických rezerv na reálnou hodnotu (ve smyslu zákona o pojišťovnictví).

Účetnictví je vedeno v souladu se zákonem o účetnictví, vyhláškou vydanou Ministerstvem financí České republiky a českými účetními standardy pro pojišťovny. Účetnictví společnosti je vedeno tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace společnosti.

Údaje účetní závěrky společnosti se zahrnují do konsolidované účetní závěrky, sestavené společností podle českých účetních standardů. Dále se údaje účetní závěrky zahrnují do konsolidované účetní zprávy podle mezinárodních účetních standardů IFRS sestavené za celou skupinu AXA Group ve společnosti AXA S.A. se sídlem v Paříži, Francie.

2.1.6 *Legislativní vývoj v pojišťovnictví*

Po novele zákona o pojišťovnictví a novele zákona o pojištění odpovědnosti z provozu vozidel (vstoupily v platnost již v roce 2004) přibyl k 1. 1. 2005 zákon o pojistné smlouvě a zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí.

Tímto zákonem je implementována příslušná směrnice Rady a Evropského parlamentu o zprostředkování pojištění.

Regulace tak zasáhla i do zprostředkovatelské činnosti, a to s cílem harmonizovat podmínky výkonu této podnikatelské činnosti v členských státech EU, zajistit jednotný pas i pro zprostředkovatele a posílit ochranu spotřebitele.

AXA pojišťovna a.s. se této novele zákona přizpůsobila - všichni zaměstnanci pojišťovny i zprostředkovatelé tedy museli vykonat odbornou zkoušku pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti podle zákona č. 38/2004 Sb.

(AXA pojišťovna a.s. Výroční zpráva / Annual Report 2010)

2.2. Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti AXA pojišťovna, a.s. je další posílení její pozice na českém trhu pojištění. Mezi její plány tak patří růst počtu smluv, posílení spolupráce se zaměstnavateli i růst zisku. K jejich naplnění by přitom měly AXA pojišťovně napomoci další zlepšování interní i externí distribuční sítě, využití zázemí a zkušeností mezinárodní skupiny AXA a produktové inovace.

2.2.1 *Výhled do roku 2011*

Dá se předpokládat, že v roce 2011 bude pozice AXA pojišťovna a.s. na českém trhu životního i neživotního pojištění i nadále posilovat.

Na rok 2011 je plánováno prohlubování kvality a spektra nabízených produktů. Jedním z hlavních klíčů k úspěchu jsou inovace a schopnost přicházet s novými produkty a službami pro klienty.

2. Charakteristika společnosti AXA pojišťovna a.s.

V oblasti životního pojištění se budou vytvářet nové produkty s důrazem na flexibilitu, srozumitelnost a příznivé ceny rizikového krytí, dále by společnost ráda zavedla jednorázové pojištění na kratší dobu s menší pojistnou částkou pro ty klienty, jimž končí penzijní připojištění. Bude se rozšiřovat i nabídka produktů pro externí partnery.

AXA životní pojišťovna a.s. se při plnění těchto cílů může opírat i o kvalitní tým zaměstnanců a poradců. Ti budou v roce 2011 procházet dalšími školeními a tréninky, aby kvalita poskytovaných služeb byla co nejvyšší.

(<http://www.axa.cz/Files/f2/f2efbe9d-d93e-491d-8b04-462bd36aa4cb.pdf>)

Upevnit pozici AXA pojišťovna a.s. by mělo i plánované rozšíření sítě poboček tak, aby byly služby snadno a rychle dostupné pro každého a aby v maximální možné míře vycházely vstříc potřebám klientů.

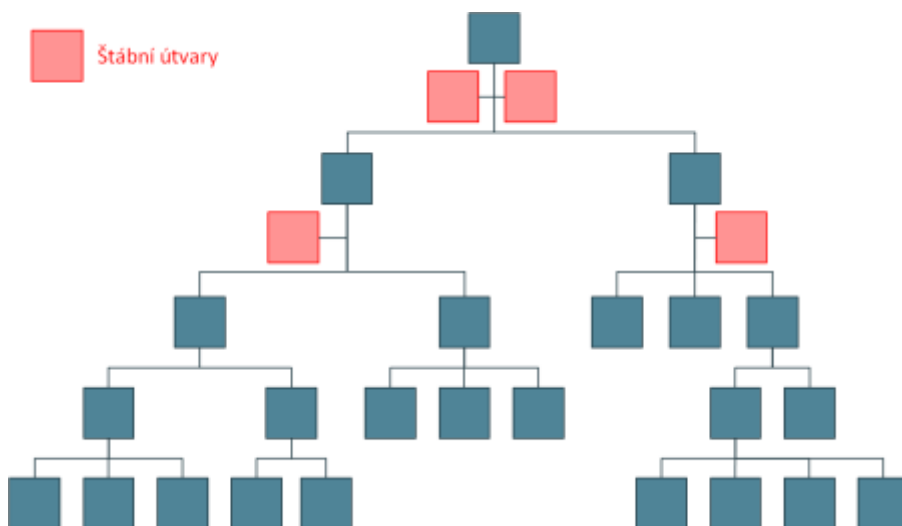
3. Současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna a. s.

3.1. Organizace řízení

Z hlediska formální organizace řízení je v současné době v podniku uplatňována štábně liniová organizační struktura.

Štábně-liniová organizační struktura je jedním z typů formální organizační struktury. Jde o uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané štábní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace.

Obr. č. 7: Štábně liniová organizační struktura



Zdroj: *Managementmania.com* [online]. 2011 [cit. 2011-07-17]. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/index.php/component/content/article/47-ostatni/415-stabne-liniova-organizacni-struktura>

Jak jsem již zde uvedla, centrála AXA sídlí v Brně, kde pracuje vedení, administrativa společnosti a zmiňovaná oddělení. Všichni pracovníci centrály pracují na zaměstnanecký poměr.

Prodejní činnost zajišťují regionální ředitelství ve výše uvedených městech.

Na každém regionálním ředitelství jsou dále, krom regionálního ředitele, manažeři obchodních skupin se svými finančními poradci a tvoří tým spolupracovníků, ti již pracující jako OSVČ.

