

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

104005/I/2014/1541296042

RIADENIE PROCESOV PODNIKU

Diplomová práca

2014

Bc. Martina Chválková

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

RIADENIE PROCESOV PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: 6284 8 04 Všeobecný manažment

Študijný odbor: 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu výroby a logistiky

Školiteľ: Ing. Martina Džubáková, PhD.

Bratislava 2014

Bc. Martina Chválová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....
(podpis študenta)

Podakovanie

Túto stranu by som veľmi rada venovala podakovaniu mojej vedúcej diplomovej práce Ing. Martine Džubákovej PhD. za jej ochotu pomôcť, poradiť ,cenné rady a podnetné námety, ktoré mi podali nové poznatky k téme diplomovej práce.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

ABSTRAKT

CHVÁLOVÁ, Martina: Riadenie procesov podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu výroby a logistiky. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Martina Džubáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2014, 73 strán.

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh konkrétnych účinných opatrení na zlepšenie procesov v oblasti riadenia výberu a nábora nových pracovníkov pre spoločnosť Kooperatíva a.s. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 16 grafov, 2 tabuľky a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. To znamená charakteristiku základných teoretických pojmov súvisiacich s témou diplomovej práce ako sú napríklad pojmy proces, základné rozdelenie jednotlivých druhov procesov, výhody a nevýhody procesného a funkčného riadenia ako ich samotné porovnanie. Druhá a tretia kapitola diplomovej práce je venovaná bližšej charakteristike cieľa a použitých metód v danej práci. Hlavným cieľom záverečnej práce je poukázať na riadenie procesov podniku v poisťovni Kooperatíva, so zameraním sa na nedostatky vo vnútro podnikovej personálnej činnosti a následný návrh konkrétnych opatrení na samotné zlepšenie procesov. Záverečná kapitola obsahuje výsledky práce v oblasti analýzy konkrétneho procesu v jednej z poisťovní na slovenskom poisťovnom trhu, cez základnú charakteristiku spoločnosti a analýzu procesu. V závere práce sa mi tiež podarilo navrhnúť konkrétne opatrenia na zlepšenie procesu prijímania nových pracovníkov, starostlivejším výberom kandidátov a následným znížením nákladov na pracovníkov bez akéhokoľvek potenciálu na túto pracovnú pozíciu.

Kľúčové slová:

poisťovňa, zamestnanec, klient, riadenie, vnútro podnikové procesy

ABSTRACT

CHVÁLOVÁ, Martina: Business process management. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Corporate Management; Department of production management and logistics. – Thesis Supervisor: Ing. Martina Džubáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2014, 73 pages.

The main objective of the thesis is to design specific effective measures to improve the management of processes of selection and recruitment of new staff for the company Kooperativa. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 16 paragraphs, 2 tables and 1 appendix. The first chapter is devoted to the current state of issues solved at home and abroad. It is characteristic of basic theoretical concepts related to the topic of the thesis concepts such as process, the basic allocation of each type of process, the advantages and disadvantages of process and functional management as their own comparison. The second and third chapter of this thesis is devoted more detail of the purpose and methods used in the thesis. The main aim of the thesis is to show the business process management in insurance company Kooperatíva, focusing on shortcomings in the factory personnel activities and the subsequent proposal of specific measures to improve the process itself. The final chapter contains the results of work on the analysis of a particular process in one of the insurance companies on the Slovak insurance market, through the essential characteristics of a process analysis. In conclusion, I also managed to propose specific careful to improve the process of recruitment, carefully selecting candidates and the consequent reduction in staff costs without any potential for this job.

Key words:

insurance company, employee, client, management, internal processes

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Definícia procesu.....	11
1.2 Atribúty procesu	12
1.3 Klasifikácia procesov	14
1.3.1 <i>Kľúčové a podporné procesy</i>	14
1.3.2 <i>Prierezové a ostatné procesy</i>	15
1.3.3 <i>Procesy riadiace a riadené</i>	15
1.3.4 <i>Procesy podľa ich zrelosti</i>	15
1.3.5 <i>Procesy vnútro podnikové a medzipodnikové</i>	16
1.4 Riadenie procesov	16
1.4.1 <i>Funkčné riadenie</i>	16
1.4.2 <i>Procesné riadenie</i>	19
1.5 Výber procesov pre zlepšenie	27
1.6 Implementácia procesného riadenia	28
1.7 Metódy k mapovaniu procesov	28
1.7.1 <i>Model procesu SIPOC</i>	28
1.7.2 <i>Diagram korytnačky</i> :.....	29
1.7.3 <i>Diagram chobotnice</i> :.....	30
2. Cieľ práce	31
3. Metodika práce a metódy skúmania	33
4. Výsledky práce	37
4.1 Charakteristika spoločnosti Kooperativa a.s.	37
4.2 Organizačná štruktúra spoločnosti Kooperativa a.s.	37
4.3 Majetkové účasti k 31.12.2012	40
4.4 Strategické úmysly spoločnosti	42
4.5 Personál	42
4.6 Proces získavania zamestnancov	46
4.6.1 <i>Akvízia potenciálnych uchádzačov</i>	51
4.6.2 <i>Zber žiadostí</i>	51
4.6.3 <i>Výber kandidátov spĺňajúcich požiadavky</i>	52
4.7 Proces adaptácie zamestnancov vo firme	56
4.7.1 <i>Pracovná adaptácia</i>	57
4.7.2 <i>Sociálna adaptácia</i>	58
4.7.3 <i>Neustále vzdelávanie</i>	60
4.8 Implementácia procesného riadenia v spoločnosti	61
Záver.....	68
Zoznam použitej literatúry	70
Zoznam grafov a tabuliek.....	72
Zoznam príloh:	72

Úvod

Prijímanie nových zamestnancov a ich adaptácia je jednou z podstatných činností riadenia ľudských zdrojov v každom podniku. Ani jeden podnik sa nezaobíde bez personálnej práce s novými zamestnancami, ktorí tvoria hlavný zdroj príjmu podniku. Riešenie tohto problému je na Slovensku mierne podceňované a nie je mu venovaná taká pozornosť, akú by si zaslúžil. Väčšiu pozornosť venujú tejto oblasti skôr zahraničné firmy, ktoré podnikajú na našom území. Väčšina podnikov po prijatí nového zamestnanca nevenuje pozornosť jeho adaptácii. Zamestnancovi sú pridelené pracovné úlohy, pričom pri riešení týchto úloh sa od neho očakáva dostatočná samostatnosť.

Mojím cieľom je v diplomovej práci poukázať a bližšie špecifikovať proces náboru a výberu zamestnancov. Nakoľko denne prichádzam do kontaktu s týmto problémom v rámci svojej pracovnej činnosti, tak môžem skonštatovať, že téma hľadania vhodného zamestnania je skutočne veľmi dôležitou problematikou, ktorú je potrebné riešiť, a to nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí.

Diplomová práca sa skladá zo štyroch častí. Úvodnú kapitolu, Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí, venujem teoretickým poznatkom, definovaniu základných pojmov súvisiacich s danou témou. V tejto kapitole zároveň vysvetľujem pojmy, ako sú atribúty procesu, ale venujem sa aj základnej klasifikácii jednotlivých druhov procesov, ako aj objasneniu prínosov a nevýhod procesného riadenia.

V druhej a tretej kapitole, Cieľ a Metodika práce, konkrétnejšie popisujem predmet riešenia a následné spôsoby získavania údajov a metódy praktického aplikovania údajov v práci.

V časti Výsledky práce sa budem venovať najmä charakteristike podniku a praktickým skúsenostiam z oblasti personálnej činnosti a adaptačnej činnosti zamestnanca. Táto časť je rozdelená na analýzu, ktorá rozoberá proces prijímania a adaptácie pracovníkov v podniku Kooperatíva, a. s. a splneniu hlavného cieľa, čo je poukázanie na aktuálny stav, prípadné nedostatky v oblasti naborovania zamestnancov a následný návrh

konkrétneho opatrenia resp. odporúčania na zavedenie zlepšenia v oblasti procesu prijímania pracovníkov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definícia procesu

Ak sa chceme baviť o procesnom riadení, nesmieme zabudnúť na pojem proces. Práve proces je základným prvkom procesného prostredia. Nižšie je uvedených niekoľko odborných definícií, ktoré vysvetľujú pojem podnikový proces. Každá z nich zdôrazňuje iné aspekty podnikového procesu, napriek tomu je však možné vysledovať niektoré spoločné atribúty procesov.

Proces je séria logicky súvisiacich činností alebo úloh, prostredníctvom ktorých - ak sú postupne vykonané - má byť vytvorený preddefinovaný súbor výsledkov.¹

Proces je tvorený radou oddelených činností, ktoré sa vykonávajú tak ručne, ako automatizovane pomocou zdrojov IT. Každá činnosť je realizovaná podľa podmienok a pravidiel svojho zadania. Tieto činnosti spolu s pravidlami pre ich vykonanie tvoria základ riadenia vzájomne zladeného a vzájomne previazaného reťazca činností workflow.²

Proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktorý premieňa vstupy na výstupy.

Proces je súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.³

Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností a / alebo subprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi či jednou (podnikový proces) alebo viac spolupracujúcimi organizáciami (medzipodnikový proces), ktoré spotrebúvajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ktorých výstupom je produkt, ktorý má hodnotu alebo interného zákazníka.⁴

Podnikovým procesom spravidla rozumieme objektívne prirodzenú postupnosť činností, s úmyslom dosiahnutia daného cieľa v objektívne daných podmienkach.⁵

¹ SVOZILOVÁ, A. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3938-0

² CARDA, A. – KUNSTOVÁ, R. 2003. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0666-0

³ HAMMER, M. – CHAMPY, J. 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-028-7

⁴ ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1679-4

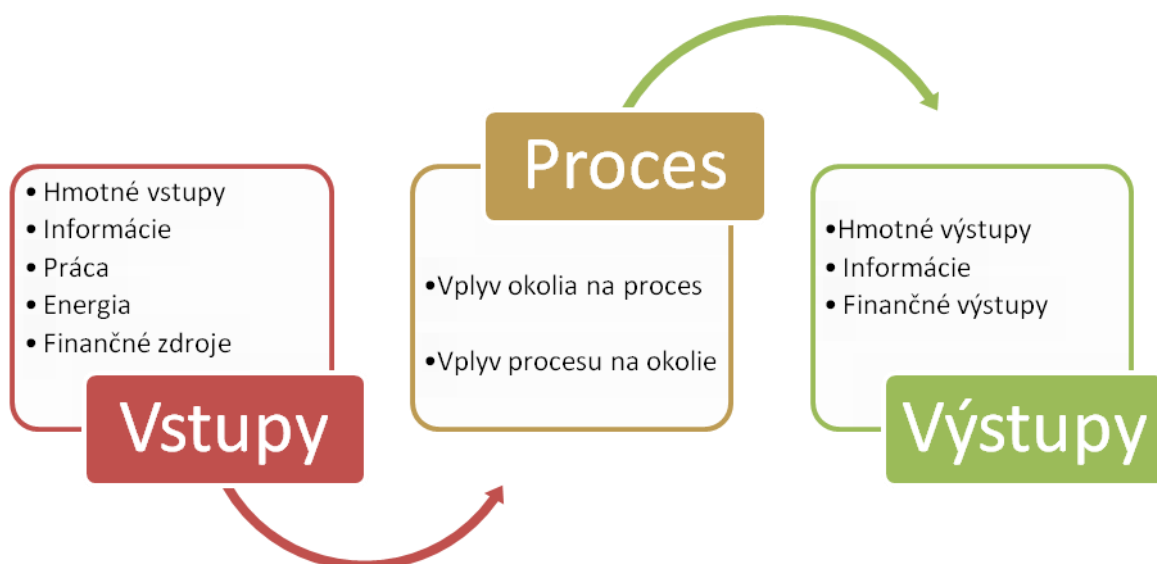
⁵ ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4128-4

Proces je postupnosť nezávislých a prepojených procedúr, ktoré spotrebúvajú jeden alebo viac zdrojov (čas zamestnancov, energiu, stroje, peniaze), aby premenil vstupy (dáta, materiál, atď.) na výstupy. Tieto výstupy fungujú ako vstupy pre ďalšie kroky, kým nie sú dosiahnuté ciele alebo konečný výsledok.

Proces je súhrn činností, transformujúci súhrn vstupov na súhrn výstupov (tovarov alebo služieb) pre iných ľudí alebo procesy, využívajúc k tomu ľudí a nástroje.⁶

Na grafe č.1 je popísaný transformačný model procesu. Do procesu vstupujú hmotné i nehmotné prvky. Tiež z procesu vystupujú hmotné i nehmotné prvky, ktoré ale majú pridanú hodnotu. Na proces pôsobia vplyvy z okolia a zároveň proces pôsobí na okolie.

Graf č.1:



Zdroj: FLEGL, R. 2006. *Podnikové procesy a jejich spolehlivost*. [online]

1.2 Atribúty procesu

- Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností, ktoré vo svojom súhrne vedú k vytvoreniu hodnoty, ktorú zákazník oceňuje.
- Implementácia procesného riadenia vedie k znižovaniu nákladov, zvyšovaniu rýchlosti a kvality.

⁶ ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2252-8

- Procesy vedú k možnosti kvantifikovať niektoré javy a zvyšovať presnosť odhadov niektorých budúcich udalostí.
- Prínosom procesného riadenia je zvýšenie využitia aktív.
- Úplne unikátna je schopnosť dosahovať (skôr) navzájom nekompatibilných cieľov.
- Proces vedie k vytváraniu tímového ducha, podporuje tímovú spoluprácu a angažovanosť členov tímu.
- Orientácia na proces umožňuje predchádzať konfliktom, súpereniu a cynizmu, ktorý môže vznikáť pri implementáciách nekonečného množstva rôznych zlepšovacích programov.
- Zavedenie procesného riadenia má za následok disciplínu.
- Zameranie na procesy vytvára väčšiu spokojnosť zamestnancov.
- Proces vedie k tomu, že s podnikom sa dobre komunikuje.
- Orientácia na zákazníka, charakteristická pre procesy, prináša jednu výhodu, ktorá je v dnešnom turbulentnom prostredí obzvlášť dôležitá a to možnosť poskytnúť zákazníkovi vyššiu pridanú hodnotu.
- Procesy umožňujú riadiť podnik bez pevnej organizačnej štruktúry.
- Proces podniku umožňuje úspešne a efektívne využiť najmodernejšie metódy a nástroje manažmentu.
- Proces je kriticky dôležitý, pretože firme dovoľuje meniť sa rýchlejšie než jej konkurencii.

Okrem vyššie uvedených skutočností, ktoré poukazujú na výhody procesného riadenia, existujú trendy, ktoré jednoznačne smerujú k procesnej orientácii a posilňujú jej význam.

- Zákazníci v súčasnosti nechcú len just - in - time produkty, ktoré sú šité na mieru potrebám a požiadavkám, ale chcú i just - in - time procesy.
- Pozícia zákazníka bola natoľko dôležitá, že sa masová výroba pretransformovala na masovú customizáciu. Z toho vyplýva, že produktom, ktorý zákazník žiada, sú často priamo procesy.
- Dnes zákazníci chcú produkty na mieru (jedinečné), aby spĺňali ich požiadavky a ich kritériá. Chcú byť často súčasťou procesu implementácie produktu, chcú tento proces hocikedy aj kontrolovať alebo dokonca riadiť. Procesy nahradia balíky služieb.

- Podniky využívajú špičkové procesy, kde vďaka nim môžu ovládať trhy, ktoré nie sú podobné tým, z ktorých začínali podnikat'. Vďaka procesom môžu organizácie efektívne s minimálnymi nákladmi v rýchlosti reagovať na zmeny v okolí organizácie a tým pádom aj predbehnúť konkurenciu.
- Podnik teda môžeme chápať ako hodnotový reťazec. Pri spojení procesov u dodávateľských reťazcov úzko spolupracujúcich firiem môžu zákazníkom ponúknuť komplexné riešenie šité na mieru ich požiadavkám.
- Procesy nemusia slúžiť len pre „styk so zákazníkmi“. Niekedy firmy spolupracujú s dodávateľmi, partnermi, niekedy aj s konkurenciou a podobne. Potrebujú k tomu tiež procesy, ktoré sa budú rýchlo a adaptabilne prispôsobovať prípadným zmenám.
- Neustálym zmenám veľkého rozsahu sa snažia organizácie vyrovnáť pomocou procesov. Niekedy ale na tieto zmeny už procesy nestačia a na rad prichádza reengineering.⁷

Reengineering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby bolo dosiahnuté dramatických zdokonalení z hľadiska kritických meradiel výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť.⁸

1.3 Klasifikácia procesov

Procesy je možné rozdeliť do nižšie spomínaných skupín.

1.3.1 Kľúčové a podporné procesy

Kľúčové procesy sú často nazývané ako hlavný alebo core procesy, sú naplnením podnikateľského zámeru spoločnosti. Tieto procesy vytvárajú pridanú hodnotu zákazníkovi a sú zároveň zdrojom príjmov podnikateľa. Mali by byť centrálnym procesom, na ktorý nadväzujú všetky ďalšie procesy.

Všeobecne sa dá povedať, že procesy rozoznáme podľa týchto vlastností:

- vytvárajú spoločnosti zisk,
- sú ľahko rozpoznateľné manažmentom spoločnosti,
- spravidla sú komplikované.

⁷ ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1679-4

⁸ HAMMER, M. – CHAMPY, J. 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-028-7

Podporné procesy majú za úlohu podporovať kľúčové procesy. Väčšinou nemajú s hlavnou náplňou spoločnosti nič spoločné. Sú vytvárané za účelom podpory bezproblémového chodu spoločnosti. Môžu byť tiež dodávané inou firmou - vo forme outsourcingu, čo je ďalší typ podporného procesu. Hlavným dôvodom využitia služieb inej firmy môžu byť náklady alebo neprítomnosť personálu schopného danú činnosť vykonávať. Príkladom podporných procesov môže byť informatika (iba v prípade, že sa nejedná o vlastný predmet podnikania), personalistika, financie, účtovníctvo.⁹

1.3.2 *Prierezové a ostatné procesy*

Prierezové procesy sú procesy, ktoré prechádzajú niekoľkými organizačnými jednotkami. Najčastejším príkladom prierezového procesu je manažment a marketing. Všetky tieto procesy silne ovplyvňujú celý chod spoločnosti. Ovplyvňujú všetko, čo sa v spoločnosti deje. Bez týchto procesov by bol každý jednotlivý proces sám o sebe bezcenný, pretože by medzi jednotlivými procesmi chýbal prepájajúci článok, ktorý im všetkým dáva význam a zabezpečuje ich konzistenciu. Niekedy bývajú tieto procesy nazývané *riadiace*, čo je tiež veľmi výstižné a vlastne ich to charakterizuje.