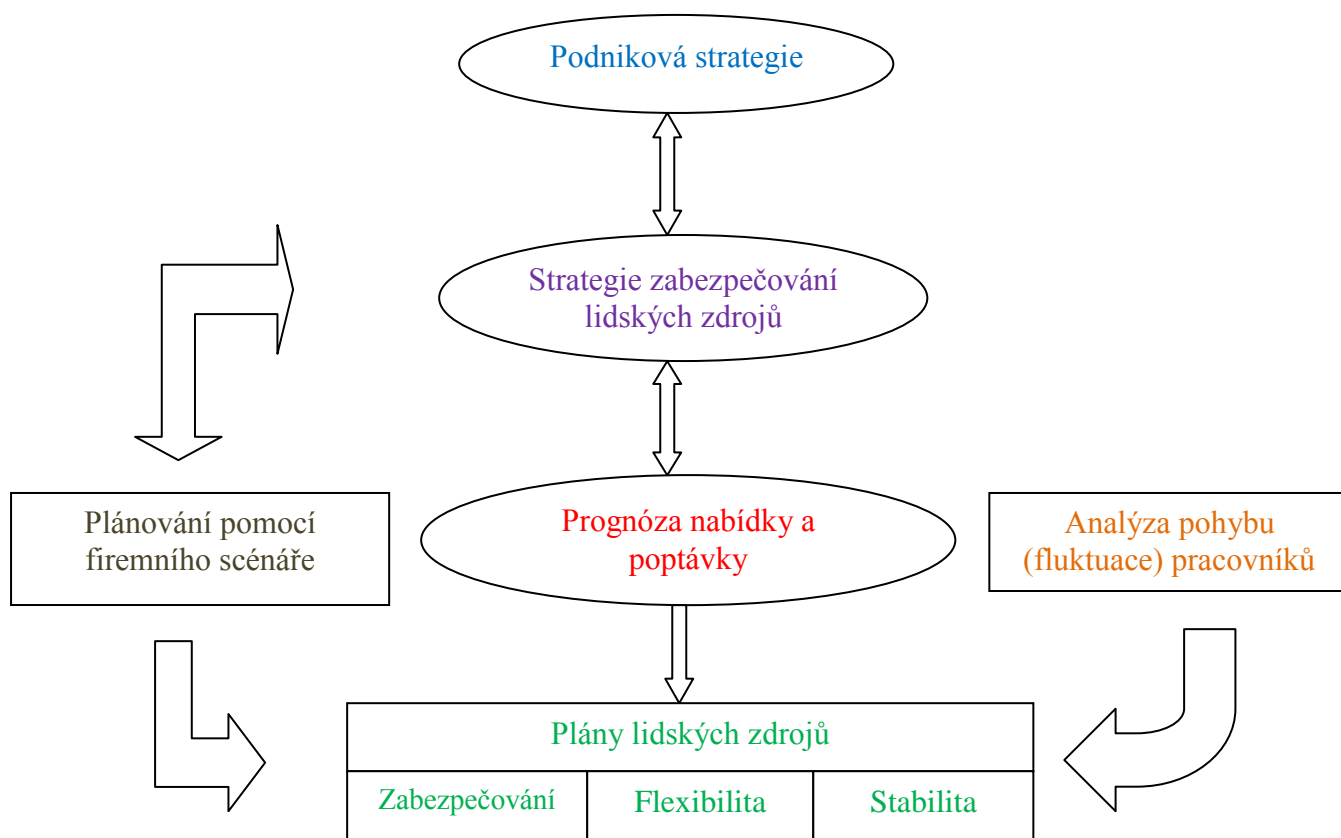
3.2. Plánování lidských zdrojů

V AXA se zaměřují především na kvantitativní stránku potřeby lidských zdrojů a to znamená, že musí odpovědět hlavně na základní otázku: Kolik lidí?

Používá se hojně tzv. tvrdé plánování lidských zdrojů, které je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty lidí.

Proces plánování lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna a.s. vypadá asi takto:

Obr. č. 8: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 334

3.2.1 Získávání a výběr pracovníků

Srdcem úspěšného působení prodejní síly je výběr vhodných obchodních zástupců, protože rozdíl mezi průměrným a špičkovým prodejcem je podstatný. Určit dobrého prodejce je obtížné, není totiž zcela jasné, jaké vlastnosti by měl mít.

Je možno oslovit zákazníky a zeptat se, jakým vlastnostem dávají u prodejce přednost nebo vycházejí ze zkušeností vlastní společnosti a vysledovat, jací lidé patří k nejúspěšnějším prodejcům.

„McMurry napsal: Jsem přesvědčen, že úspěšný obchodník je nenapravitelný nápadník, prostě člověk, který má v sobě nutkavou potřebu vítězit a zalíbit se ostatním“ (Kotler, 1992, s. 711).

K dobrým vlastnostem obchodního zástupce, na které se klade v pojišťovně AXA, a.s. důraz, by mělo patřit:

- ✚ velká míra energie
- ✚ velké sebevědomí
- ✚ chronický hlad po penězích
- ✚ dobré pracovní návyky
- ✚ odpor a překážky chápe jako výzvu

„Mayer a Greenberg došli k závěru, že výkonný obchodní zástupce má mít alespoň dva základní rysy: (1) empatii a (2) ego drive (osobní motivaci)“ (Kotler, 1992, s. 713).

Většinou to, ale bohužel, bývá především bod č. 2 - ego drive.

Proces získávání pracovníků organizací od potřeby obsadit pozici až po přijetí nového pracovníka se rozdělí do několika fází.

Napřed se rozhodne o zahájení náboru, který vzniká jako důsledek rozporu reality s požadavkem plánu, ať už v oblasti kvantitativní – počet pracovníků, tak kvalitativní – znalosti, dovednosti, zkušenosti.

Dále se určí pracovní specifikace – stanoví se požadavky pro dané místo (funkci).

Musí se rozšířit informace, to se děje prostřednictvím sdělovacích prostředků, tj. inzerce na internetu, v tisku, dále na pracovním úřadě, ve školách, náborové agentury, ale hlavně a především se klade důraz na angažování vlastních pracovníků organizace.

Každý pracovník má za úkol šířit inzerci ústně mezi svými příbuznými, známými, klienty a tzv. vodit lidi a zvat všechny kandidáty k ústnímu pohovoru. To je v případě vnějšího trhu práce. Ale i ve společnosti AXA funguje často vnitřní trh práce, tj. pohyb pracovníků v rámci společnosti, hlavně v případě povýšení, např. do manažerské funkce nebo přeřazení na jinou pozici, např. školitel.

Při kontaktu s potencionálním uchazečem si obě strany vzájemně vymění informace.

Potencionální uchazeč se rozhodne, zda přijme nabízenou práci či nikoli a zároveň společnost se rozhodne vybrat vhodné uchazeče.

Počet míst není v případě obchodních zástupců omezen, tudíž pakliže se společnost rozhodne nepřijmout uchazeče, zpravidla to nebývá z důvodu vyššího počtu zájemců než je počet míst v organizaci, ale z důvodu toho, že nespĺňuje určitá kritéria, např. nemá čistý obchodní rejstřík nebo nedosáhl patřičného vzdělání.

Jak už jsem již zde uvedla, všechny obchodní pozice jsou ve společnosti AXA na živnostenský list. A právě tahle informace většinu uchazečů odradí a je to nejčastější důvod proč s námi odmítají spolupracovat.

Dojde-li k oboustranné dohodě, je novému uchazeči předložena nabídka jednak tzv. kariérového řádu a jednak tzv. rozvojového plánu, což je v podstatě návrh na to kolik, kterých smluv se zaváže uchazeč uzavřít a na základě této dohody mu bude vyplacena provize v patřičné výši.

Následuje další rozhodování o přijetí či nepřijetí této nabídky. Dohodnou-li se obě strany na vzájemné spolupráci a podmínkách, dochází k přijetí pracovníka a sepsání tzv. Mandátní smlouvy.

3.3. Vzdělávání a výcvik obchodních zástupců

Ihned po nástupu absolvují pracovníci 3 - denní, základní školení, kde se seznámí se základními produkty společnosti a základními obchodními dovednostmi.

Jestliže jsou noví prodejci posílání ihned po nástupu do terénu, většina jejich prodeje je neefektivní. Výcvikové programy, semináře, školení jsou sice nákladné, ale velmi důležité, protože prodávají zákazníkům, kteří jsou si více vědomi ceny a hodnoty a navíc prodávají technicky mnohem složitější výrobky.

3.3.1 Cíle výcvikových programů

Výcvikové programy sledují několik cílů:

- prodejci potřebují znát svoji firmu a musí se s ní ztotožnit
- prodejci musí znát produkty své firmy
- prodejci musí znát charakteristiku svých zákazníků i konkurentů
- prodejci musí vědět, jak produkty, pojištění účinně nabízet
- prodejci musí pochopit práci v terénu a míru své odpovědnosti (Kotler, 1992).

Společnost AXA pojišťovna a.s. i vzhledem ke změně v profilu svých obchodních zástupců přistoupila k systému intenzivních výcviků týkajících se jak odborných znalostí produktů, tak i správných obchodních návyků. Právě tato část je dost náročná a k tomu je k dispozici na každém ředitelství školitel.

Některá další školení, která obchodní zástupci absolvovali v loňském roce, vyjma odborných školení:

- ❖ komunikace a obchodní dovednosti, nonverbální komunikace
- ❖ psychologie obchodu

Zcela jistě je ale zapotřebí, počet školení rozšířit a doplnit.

3.3.2 Metody vzdělávání a řízení

Mezi metody vzdělávání a řízení, které se používají na pracovišti, patří hlavně:

- ✓ demonstrování – ukazuje se lidem, jak mají dělat svou práci a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili
- ✓ koučování – rozvoj dovedností a zkušeností účastníků, řízený nadřízeným, používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů
- ✓ e-learning – individuální vzdělávání se pomocí PC
- ✓ semináře – workshop
- ✓ video – pomocí kamer poskytuje video okamžitou zpětnou vazbu, zejména v práci v pojišťovnictví, tj. vedení rozhovoru, konzultování, prodej...
- ✓ pracovní porady
- ✓ přednášky, instruktáže, (Armstrong, 2002)

Ke způsobům instruktáže patří hraní rolí, nácvik vnímavosti, využívání magnetofonových nahrávek, videa, výukových programů, filmů o prodejní činnosti i o produktech, které firma poskytuje. Školící oddělení sbírají informace účinku jednotlivých metod na průběh prodeje.

3.4. Odměňování obchodních zástupců

System odměn je trochu odlišný od většiny pojišťoven, kde prvních půl roku činnosti obchodního zástupce se jedná o kombinaci platu a provizí. Po půl roce je obchodní zástupce odměňován pouze provizemi a popř. odměnami tzv. produkčními prémie nebo bonusy, které jsou nastaveny podle dosažené produkce každého z nich.

Ve společnosti AXA pojišťovna a.s. jsou všichni pracovníci odměňováni hned od samého nástupu rovnou pouze provizemi s tím, že když nový pracovník plní dohodnutý plán, dostane prvních půl roku každý měsíc odměnu. Dalo by se říci, že výsledný efekt je stejný. Výše provizí je různá dle typu produktu a dle toho, na jakém stupni kariérního žebříčku se zástupce nachází. Takto je to nastaveno pro všechny obchodní zástupce bez rozdílu, nezáleží na regionu, pod který patří. Samozřejmě např. v Praze je šance splnit stanovený měsíční limit produkce mnohem reálnější i z důvodu možných „substitutů“ v podobě dalších potenciálních klientů. Zároveň je zde ale větší konkurence.

3.5. Motivování

*„Je nereálné se domnívat, že zavedení „pay for performance“, platu dle výkonu, změní jako zázrakem přes noc každého ve výkonného a motivovaného jedince. Navíc některé studie indikují, že motivační účinky tohoto systému mohou být naopak negativní, pokud není zajištěna naprostá **spravedlnost** systému odměňování (Emens, Kersten, 2001).“*
(Wagnerová, 2008)

Ve společnosti AXA pojišťovna a.s. je nastaven systém určitých produkčních plánů, které zároveň slouží jako motivace. Tyto plány jsou určovány na základě marketingových a finančních plánů společnosti, dle plnění produkčních kritérií v roce předešlém a také v jednotlivých částech republiky. Samozřejmě součástí motivace je již zmiňovaný postup po kariérním žebříčku.

Zároveň zde působí i to, že většina obchodních zástupců firmy vidí reálnou možnost osobního i profesního růstu, zejména poté, co převážnou část vyšších manažerských postů obsadila firma úspěšnými obchodními zástupci z vlastních řad.

Firma stanoví kvóty, které předepisují, kolik produktů mají prodejci prodat za určité období – odměňování je pak vázáno na stupeň plnění takto stanovených kvót. Ty jsou určovány na základě ročního marketingového plánu. Nejdříve se připraví odhad prodeje – tento odhad se pak stává základem pro plánování produkce, počtu pracovníků a finančních požadavků. Prodejní kvóty jsou obvykle vyšší než odhad proto, aby přiměly prodejní manažery i ostatní pracovníky prodeje k co nejlepším výkonům. I když se jim nepodaří dané kvóty splnit, neznamená to, že se firmě nepodařilo splnit odhad prodeje.

Další podporu motivace představuje např. i každoroční slavnostní vyhlášení nejúspěšnějších obchodních zástupců, ev. manažerů či ředitelů na tzv. Konferenci, spojené s příjemným a finančně značně hodnotným rautem a společenských večerem.

Mimo finanční odměny a osobního růstu vytváří společnost AXA tzv. motivační programy, které jsou také součástí slavnostního vyhlášení na Konferenci.

Např. pro manažery, kteří splní produkci ve výši 5 milionů Kč za rok, jim náleží odměna formou bonusové karty ve výši 100.000,-Kč. Dále je za každý měsíc připraven automobil BMW k osobnímu užívání pro nejlepšího obchodního zástupce. Jednou za rok jsou vyhlášeny tzv. stáže pro nejlepší pracovníky v podobě rekreace v různých světových destinacích.