Ostatné procesy začínajú, prebiehajú a končia v jednej organizačnej jednotke alebo v jednej časovej etape.¹⁰

1.3.3 *Procesy riadiace a riadené*

V procesne riadenej organizácii neexistujú procesy, ktoré by nebolo možné označiť za *riadiace*, pretože podstatou a zmyslom každého procesu je riadenie.

Riadený proces je proces, ktorý je vykonávaný a zároveň je plánovaný a riadený v súlade so stanovenými požiadavkami a praxou.¹¹

1.3.4 *Procesy podľa ich zrelosti*

Zrelosť procesov vypovedá o stupni zrelosti celej organizácie. Celý tento model je založený na myšlienke, že k vyšším stupňom možno dospieť len cez stupne nižšie. CMM (Capability Maturity Model), čiže model zrelosti, je šesťstupňové hodnotenie vyspelosti procesov v organizácii.

Rozdelenie procesov

⁹ DOUCEK, P. 2006. *Řízení projektů informačních systémů*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86946-17-7

¹⁰ DOUCEK, P. 2006. *Řízení projektů informačních systémů*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86946-17-7

¹¹ ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4128-4

- 0 – *Neexistujúce* - procesy a ich riadenie je úplne chaotické.
- 1 - *Počiatkové (Initial)* - procesy sú realizované ad hoc.
- 2 - *Opakované (Repeatable)* - dodržiavajú sa určité pravidlá nevyhnutné pre vykonávanie základných opakovaných procesov.
- 3 - *Určené (Defined)* - procesy organizácie sú definované.
- 4 - *Riadené (Managed)* - procesy sú riadené a vykonáva sa meranie ich výkonnosti pomocou KPI (Key Performance Indicator - kľúčové ukazovatele výkonnosti).
- 5 - *Optimalizované (Optimized)* - procesy sú neustále zlepšované, existuje inovačný cyklus procesov a ich riadenia.

1.3.5 Procesy vnútro podnikové a medzipodnikové

Vnútro podnikové procesy sú také, ktoré neprekračujú hranice podniku do jeho okolia.

Naopak *medzipodnikové procesy* prekračujú hranice podniku a sú v spojení s jeho okolím. Organizácia by mala identifikovať a popísať všetky procesy tak, aby všetci v organizácii mohli pochopiť, ako procesy fungujú. Manažment organizácie často robí chybu, ak identifikuje len svoje kľúčové procesy (napr. výrobný). Aby však boli procesy organizácie jasné a zrozumiteľné, musia sa identifikovať, monitorovať a analyzovať všetky podporné a riadiace procesy.¹²

1.4 Riadenie procesov

Nasledujúca kapitola priblíži funkčné riadenie a jeho históriu. Zameria sa na výhody a nevýhody tohto typu riadenia, zmapuje možnosti jeho využitia v súčasnosti. Následne bude predstavené procesné riadenie, ktoré bude konfrontované s riadením funkčným. U procesného riadenia budú popísané jeho zložky, taktiež jeho uplatnenie a v neposlednom rade aj jeho výhody a nevýhody.

1.4.1 Funkčné riadenie

Počiatky funkčného riadenia siahajú do roku 1776 a sú spojované s dielom *Bohatstvo národov* od Adama Smitha. K hlavným znakom tohto riadenia patrí hierarchické

¹² DOUCEK, P. 2006. *Řízení projektů informačních systémů*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86946-17-7

rozdelenie podniku do tvaru pyramídy. Toto rozvrhnutie sa zameriava na organizačné jednotky, ktorými môžu byť odbory, prevádzkarne alebo úseky. V takto vytvorených útvaroch sa združujú zamestnanci s rovnakými úlohami, schopnosťami a aktivitami. Vznik takýchto útvarov bol podnietený využitím del'by práce, kedy došlo k rozdeleniu komplexného postupu na čiastkové činnosti. Spomínané činnosti potom môžu byť vykonávané aj nekvalifikovanými pracovníkmi, ktorí len získajú prax. Každý vytvorený útvar tiež vedie svoju vlastnú agendu a má svoju zodpovednosť za vykonávanú činnosť, ktorá je mu pridelená.

Na jednotlivé útvary je v tomto riadení nahliadané ako na uzavreté celky. Celý úsek je podriadený jednému vedúcemu, spravidla riaditeľovi, ktorému sa za činnosti jednotlivých úsekov zodpovedajú ich vedúci. Rozhodovací proces býva väčšinou presúvaný na najvyššie pozície podniku. Vo funkčnom riadení sa nesleduje proces samotný, ale pozornosť sa uchyľuje na jednotlivé útvary alebo ich funkcie.

V tomto type riadenia sa využíva široké rozpätie, čo so sebou nesie požiadavku na vedúceho pracovníka, aby poznal podrobne všetky činnosti podriadených. Funkčné riadenie je bežné u stredne veľkých organizácií s malým počtom výrobkov, ktoré však vyžadujú vysokú špecializáciu.

V čase rozmachu tohto riadenia dopyt prevyšoval ponuku, teda faktorom úspechu bola predovšetkým produktivita. Pri boji s konkurenciou sa využívalo najmä ceny. Významným predstaviteľom funkčného riadenia bol Henry Ford. Zavedením pásovej výroby a automatizácie umožnil zvýšenie produkcie a zároveň zníženie nákladov na výrobu. Rozdelením do výrobných útvarov poklesli požiadavky na kvalifikáciu pracovníkov, ktorí sa už zameriavali len na výrobu vo svojom úseku, ktorý poskytoval komponenty a služby pre celkovú výrobu automobilov.¹³

Výhody funkčného riadenia

- *Efektívne využitie zdrojov* - úlohy zoskupené na jedno miesto šetria náklady a čas. Oddelenie špecializujúce sa na jednu činnosť je schopné preniknúť viac do hĺbky a poskytnúť viac odborných znalostí pri riešení problémov.
- *Jednotný odborný vývoj zručností* - pracovníci v jednom úseku sa zaoberajú podobnou činnosťou, ktorá je pre nich prioritou a majú možnosť sa špecializovať na danú činnosť vo väčšej miere.

¹³ DĚDINA, J. 1996. *Podnikové organizační struktury*. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-718-7029-3

- *Zreteľný kariérny postup* - jednoznačne dané, aké aktivity vedú pracovníka na povýšenie. Ak pracovník pochopí princípy kariéry v podniku, na čo sa zamerať a v čom sa zdokonaľovať, môže predpokladať, aký postup ho čaká.
- *Strategické rozhodovanie zhora* - podnik je riadený centrálnne a vedenie určuje smer rozhodovania. U všetkých útvarov v pyramídovej štruktúre je zabezpečené jednotné vedenie sledujúce stratégiu celej organizácie.
- *Dokonalejšia koordinácia práce v oddelení* - spoločné ciele zamestnancov v rámci jedného oddelenia a ich zomknutosť pri riešení problémov vytvára väčšiu kolegiálnosť.¹⁴

Nevýhody funkčného riadenia

- *Funkcia nerieši problémy ostatných* - funkcie sa často zaoberajú len samy sebou a vecami, ktoré sa ich priamo nedotýkajú, ich nezaujímajú.
- *Rozdielne záujmy* - záujmy funkcií nemusia byť v súlade so strategickými funkciami podniku.
- *Súperenie na nesprávnom mieste* - ľudia často venujú veľa energie pri súperení vo vnútri organizácie namiesto súperenia s konkurenciou.
- *Väčšia byrokracia* - pri rozhodovaní musia byť informácie odovzďávané lineárne nahor, čo predlžuje komunikáciu. Je nutné dodržiavať byrokratické pravidlá.
- *Absencia nadhľadu* - ľudia sú často zaujatí vlastnými funkciami alebo oddelením a uniká im systém ako celok. Nie sú si vedomí, že ich činnosť vo výsledku nemusí byť pre podnik prínosom.
- *Prílišná centralizácia* - právomoci sa nepresúvajú nižšie, čo spomaľuje fungovanie celého systému.
- *Zákazník nie je na prvom mieste* - vrcholový manažment je orientovaný na administratívno-operatívne činnosti, nie na zákazníka.
- *Absencia strategického riadenia funkcií*
- *Nejasné rozdelenie kompetencií podľa funkcií* - za jeden proces zodpovedá viac ľudí, je nejasná zodpovednosť a rozhodnutia sa presúvajú na vrcholového manažéra.
- *Nemerateľné náklady* - nemožnosť merať jednotlivé činnosti a vyčísľovať náklady na ne.

¹⁴ DĚDINA, J. 1996. *Podnikové organizační struktury*. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-718-7029-3

- *Málo účinná motivácia pracovníkov* - keďže odmeny nie sú priamo závislé na podiele na výsledku.
- *Vytváranie komunikačnej a informačnej bariéry*
- *Vertikálna organizačná štruktúra* - pri riadení sa uplatňujú tvrdšie prvky pomocou príkazov a kontroly práce.
- *Zameranie na dôsledky javov* - zameranie na dôsledky javov, nie na príčiny.¹⁵

Problémy funkčného riadenia

Hoci sa aj dnes používa funkčné riadenie v širokej miere, podniky si už dlhšiu dobu uvedomujú veľa jeho problémov. Jedným z nich je obmedzený postoj rôznych funkcií, ktoré sa nezauímajú o problémy, ktoré sa ich zdanlivo netýkajú. Ďalším problémom je vnútorná konkurencia medzi jednotlivými funkciami či útvarmi, kedy sa toto vzájomné súperenie často dostáva do stredu pozornosti, namiesto súperenia s externou konkurenciou. Toto súperenie máva pre podnik spravidla deštruktívne účinky. Príkladom takéhoto konfliktu môže byť rozpor medzi predajom a marketingom na strane jednej a výrobou na strane druhej. Ďalším problémom je časté spomaľovanie komunikácie v dôsledku príliš striktného dodržiavania byrokratických pravidiel, keďže správy sa musia odovzdávať lineárne nahor vedúcemu príslušnej funkcie skôr, ako je možné ich odovzdať inej funkcii. Ďalším problémom komunikácie vo funkčnom prostredí je to, že niekedy k žiadnej komunikácii nedochádza. V niektorých prípadoch sa ľudia ponoria do záležitostí svojej vlastnej funkcie alebo svojho vlastného oddelenia a nie sú si vedomí všetkých aktivít, ktoré ich obklopujú a ktoré by mali byť predmetom ich najvyššieho záujmu pozornosti. Tento prístup môže ďalej vyvolávať nadbytočné, niekedy aj duplicitné činnosti a môže viesť tiež k nejasnému priradeniu kompetencií predovšetkým z hľadiska zodpovednosti za výsledok procesu ako celku. Problematický tiež spravidla býva prenos výsledkov práce medzi jednotlivými činnosťami, vzhľadom k tomu, že pracovníci vykonávajúci jednotlivé činnosti nepoznajú nadväznosť medzi nimi.¹⁶

1.4.2 Procesné riadenie

¹⁵ HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 80-731-8270-X

¹⁶ ROBSON, M. - ULLAH, P. 1998. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-64-6

Základnou charakteristikou procesného prístupu k riadeniu je schopnosť reakcie na rozdielne požiadavky zákazníkov a ich naplnenie. Procesný prístup umožňuje pružný prechod od jednej požiadavky zákazníka k úplne inej, rozdielnej požiadavke iného zákazníka. Procesný prístup umožňuje prechod od veľkého množstva jedného produktu k veľkému množstvu rozmanitých produktov (výstupov), a to pri zvýšení efektívnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesov v organizácii. Prostredníctvom procesného riadenia sa na organizáciu pozeráme ako na systém vzájomne previazaných procesov. Procesný prístup možno tiež charakterizovať vo vzťahu k výsledku a to nasledovne: Požadovaný výsledok dosiahneme oveľa účinnejšie, ak sú činnosti a súvisiace zdroje riadené ako proces.

Podstatu procesného riadenia definuje jeho cieľ. Cieľom procesného riadenia je rozvíjať a optimalizovať chod organizácie tak, aby efektívne, účelne a hospodárne reagovala na požiadavky zákazníka a to:

a) spôsobom, ktorý:

- ❖ definuje pracovný postup (proces) ako ucelený sled činností naprieč organizáciou
- ❖ pre každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje
- ❖ definuje osobnú zodpovednosť za proces aj za každú činnosť
- ❖ nastavuje systém merania výkonnosti procesov
- ❖ sleduje a vyhodnocuje každý proces

b) tak, aby:

- ❖ sa dodržiavala kvalita výsledkov procesov daná meranými ukazovateľmi a ich parametrami
- ❖ boli optimálne využité dostupné zdroje
- ❖ bola priebežne zvyšovaná výkonnosť organizácie podľa vopred známych a meraných ukazovateľov.

Kľúčovým faktorom úspechu je dôslednosť nasadenia a presadzovania procesného prístupu za jednoznačnej a trvalej podpory vrcholového manažmentu danej organizácie.¹⁷

Princípy procesného riadenia

¹⁷ GRASSEOVÁ, M. 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Praha: Computer Press, ISBN 978-80-251-1987-7

Procesné riadenie je nutné dať do súvislostí s tromi oblastami. Prvou z nich je znalosť procesov, kedy organizácia pozná svoje procesy, ich vstupy a výstupy. Pozná spôsoby, akými sa spomínané vstupy menia na výstupy a vie, aké zdroje sú pri tom spotrebované. Druhou oblasťou je verifikácia činnosti pre premenu vstupov na výstupy. Činnosti realizované v procese sú dobre popísané a parametrizované, obsahujú teda výkonnostné charakteristiky. Pracovníci musia poznať svoju úlohu pri premene vstupov na výstupy. Poslednou oblasťou je monitorovanie meranie a neustále zlepšovanie. Osoby zodpovedné za procesy (teda ich vlastníci) majú k dispozícii ukazovatele, ktoré jasne vypovedajú o účinnosti a efektívnosti jednotlivých procesov. Na základe týchto ukazovateľov ďalej navrhujú zmeny v procesoch, ktorých uplatnením ich tiež optimalizujú.¹⁸

K efektívnemu uplatneniu procesného riadenia je nutné dodržať tieto princípy procesného riadenia:

1. *Integrácia a kompresia prác* - samostatné práce sa integrujú do logických celkov tak, aby ich bol schopný dosiahnuť procesný tím orientovaný na pridanú hodnotu pre zákazníka. Kompresia prác znamená zhusťovanie prác a napriamovanie procesov. Ide o vylúčenie zbytočných činností, doplnenie chýbajúcich a inováciu neefektívne vykonávaných činností.
2. *Delinearizácia prác* - práca je vykonávaná v prirodzenom slede.
3. *Vyhľadanie najvýhodnejšieho miesta pre prácu* - práca je vykonávaná tam, kde je to najvýhodnejšie bez ohľadu na hranice funkčných útvarov, oddelení alebo dokonca podnikov.
4. *Uplatnenie tímovej práce* - procesy sú zabezpečované pomocou autonómnych tímov s dostatočnými právomocami tak, aby ich motivácia bola priamo zviazaná s pridanou hodnotou pre zákazníka.
5. *Procesné zameranie motivácia* - motivácia je priamo zviazaná s výsledkom (pridaná hodnota pre zákazníka), nie iba s činnosťou.
6. *Zodpovednosť za proces* - za proces je zodpovedný vlastník procesu, ktorý predovšetkým zodpovedá za efektívnosť procesu v dlhodobejšom horizonte .
7. *Varianty poňatia procesu* - každý proces má niekoľko variantných prevedení. Voľba varianty závisí od typu požiadavky na vstupe, trhu, na výstupoch, poprípade na dostupnosti zdrojov.

¹⁸ GRASSEOVÁ, M. 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Praha: Computer Press, ISBN 978-80-251-1987-7

8. 3S - sebariadenie, sebakontrola a sebaorganizácia - znamenajú úplnú autonómiu tímu, príkladom môžu byť procesné tímy.
9. *Pružná autonómia procesných tímov* - štruktúra procesných tímov je zostavená tak, aby bolo možné tím pružne prispôbovať novým požiadavkám na neho kladeným.
10. *Znalosť a informačná bezbariérovosť* - odstránenie všetkých informačných a znalostných bariér. Je potrebné vytvoriť zdieľané databázy a centralizované informačné zdroje.¹⁹

Prínosy procesného riadenia²⁰

Prínosy procesného riadenia sa prejavujú v celej organizácii. Veľkosť týchto prínosov sa môže líšiť v závislosti na jej veľkosti, charaktere a vnútornom členení. Celkovo by sa prínosy mali prejaviť vo výkonnosti organizácie so zníženou spotrebou zdrojov.

V oblasti riadenia organizácie:

- Vznikne prostredie pre trvalý monitoring dosahovaných cieľov spoločnosti.
- Je dosiahnutá schopnosť jednoduchej možnosti odhaľovania príčiny stavu plnenia, prípadne neplnenie cieľových ukazovateľov. Súčasne s tým vznikajú schopnosti trvalého zlepšovania procesov na základe priebežného sledovania výkonnosti procesov.
- Je jasne definovaná stratégia podporných činností organizácie, určenie konkrétnych a merateľných cieľov.
- Je umožnené rýchle a jednoduché riadenie zmien, prípadne reakcie na zmeny v požiadavkách zákazníka.

V oblasti personálnych zdrojov organizácie je dosiahnuté:

- Trvalého monitoringu výkonnosti čiastkových procesov a činností s prepojením na motivačný nástroj v rámci riadenia ľudských zdrojov.
- Možnosti jednoduchej, prehľadnej a jasnej definície pracovných pozícií a pracovných rolí v procesnom modeli.