Obr. č. 9: Stáže 2011

Sekce: Články ▶ Motivační program



Zdroj: AXA.cz/iason [online]. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z WWW: [<https://iason.axa.cz/iason/>](http://https://iason.axa.cz/iason/)

3.6. Hodnocení pracovníků

Obchodní zástupci musí předkládat svým nadřízeným plány činností a plánovaných schůzek vždy každý týden a pak přehled o tom, do jaké míry své plány uskutečnili, jak byli úspěšní. Zároveň každá kancelář má pravidelné porady, kde se sejde celá skupina a jednotlivě musí každý vystoupit a shrnout své úspěchy a neúspěchy za uplynulý týden a zdůvodnit, proč k jednotlivým situacím došlo. Každý týden zároveň probíhá porada manažerů regionálních kanceláří – zde dochází k hodnocení dosažených výsledků v rámci celého ředitelství.

Informace získané takto během roku pak pomáhají vedení firmy při stanovování produkčních kritérií, plánů na další rok a slouží jako základ pro odhad prodeje a stanovení marketingové taktiky.

Směrodatným hodnocením obchodních zástupců i manažerů je již zmiňovaný kariérní žebříček. Toto hodnocení probíhá čtvrtletně. Zde se sleduje množství sjednaných smluv, celková výše ročního pojistného (produkce) na těchto smlouvách i celkový objem kmene každého obchodního zástupce či manažera za uplynulé období.

Uprostřed roku pak každé regionální ředitelství pořádá tzv. Den obchodních zástupců, který je dvoudenní a má kromě společenské části také pracovní část, na níž zazní zhodnocení celoročního působení firmy na trhu, vyhlášení nejlepších agentů za ředitelství, případně upozornění na nedostatky v práci obchodních poradců a ostatních pracovníků a nástin plánů firmy pro další rok.

V rámci celé republiky tuto funkci plní již zmiňovaná Konference.

Hodnocení zaznívá i na večírcích jednotlivých kanceláří, které se konají před koncem roku.

4. Zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v AXA pojišťovna a.s.

4.1. Styl vedení

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci“ Peter F. Drucker. (<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/47-ostatni/415-stabne-liniova-organizacni-struktura>)

Existují tři hlavní styly vedení:

- autoritativní – komunikace je jednosměrná shora dolů, moc i rozhodování jsou v rukou nadřízeného, ten přiděluje lidem přesně definované úkoly
- demokratický – komunikace je dvousměrná, nadřízený deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích
- volný průběh – komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny, nadřízený ponechává řízení práce plně na svých spolupracovnících a svou autoritu přenechává skupině (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

V pojišťovně AXA se sice veřejně prezentuje volný styl, ale opak je pravdou. Převládá styl autoritativní.

„Správně kladené otázky jsou základním nástrojem asertivní zvědavosti a obvykle bez problémů přimějí tým ke spolupráci.“ (Carnegie, 2010, s. 89).

Bohužel, je běžné, že pokud se individuálně, některý poradce „znelíbí“ někomu z managementu, např. asertivní zvědavostí, postará se tento nadřízený např. o zrušení výhry motivačního zájezdu. Tzn., že dovolí-li si podřízený „nevhodně“ oponovat nadřízenému, bude potrestán. Není tedy divu, že chybí diskuze, zpětná vazba v komunikaci, vládne strach a obavy správně klást otázky vycházející od „podřízeného“ směrem k managementu.

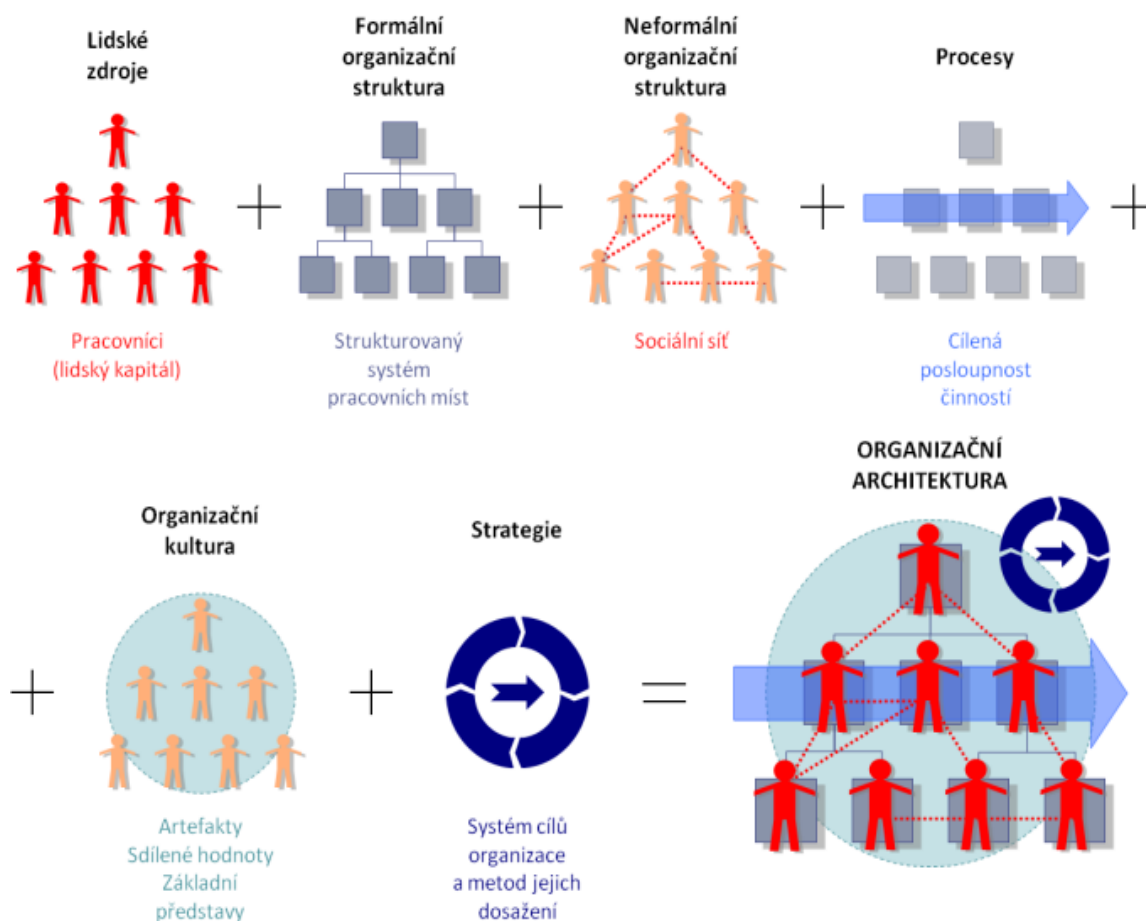
V podstatě by se mělo o práci v pojišťovnictví mluvit jako o obchodním partnerství, než jako o vztahu nadřízenosti a podřízenosti, vzhledem k tomu, že všichni pracují na živnostenský list.