V oblasti finančného plánovania je dosiahnuté:

¹⁹ DRAHOTOVSKÝ, L. - ŘEZNÍČEK, B. 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-521-0

²⁰ GRASSEOVÁ, M. 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Praha: Computer Press, ISBN 978-80-251-1987-7

- Detailného popisu výkonnosti čiastkových procesov a ich parametrizácia (priradenie zdrojov), ktoré dáva možnosť nákladového plánovania na úrovni hlavných procesov v organizácii.
- Ocenenia hlavných procesov organizácie, čo umožňuje využitie benchmarkingu.

V oblasti logistiky je dosiahnuté:

- Zavedenie pravidiel pre riadenie a organizáciu materiálových tokov.
- Odhalenie a odstránenie úzkych miest v procesoch zásobovania, nákupu materiálu a služieb a udržiavania zásob materiálu.
- Schopnosti vykonávať vo vytvorenom procesnom modeli analýzy a simulácie vedúce k optimalizácii logistických procesov.
- Možnosť vytvoriť na základe vykonanej procesnej analýzy základný podklad pre rozhodnutie o optimálnej koncepcii zásobovania.

V oblasti IT je dosiahnuté:

- Jednoduchého a rýchleho definovania požiadaviek na funkcionalitu informačných systémov, predovšetkým vo väzbe na obsluhu hlavných procesov organizácie.

V oblasti prevádzky odborných útvarov je dosiahnuté:

- Vygenerovanie celého procesného modelu na podnikovú intranetovú sieť, kde je ďalej umožnené aktívne a dynamické prechádzanie všetkých štruktúr modelu.
- Významného zvýšenia informovanosti pracovníkov na všetkých organizačných úrovniach.
- Možnosti vyhľadávania a pripomienkovania jednotlivých procesov vytvorením platformy pre zapojenie všetkých pracovníkov do procesu neustáleho zlepšovania procesov.
- Možnosti pripojenia a previazania akýchkoľvek už existujúcich podnikových smerníc a dokumentov v elektronickej podobe, vrátane možnosti ich spustenia / otvorenia priamo z modelu, čo výrazne zrýchli a skvalitní prácu v celej organizácii.

Porovnanie procesného a funkčného riadenia

Na rozdiel od funkčného riadenia, kde základným kritériom organizačného delenia je zručnosť, sa procesné riadenie zameriava na výsledok práce (produkt), a tiež na postup jeho dosiahnutia. Práca sa tu nevykonáva separátne v oddelených jednotkách, ale naopak tu dochádza k akémusi prietoku cez všetky oddelenia. Celý takýto systém je potom riadený

predovšetkým potrebou zákazníka, čo znamená riadenie produktov a medziproduktov. Využitím procesného prístupu k riadeniu dochádza k zjednodušeniu celého toku práce a jeho optimalizácii.

Graf č. 2: Porovnanie funkčného a procesného riadenia

Kritérium	Funkčné riadenie	Procesné riadenie
Základný princíp	Deľba práce	Integrácia činností
Základná stavebná jednotka	Čiastková činnosť	Proces
Stred záujmu na	Činnosť	Výsledok
Charakter výroby	Hromadná	Variantná
Základné aktívum	Kapitál	Znalosť
Predpoklad úspechu	Objem, rýchlosť	Pružnosť
Podnik ako systém	Koordinácia oddelených prvkov	Snaha o synergiu
Ukazovatele úspešnosti	Ekonomické ukazovatele	Pridaná hodnota pre zákazníka
Organizačná štruktúra	Strmá pyramída	Horizontálne plochá
Riadenie	Hierarchické	Naprieč útvarmi
Právomoci a zodpovednosti	Vymedzené za úsek	Za proces
Ukazovatele podniku	Ekonomická analýza	Analýza procesov
Vzťah k podriadeným	Kontrola, prikazovanie, tvrdé prvky	Kaučovanie, mäkké prvky
Orientácia na	Dôsledky	Pričiny
Hlavná funkcia podniku	Výroba	Marketing
Manažment	Operačný	Procesný
Vnútropodnikové prostredie	Konkurencia medzi funkciami	Spolupráca
Charakter práce	Špecializácia	Integrácia
Kvalifikácia	Nenáročná	Náročná
Ľudia	Industriálny človek	Znalostný človek
Myslenie	Deduktívne	Induktívne
Komunikácia	Lineárno-vertikálna	Horizontálna

Zdroj: HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 80-731-8270-X

Analýza procesu

Základom pre tvorbu procesov je vykonať dôkladne procesnú analýzu v podniku alebo jeho časti. Na analýze by mali spolupracovať odborníci, ktorí sa touto problematikou zaoberajú, pretože vidia celú problematiku objektívne. Procesná analýza je metodický a analytický postup, ktorý mapuje, popisuje a vyhodnocuje procesné reťazce v podniku. Procesná analýza a s tým súvisiace modelovanie procesov sú základným nástrojom pri zavádzaní a rozvoji procesného riadenia organizácie. Hlavnou úlohou tejto analýzy je identifikovať a zmapovať všetky dôležité činnosti v procesoch organizácie a navyše definovať ich vzájomné vzťahy, odкрыť všetky duplicitné alebo naopak nájsť chýbajúce činnosti, prípadne väzby a rozhranie medzi identifikovanými procesmi. Dopady procesnej analýzy sa prejavujú najmä v oblasti:

- *finančnej* - efektivita, využitie zdrojov, návratnosť investícií, rozloženie nákladov,
- *vzťahu k zákazníkom* - spokojnosť užívateľov, produktivita, podpora
- *interných procesov* - dostupnosť služieb, kvalita, prevádzka, servis
- efektívneho rozvoja - inovácie, zlepšovanie, vzdelávanie atď.

Výsledkom analýzy a modelovania procesov je popis procesov v podobe grafických máp so znázornením zodpovedností za jednotlivé aktivity, vstupov a výstupov a so znázornením väzieb medzi jednotlivými procesmi a aktivitami každého procesu.

Ak budeme chcieť formulovať procesy, mali by sme najskôr identifikovať základné činnosti. Potom si musíme urobiť predstavu o základných udalostiach a predpokladaných reakciách na ne. Nakoniec by sme si mali predstaviť základné objekty záujmu a ich životné cykly.²¹

Analýza procesu je kľúčovou časťou v postupe zavádzania zmien. Analyzuje sa skutočná potreba zmien v procese, vzťah organizácie k tomuto procesu a spôsob jeho integrácie do prostredia podniku. Samotný popis a analýza prebiehajú v nasledujúcich krokoch:²²

1. Popis súčasného stavu procesu
 - Definícia procesu (vymedzuje rozsah procesu)
 - Špecifikácia súčasných cieľov
 - Priebeh procesu, činností, vrátane nadväzností
 - Špecifikácia vstupov a výstupov
 - Parametre procesu (výkon, doba trvania, atď.)

²¹ ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4128-4

²² ŠEBEK, V. 2013. *Podnikové procesy*. [online]

- Identifikácia zákazníkov procesu
 - Externý zákazník
 - Interný zákazník v procese
 - Iná dotknutá skupina
 - Iný proces
- Obmedzujúce faktory pre zmenu / rozvoj procesu
- Úloha v procese - konkrétni pracovníci (najmä vlastníci procesu)
- SW aplikácie podporujúce proces

Proces je možné popísať voľným alebo štruktúrovaným textom, alebo možnosť využitia formalizovaných tabuliek. Ďalej je možné ho graficky znázorniť, kedy sú využité preddefinované grafické objekty, ktoré umožňujú jednoznačné a jasné znázornenie. Graficky znázornené procesy je možné ľahko analyzovať a vyhodnocovať vďaka ich prehľadnosti.

2. Analýza skutočného stavu procesu (vrátane IT podpory, zabezpečenie zdrojmi, informáciami)

- Analýza logickej štruktúry procesov
- Analýza metrik procesu
- Hodnotenie spokojnosti externých aj interných zákazníkov procesu
- Analýza okolia procesu
 - Vstupné informácie (dokumenty, dáta)
 - Technická a logistická podpora
- Analýza atribútov procesu
 - Role , dokumentácie , zodpovednosti
 - Zdroje - ich množstvo a kvalita
 - Zabezpečenie komunikácie a koordinácie
 - Kvalita podpory IT aplikácií
- Identifikácia úzkych miest
- Analýza problémových oblastí (zistených problémov)

3. Modelovanie procesu

- Určenie druhov procesných modelov, ktoré budú vytvárané, ich rozsahu a miery podrobnosti
- Tvorba modelov

4. Návrh technických a ekonomických parametrov procesu (metriky procesu) pre jeho sledovanie a porovnanie s neskôr navrhovanými riešeniami, definície merateľných cieľov procesu
5. Sledovanie a meranie priebehu procesu
6. Časové a nákladové ocenenie procesu
7. Identifikácia pre zlepšenie
 - Zlepšenie procesu
 - Zlepšenie podpory procesu
 - Štrukturálna zmena procesu
 - Vytvorenie nového procesu

1.5 Výber procesov pre zlepšenie

Pre vylepšenie či optimalizáciu je najvhodnejší proces, ktorý spĺňa nasledujúce požiadavky:

- má veľký potenciál z hľadiska prínosov
- prinesie po modifikácii výraznú konkurenčnú výhodu
- je príliš nákladný
- je predmetom oprávnenia kritiky klientov
- spotrebováva veľké množstvo kapacít
- má neúmerne dlhú dobu trvania
- bude podporovaný novým alebo modifikovaným informačným systémom
- je klientsky orientovaný
- slúži pre zavedenie nového produktu

Výber procesu je potrebné prejednávať v spolupráci s obchodnými útvarmi, IT a controllingom. Tým sa napríklad vylúči proces, ktorý zabezpečuje neperspektívne služby, alebo podporuje útlmové produkty a podobne. Vybraný proces musí spĺňať niekoľko základných kritérií. Musí byť skutočný, teda zodpovedá definícii procesu. Ďalej musí byť celý, pretože optimalizácia iba jeho časti by mohla viesť k celkovej neefektívnosti. A v konečnom dôsledku sa musí jednáť o proces, ktorý je podnikom chcený, teda podnik má na jeho zmene skutočný záujem.²³

²³ ŠEBEK, V. 2013. *Podnikové procesy*. [online]

1.6 Implementácia procesného riadenia

Fázu implementácie procesného riadenia môžeme zhrnúť do piatich po sebe nasledujúcich krokov.

1. Vytvorenie vízie procesne riadenej firmy a stanovenie cieľov, ktoré majú byť transformáciou na procesne riadenú firmu dosiahnuté
2. Prevedenie benchmarkingu a definovanie úspechu
3. Inovácia podnikových procesov
4. Transformovanie organizácie
5. Monitoring a neustále zlepšovanie nových procesov²⁴

1.7 Metódy k mapovaniu procesov

1.7.1 Model procesu SIPOC

Všeobecná mapa procesu SIPOC je chronologické zobrazenie najvýznamnejších 3-6 krokov, udalostí alebo operácií v procese. Poskytuje základ pre definovanie procesu v zjednodušenej vizuálnej podobe. Dáva zjednodušený pohľad na celkový proces.²⁵ Znázorňuje previazanosť dodávateľov so vstupmi, výstupmi a väzbu výstupov na zákazníka. Ide o nástroj, ktorý využíva metodológia Six Sigma, ktorá poukazuje na to, s akou pravdepodobnosťou sa v procese vyskytne chyba.²⁶ Prostredníctvom tohto modelu budeme opisovať proces aj v praktickej časti práce a to proces získavania zamestnancov.

Postup SIPOC diaramu :

1. Identifikácia interných a externých zákazníkov a stanovenie priorít medzi všetkými zákazníkmi.

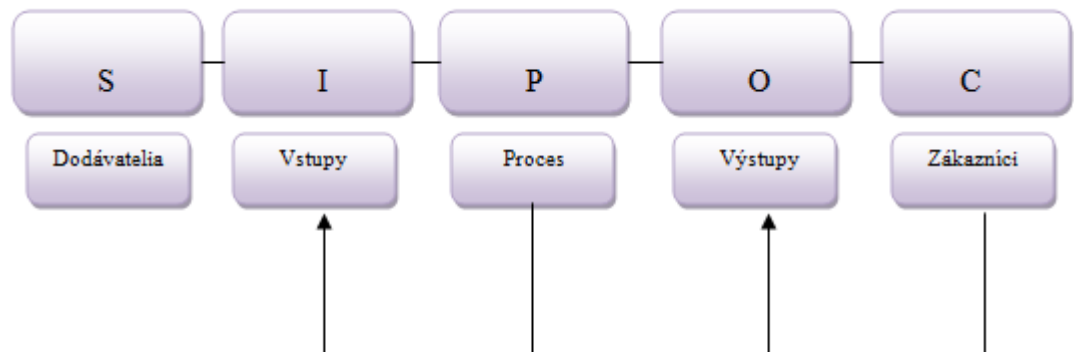
²⁴ ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1679-4

²⁵ Kučerák, D. 2007. Model procesu SIPOC [online]. 1.3.2007. [cit. 2014.04.04.]. Dostupné na internete: <<http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/model-procesu-sipoc>>

²⁶ Kádárová, J. doc. Ing. PhD. 2011. Model mapovania podnikových procesov [online]. 19/2011. [cit. 2014.04.04.]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacia/pages/archiv/transfer/19-2011/pdf/242-245.pdf>>

2. Príprava zoznamu CTQ požiadaviek na každého zákazníka vrátane kvalitatívnych požiadaviek, požiadaviek na dodanie a nákladových požiadaviek.
3. Určenie krokov, ktoré ovplyvňujú proces.
4. Stanovenie začiatku a konca procesu, uvedenie 3 – 6 najdôležitejších krokov procesu.
5. Identifikácia vstupov a dodávateľov procesu resp. jednotlivých krokov procesu.²⁷

Graf č.3 : Mapa procesu:



Graf č. 3: (Zdroj : vlastné spracovanie)

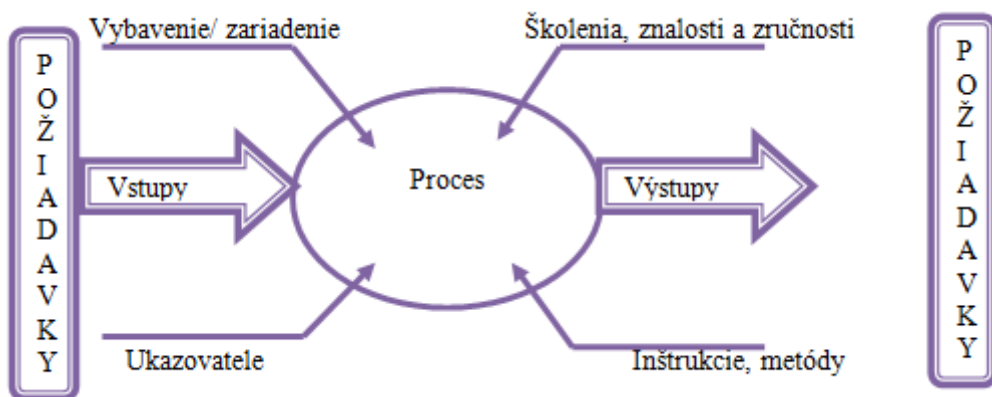
1.7.2 Diagram korytnačky:

Turtle diagram, vychádza z nástroja SIPOC a predstavuje funkčnú analýzu procesu. Diagram korytnačky je metóda analýzy interného procesu, pričom nadväzuje na diagram chobotnice. Zobrazuje stav procesu, jeho ciele, podklady na hodnotenie efektívnosti procesu.²⁸

Graf č.4 : Turtle diagram

²⁷ Kučerák, D. 2007. Model procesu SIPOC [online]. 1.3.2007. [cit. 2014.04.04.]. Dostupne na internete: <<http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/model-procesu-sipoc>>

²⁸ Džubáková, M., Lichnerová, L. 2012. Procesný manažment. Bratislava: Ekonóm, 2012. 133 s. ISBN: 978-80-225-3379-9. S. 48.

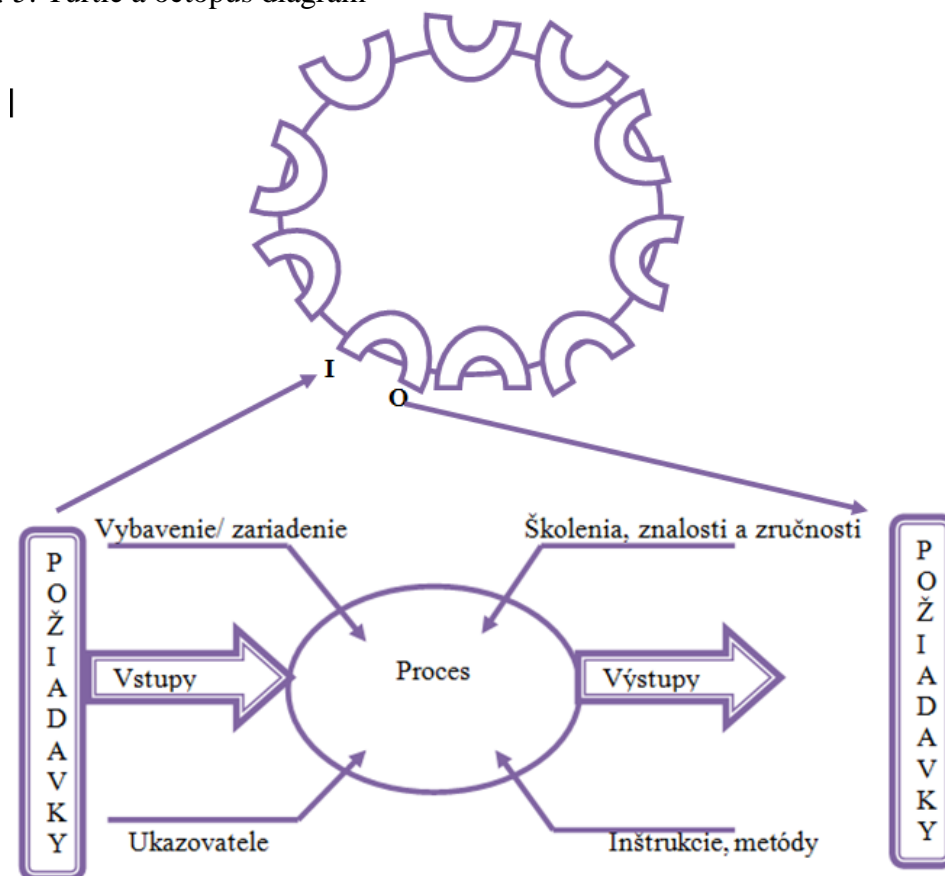


Zdroj: Dostupné (http://www.qualitydigest.com/june06/articles/03_article.shtml)

1.7.3 Diagram chobotnice:

Je metódou procesnej analýzy systému. Zobrazuje interné a externé rozhrania medzi organizáciou a zákazníkmi. Predstavuje cestu ku komplexnému zákazníckemu nastaveniu systému.²⁹

Graf č. 5: Turtle a octopus diagram³⁰



²⁹ Džubáková, M. ,Lichnerová,L. 2012. Procesný manažment. Bratislava:Ekonom,2012.133 s.ISBN:978-80-225-3379-9. S.48.