„Punc“ nadřízenosti a autoritativní atmosféru si management udržuje svou mocí rozhodovat např. právě o výsledcích motivačních programů, přidělování kontaktů do kmene apod.

4.2. Organizační architektura

Složení měkkých a tvrdých prvků plánování dá dohromady organizační architekturu, která by měla být velkým přínosem pro efektivnější řízení lidských zdrojů.

Obr. č. 10: Organizační architektura



Zdroj: [Managementmania.com](http://managementmania.com) [online]. 2011 [cit. 2011-07-30]. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/index.php/organizovani/47-ostatni/139-organizacni-architektura>

Jak již bylo zmíněno, upřednostňuje společnost AXA, a.s. především tvrdé plánování, což má za následek velký příliv uchazečů a minimální počet skutečných zájemců.

I z toho důvodu je při plánování náboru jak u pozice obchodního zástupce, tak i u vyšších pozic, třeba uvažovat s mnohem vyšším počtem vstupních kontaktů, postupně odpadají další a další kandidáti, dá se říci, že např. ze sta oslovených uchazečů nastoupí v lepším případě 10, kteří začnou se společností AXA spolupracovat.

Měkké plánování, které je výslovněji zaměřeno na vytváření a formování kultury organizace tak, aby existovalo jasné propojení mezi cíli podniku a hodnotami, přesvědčením a chováním pracovníků, velmi „pokulhává“ za tvrdým plánováním lidských zdrojů. Takže otázka, která se vztahuje k tomuto měkkému plánování, tj. **jaké** lidi a lidi jaké kvality vůbec nabrat, se posouvá do pozadí.

Spojovacím a řídicím prvkem obou stylů plánování je strategie organizace zahrnující vizi, poslání a cíle a naznačující způsoby jejich dosažení. Důležitým prvkem strategie jsou sdílené hodnoty, které usměrňují a korigují chování pracovníků správným směrem. (<http://managementmania.com/index.php/organizovani/47-ostatni/139-organizacni-architektura>)

4.3. Výběr obchodních zástupců a změny v legislativě

Od začátku proniknutí společnosti na český trh už došlo k částečné změně při výběru prodejců. V počátcích společnost i vzhledem k celorepublikovému standardu nekladla takový důraz na výběr obchodních zástupců. Většinou to byli lidé, kteří volili pojišťování jako vedlejší úvazek ke stálému pracovnímu poměru. Při výběru obchodních zástupců se manažeři regionálních kanceláří nezaměřovali na vzdělání kandidátů. Prvořadým vodítkem byla odvaha kandidátů k této práci, umění mluvit a někdy až drzý projev. Šanci dostal každý.

Zároveň došlo v průběhu let ke změně zákona o pojišťovnictví a pojišťovacím poradcem, může být jen člověk, který složí odpovídající zkoušky odborné způsobilosti, je zaregistrován na ČNB (s tím se pojí poplatek ve výši 2.000,-Kč a registraci často za zástupce provádí pojišťovna) a mající středoškolské vzdělání.

Personální obsazení, z něj velmi problematická část spadá právě na tzv. zprostředkovatele - obchodní zástupce, je velmi důležitým faktorem úspěchu firmy.

V té oblasti je problémem nízký počet odborníků, dochází pak k poměrně značné fluktuaci pracovníků, kteří často přechází do konkurenčních firem, jenž jim nabízí nadstandardní platové podmínky. S takovými obchodními zástupci samozřejmě vždy odejde i část klientů a ty je pak velmi obtížné získat zpět. Kromě finančních hledisek je třeba podívat se na tento problém i z hlediska etiky, kdy se přetahování jednotlivých pojišťovacích agentů obvykle neobejde bez množství negativních zpráv z jeho bývalého působiště, což se samozřejmě přenáší i na klienta samotného. Velký význam má tedy to, jaká atmosféra na pracovišti panuje, jak se vedení firmy snaží o zlepšení vztahů, o otevřenou komunikaci se zaměstnanci a spolupracovníky, jaké jim poskytuje zázemí. Osvědčili se firemní výlety, sportovní akce a silnou tradici má již zmiňovaný vánoční večírek.

4.4. Zhodnocení vzdělávání a výcviku obchodních zástupců

Společnost AXA pojišťovna a.s. se dlouhodobě snaží o to, aby se jí podařilo získat, vyškolit a udržet si co nejkvalitnější obchodní zástupce, neboť konkurence mezi pojišťovnami je obrovská, nabídka produktů velmi podobná a úspěch je tedy zejména v osobním přístupu ke každému klientovi, což mohou ovlivnit právě jednotliví prodejci.

Těžké je i získání odborných znalostí. Obsáhnout znalosti všech typů pojištění je velmi složité a často to chce hlavně praxi. Samozřejmě každý klient, pokud má dát pojišťovně své peníze, chce znát vše do nejmenších detailů a očekává od prodejce poskytnutí všech informací a hlavně i následnou péči. Z hlediska psychologie prodeje jsou i zde mezi klienty značné rozdíly. Někteří mají už předem jasnou představu, který konkrétní produkt požadují a porovnávají si již jen nabídky jednotlivých pojišťoven. Zde je pak určitý prostor pro diskuzi o ceně pojištění. Těmto klientům obvykle velmi záleží na ceně a v neposlední řadě i na výhodách produktu, který je může v očích klienta odlišit od dalších možných pojistitelů. Další skupinou jsou klienti, kteří byli nespokojeni u jiné pojišťovny se službami nebo s pojistným plněním za škodnou událost. Zároveň je zde řada klientů, kteří jsou obchodními zástupci kontaktováni jinak např. telefonicky náhodným výběrem, na doporučení někoho známého apod.

Z uvedeného jasně vyplývá, že psychologie jednání je rozdílná a připravit obchodní zástupce na všechny tyto varianty je skutečně náročné – finančně i časově.

Obchodní zástupci „nováčci“ se nejdříve zúčastní tzv. vstupního semináře, který probíhá každý první týden v měsíci a kde jsou zaškoleni do prodeje životního pojištění. Na další školení se dostanou zhruba za 2 měsíce a to pouhá jedna třetina z nich! Jaké jsou příčiny? Špatný nábor prodejní síly? Nebo velký tlak na prodejce ze strany AXA pojišťovny? Nebo je chyba v zaškolování?

4.5. Příjmy pracovníků

Obchodní zástupci by rádi dostávali pravidelný příjem, zvláštní odměny za dobré výkony a další částku za zkušenosti.

Na druhé straně by vedení rádo dosáhlo přehlednosti, ekonomičnosti a jednoduchosti. Není tedy divu, že jsou obrovské rozdíly mezi plány odměňování v jednotlivých druzích práce.

I v případě odměn pro pracovníky se AXA pojišťovna a.s. drží zaběhnutých a teorií podpořených metod. Je však velmi obtížné na generálním ředitelství vysvětlovat a obhajovat rozdílnou mentalitu v jednotlivých regionech, která způsobuje rozdílnost v přístupu zákazníků, a tomu odpovídají diference v objemu prodeje pojistek.

Navíc není prostě možné srovnat možnosti v Praze a ostatních částech republiky, protože Praha je již v mnoha směrech skutečnou evropskou metropolí se všemi svými klady i zápory a zákazníci zde jsou sice v něčem náročnější, ale také si mohou dovolit být velkorysejší k ceně.

4.5.1 Složky systému odměňování

Vedení musí určit stupeň a složky efektivního systému odměňování. Úroveň odměňování musí brát v úvahu stávající tržní ceny za určitý druh práce v prodeji. Tržní cena na pracovní síly je však málokdy jasně stanovena, protože se v různých systémech odměňování liší jednotlivé složky platu: - *fixní částka*, - *variabilní částka*, - *diety*, - *sociální výhody*.

Vedení firmy musí rozhodnout o poměru jednotlivých položek – obvykle je zaměstnanců (většinou administrativní síly) 70% celkového příjmu fixní část a 30% rozděleno mezi ostatní položky – není však možné toto použít jako univerzální pravidlo. Fixní částka je důležitá tam, kde je vysoký poměr neprodejních aktivit vůči prodejním a na místech s technicky složitějšími úkoly.

Naproti tomu variabilní složka se používá tam, kde je prodej pravidelný nebo kde závisí na iniciativě pracovníka.

Toto rozdělení způsobilo 3 základní systémy odměňování:

- ✓ přímý plat – administrativní pracovníci
- ✓ přímé provize – obchodní zástupci a manažeři
- ✓ kombinace platu a provize – regionální ředitelé

4.6. Způsob motivace

Nadřízení obchodních zástupců - poradců, manažeři regionálních ředitelství, provádějící i jejich nábor, jsou motivováni svou mzdou nejen na získání těchto poradců, ale i na jejich udržení na určitém stupni v kariérním žebříčku pro obchodní zástupce. Postupy a sestupy po tomto žebříčku jsou vyhodnocovány 1x za čtvrt roku. Toto vyhodnocování má tedy vliv na to, zda obchodní zástupce má předpoklady pro tuto práci či nikoliv.

Většina obchodních zástupců vyžaduje povzbuzení a zvláštní stimulaci, aby pracovali, jak nejlépe umějí.

Čím větší je motivace obchodního zástupce, tím větší je jeho úsilí, větší úsilí zase vede k větším výkonům, větší výkony vedou k větším odměnám a větší odměny k většímu pocitu uspokojení. Větší uspokojení je ještě větší motivací.

Nejvíce si obchodníci cení odměny v podobě platu. Méně už je zajímá zabezpečení nebo např. uznání. I když záleží na charakteru a osobnosti daného člověka.

Velmi oblíbené jsou také již zmíněné motivační programy.

4.7. Zpětná vazba

Dobré řízení vyžaduje i kvalitní zpětnou vazbu, která znamená přísun informací od obchodních zástupců, aby mohli manažeři vyhodnocovat jejich činnost.

Obchodní zástupci posílají svým manažerům jednak plány činnosti na další týden a jednak referáty o výsledcích činnosti uplynulého týdne. Tyto „tabulky“ spolu s ostatním pozorováním poskytují materiál pro hodnocení pracovníků. Stejně tak probíhá i předávání plánů dál v hierarchii vedení. Manažeři předávají své plány a referáty svým ředitelům a ředitelé zase dál svým nadřízeným.

Takovéto postupy hodnocení s sebou přinášejí obsáhlé informace o každém prodejci. Vedení musí sdělit své standardy při posuzování průběhu prodeje a prodejci zase vědí, že si musí se svým regionálním manažerem vysvětlit své činnosti nebo své neúspěchy při dosahování určitých cílů.

Porovnání současného a minulého prodeje, jeho úspěšnost, hodnocení spokojenosti zákazníků a kvalitativní hodnocení prodejců jsou další způsoby hodnocení úspěšnosti prodejců ve společnosti AXA pojišťovna a.s.

V hodnocení prodejců není zásadních odchylek od teorie, je velmi obtížné hodnotit a porovnávat nezměřitelné. Samozřejmě je možné a i logické srovnávat jednotlivé regionální prodejce s jejich předchůdci, protože ti se pohybovali ve stejném terénu mezi stejnými klienty. I když i to je sporadické, protože trh se mění a mění se i koupěschopnost obyvatelstva. Velmi dobrý je zvyk bilancování na závěr roku na firemním večírku, mimo prostory firmy se lidé více uvolní a snáze přijmou i negativně vyznívající zprávy. Navíc je to jednoznačně chvíle, kdy většina zaměstnanců cítí sounáležitost a loajalitu s firmou více než kdy jindy.

5. Návrh efektivnějšího způsobu řízení lidských zdrojů v AXA pojišťovna a.s.

5.1. Lidské potřeby

„Successful companies address the human needs and give them priority“ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.

„Úspěšné organizace se věnují lidským potřebám a považují je za prioritní“ (Higging, 1991, s. 423)

V této jediné větě se skrývá obrovská pravda. Lidské potřeby jsou skutečně prioritní a často se opomíjejí, přitom hrají tolik důležitou roli.

Zájem od vedení organizace o tyto potřeby všech pracovníků je jedním z nejsilnějších motivací, které zákonitě vedou k úspěšnému a efektivnímu řízení celé organizace.

Pokud někdo dostane funkci a nemá přirozený respekt, musí si autoritu vynucovat a právě to vede k nezdravému řízení, neshodám, nedůvěře v týmu, nesoudržnost a posléze i k rozkladu týmu a celé organizace.

Na základě tohoto je jasné, že největší důraz je třeba dbát na vhodný výběr managementu.

Správný vedoucí pracovník je alfou omegou efektivního řízení lidských zdrojů v každé organizaci, v pojišťovnictví obzvláště.

Kvalitní manažer musí mít tyto vlastnosti:

- ✓ mít zdravé sebevědomí – zdravá sebedůvěra,
- ✓ umět řídit sám sebe – kontrolovat, regulovat a zvládat své nálady a emoce
- ✓ velkou dávku empatie
- ✓ umět správně motivovat
- ✓ umění komunikace, diskuse,
- ✓ projevovat skutečný zájem nejen o pracovní výkony, ale i o ty nejzákladnější lidské potřeby
- ✓ umět povzbudit
- ✓ být orientován na cíl – vědět co chce

- ✓ poskytovat zpětnou vazbu
- ✓ přijmout kritiku i od podřízeného
- ✓ udržet si nadhled
- ✓ jít příkladem svým podřízeným – osobní přístup vedoucího

Pod vedením takového pracovníka nevládne strach, obava, ale naopak otevřenost, upřímnost, asertivní chování a zároveň respekt a úcta.