³⁰ Džubáková, M. ,Lichnerová,L. 2012. Procesný manažment. Bratislava:Ekonom,2012.133 s.ISBN:978-80-225-3379-9. S.49.

2. Cieľ práce

Každá veľká spoločnosť pri svojej každodennej činnosti vykonáva veľké množstvo úkonov a procesov. Riadenie procesov by malo znamenať zlepšenie, a to ako v oblasti efektívnosti, tak aj z pohľadu nákladov. Má predstavovať rýchlejší a lacnejší priebeh realizácie daného procesu.

Predmetom riešenia tejto práce je riadenie procesov v poisťovni Kooperativa a.s., konkrétne sa jedná o proces získavania zamestnancov pre jednu z popredných poisťovní na slovenskom poisťovnom trhu. Preto, že v procese riadenia sú zreteľné väčšie nedostatky a zdĺhavosť procesov v spoločnosti, cieľom mojej práce je návrh konkrétnych opatrení, ktoré by sa mali realizovať pri riadení procesov v spoločnosti Kooperativa a.s. .

Teoretická časť práce obsahuje všeobecné poznatky vývoja, postupu ako aj výhody procesného riadenia.

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh konkrétnych účinných opatrení na zlepšenie procesov v oblasti riadenia výberu a náboru nových poisťných poradcov pre spoločnosť. Za čiastkové ciele, ktoré prispeli k záveru hlavného cieľa, môžem označiť:

- základnú charakteristiku spoločnosti
- skompletizovanie údajov
- detailné analyzovanie teoretických informácií z oblasti procesného manažmentu
- praktické aplikovanie údajov v procese riadenia v poisťovni Kooperativa, a.s..

V uvedenej spoločnosti je proces získavania nových pracovníkov neodmysliteľnou súčasťou stredného a vrcholového manažmentu. Za čiastkový cieľ okrem toho možno považovať odhaľovanie nedostatkov pri pracovných pohovoroch, prípadne poukázať na možné rezervy prijímacieho procesu v spoločnosti Kooperativa a.s. Výber, preškolenie a riadenie pracovníkov je veľmi náročná a zodpovedná práca. Personálna činnosť zamestnáva viacerých manažérov, ktorí investujú do nej množstvo energie a pracovného času. Dá sa povedať, že skúsený poisťovací poradca sa v súčasnosti stáva kľúčovou pozíciou v poisťovni. Situácia na trhu práce, najmä v období hospodárskej krízy, núti spoločnosti byť aktívnejšími. Pri prijímaní zamestnancov sa musí jednať o pracovníkov, ktorí budú predstavovať vyššiu pridanú hodnotu. Obsadzovanie tohto typu pracovnej

pozície patrí medzi pozície, ktoré veľmi často ponúkajú aj iné konkurenčné spoločnosti. Preto pri personálnej práci treba byť na trhu rýchlejší, nápaditejší a originálnejší.

Filozofiou spoločnosti, čo sa týka oblasti získavania a výberu zamestnancov je, že kvalitu spoločnosti v rozhodujúcej miere ovplyvňuje kvalita ľudského potenciálu. Cieľom procesu získavania a výberu zamestnancov je preto obsadenie pracovnej pozície tým najvhodnejším kandidátom, ktorý splní požadované kritériá spoločnosti v reálnom čase.

3. Metodika práce a metody skúmania

Predmetom skúmania predkladanej diplomovej práce je riadenie procesov v spoločnosti Kooperativa a.s. Už pri výbere samotnej témy som sa zaoberala možnosťami dostupnej literatúry. Vzhľadom k aktuálnosti riešenia danej témy na Slovensku, ako aj v zahraničí, existuje k téme dostatočné množstvo literatúry.

Objektom skúmania diplomovej práce je proces získavania zamestnancov v jednej z popredných poisťovní na slovenskom poisťnom trhu. Proces náboru pracovníkov som si vybrala z dôvodu, pretože sa osobne podieľam na tomto zaujímavom procese a mám možnosť posúdiť kolobeh procesu ako aj mnou videné nedostatky procesu v danej spoločnosti. Kooperativa poisťovňa, a. s. Vienna Insurance Group (VIG) bola založená 30. októbra 1990 ako prvá súkromná univerzálna poisťovacia spoločnosť na Slovensku. V prvých rokoch svojej činnosti si vybuodovala pozíciu stabilnej a úspešnej poisťovne. Túto pozíciu si udržala napriek stále rastúcej konkurencii vďaka dôvere svojich klientov.

Majoritným akcionárom spoločnosti je jedna z najvýznamnejších poisťovní v Rakúsku, Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe. Kooperativa je členom silnej európskej skupiny Vienna Insurance Group, ktorá má zastúpenie po celej Európe.

Koncern pozostáva z približne 50 spoločností v 24 krajinách a má dlhú tradíciu, so silnými značkami a blízkosťou ku klientom. VIG je postavená na základoch takmer 190 ročnej skúsenosti v oblasti poisťovníctva. Má približne 24 000 zamestnancov, čím sa Vienna Insurance Group stáva jasným lídrom na svojich trhoch. Toto postavenie poisťovne dovoľuje čerpať z dlhodobého potenciálu. Vienna Insurance Group je podnikom s najvyšším ratingem v rámci hlavného indexu Viedeňskej burzy ATX.

Kooperativa zaznamenáva v posledných rokoch prudký nárast svojho podielu na trhu a rozširovanie svojich podnikateľských aktivít, v rámci ktorých získala Komunálnu poisťovňu, a.s. Vienna Insurance Group. Do skupiny sa zaradila aj Poisťovňa Slovenskej sporiteľne. Spoločný podiel poisťovní skupiny Vienna Insurance Group na Slovensku

dosiahol k 31.12.2013 úroveň 34,53 %, čím skupina posilnila pozíciu lídra na slovenskom poistnom trhu.

Kooperatíva ponúka občanom, fyzickým a právnickým osobám viac ako 100 produktov životného a neživotného poistenia. Všetky ponúkané produkty a ich všeobecné poistné podmienky zodpovedajú európskemu štandardu, vďaka čomu počet klientov dosahuje takmer hranicu 1,2 milióna a prekračuje hranicu 1,6 milióna kusov poistných zmlúv.

Obchodná sieť spoločnosti v súčasnosti pozostáva zo 7 konvenčných agentúr a 1 špecializovanej agentúry pre spoluprácu s makléorskými spoločnosťami, 43 kancelárií, 67 obchodných miest a takmer 300 zastúpení v slovenských mestách a obciach.³¹

Poistovníctvo, ktoré je kľúčovou oblasťou podniku Kooperatíva, a.s., radíme medzi nevýrobné národohospodárske odvetvie, ktoré sa zameriava na tvorbu netradičných, špecializovaných finančných fondov a ich spravovanie na zásade podmienenej návratnosti. V rámci svojej činnosti poskytuje poistnú ochranu s úhradou škôd, ktoré vzniknú na základe nepredvídaných ale možných udalostí, ktoré môžu nastať. Služby, ktoré ponúka poisťovňa sú k dispozícii občanom, podnikateľom a korporáciám. Poistenie poistených subjektov sa realizuje prostredníctvom platenia poistného. Poisťovňa zhromažďuje finančné prostriedky do doby, kedy nastane poistná udalosť a ona nesie náklady za vzniknutú škodu v tejto poistnej udalosti. Poistovníctvo funguje v podmienkach trhovej ekonomiky ako stabilizátor ekonomickej úrovne pre podniky a životnej úrovne obyvateľstva ak nastane poistná udalosť. Poistenie je v trhovej ekonomike vlastne tovarom a poistný fond je kapitálom, ktorý slúži na podporu rozvoja podnikania, či ochranu súkromného vlastníctva obyvateľstva.

Pri príprave teoretickej časti som sa sústredila najmä na literatúru zahraničných autorov, učebnice písané na akademickej pôde ekonomickej univerzity ako aj články prístupné z internetových zdrojov a odborná časopisecká literatúra. Po získaní množstva informácií z odborných zdrojov som vybrala kľúčové body k danej téme, na ktoré som sa bližšie orientovala.

³¹ Dostupné na internete:
http://www.koop.sk/ActiveWeb/Stranka/sk/vyrocná_sprava_2012/vyrocná_sprava_2012.htm [online]

Kapitola Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí je písaná na základe sumarizovania a analyzovania údajov z viacerých domácich ako aj zahraničných publikácií. Prostredníctvom komparácie názorov rôznych autorov z celého sveta som sumarizovala tých, ktorých mená sa najčastejšie spájajú s oblasťou riadenia procesov. Na základe analógie som spracovala základné pojmy v danej oblasti.

V kapitole Výsledky práce som na základe vlastných nadobudnutých vedomostí, interných smerníc spoločnosti, interview s pracovníkmi spoločnosti ako aj údajmi z výročnej správy analyzovaného podniku analyzovala proces náboru a adaptácie poistných poradcov. V tejto poisťovni rovnako ako v mnohých iných veľkých podnikoch prebieha veľké množstvo každodenných procesov. Kapitola sa zaoberá najmä plnením hlavného cieľa práce a to návrhom konkrétnych opatrení na zmenu v riadení procesov. Konkrétnym návrhom zlepšenia zabehnutých procesov v oblasti výberu a prijímania pracovníkov vidím v precízności zodpovedných riaditeľov už pri prvotnom výbere jednotlivých kandidátov. Vynechaním viacerých oddelení zo schválenia nástupu riaditeľom vybraného kandidáta, môže spoločnosť ušetriť veľa času, pretože doposiaľ oddiaľovanie podpísania nástupu vybraného kandidáta skôr medzičasom veľakrát odradilo. Táto časť pracuje s modelom SIPOC a jeho implementáciou na analyzovaný proces prijímania nových zamestnancov poisťovne. Poisťovňa Kooperativa a.s. ponúka svojim poistencom veľké množstvo alternatív poistenia v oblasti životného a neživotného poistenia. Všetky produkty ktoré sú v jej ponuke a ich všeobecné poistné podmienky zodpovedajú požiadavkám na európsky štandard. Preto je len samozrejmé, že produkty tejto spoločnosti využíva viac ako milión klientov, kedy niektorí klienti majú zazmluvnené aj viacej ponúkaných produktov poisťovne.³²

Aby sme mohli dostatočne analyzovať proces prijímania a následnej adaptácie nových zamestnancov, bolo vykonané osobné pozorovanie procesu na novoprijatom zamestnancovi. Pretože niektoré skutočnosti pri získavaní nových pracovníkov sa nedali pozorovať spoločne s uchádzačom o zamestnanie a následným zamestnancom, informácie boli doplnené osobnou komunikáciou s asistentkou a pracovníkmi oddelenia riadenia ľudských zdrojov. Zistenia počas prijímania a adaptácie novoprijatých zamestnancov vo firme sa v niektorých častiach mierne líšia od teórie, ktorá býva uvádzaná v literatúre.

Vzhľadom na obmedzenosť rozsahu práce som sa rozhodla orientovať na proces, v ktorom sa pohybujem najbližšie, a to je získavanie zamestnancov a to poisťovacích

³² Dostupné na internete: <http://www.kooperativa.sk/> [online]

poradcov a ich následná adaptácia v prostredí spoločnosti. V práci sú rozobraté aj niektoré interné informácie z personálnej oblasti používané pri nábore nových pracovníkov, stanovených požiadaviek ako aj požadovaných kritérií na potenciálnych uchádzačov. Pre získanie týchto údajov som využila pomoc manažérov stredného manažmentu, ktorí každý týždeň vyhodnocujú a realizujú tento existujúci neľahký proces.

4. Výsledky práce

4.1 Charakteristika spoločnosti Kooperativa a.s.

Obchodné meno:	KOOPERATIVA poisťovňa a.s. Vienna Insurance Group
Sídlo:	Štefanovičová 4, 816 23 Bratislava 1, Slovenská republika
IČO:	00 585 441
Dátum zápisu do OR:	29.11.1990

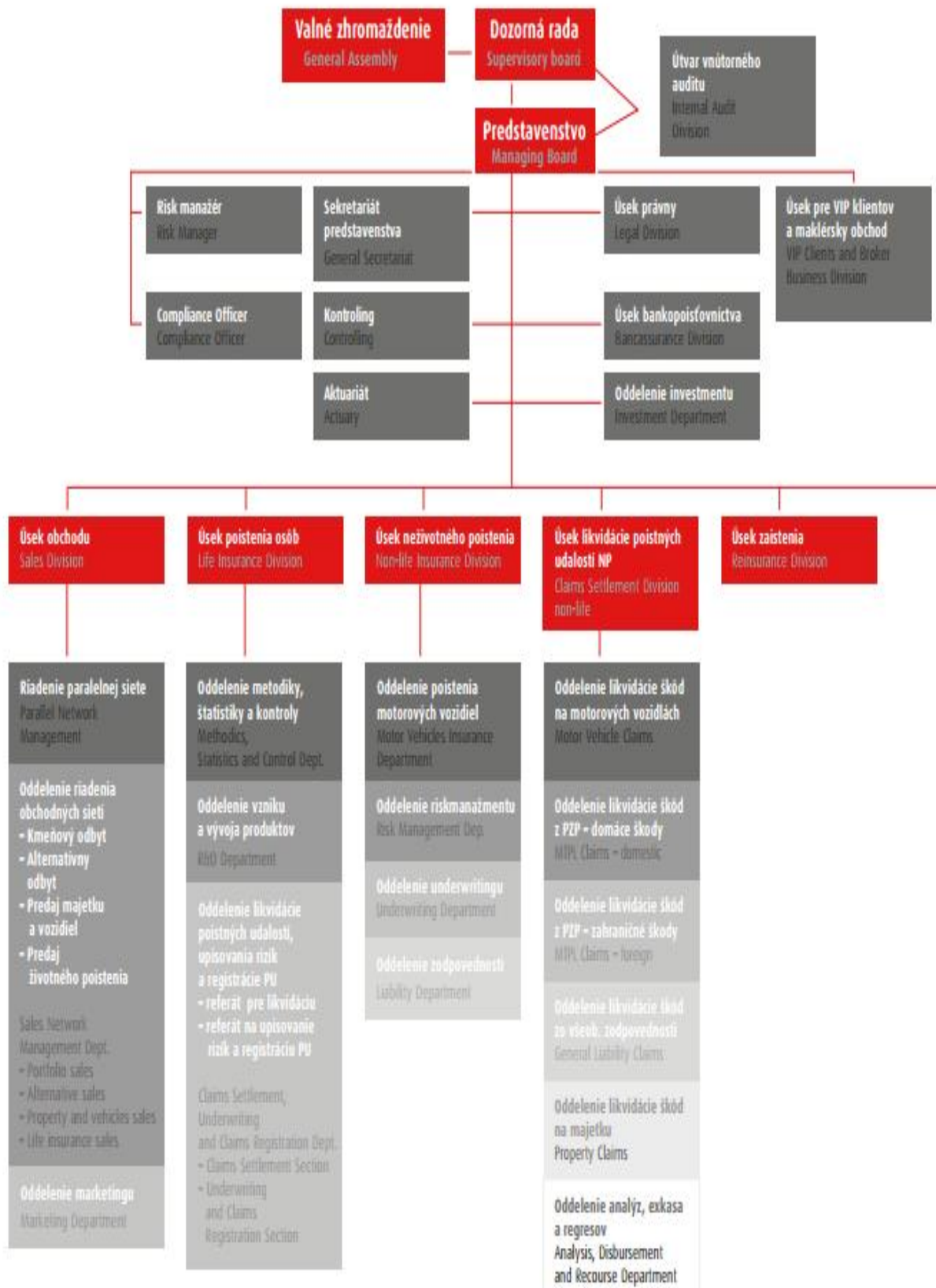
4.2 Organizačná štruktúra spoločnosti Kooperativa a.s.

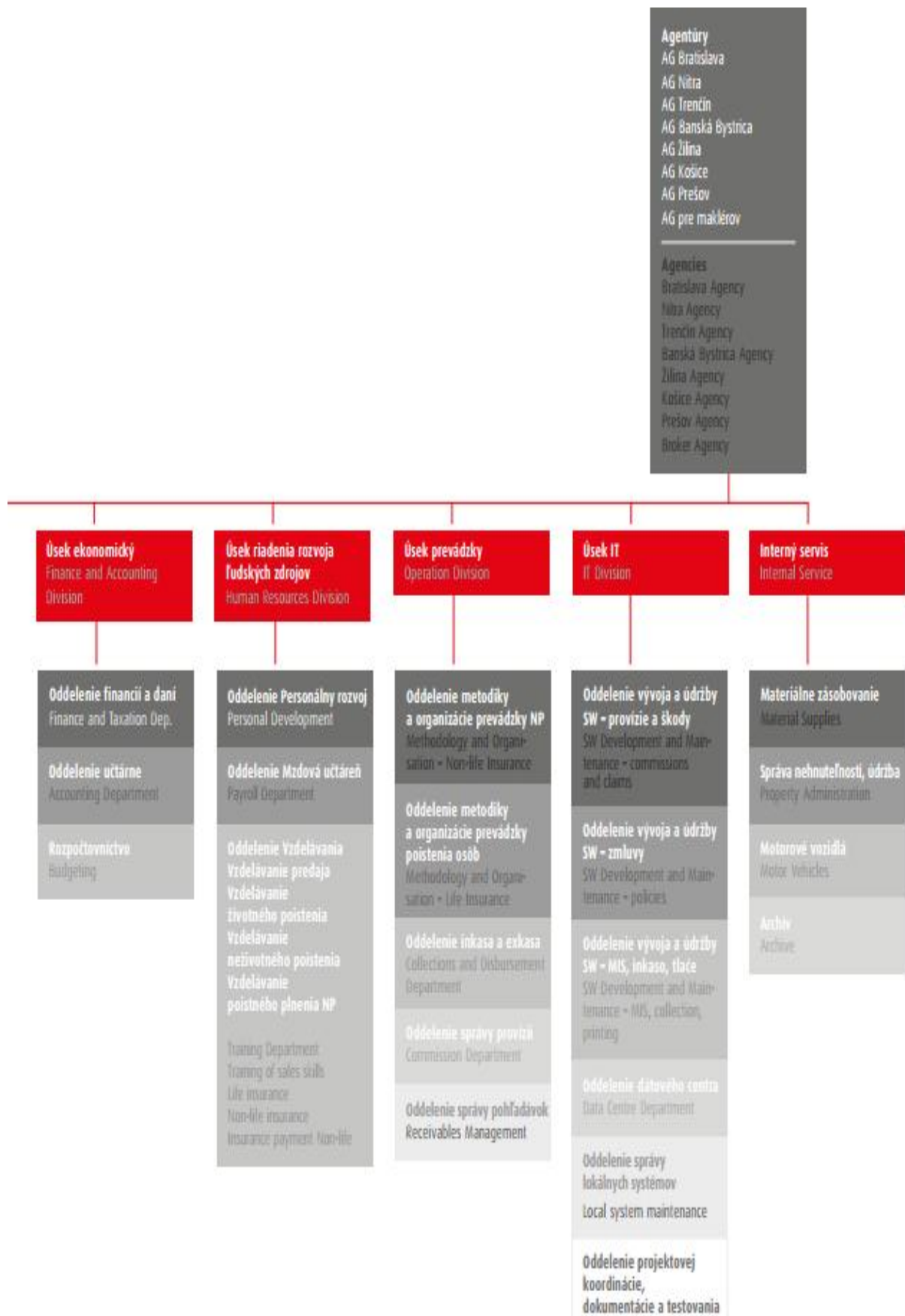
Kooperatíva poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group, má dvojstupňovú organizačnú štruktúru:

- CENTRÁLA so sídlom v Bratislave,
- AGENTÚRY so sídlom v jednotlivých regiónoch Slovenska.

Graf č.6 Organizačná štruktúra spoločnosti Kooperativa a.s.³³

³³ Dostupné na internete:
http://www.koop.sk/ActiveWeb/Stranka/sk/vyrocna_sprava_2012/vyrocna_sprava_2012.htm [online]





Poisťovníctvo plní viaceré funkcie:

Akumulačno-redistribučná funkcia: aktivity pomocou ktorých sa zhromažďujú peňažné poisťné prostriedky do rezervného fondu, ktorý má kapitálovú povahu, vrátane akumulácie zisku. Zároveň sa prostriedky znovurozdeľujú podľa určitých kritérií medzi účastníkov poisťných vzťahov.

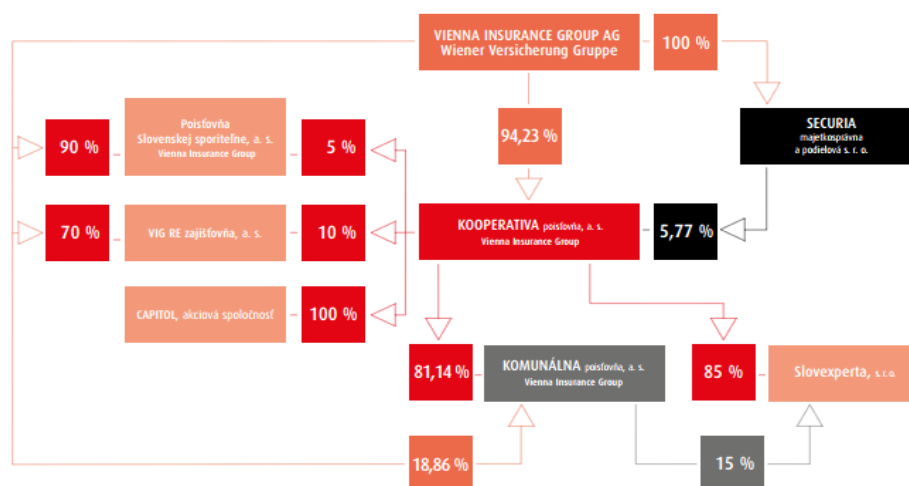
Kontrolná funkcia: prostriedok na sledovanie finančných vzťahov poistenia, postupy likvidácie vzniknutých poisťných udalostí a spôsoby využitia poisťných techník.

Stimulačná funkcia: vplyv na kvalitu poistenia a ovplyvňuje ekonomický výsledok subjektov poisťného trhu. Spočíva v spôsobe účinku na formy, metódy a spôsoby rozdeľovacích procesov a ich vplyvom na správanie poistených subjektov v poisťných vzťahoch.

Primárna funkcia: transfer prenosu rizika na poisťovňu. Jedná sa o určité poisťné, čo je v podstate relatívne nízka čiastka v porovnaní s potenciálnou stratou pri poisťnej udalosti, ktorá sa prenáša na poisťovateľa.

4.3 Majetkové účasti k 31.12.2012

Graf č. 7 Majetkové účasti spoločnosti³⁴



³⁴ Dostupné na internete:

http://www.koop.sk/ActiveWeb/Stranka/sk/vyrocná_správa_2012/vyrocná_správa_2012.htm [online]

Spoločnosť Kooperativa a.s. deklaruje poslanie spoločnosti ako: poskytovanie poisťovacích služieb s vysokou profesionalitou a uspokojovanie potrieb a očakávaní akcionárov, klientov obchodných partnerov a zamestnancov poisťovne.

V spoločnosti Kooperativa a.s., ako v každej veľkej organizácii prebieha každodenne nespočetne veľké množstvo procesov. Nasledujúca časť práce priblíži proces získavania zamestnancov, od prvotného výberu, zaškoľovania až po samotnú adaptáciu v podniku.

Preto, že v súčasnej dobe na slovenskom poisťnom trhu pôsobí viacero poisťovní so zahraničnou účasťou či bez nej, je nevyhnutné vykonávať efektívne kroky k napredovaniu a byť konkurencieschopný v rámci celej Európskej Únie. Dôležité je uspokojovať všetky požiadavky i potreby aj potenciálnych klientov a prinášať im širokú plejádu produktov a služieb, ktoré u nich vytvoria spokojnosť a odhodlanosť byť lojálni voči svojej poisťovni pre uskutočnenie ďalších obchodov v poisťovni, aby klient neprešiel ku konkurencii.

Poisťovňa Kooperativa a. s. je úspešná a stabilná poisťovňa, ktorá pôsobí na Slovenskom poisťnom trhu od roku 1990. Dôkazom jej úrovne je aj veľký počet ocenení v rôznych oblastiach poisťovníctva. Kooperativa poskytuje veľmi kvalitné a žiadané produkty a služby v oblasti životného a neživotného poistenia. Jej klientmi sú nielen fyzické osoby (občania), ale aj podnikatelia rôznych vekových kategórií a druhov podnikania z celého Slovenska. Poisťovňa sa usiluje o zvýšenie podielu na trhu, ktorý vďaka dôvere jej zákazníkov každoročne rastie, čím sa jej ambície naplňujú.

Poisťovňa, ktorá chce byť úspešná, musí zavádzať neustále moderné, inovačné a kvalitné produkty a služby, zväčšovať rozsah distribučnej siete, dbať na kvalitu a promptnosť servisu, zamestnávať vysoko kvalifikovaných zamestnancov s priateľským a profesionálnym postojom k práci. Veľmi dôležitým prvkom sa javí aj potreba rozširovať predajné miesta a tým získavať nových zákazníkov a prehlbovať marketingovú komunikáciu. Zároveň sa musia nájsť nové spôsoby a metódy, ktoré poisťovňu odlišia od konkurencie.

4.4 Strategické úmysly spoločnosti

Vienna Insurance Group Slovensko má úmysel prostredníctvom poisťovne Kooperativa a.s. znova potvrdiť pozíciu poisťovacieho lídra na slovenskom trhu. Preto je nemysliteľné, že by predstavitelia poisťovne na Slovensku prestali pracovať dôsledne, sledovať konkurenčné rozhodnutia poisťovní, prijímať kvalitných zamestnancov a školiť ich tak, aby udávali tempo kompletnému poisťovnému trhu. Zároveň plniť strategické ciele poisťovne Kooperativa, medzi ktoré patrí aj dosiahnutie hospodárskeho výsledku spoločnosti. Potrebuje vykonávať tieto kroky, aby naplnila záujem akcionárov a následne produkovala nové finančné zdroje pre ďalší rozvoj a skvalitňovanie poskytovaných služieb pre klientov.

Strategické úmysly vychádzajú z filozofie a poslania poisťovne Kooperativa a.s.:

- Poskytovať nadštandard poistení, tak aby sa udržala poisťovňa Kooperativa a.s. vždy na prvej priečke.
- Zabezpečenie rastu sily poisťovne.
- Zvyšovanie produktivity za účelom zvyšovania zdrojov spoločnosti.
- Plnenie nárastu objemu zisku a zvyšovanie efektivity poisťovne.
- Poskytovať veľmi kvalitné služby a uspokojivú protihodnotu.
- Poskytovať vysokú kvalitu v likvidácií poisťných udalostí ako aj v prevádzkovej správe poistení .
- Orientácia na klienta prostredníctvom všetkých zamestnancov spoločnosti.
- Rozvoj spolupráce so strategickými partnermi
- Zvyšovanie sociálnej zodpovednosti voči verejnosti a sociálne odkázaným spoluobčanom.

4.5 Personál

Už pri vytváraní pracovnej pozície cez výber zamestnanca a zaučenie nových pracovníkov si treba uvedomiť, že firemná kultúra je jednoznačným prvkom úspechu, poslania a stratégie podniku. Je to preto, lebo zastrešuje celkovú klímu v spoločnosti, je kritériom správania sa zamestnancov k sebe navzájom, ale aj ku klientom, pritom

odzrkadľuje vzájomnú dôveru a spokojnosť zamestnancov a priamo ovplyvňuje ich motiváciu. Kooperatíva, a.s. má presne definované hodnoty spoločnosti, ktoré tvoria základné princípy správania zamestnancov firmy. Základom firemnej kultúry je hlboké splynutie záujmu zamestnancov so spoločnosťou, angažovaný, iniciatívny prístup k práci, lojalita a rešpekt voči cieľom spoločnosti. Osnova firemnej kultúry spočíva vo vyznávaní základných hodnôt:

- Maximálna orientácia smerom na zákazníka.
- Vzájomný rešpekt a úcta medzi spolupracovníkmi a klientami.
- Dosahovanie vynikajúcich pracovných výsledkov.
- Šírenie a prežívanie pozitívnej energie.
- Veľká túžba po víťazstve v súboji s konkurenciou.
- Vernosť pri dodržiavaní firemných hodnôt.
- Neustále zdokonaľovanie schopností a zvyšovanie výkonnosti za účelom udržania pozície poisťovne ako lídra.
- Nasadzovanie elánu pri dosahovaní výsledkov, prejavy odvahy pri prekonávaní prekážok.
- Neustále vzdelávanie sa a prenos nových poznatkov do výsledkov firmy.
- Budovanie atmosféry podporujúcej osobnostný a profesionálny rast, odmeňovanie podľa podielu príspevku jednotlivca do spoločného výsledku poisťovne.

V rámci podnikovej kultúry sa poisťovňa sústreďuje na to, aby všetci zamestnanci boli informovaní o víziách, poslaní a strategickom smerovaní podniku. Taktiež oboznamuje zamestnancov o previazanosti strategických plánov na osobné ciele zamestnancov, ako aj poukazuje na zvyšovanie úrovne kvalitatívnych požiadaviek na pracovné pozície na všetkých organizačných stupňoch spoločnosti. Nesmie sa zabudnúť na potrebu neustáleho skvalitňovania služieb a komunikácie s klientmi.

Firemnú kultúru poisťovne Kooperatíva ovplyvňuje hlavne uvedomovanie si zodpovednosti a snaha o udržateľný klientsky a ekonomický rast. To predstavuje základ sociálnej angažovanosti podniku. V rámci poisťovne Kooperatíva sa to prejavuje v zodpovednom zaobchádzaní so zamestnancami v každej fáze zamestnaneckého pomeru. Správnosť smerovania poisťovne sa prejavuje v úspechu spoločnosti, ktorá potvrdzuje

správnosť tejto stratégie, kde sa zameriava na angažovanosť zamestnancov. Všetci zamestnanci poisťovne sú prepojení podnikovou kultúrou, ktorá zamestnancov považuje za svoju prioritu. Kooperatíva poisťovňa a.s. očakáva od všetkých zamestnancov nielen zodpovedajúci výkon, ale predovšetkým lojalitu voči podniku a zdieľanie podnikovej kultúry. Takmer 200-ročná história koncernu Vienna Insurance Group, v rámci ktorého poisťovňa Kooperatíva funguje, je jasným dôkazom toho, že politika ľudských zdrojov musí byť vždy zameraná na obsadenie kľúčových pozícií zamestnancami ktorí majú veľmi dobrú odbornú kvalifikáciu s najvyššou úrovňou integrity. Poisťovňa Kooperatíva sa už desaťročia snaží o dlhodobé zamestnávanie, pričom je to súčasťou jej filozofie. Zároveň zamestnanci, ktorí pracujú v rámci tejto poisťovne, sa považujú za vysoko profesionálnych a všeobecne sú uznávaní ako najlepší v oblasti slovenského poisťovacieho biznisu. K tomu, aby sa udržal vysoký štandard, je vynaložený značný dôraz na všetkých úrovniach od predaja služieb klientovi a s tým súvisiacej administratívy cez organizačné zložky bez priameho kontaktu s klientom až po vedenie spoločnosti. Riadenie ľudských zdrojov v poisťovni Kooperatíva je smerované na vytváranie čo najlepších podmienok na sebarealizáciu zamestnancov v snahe o dosahovanie cieľov spoločnosti. Hlavným činiteľom k úspechu spoločnosti sú zamestnanci, ktorý od podniku môžu očakávať:

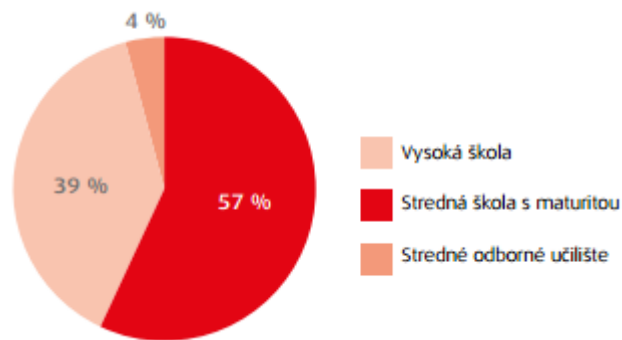
- zázemie silnej zahraničnej spoločnosti na trhu, ktorý je v rozvoji,
- možnosť uplatnenia sebarealizácie a dosiahnutie osobného rastu,
- motivačný systém odmeňovania a množstvo zamestnaneckých výhod,
- neustále budovanie dlhodobej kariéry v medzinárodnom prostredí.

V rámci všestrannej komunikácie sa presadzujú v poisťovni Kooperatíva tieto hodnoty:

- orientovanie sa na zákazníka,
- zachovanie čestnosti a integrity,
- vodcovstvo poisťovne na trhu a zabezpečené vodcovskými schopnosťami zamestnancov,
- zodpovedná personálna práca so zamestnancami.

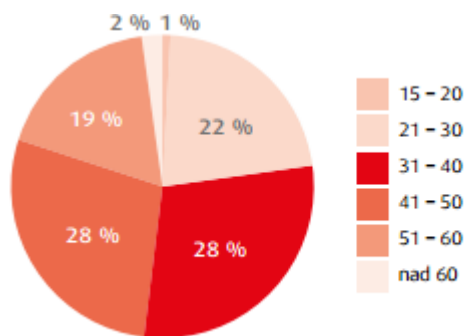
Pri rozhodovaní o spôsobe rozvoja zamestnancov vychádza poisťovňa z potrieb a požiadaviek svojich zamestnancov na základe ich maximálneho dosiahnutého vzdelania a vekovej štruktúry.

Graf č.8 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2012



Zdroj: Výročná správa Kooperativa 2012

Graf č. 9 Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2012



Zdroj: Výročná správa Kooperativa 2012

Ťažiskom pri vzdelávacích a rozvojových aktivitách boli:

- kvalita a vysoká úroveň poskytovaných služieb,
- motivácia zamestnancov na plnenie cieľov firmy,
- periodické hodnotenie efektivity vzdelávacích a rozvojových aktivít,
- postoje a reakcie účastníkov,
- úroveň získaných vedomostí a zručností,
- zmena pracovného správania a postojov,
- prínosy vyjadrené zmenou ukazovateľov firmy.

Výsledky týchto rozvojových a vzdelávacích programov sú merateľné vo zvyšovaní kvality zamestnancov poisťovne prostredníctvom ich cieleného kariérneho postupu. V rámci rozvojových aktivít sa poisťovňa zamerala na zvyšovanie parametrov výkonnosti a stabilizáciu internej predajnej siete. Poisťovňa myslí aj na motiváciu zamestnancov vo forme benefitov. Kooperativa každoročne vytvára sociálny fond nad rámec stanovený zákonnými povinnosťami. Prostriedky zo sociálneho fondu sú využívané na nasledujúce

benefity pre zamestnancov v podobe príspevkov na stravovanie a na sociálnu výpomoc pre zamestnancov.

Jednou zo zložiek motivácie zamestnancov je realizácia širokého spektra zamestnaneckých benefitov. Jedná sa o nasledovné benefity:

- prispievanie zamestnancom na mesačnej báze na doplnkové dôchodkové sporenie,
- poskytovanie zamestnaneckých zliav na vybrané poisťné produkty spoločnosti,
- poskytovanie jubilejných odmien zamestnancom pri príležitosti pracovného jubilea – odpracovania 5, 10, 15 a 20 rokov v spoločnosti,
- poskytovanie pri odchode do starobného dôchodku odchodné vo vyššej ako zákonnej výške, aby sa aj takouto formou znížil dosah prechodu z produktívneho veku zamestnanca do veku dôchodkového.