To samozřejmě přispívá k rozkvětu organizace.

Cílem vedoucího pracovníka je působení na lidi, jejich podněcování k práci, kontrola, odměňování, ale hlavně zájem o lidské potřeby. Být „lidský“, nepovažovat pracovníka za „věc“, ale projevit skutečný zájem i o jejich zdraví, rodinu...

Lidé jsou jedinými aktivními zdroji efektivity a prosperity podniku. Mají-li však být skutečně účinnými zdroji je třeba k nim přistupovat jako k lidem a ne jako ke strojům.

Postoj vedoucího pracovníka ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti i v terénu. Spolupráce a pracovní výkon závisí na spokojenosti pracovníka a má vliv na další rozvoj.

K pozitivnímu ovlivňování pracovníků vede hlavně osobní příklad nadřízeného, samozřejmě kromě finanční „injekce“ v podobě odměn či různých služeb v rámci péče o pracovníka.

Všechno toto dodává pracovníkovi „hnací“ sílu, která vede ke zvýšení pracovního výkonu, k udržení dlouhodobé výkonnosti, ale i spokojenosti a zájmu o další rozvoj a přínos pro společnost.

5.2. Komunikace

Efektivní fungování řízení lidských zdrojů závisí také na tom, jak spolu lidé umějí komunikovat. Nestačí jen striktní informace, lidé si potřebují vzájemně sdělovat své zážitky a pocity, jednak mezi sebou, ale i se svými nadřízenými.

Komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšného řízení, vedení a vyjednávání firmy.

Je-li komunikace správně vedena, zasáhne i citovou stránku člověka. Správný zásah může člověka ovlivnit a stimulovat k lepší činnosti, je-li však použita nevhodně může naopak pracovníka utlumit a vést k rezignaci.

5.3. Zlepšování efektivnosti získávání a výběru, plánování a motivování

Při **získávání a výběru** je třeba věnovat velkou péči tomu, aby pracovník splňoval požadované chování, schopnosti a postoje. Tedy klást větší důraz na kvalitu příslušného uchazeče.

Měly by existovat měřitelné účinky na fluktuaci pracovníků prodeje, objem prodeje, absenci, průměrné množství prodaného zboží, poměr uzavřených obchodů k počtu vykonaných návštěv.

System **plánování** je ve společnosti AXA pojišťovna a.s. pečlivě a dobře vyřešen.

Jediný problém je v samotné realizaci plánů. Plány jsou příliš smělé, přehnané a nereálné. Díky tomu dochází vždy před koncem roku k nervozitě a hysterii.

To má za následek stres a pracovní vypětí.

Plány by měly tedy být patřičně zvažované, mělo by se vycházet z minulých období a z jiných okolností, např. brát v úvahu konkurenci nebo změnu legislativy a jejich určená konečná výše by měla odpovídat realitě.

Také **motivační systém**, který je zároveň se základními lidskými potřebami, vzděláváním a komunikací, jedním z nejdůležitějších nástrojů zvyšování efektivity lidských zdrojů, je velice dobře propracovaný.

Ke zlepšení efektivnosti je podstatné tento motivační systém skutečně dodržovat, dostát daným slibům a nadále jej rozšiřovat a vylepšovat. Obměňovat a vymýšlet stále nové motivační programy, jelikož každý člověk je originální osobnost a každý najde ten správný stimul v něčem jiném.

5.4. Efektivnější vzdělávání

Poslední dobou se u AXA pojišťovna a.s. přístup firmy k obchodním zástupcům změnil, přesto základní rysy zůstávají stejné.

Asi největší změny doznala oblast výběru prodejců a jejich další vzdělávání. V současnosti se firma více přiblížila teoretickým návodům, k čemuž ji patrně dovedly zejména změny na českém trhu. Nastolená firemní strategie, plně odpovídá stavu, který je dnes typický pro značnou část firem v ČR. Většina obchodních zástupců odpovídá teoretickému profilu prodejce, protože mají energii i sebevědomí, touhu překonávat překážky a samozřejmě i „hlad“ po penězích a úspěchu.

Jako efektivnější řešení je rozhodně vhodné kombinovat zkušenost starších obchodníků se západem mladších kolegů. Někteří mladí obchodní zástupci totiž jednoznačně postrádají schopnost empatie, která často přichází až s věkem a určitými životními zkušenostmi. Navíc věková škála zákazníků je široká a ne každému člověku či majiteli je příjemné jednat s obchodníkem o generaci či dvě mladším.

Oblast vzdělávání obchodních zástupců by se jednoznačně měla ze všech posuzovaných hledisek nejvíce blížit popisované teorii.

Příprava obchodních zástupců pro úspěšný obchod je velice důležitá. Společnost by měla udělat značný krok kupředu, a to zvyšujícím se množstvím i rozmanitostí témat výcvikových školení a seminářů.

5.4.1 *Chybějící školení*

Školení, která chybí a rozhodně přispějí k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů, jsou:

- typologie lidí
- time management
- asertivita - řešení krizových situací

Asertivita pomáhá k tomu, aby byli lidé podstatně efektivnější při vyjadřování svých názorů, přesvědčení, přání, a pocitů a proto nesmí chybět.

Mentoring je metoda vzdělávání, která se v AXA pojišťovna a. s. nachází, ale je potřebné ji přisuzovat větší vážnost.

Zajímavé a nutné jsou zejména semináře zabývající se psychologií zákazníků či spíše lidskou psychikou jako takovou. V dnešní době, kdy díky vyspělosti techniky značná část komunikace probíhá prostřednictvím telefonů, e-mailů a faxu je osobní jednání pro mnohé složitější, než by se mohlo na první pohled zdát a jestliže obchodník znejistí již při pouhém osobním kontaktu, těžko bude ještě schopen uplatnit své odborné znalosti a prodat zákazníkovi firemní produkt.

5.5. Péče o pracovníky

Je třeba se starat i o vnitřní zaměstnance, řídit plán a čerpání řádných dovolených, plánovat další vzdělávání zaměstnanců, organizovat porady a semináře, při nástupu nového manažera regionální kanceláře nebo referentky zákaznické kanceláře je proškolit a snažit se o začlenění nováčka do běžného chodu firmy.

Zúčastňovat se porad vedoucích pracovníků a mít tak neustále přehled o nových informacích a strategii této nadnárodní společnosti.

Pravidelně se zúčastňovat porad regionálních ředitelství a obchodní zástupce informovat o novinkách v pojištění.