Realizácia jednotlivých druhov zamestnaneckých benefitov prispieva k zvyšovaniu životnej úrovne zamestnancov, k zlepšovaniu vnútrofirmej komunikácie a k rozvíjaniu produktívnych vzťahov v pracovnom procese. Stratégia ľudských zdrojov v spoločnosti Kooperativa je zameraná na celkový úspech spoločnosti. Všetky aktivity v rámci stratégie ľudských zdrojov smerujú k maximalizácii prínosu práce každého jednotlivca pri dosahovaní stanovených firemných cieľov. Stratégia ľudských zdrojov podporuje celkové budovanie efektívnej spoločnosti.

4.6 Proces získavania zamestnancov

Ľudský faktor patrí medzi významné prvky v oblasti marketingu služieb. Za úspechom marketingu služieb musíme vidieť hlavne riadenie ľudských zdrojov, ktoré závisí od spôsobu výberu, kvality školení, motivácie a systému riadenia ľudí. Pomocou úspešnej a efektívnej personálnej politiky sa dá dosiahnuť podpora realizácie významných marketingových stratégií, výraznejší trhový podiel, pri zvýšení imidžu poisťovne a kvalite klientely. Najdôležitejším prvkom v tejto oblasti je preto kvalitný zamestnanec poisťovne, ktorého práca významne ovplyvňuje kvalitu poskytovanej služby. Personál je jedným z viditeľných charakteristických faktorov, ktoré pomáhajú odlíšiť poisťovacie spoločnosti na trhu. Preto každá poisťovňa vykonáva množstvo činností, aby vyvolala dôveru u stálych, ale aj potenciálnych klientov. V poisťovníctve platia veľmi dôležité zásady:

- Poist'ovací trh je tvorený pre kupujúcich a nie predávajúcich.
- Poist'ovne medzi sebou zvädzajú konkurenčný boj o zákazníka.
- Ponuka služieb poisťovní musí vychádzať z požiadaviek trhu.
- Zloženie produktov musí vyhovovať takmer všetkým zákazníkom.
- Záujem zákazníka poisťovne vykonávajú intenzívnym prieskumom.
- Poist'ovne o svojich produktoch musia aktuálne informovať zákazníkov.
- Určiť kritéria obchodnej politiky, ktoré sa stanú pre obe strany záväzné a kvalita poistnej ochrany sa nevzťahuje iba na produkt, ale aj na profesionálny prístup pracovníkov poisťovne.

Kvalitný personál prináša konkurenčnú výhodu a buduje dobré meno poisťovni, hlavne ak spomenuté vlastnosti sú neoddeliteľnou súčasťou personálu spoločnosti. Preto musí poisťovňa klásť veľký dôraz na realizáciu externého, interného a interaktívneho marketingu. Externý marketing sa zameriava na tvorbu marketingového mixu - bežnej práce, ktorú poisťovňa denne vykonáva v súvislosti s pripravovaním, kalkuláciou, distribúciou a propagáciou poisťných produktov alebo služieb. V internom marketingu sa jedná o vnútorný marketing poisťovne, základom ktorého je nepretržitá príprava, vzdelávanie a následný tréning kontaktných pracovníkov. Interaktívny marketing má za úlohu zabezpečiť, aby vnímaná kvalita služieb bola v súlade s kvalitou vzťahu medzi klientom a pracovníkom poisťovne.

Konkrétny proces získavania zamestnancov v spoločnosti je často krát zdĺhavým a veľmi náročným procesom.

Nábory nových poisťných poradcov patria k jedným z cieľov, ku ktorým sa podpisujú regionálni riaditelia príslušného regiónu. Keďže poisťní poradcovia sú kľúčom k úspechu celej spoločnosti, je veľmi dôležité mať kvalifikovaných zamestnancov v tejto oblasti s produktovými ale aj predajnými zručnosťami. Čiže ako aj v iných oblastiach platí, čím viac tým lepšie. Riaditelia akoby mali v zmluve napísané inými slovami prijímať čo najviac poisťných poradcov a často sa potom stane, že kritérium kvalifikácie ide bokom. Región Bratislava zastrešuje päť regionálnych riaditeľov, ktorí by mali mať proces náboru nových pracovníkov úplne pod svojimi krídlami. No väčšina z nich si túto úlohu zjednodušuje prostredníctvom asistentky. Proces začína výberom vhodných kandidátov. Lenže ako zistiť kto je vhodný? Najlepšími poradcami sú často ľudia s veľkými ústami ale

sú potrebné k tomu aj produktové znalosti. Na druhej strane nie každý človek ktorý aj zašle životopis má o ponúkanú pozíciu záujem.

Proces získavania poistných poradcov možno zahájiť prípravnou fázou. Najčastejšie sa jedná o externé oznámenie o voľnej pracovnej pozícii. Pri tejto náročnej a zodpovednej práci, možno zvážiť viacero druhov zdrojov, odkiaľ možno potenciálnych uchádzačov na danú pozíciu prilákať. V prvom rade personálne oddelenie (resp.asistentka) využije:

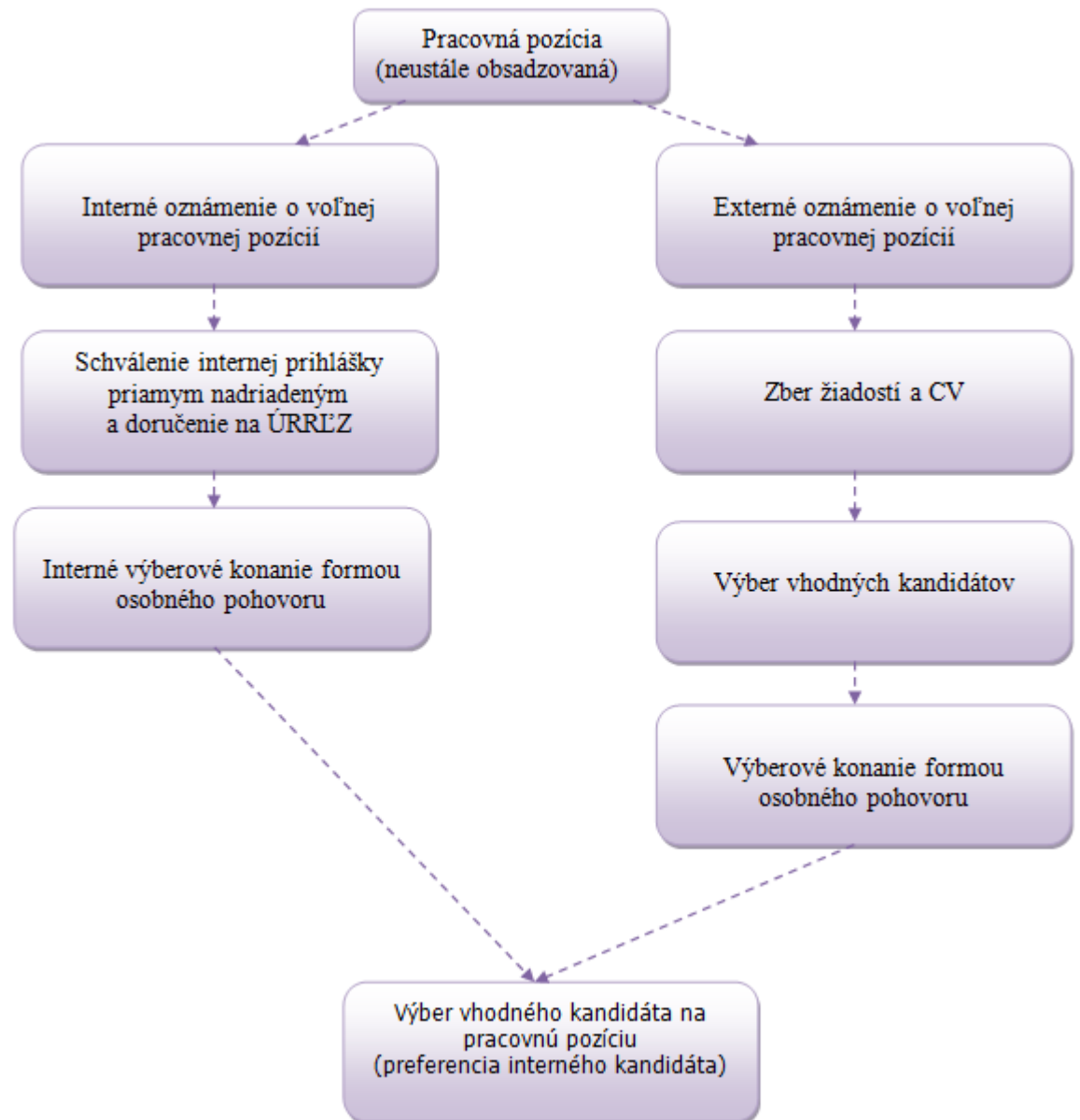
- Internetové zdroje ako sú: www.profesia.sk, www.kariera.sk
- Regionálna inzercia
- Odporúčania z radov zamestnancov, alebo personálnych poradcov
- Ponuka pracovných síl z úradu práce sociálnych vecí a rodiny
- Databázy zdravotníctva
- Databázy školstva
- Bývalí alebo súčasní pracovníci zo štátnej správy, prípadne ich iniciatívy
- Ostatné zdroje pracovných síl (študenti a pod.)
- Absolventi škôl

Ide tu v prvom rade o rozhodnutie o tom, kto bude súčasťou spoločnosti a kto nie. Rozhodujúce je, aké odborné schopnosti sa budú od uchádzača požadovať a ktoré kritériá kandidáta rozhodnú o úspešnosti pri výbere, resp. aké charakterové vlastnosti, novým pracovníkom vnesené, ovplyvnia firemnú kultúru. Pri budovaní tímu je dôležité vziať do úvahy profily jednotlivých pracovníkov daného tímu, a myslieť už pri výbere na to, ako nový člen zapadne do danej skupiny už existujúcich pracovníkov.

Už pri určovaní požiadavky na prijatie novej pracovnej sily musí podnik presne zadefinovať minimálne požiadavky na pracovníka, a to nielen v oblasti vzdelanosti, ale aj napríklad kultúre vystupovania, miery empatie. Pri výbere nového pracovníka sa musí prihliadať na splnenie týchto požiadaviek. Prijatie pracovníka, ktorý tieto požiadavky nespĺňa môže mať za následok degradáciu pracovnej klímy a stratégie podniku. Preto sa netreba brániť vykonaniu toľkých pracovných pohovorov, až sa získa pracovník spĺňajúci požiadavky podniku v celom rozsahu. Prijatie pracovníka len preto, že nikto lepší sa nenašiel sa v drvivej väčšine neosvedčil. Jedná sa totiž o prácu, kde dôvera a priazeň

klientov závisí od skúsenosti s jednotlivými zamestnancami. Jedná sa o náročné pracovné pozície a množstvo sebareflexie. Pracovník, ktorý už pri výberovom konaní prezentuje, že vie všetko a nepotrebuje firemné vzdelávanie pravdepodobne nebude tým vhodným pracovníkom v poisťovníctve, ktoré je viazané na neustále vzdelávanie pracovníkov.

Graf č .10: Proces získavania nových zamestnancov



Zdroj: Vlasté spracovanie

Pri výberovom konaní spolupracuje viacej pracovníkov :

- Asistentka: zbiera životopisy a následne filtruje kandidátov podľa vopred stanovených kritérií. Telefonické dohodnutie osobného pohovoru s riaditeľom.
- Regionálny riaditeľ: realizuje prvé kolo pracovného pohovoru. Zisťuje čo najviac informácií o kandidátovi. Snaží sa v uchádzačovi vzbudiť pocit, že spoločnosť si vyberá zo záujemcov, a ak kandidát čo i len trošku splňa kritéria na schopnosti a zručnosti ako sú :
 - o organizačné a komunikačné schopnosti
 - o analytické a interpersonálne schopnosti
 - o prirodzenú inteligenciu, vystupovanie a všeobecný prehľad

po zvážení bude kandidát pozvaný na druhé kolo pracovného pohovoru. Nikdy sa pre poisťovníctvo neprijíma do zamestnania pracovník hneď na prvom kole pracovného pohovoru.

Na druhom kole výberového konania sa treba zamerať na :

- Ústny prejav, kreativitu a fantáziu
- Schopnosť predávať a zistiť potreby klienta

- Personálne oddelenie: spracuje všetky potrebné dokumenty úspešného uchádzača a začína pripravovať podklady k podpisu.

- Riaditeľ úseku obchodu: schvaľuje výsledky výberového konania

- Člen predstavenstva a riaditeľ: schvaľuje výsledky výberového konania

- Generálny riaditeľ: schvaľuje výsledky výberového konania

Po schválení všetkými účastníkmi pohovoru môže kandidát prísť podpísať pracovnú zmluvu a nastúpiť na úvodné školenie. Celé to niekedy trvá aj 2-3 týždne. Úspešný kandidát sa dozvedá výsledky výberového konania následne po ukončení druhého (resp.

následného) výberového konania, pred podpisom nadriadených pracovníkov s tým, že definitívne bude prijatý po podpise súhlasu generálnym riaditeľom.

4.6.1 Akvizícia potenciálnych uchádzačov

Graf č.11: Akvizícia kandidátov (Vlastné spracovanie)



Príprava výberového konania začína omnoho skôr, ako sa ho uchádzač zúčastní. Po zistení, že podnik má voľné pracovné miesto zároveň sa zdefinujú aj minimálne požiadavky na pracovníka, ktorý má pracovné miesto obsadiť. Následne sa zvolia spôsoby oznámenia voľného pracovného miesta. Málokedy sa používa len jeden spôsob, využíva sa kombinácia viacerých. Zároveň regionálny riaditeľ určí termín prvého kola výberového konania. Následne dochádza k zberu žiadostí, životopisov a motivačných listov u asistentky. Týmto sa zavŕšilo prípravné konanie pred prijímacím konaním. Jedná sa o konanie, ktoré je v podstate rutinným konaním.

4.6.2 Zber žiadostí

Graf č.12: Zber žiadostí

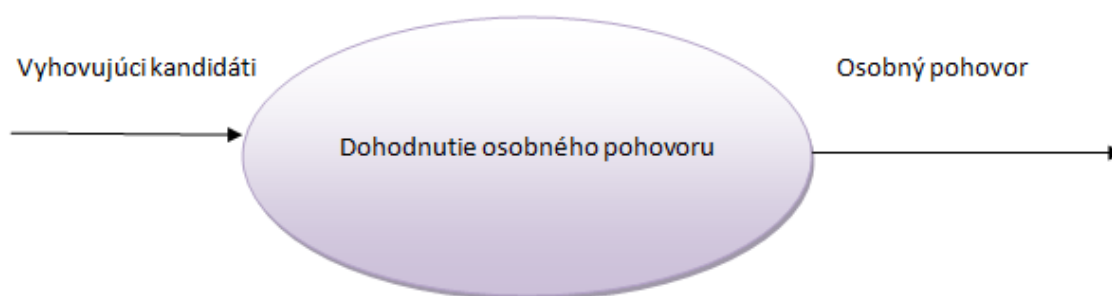


Zdroj: Vlastné spracovanie

Asistentka, ktorej prichádzajú žiadosti o prijatie do pracovného pomeru spolu so životopisom a motivačným listom v listovej a mailovej podobe, skontroluje splnenie požiadavky na uchádzača – t.j. absolvovanie maturitnej skúšky. Na základe tohto kritéria vylúči žiadosti uchádzačov, ktorý nespĺnili požiadavku na vzdelanie. Potom asistentka zistí, či sa niektorý uchádzač o zamestnanie nenachádza v internom zozname neželaných osôb na prijatie do pracovného pomeru. Jedná sa o osoby, ktoré boli v minulosti v podniku zamestnané a bol s nimi rozviazaný pracovný pomer pre neuspokojivé pracovné výsledky alebo porušenie pracovnej disciplíny. Taktiež sa v tom zozname nachádzajú aj osoby, ktoré urobili podvod voči poisťovni, alebo sa o to pokúsili. Všetkým žiadateľom, ktorý splnili kritériá na účasť na výberovom konaní a zároveň neboli potenciálnou hrozbou pre podnik, asistentka telefonicky dohodne osobný pohovor na termín, ktorý určil regionálny riaditeľ. Ostatným uchádzačom mailovou komunikáciou oznámi, že nespĺnili kritériá pre výberové konanie.

4.6.3 Výber kandidátov spĺňajúcich požiadavky

Graf č.13: Dohodnutie osobného pohovoru



Zdroj: vlastné spracovanie

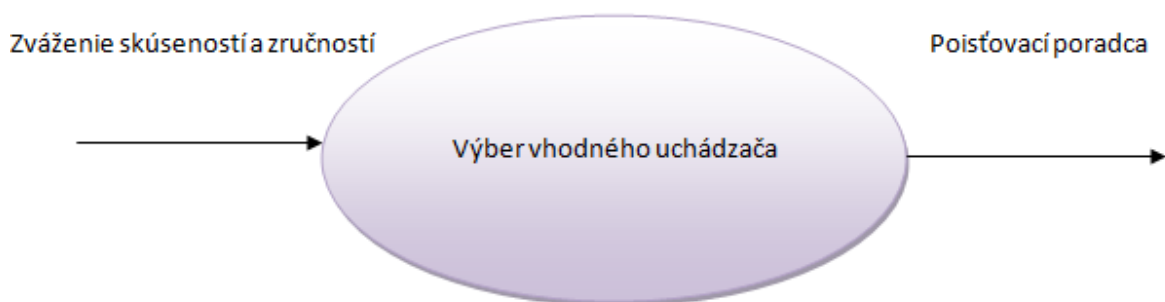
V deň prvého kola výberového konania regionálny riaditeľ svoj pracovný deň zahájí o hodinu skôr ako v bežné dni. Počas tejto hodiny vykonáva všetky neodkladné rutinné práce, ktoré bežne vykonáva v priebehu dňa. Približne 15 minút pred zahájením výberového konania regionálny riaditeľ vypne svoj mobilný telefón, sekretárke oznámi, že nebude k dispozícii do 14.00 a spolu s asistentkou sa presunie do miestnosti, kde prebieha

výberové konanie. Do miestnosti uchádzači vstupujú jednotlivo. Pred ich vstupom si regionálny riaditeľ ešte raz prejde spisovú dokumentáciu uchádzača. Následne ho asistentka pozve na výberové konanie a skontroluje údaje v občianskom preukaze a žiadosti o prijatie do pracovného pomeru. Regionálny riaditeľ kladie uchádzačovi otázky, pričom asistentka sleduje neverbálnu komunikáciu uchádzača. Po ukončení pohovoru uchádzač opúšťa miestnosť a riaditeľ s asistentkou si urobia poznámky z pohovoru s daným uchádzačom. Následne sa regionálny riaditeľ oboznámi so spisom ďalšieho uchádzača. Výberové konanie bolo ukončené o 12.30. Následne asistentka odnesie spisovú dokumentáciu a regionálny riaditeľ ide vykonávať svoje funkčné povinnosti.

Vyhodnocovaniu sa regionálny riaditeľ s asistentkou venuje na druhý deň po prijímacom pohovore. Uchádzači, ktorí postúpili do druhého kola výberového konania boli telefonicky pozvaný na druhé kolo, ostatným asistentka mailom poďakuje za záujem o prácu v ich podniku a zároveň oznámi, že neboli vybratí do druhého kola výberového konania.

Druhé kolo výberového konania prebieha obdobne, ako prvé kolo. Rozdiel je v tom, že regionálny riaditeľ kladie dôraz na osobnostné predpoklady uchádzačov. Vyhodnotenie druhého kola výberového konania býva vykonané ešte v ten istý deň. Proces sa ukončí vybraním uchádzačov, ktorí najviac vyhovovali. Výsledky výberového konania boli uchádzačom oznámené na ďalší deň.

Graf č.14: Výber vhodného uchádzača



Zdroj: vlastné spracovanie

Celý proces prijímacieho konania úspešného uchádzača sa začína ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy. Po informovaní nového nádejného zamestnanca, že bol vybratý z uchádzačov výberového konania na danú pracovnú pozíciu, firma zároveň

oznámila vybranému zamestnancovi aby sa dostavil do podniku so všetkými potrebnými dokumantami na uzavretie pracovnej zmluvy. Podnik potrebuje získať všetky potrebné údaje o novoprijatom zamestnancovi, aby mohli vypracovať návrh pracovnej zmluvy. Bol vyzvaný, aby so sebou priniesol aj nasledovné doklady: doklad o najvyššom dosiahnutom vzdelaní, zápočtový list alebo potvrdenie o dĺžke zamestnania, ak bol uchádzač o zamestnanie zamestnaný alebo potvrdenie úradu práce, sociálnych vecí a rodiny ak bol evidovaný ako uchádzač o zamestnanie, výpis z registra trestov nie však starší ako tri mesiace, pracovný posudok od predchádzajúceho zamestnávateľa, jedna fotka rozmeru 3x3 cm, občiansky preukaz, číslo účtu v banke, preukaz poistenca zdravotnej poisťovne, prípadné potvrdenia o absolvovaní kurzov, potvrdenie o vstupnej lekárskej prehliadky. V tomto momente začína podpisový kolobeh. Návrh na pracovné a mzdové zaradenie môžeme vidieť v prílohe práce. Po schválení príslušnými riaditeľmi sa firma dohodne s novým zamestnancom, aby sa podľa dátumu schválenia dostavil na vstupné školenie na 7.00 hod., od kedy mu bude plynúť aj 7,5-hodinová pracovná doba, nakoľko za deň nástupu do práce sa považuje prvý deň v práci nového zamestnanca podľa platnej pracovnej zmluvy.

Keď nový zamestnanec príde v prvý deň do podniku, musí po príchode na vrátnicu nahlásiť svoje meno, predložiť občiansky preukaz, oznámiť prečo prišiel a ku komu ide. Vrátnik následne zavolá kontaktnej osobe, za ktorou nový zamestnanec prichádza. Nový zamestnanec na vrátnici čaká, kým pre neho príde kontaktná osoba, väčšinou asistentka. Vrátnik zaeviduje nového zamestnanca do registračného systému, opíše si prepísané údaje z občianskeho preukazu nového zamestnanca.

Do areálu podniku je vpustený po príchode kontaktnej osoby, ktorá ho odvedie na personálne oddelenie, kde sa navzájom predstavili podľa zaužívaných formalít a pravidiel predstavovania sa. Nového zamestnanca asistentka oddelenia oboznámi aké činnosti bude musieť vykonať v najbližšom období.

V ďalšom kroku predloží pracovníčka personálneho oddelenia novému pracovníkovi pracovnú zmluvu k podpísaniu. Zároveň nový pracovník podpíše aj Dohodu o mzdových podmienkach a Dohodu o hmotnej zodpovednosti. Jednu kópiu Pracovnej zmluvy obdrží nový pracovník a druhá kópia ostáva vo firme, kde je založená do osobného spisu zamestnanca. Zároveň pri podpísaní pracovnej zmluvy zamestnanec vyplní aj

Osobný dotazník. Nový zamestnanec následne dostane k preštudovaniu firemné dokumenty: Kolektívnu zmluvu, Pracovný poriadok, Etický kódex a systém manažérstva kvality, lebo to vyžadujú ISO normy.

Po podpísaní záznamu o zoznámení sa s firemnou literatúrou nový zamestnanec absolvuje poučenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci s bezpečnostným technikom. Bez tohto preškolenia by nemohol nový pracovník vykonávať v podniku pracovnú činnosť. Následne nový zamestnanec navštívi mzdovú učtáreň, kde podpisuje daňové vyhlásenie na príslušný rok.

Po prijatí nového zamestnanca na personálnom oddelení vytvorili Osobný spis zamestnanca v osobitnej papierovej zložke, kde na vrchu je napísané meno zamestnanca. Obsah spisu, ktorý je v zložke obsahuje: Návrh na prijatie zamestnanca, Pracovnú zmluvu, Doklad o prijatí pracovníka, Doklad o vzdelaní, Výmer o platobnom zaradení, Osobný dotazník, Čestné prehlásenia, Oznámenie o uzavretí manželstva, Rodné listy detí (fotokópie), Návrh na pracovné zaradenie, Potvrdenie o zamestnaní, Popis pracovných činností, Súhlas na spracovanie osobných údajov, Hodnotenie zamestnanca, Záznam o absolvovaní školenia BOZP, Životopis, Prijatie do zamestnania, Doklady o oboznámení s Pracovným poriadkom, Kolektívnu zmluvou, Etickým kódexom, prípadne iné závažné pracovnoprávne doklady.

Už počas prvého pracovného dňa je zamestnancovi vystavená povolená čipová karta do firmy, ktorá obsahuje údaje ako osobné číslo a meno zamestnanca a jeho fotografia. Touto vstupenkou by sa zamestnanec mal preukazovať na vrátnici po príchode do zamestnania.

Bezprostredný nadriadený nového zamestnanca je vopred informovaný personálnym oddelením, aby nového zamestnanca uviedol do pracovnej činnosti, ukázal všetko potrebné, čo bude potrebovať k výkonu jeho práce. Okrem toho nového zamestnanca oboznámil s daným útvarom, predstavil ho novým spolupracovníkom, informoval ho o jeho právach a povinnostiach a pod.

Nový zamestnanec je oboznámený s dochádzkovým systémom firmy, ktorý nie je rovnaký pri rôznych úrovniach pracovníkov. Oboznámi ho s tým jeho priamy nadriadený.

Zamestnanec sa následne zúčastňuje vstupného školenia zameraného na produkty poisťovne.

4.7 Proces adaptácie zamestnancov vo firme

Proces adaptácie zamestnanca sa nedá oddeliť od procesu jeho prijímania, lebo proces adaptácie začína prvým dňom nového zamestnanca v práci, odkedy sa začína postupne adaptovať.

Celoorganizačná adaptácia vo firme je zameraná na informácie všeobecného charakteru. Tieto sú pre každého nového zamestnanca rovnaké bez ohľadu na ich pracovné zaradenie. Túto orientáciu poskytujú pracovníci personálneho oddelenia. Informácie sú podávané kombinovane, a to ústnou a písomnou formou.

Tabuľka č.1 : Adaptačný program poisťovacieho poradcu³⁵

Mesiac	Cieľ
1.	Oboznámenie sa s podnikom, pracovným prostredím a kolegami
2.	Stanovenie individuálneho plánu
3.	Zpracovanie do pravidelného režimu
4.	Osamostatnenie zamerané na zvládnutie provízneho systému
5.	Aktívna tvorba externej siete, oboznámenie sa s ďalšími produktmi
6.	Zdokonaľovanie a zefektívňovanie doterajšej práce

Zdroj: (Interná smernica spoločnosti Kooperativa a.s.)

Základnými zložkami adaptačného procesu sú:

- pracovná adaptácia
- sociálna adaptácia

³⁵ Interná smernica spoločnosti Kooperativa a.s. Dostupné na intranete spoločnosti.

4.7.1 Pracovná adaptácia

Graf č.15: Pracovná adaptácia



Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom pracovnej adaptácie je dosiahnuť prispôbenie sa nového zamestnanca podmienkam, charakteru a obsahu pracovnej činnosti, ako aj riadiacemu systému a organizácii práce v spoločnosti. Zameriava sa na zúčastnenie do technických a hlavne odborných zručností, ktoré sú typické pre každého zamestnanca na konkrétnej pozícii. Zároveň je potrebné dbať aj na to aby zamestnanec prijal podnikateľskú filozofiu, prispôbil sa organizačným princípom, dodržiaval podnikateľskú stratégiu a taktiky spoločnosti.³⁶

Orientácia na adaptáciu sa začína v prvý deň nového pracovníka v práci, kedy sa oboznámi s danými informáciami. Ako už bolo spomenuté, už bol oboznámený s podnikovými dokumentmi, ako je Pracovným poriadkom, Kolektívnou zmluvou, Etickým kódexom a pod. Týmto oboznámením musí prejsť každý zamestnanec bez ohľadu na jeho pracovné zaradenie. Po absolvovaní požadovaných poučení je novému zamestnancovi určený jeho bezprostredný nadriadený pracovník. Priamy nadriadený oboznámi nového zamestnanca s konkrétnym útvarom, v ktorom bude pracovník pracovať.

Útvarová adaptácia sa týka činnosti v konkrétnom útvaru, kde nový pracovník nastupuje. Ako prvé, čo bezprostredný nadriadený urobí by malo byť, že nového pracovníka privíta na danom oddelení. Následne ho oboznámi s právami a povinnosťami, ktoré vyplývajú z daného pracovného miesta. Taktiež ho stručne oboznámi s prácou, ktorá sa vykonáva na danom oddelení. Pretože je na každom oddelení firmy rôzny dochádzkový systém, vedúci pracovník oboznámi nového pracovníka aj s jeho dochádzkovým systémom, ktorý musí nový zamestnanec dodržiavať. Povinnosťou bezprostredného

³⁶ Interná smernica spoločnosti Kooperativa a.s. Dostupné na intranete spoločnosti.

nadriadeného je ukázať novému zamestnancovi celý útvar, kde sú aké kancelárie, kde sú nachádzajú sociálne zariadenia, kde sú archívne priestory a podobne.

Akonáhle sa nový pracovník oboznámi s činnosťou útvaru a jeho chodom, začína sa proces adaptácie na konkrétne pracovné miesto, na ktoré bol nový pracovník prijatý. Proces adaptácie na túto pracovnú pozíciu vykonáva taktiež jeho bezprostredný nadriadený pracovník. V tejto fáze adaptácie sú novému pracovníkovi poskytnuté informácie, ktoré sa týkajú priamo výkonu jeho práce na danom pracovnom mieste. Nový zamestnanec sa tu dozvedá informácie o náplni práce, predstaví a privíta ho v zamestnancovej kancelárii a zároveň mu predstaví jeho nových kolegov, s ktorými bude spolupracovať. Nepredstaví ho všetkým pracovníkov daného útvaru, lebo to v danom čase nie je nutné. S týmito pracovníkmi sa zamestnanec zoznamuje postupne podľa potreby.

Negatívum spoločnosti vidím aj v nepridelení novému zamestnancovi pridelenie niekoho zo skúsenejších pracovníkov mentor alebo školiť, ktorý by mu bol nápomocný či na ktorého by sa mohol nový pracovník obrátiť v prípade nejakých nejasností alebo otázok. Pretože poisťní poradcovia sú zamestnanci platení podľa dosiahnutých výsledkov, dobrovoľné zaúčanie starším pracovníkom sa nedá predpokladať. Po zoznámení býva novému pracovníkovi odovzdaný pracovný stôl ako aj zariadenie ktoré potrebuje na výkon práce, ako je počítač a pod. Zároveň bývajú pracovníkovi pridelené jeho prvé pracovné úlohy. Na to, aby nový zamestnanec mohol samostatne využívať firemný počítač, mu musí byť pridelené prístupové meno a heslo, ktoré používa pri prístupe do systému firmy. Tieto prístupové údaje nový zamestnanec potrebuje, lebo mu slúžia aj k využívaniu firemného portálu, kde nájde dostupné informácie, ktoré pri práci potrebuje.

4.7.2 Sociálna adaptácia

Graf č. 16: Sociálna adaptácia



Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom sociálnej adaptácie je dosiahnuť prijatie nového zamestnanca za člena pracovnej skupiny a pomôcť mu vybudovať si v pracovnej skupine zodpovedajúci sociálny status. To zahŕňa najmä začlenenie sa nového zamestnanca do medziľudských vzťahov v danej pracovnej skupine a organizácii ale aj schopnosť aktívne meniť dané medziľudské vzťahy a sociálnu klímu v skupine.³⁷

Po zaradení nového pracovníka na miesto jeho výkonu práce je potrebné, aby sa nový zamestnanec oboznámil s podnikovou kultúrou. Podniková kultúra nemá žiadny predpis a nie je ani nariadená bezprostredným nadriadeným alebo pracovníkom personálneho oddelenia. S touto adaptáciou sa musí oboznámiť a osvojiť si ju každý pracovník sám. Základné informácie nový pracovník získava pomocou komunikácie od svojich spolupracovníkov. Záleží na každom jednom pracovníkovi, ako sa stotožní s podnikovou kultúrou podniku.

Adaptácia nového pracovníka v podniku je vykonávaná priebežne s jeho zaúčaním po jednotlivých oddeleniach a je súčasťou adaptačného plánu, ktorý obdrží každý zamestnanec pri podpise pracovnej zmluvy. Celý proces prijímania a adaptácie nového zamestnanca trvá 3 mesiace, čo korešponduje s dĺžkou skúšobnej doby. Počas týchto troch mesiacoch by mal byť nový pracovník dostatočne oboznámený s činnosťou a stratégiou celého podniku, poznať stručne jej históriu, rovnako jednotlivé útvary firmy, činnosti, ktoré sa vykonávajú, na koho sa s čím obrátiť a pod. Výsledkom celého adaptačného procesu je včlenenie nového pracovníka do firemného pracovného a sociálneho prostredia. Takto zadaptovaný pracovník sa stáva plnohodnotným členom podniku. Plnenie adaptačného plánu má teda v rukách nielen prijatý zamestnanec, ale aj jeho kolegovia, nadriadený a ďalšie faktory, ktoré vplývajú na výkon zamestnanca, medzi ktoré patrí pracovné prostredie, technické vybavenie pracoviska vzťahy na pracovisku a celková podniková kultúra. Na tieto faktory by mali preto dohliadať všetci účastníci adaptačného procesu a snažiť sa o jeho hladký a zároveň príjemný priebeh.³⁸

³⁷ Interná smernica spoločnosti Kooperativa a.s. Dostupné na intranete spoločnosti.

³⁸ Interná smernica spoločnosti Kooperativa a.s. Dostupné na intranete spoločnosti.

4.7.3 Neustále vzdelávanie

Poisťovňa sa však nemôže uspokojiť s len úspešne zvládnutou nábehovou fázou zamestnanca. Dôraz by sa mal klásť na následné školenia, ktoré zabezpečuje pre svojich zamestnancov. Tieto školenia sú zamerané na prácu s klientom a hlavným cieľom týchto vzdelávacích programov by malo byť zlepšovanie komunikačných zručností zamestnancov. Sú určené výhradne pre tých zamestnancov, ktorí prichádzajú dennodenne s klientmi do kontaktu. Pomocou školení si môžu vylepšovať techniky používané pri predajnom rozhovore alebo sa informovať o skúsenostiach navzájom medzi pracovníkmi z iných pobočiek. Keďže pri predaji ponúkaných produktov sa vyžaduje vysoká miera odborného vysvetlenia poisťovacím poradcom, kladie sa veľký dôraz na osobný predaj. Zamestnanci poisťovne sa vo veľkej miere podieľajú na kvalite služieb, ktorá je ovplyvňovaná ich odbornou a komunikačnou úrovňou, akou vystupujú pri klientoch.

Personál poisťovne predávajúci poistenie dodržiava nasledovné kroky:

- Pozdravenie, predstavenie sa a vysvetlenie účelu návštevy klienta.
- Fáza zahrievania, počas ktorej sa vytvára pozitívne prostredie.
- Zistenie požadovanej potreby klienta.
- Slovnou argumentáciou vzbudiť potrebu poistenia.
- Pokojné prediskutovanie námietok klienta a navrhnutie najvhodnejšieho variantu.
- Fáza uzavretia stretnutia.

Kontakt s klientom je jedným z najdôležitejších bodov pracovnej činnosti, pretože v priebehu krátkej doby si nádejný klient vytvorí o predajcovi mienku na základe jeho vystupovania, vyjadrovania ale aj výzoru. Preto je nutné aby predajca preukazoval pozitívnu náladu a čo najviac sa usmieval. Pracovník sa počas stretnutia snaží kladením otvorených otázok získať čo najviac informácií o klientovi a jeho potrebách. Je potrebné vyhovieť konkrétnemu klientovi a vytvoriť v ňom pocit potreby, a následne vyhotoviť aj ponuku finančného plánu. Pracovník poisťovne prezentuje produkt, ktorý považuje za vyhovujúci pre potreby daného klienta a bude dostatočne pokrývať riziká, ktoré môžu vzniknúť. Ak má klient námietky, ukáže sa pracovníkova šikovnosť, aby rozoznal výhovorky od ozajstných problémov a dokázal ich vhodne eliminovať.