Výkon společnosti souvisí především se spokojeností a s pozitivním naladěním nejen obchodních zástupců, ale i všech pracovníků. Proto je péče o ně tolik důležitá.

6. Závěr

V teoretické části bakalářské práce je vyzdvížena důležitost lidské psychiky, vzdělávání, odměňování a hlavně motivování pracovníků, které je mnohými manažery stále ještě opomíjeno a přitom je pro každou firmu nezbytné a zároveň efektivní z hlediska řízení lidských zdrojů. Kvalitnější řízení lidských zdrojů vede k dosahování vyšších, lepších výsledků a prosperity celého podniku.

V praktické části jsem se zaměřila přímo na zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna, a.s. Zdůraznila jsem nepostradatelnost správné komunikace a správné péče o lidi a jejich potřeby. Důležitost zjišťovat a sledovat pohnutky, které vedou podřízené i nadřízené ke konkrétním činům a určit příčiny změny nálad.

V práci je také zdůrazněn individuální přístup k lidským zdrojům. Každý člověk je individuální, jedinečná bytost, každý je na své cestě v jiné zastávce, každý potřebuje něco jiného a má proto k dispozici naprosto jiné individuální schopnosti a jedinečnost. Z tohoto důvodu jsou lidé naprosto nesrovnatelní.

V rámci zefektivnění řízení lidských zdrojů navrhuji klást větší důraz na lidské potřeby, kvalitnější výběr managementu, zefektivnit vzdělávání, naučit se lépe komunikovat, usilovat o zpětnou vazbu a naslouchat všem pracovníkům, aby nám mohli být na cestě vývoje přínosem.

Cíl práce je přispět těmito návrhy ke konkurenceschopnosti a efektivnosti řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna, a.s., nejen v naší zemi, ale i v rámci celé evropské unie.

Při zpracování bakalářské práce jsem vycházela především z vlastní zkušenosti a praxe v podniku, ve kterém pracuji již 5 let. Zároveň jsem však využila i „výzkumu“ formou dotazů a zjišťování u svých kolegů a kolegyně.

7. Seznam obrázků

Obr. č. 1: Základní koncept řízení, s. 12

Obr. č. 2: Systém potřeb podle Maslowa, s. 16

Obr. č. 3: Logo společnosti, s. 18

Obr. č. 4: Titulní stránka společnosti AXA pojišťovna a.s., s. 19

Obr. č. 5: Interaktivní mapa, s. 20

Obr. č. 6: Získaná ocenění, s. 21

Obr. č. 7: Štábně liniová organizační struktura, s. 25

Obr. č. 8: Proces plánování lidských zdrojů, s. 26

Obr. č. 9: Stáže 2011, s. 31

Obr. č. 10: Organizační architektura, s. 34

8. Seznam použitých zkratek

IFRS – Mezinárodní standardy finančního výkaznictví

EU – evropská unie

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

ČNB – Česká národní banka

www – world wide web

a. s. – akciová společnost

9. Seznam použité literatury

9.1. Tištěné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2
- [2] AXA pojišťovna a.s. Výroční zpráva / Annual Report 2010
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., KOLEKTIV. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 798 s., ISBN 80-7261-064-3
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X
- [5] BIELCZYK, A., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Frýdek-Místek: Kleinwachter, 2005, 316 s., ISBN 80-7248-304-
- [6] CARNEGIE, D. *Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi*. 1. vydání, Praha: Pavel Dobrovský – Beta s. r. o., 2010, 229 s., ISBN 978-80-7306-418-1
- [7] HIGGING, J. M. *The management challenge*. New York: Macmillan Publishing Company, 1991, ISBN 0-02-354471-6
- [8] KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s., ISBN 80-85605-08-2
- [9] PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vydání, Praha: Argo, 2000, 328 s., ISBN 80-7203-258-5
- [10] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnostig*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7
- [11] ZLÁMAL J., HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. opravné vydání, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 171 s., ISBN 978-80-244-2287-9

10. Seznam použité literatury

10.1. Elektronické zdroje:

- [12] AXA.cz [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/Files/f2/f2efbe9d-d93e-491d-8b04-462bd36aa4cb.pdf>>
- [13] AXA.cz [online]. 2011 [cit. 2009-06-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/axa/kde-nas-najdete>>
- [14] AXA.cz [online]. 2011 [cit. 2011-06-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/axa/lide>>
- [15] AXA.cz [online]. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.axa.cz/axa/kde-oceneni>>
- [16] AXA.cz/iason [online]. 2011 [cit. 2011-06-11]. Dostupné z WWW: <<https://iason.axa.cz/iason/>>
- [17] Managementmania.com [online]. 2011 [cit. 2011-07-17]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/47-ostatni/415-stabne-liniova-organizacni-struktura>>
- [18] Managementmania.com [online]. 2011 [cit. 2011-07-30]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/organizovani/47-ostatni/139-organizacni-architektura>>
- [19] Managementmania.com [online]. 2011 [cit. 2011-06-24]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/522>>
- [20] Managementmania.com [online]. 2011 [cit. 2011-07-02]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/personalistika-lidske-zdroje>>

KUNCOVÁ, J. *Zvyšování efektivnosti řízení lidských zdrojů*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 49 s., 2011

Klíčová slova: řízení, lidské zdroje, efektivita, obchodní zástupce, manažer

Předložená práce je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů. Tato problematika je velmi obšírná a zajisté by bylo možno napsat další desítky stránek.

Dané téma, šířka i hloubka problematiky je velmi aktuální, rozmanitá a důležitá. Zahrnuje celou škálu odvětví od plánování přes nábor, permanentního vzdělávání, motivování až po hodnocení a odměňování.

V bakalářské práci je zhodnoceno řízení lidských zdrojů ve společnosti AXA pojišťovna, a.s. z hledisek stylu vedení, organizační architektury, výběru, vzdělávání a výcviku obchodních zástupců, příjmů pracovníků, způsobu motivace a zpětné vazby.

Výstupem práce jsou navržená opatření pro efektivnější řízení lidských zdrojů včetně jejich realizační náročnosti, přičemž jsem vycházela ze získaných zkušeností v praxi i v životě.

KUNCOVÁ, J. *Increasing the efficiency of human resource management*. Bachelor Thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 49 p., 2011

Key words: management, human resources, efficiency, sales, manager

The present work is focused on human resources management. This issue is very widely, and certainly it would be possible to write another ten pages.

This theme, width and depth of the problem is very topical, varied and important. Includes a wide range of branch, from planning through recruitment, continuing education, to motivate and reward evaluation.

The Bachelor thesis is evaluated in human resource management of AXA Insurance, Inc. Aspects of leadership style, organizational architecture, recruitment, development and training of sales representatives, workers' incomes, way of motivation and feedback.

The output works are the proposed measures for the effective management of human resources, including their implementation complexity, while I relied on the experience gained in practice and in life.