Vzhľadom, k tomu že spoločnosť Kooperativa neposkytuje na vstupnom školení informácie ku všetkým druhom produktov a veľakrát prijíma ľudí s absolútne žiadnym potenciálom byť dobrým poisťovým poradcom, sa predajcovia dopúšťajú množstva chýb počas predajného rozhovoru ako sú napríklad:

- Nesprávne, či neadresne kladené otázky.
- Nedostatočný prehľad, alebo praktické skúsenosti v danom segmente.
- Odpútanie pozornosti počas rozhovoru s potenciálnym klientom.
- Zmätok v organizovaní pracovného procesu.

4.8 Implementácia procesného riadenia v spoločnosti

V úvodnej kapitole práce sme si zhrnuli teoretické poznatky z funkčného aj procesného riadenia. V nasledujúcej časti sa budeme baviť o procesne riadenej organizácii prostredníctvom konkrétneho modelu.

Závadský uvádza že, pri implementácii modelu procesného riadenia podniku pomocou projektového manažmentu by mali byť dodržané nasledujúce etapy³⁹:

1. Zostavenie projektového tímu implementácie
2. Mapovanie podnikových procesov
3. Identifikácia činností procesov a ich popis
4. Definovanie parametrov procesov
5. Definovanie cieľových hodnôt parametrov
6. Benchmarking procesov
7. Simulácia a optimalizácia procesov
8. Realizácia procesov
9. Monitorovanie, meranie a zlepšovanie procesov⁴⁰.

³⁹ ZÁVADSKÝ, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. 1. vyd. Trnava: SP SYNERGIA. 2004. 238 s. ISBN 80-968734-8-2.

⁴⁰ Džubáková, M., Lichnerová, L. 2012. Procesný manažment. Vydavateľstvo EKONÓM. 96 s. ISBN 978-80-225-3379-9.

Za najväčšiu výhodu zavedenia procesného riadenia považujem zníženie nákladov na tzv. „dočasných pracovníkov“. Keďže vo veľa prípadoch sa prijímajú uchádzači o pracovnú pozíciu Poistný poradca s nepísaným pravidlom, ktorí vedú tak povediac iba čítať a písať. Spoločnosť tak každoročne vyhádza tisíce eur, na ľudí, ktorí si častokrát nevedia nájsť prácu v žiadnom z odvetví. Nižšie uvedená tabuľka poskytuje približné vyčíslenie nákladov na poistných poradcov.

Tabuľka č.2: Náklady na poistných poradcov za Spoločnosť

ostatné mzdové náklady obchodných zástupcov	4 700 000 €
náklady na riadenie obchodnej siete	2 400 000 €
ostatné	3 000 000 €
Σ 10 100 000€/ (počet PP = cca 600) Náklady na jedného obchodníka =	16 833 €

Zdroj: (Vlastné spracovanie)

Návrhy a odporúčania

Každý podnik, ktorý sa chce udržať v dobrej ekonomickej kondícii musí svoju situáciu priebežne prehodnocovať a v prípade potreby vykonať aj razantné rozhodnutia za účelom zlepšenia ekonomickej výkonnosti. Snáď najväčším problémom v podniku je problém nestálosti zamestnancov, na ktorý má vplyv:

- Obmedzenosť vstupných školení
- Slabý adaptačný program
- Nedostatočné ohodnotenie

Obmedzenosť vstupných školení: Hneď po nástupe do zamestnania v prvom pracovnom týždni poisťovacieho poradcu je sprevádzané piatimi dňami školenia. Ale preto, že poisťovňa má veľmi široké portfólio produktov, preto vstupné školenie je obmedzené len na základné druhy produktov. Nový zamestnanec absolvuje základy z povinného zmluvného poistenia a informácie k ostatným produktom zostanú takmer nedotknuté. Pretože poisťovňa sa snaží neustále zlepšovať a rozširovať vývojom nových produktov, a preto školenie iba v segmente neživotného poistenia je nedostatočné v celom pracovnom nasadení.

Slabý adaptačný program: Na úvodné školenie nadväzuje adaptačný program hneď po nástupe do poisťovne. Preto, že školenie bolo zamerané len na jeden segment, samozrejme, že sa nový zamestnanec mohol venovať len klientom so záujmom o tento druh poistenia. Obchodníci sú zodpovední za plnenie stanovených mesačných cieľov, no pretože nový zamestnanec nemá skúsenosti s poisťovaním v iných oblastiach, ako bol zaškolený, ostane značne obmedzený a v nerovnoprávnom postavení v porovnaní so služobne staršími zamestnancami. Totiž príslušný regionálny riaditeľ, ktorý je zodpovedný za výsledky obchodníkov danej kancelárie, sa stráni akémukoľvek školeniu čo sa týka produktových ako aj argumentačných zručností. Argumentom býva, že na školenie slúži školiace stredisko.

Nedostatočné ohodnotenie: V poisťovníctve je mzda obchodníka v značnej miere závislá na predajnosti poisťných produktov. Noví zamestnanci – samouci sú znevýhodnení v komunikačných a presvedčovacích argumentov a chce to veľa času, kým sa ich mzda

priblíži k mzde starších zamestnancov. A práve táto skutočnosť, že nový zamestnanec má určité mzdové očakávania a ak sa im za niekoľko mesiacov nenaplnia, často odchádzajú z tejto formy zamestnania.

Aj keď sa tieto nedostatky javia ako závažné, je potrebné si uvedomiť, že sa jedná o etablovanú spoločnosť, ale zároveň sa jedná o mohutný podnik, kde sa akákoľvek zmena ťažšie vykonáva. Podľa môjho názoru je aj tak poznanie, že zmena v procese riadenia ľudských zdrojov je nevyhnutná. Musíme však zhodnotiť či spoločnosť disponuje všetkými potrebnými zdrojmi a zručnosťami, ktoré sú potrebné pri zavádzaní zmien. Jedná sa o nasledovné zručnosti:

- Politické zručnosti
- Analytické zručnosti
- Zručnosť s ľuďmi pracovať
- Systémové zručnosti
- Obchodné zručnosti

Na základe sledovania a analýzy procesu dochádzam k názoru, že v podniku je potrebné zmeniť viac procesov, ako len väčší dôraz na zaškolenie a zaúčanie nových zamestnancov. Avšak je veľký predpoklad, že Kooperatíva, poisťovňa a.s. pristúpi k zmenám v záujme zvýšenia konkurencieschopnosti podniku. Aj keď sa nejedná iba o jeden nedostatok, avšak ako prvý krok je potrebné vykonať v procese výberu zamestnancov.

V procese výberu zamestnancov treba klásť veľký dôraz, pretože ide o zdĺhavý a časovo náročný proces. Totiž je dôležité najskôr vzbudiť záujem o pracovnú pozíciu u schopných ľudí. Ďalšou fázou je výber vhodného kandidáta, prijímacie konanie, podpísanie zmluvy, podpisový kolobeh u zástupcov zamestnávateľa.

K riadeniu ľudských zdrojov treba zlepšiť:

- Stanovenie potreby poisťných poradcov
- Zadanie pracovnej náplne
- Zdokonaľovanie pracovnej štruktúry
- Zabezpečenie vhodných podmienok na prácu

- Motivovanie zamestnancov.

Tieto zlepšenia by v konečnom dôsledku prispeli nie len k lepšej atmosfére na pracovisku, ale aj k skvalitneniu činnosti zamestnancov poisťovne.

Na základe uvedených faktov za použitia syntézy a analýzy môžem definovať oblasti procesu získavania zamestnancov, ktorý má poisťovňa dostatočne rozvinutý, a naopak, kde je priestor na zlepšenie. Poisťovňa má svoj proces náboru a výberu pracovníkov rozvrhnutý kvalitne a efektívne, čo sa odzrkadľuje aj v jej hospodárskych výsledkoch, ktoré sa neustále zlepšujú. Svedčí o tom aj množstvo ocenení, ktoré poisťovňa Kooperativa pravidelne získava. Poisťovňa sa prezentuje rozsiahlym produktovým portfóliom, ktoré je prispôsobené požiadavkám trhu. Nezostáva však na tejto pozícii, ale snaží sa dosahovať zvyšovanie trhového podielu prostredníctvom konkurencieschopnej cenotvorby. Zásadný dôraz by sa však mal v poisťovni klásť najmä na kvalitu personálu a jeho zdokonaľovanie. Toto smerovanie považujem za výborné a poisťovni odporúčam, aby sa tejto stratégii držala aj v budúcnosti.

V rámci skúmania počas vypracovávania tejto diplomovej práce a počas odpracovaných rokov priamo vo vnútri spoločnosti som ale dospela k zaujímavým výsledkom práve v oblasti procesu prijímania nových zamestnancov. Ako najefektívnejší spôsob, ktorý by zrýchlil tento proces by som privítala vynechanie určitej fázy podpisovania. Fyzický papier „Návrh na pracovné a mzdové zaradenie“, ktorý sa posúva cez personálne oddelenie pri každom jednom uchádzačovi, koluje štyrmi druhmi oddelenia a štyrmi druhmi riaditeľov. Z môjho pohľadu tento kolobeh vo vysokej miere predlžuje proces prijatia nového pracovníka, miestami dokonca častokrát samotní kandidáti radšej volia iného zamestnávateľa.

Poisťovňa Kooperativa chce aj naďalej expandovať na slovenskom poistnom trhu, a preto je potrebné, aby sa zamerala na zefektívnenie každej oblasti svojej činnosti, pričom na splnenie tohto cieľa je potrebné zamerať sa aj na proces prijímania nových zamestnancov, ktorí budú ochotní a schopní pomáhať tieto zmeny realizovať a zároveň sa stotožniť s hodnotami, ktoré Kooperativa uznáva. Kooperativa pri výberových konaniach kladie dôraz na to, aby vybraný uchádzač spĺňal náročné podmienky, ktoré sa kladú na každého zamestnanca. Spoločnosť má správne stanovené hodnoty, preto ich odporúčam

zachovať aj naďalej, pričom považujem za potrebné ich zároveň prispôbovať trhovým zmenám a meniacim sa potrebám spoločnosti.

Poisťovňa nekladie príliš veľký dôraz na vedenie zamestnancov, na vhodný priebeh adaptácie pracovníkov do pracovného prostredia, ako aj ich kontinuálne školenie a pravidelné vzdelávanie podľa ich potrieb. Zamestnanci sú poisťovňou považovaní za kľúčový element, ktorý je na prvom mieste, a sú považovaní za najdôležitejšiu hodnotu spoločnosti. Na základe pozorovania poisťovni mierne unikla nedostatočnosť konania v prvej etape adaptácie nových zamestnancov, a to zabezpečiť prideleného staršieho zamestnanca, ktorý by v rámci pracovnej činnosti odpovedal novému pracovníkovi na jeho otázky ohľadne reálneho výkonu práce, prípadne mu v prípade potreby poradil. Nedá sa očakávať, že túto iniciatívu budú starší zamestnanci vykonávať dobrovoľne, nakoľko sú platení od výkonov, ktoré by v tom čase nemohli podávať. Preto navrhujem zavedenie finančnej, či nefinančnej motivácie starších zamestnancov pri vykonávaní tejto činnosti.

Dôraz treba klásť na neprestajné vzdelávanie zamestnancov formou štandardných, alebo prispôbených školení pre konkrétnu skupinu zamestnancov. K splneniu mnou navrhovaných opatrení bude treba rozšíriť organizačný model smerníc pracovných zaradení a činností o zvýhodnení pri poradnej činnosti nového zamestnanca s presne zadefinovanou mierou ohodnotenia a rozsahu poradnej činnosti.

Spoločnosti, ktoré predávajú hmotný tovar, ho môžu prezentovať vhodným vystavením vo výklade. Poisťovňa však takéto možnosti nemá, lebo neponúka hmotné produkty. Preto musí využiť úpravu vnútorného, reprezentačného priestoru svojich pobočiek ako aj grafickú úpravu materiálov, ako je logo, či letáky, brožúry a podobne, pričom je nutné klásť veľký dôraz na úroveň prezentácie. Na základe prezentácie si potenciálny klient vytvorí veľmi rýchlo obraz o kvalite poskytovaných poisťných produktov, pričom vníma imidž poisťovne podvedome, resp. na základe použitých tvarov, farieb, materiálov. Prvky prostredia musia byť medzi sebou zladené, tak aby vysielali konzistentný odkaz a pôsobili upokojujúco.

Poisťovňa sa okrem toho úspešne orientuje na to, aby čo najjednoduchšie upravila poisťné zmluvy na vyplnenie pre zaškolených zamestnancov. Zložité, alebo zle vyplnené zmluvy sa veľmi negatívne prejavujú na spokojnosti klientov, ako aj na efektívite

pracovného času zamestnancov a odrážajú sa aj na efektívite procesu ako prvku marketingového mixu. Poistovní preto odporúčam, aby v období konkurenčného boja poistovní tento proces neustále kontrolovala a zdokonaľovala, pritom sa zamerala aj na širší okruh možností zlepšovania doplnkových procesov, sledovala konkurenčné produkty a zefektívnila procesy, ktoré na obchodných miestach prebiehajú.

Zefektívením výberu naozaj vhodných uchádzačov, v ktorých existuje potenciál, je šanca znížiť veľké množstvo výdavkov, ktoré by poisťovňa investovala do menej kvalitných zamestnancov, s nie až tak dobrým vzdelaním. Menej vzdelaním zamestnancom by však platila menšie mzdy, ale to by bolo zanedbateľné keďže školenia, rôzne vzdelávacie kurzy by ich vyšli drahšie, ako vzdelaný personál s vyšším platom.

Záver

Proces prijímania a adaptácie pracovníkov je jednou z najdôležitejších činností riadenia ľudských zdrojov. Tento proces nie je možné obísť, resp. ho úplne vynechať, nakoľko spoločnosť, ako aj zamestnanec počas tohto procesu lepšie spoznávajú jeden druhého. Spoločnosť si prostredníctvom tohto procesu môže vytvoriť úsudok o zamestnancovi v oblasti riešenia rôznych pracovných úloh, resp. problémov, ale zároveň spoznáva aj charakterové vlastnosti potenciálneho zamestnanca. Na druhej strane zamestnanec si na základe tohto procesu môže vytvoriť názor na danú spoločnosť, na základe ktorého sa bude môcť rozhodovať o prijatí, resp. neprijatí daného pracovného miesta. Preto je dôležité túto časť nezanedbať a venovať jej patričnú pozornosť.

Teoretická časť diplomovej práce sa zaoberá teoretickými poznatkami z oblasti procesného a funkčného riadenia.

Na základe stanovených čiastkových cieľov sa mi podarilo v praktickej časti práce bližšie opísať proces prijímania pracovníkov. Po detailnej analýze procesu som zistila určité nedostatky, ktorých sa dopúšťajú viaceré spoločnosti, napriek tomu že za analyzovanou spoločnosťou Kooperativa a.s., stojí výhradne zahraničný vlastník. Majoritným akcionárom spoločnosti je jedna z najvýznamnejších poisťovní v Rakúsku, VIENNA INSURANCE GROUP AG WIENER VERSICHERUNG GRUPPE. Kooperativa je členom silnej európskej skupiny Vienna Insurance Group, ktorá ma zastúpenie po celej Európe.⁴¹

Po detailnom zanalyzovaní a zhodnotení procesu prijímania pracovníkov v kapitole Výsledky práce, bol splnený hlavný cieľ. Mojm hlavným cieľom práce bolo navrhnúť konkrétne námety, ktoré by mohli pomôcť k skvalitneniu a urýchleniu tak dôležitého procesu ako je výber ľudských zdrojov, ktoré sú kľúčovou hodnotou spoločnosti. Hoci podnik má dostatočne prepracovaný proces prijímania a adaptácie pracovníkov, návrhom na zlepšenie tohto procesu bolo vypracovanie analýzy a navrhnutie nápravných opatrení. Potenciál k zmene k lepšiemu vidím v dôslednosti príslušných riaditeľov už pri samotnom výbere uchádzačov, čím sa okruh kandidátov zmenší o počet

⁴¹ Dostupné na internete: <http://www.kooperativa.sk/> [online]

tých, ktorí vedia čítať a písať. Je viacmenej isté, že títo uchádzači na miesto poistného poradcu nemajú častokrát najmenšie predpoklady pre túto prácu. Významným kritériom je aj zníženie nákladov na týchto „dočasných“ pracovníkov, na ich minimálne mzdy a rôzne formy odborných školení.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. Džubáková, M., Lichnerová, L. 2012. Procesný manažment. Vydavateľstvo EKONÓM. 96 s. ISBN 978-80-225-3379-9.
2. HAMMER, M. & HERSHMANN, L. 2010. Rychleji levněji lépe. Management Press, s.r.o., ISBN 978-80-7261-253-6
3. ZÁVADSKÝ, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. 1. vyd. Trnava: SP SYNERGIA. 2004. 238 s. ISBN 80-968734-8-2.
4. CARDA, A. – KUNSTOVÁ, R. 2003. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0666-0
5. DĚDINA, J. 1996. *Podnikové organizační struktury*. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-718-7029-3
6. DOUCEK, P. 2006. *Řízení projektů informačních systémů*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86946-17-7
7. DRAHOTOVSKÝ, L. - ŘEZNÍČEK, B. 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-521-0
8. GRASSEOVÁ, M. 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Praha: Computer Press, ISBN 978-80-251-1987-7
9. HAMMER, M. – CHAMPY, J. 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-028-7
10. HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 80-731-8270-X
11. ROBSON, M. - ULLAH, P. 1998. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-64-6
12. ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2252-8
13. ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4128-4

14. SVOZILOVÁ, A. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3938-0
15. ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1679-4

Internetové zdroje:

1. Prof. Ing. Milan Kováč, DrSc. a kolektiv: REINŽINIERING PODNIKOVÝCH PROCESOV, online (cit 2014.03.30) dostupné na http://www.sjf.tuke.sk/ktam/oav/obrazky2/e-texty/_skripta/reinzing.pdf
2. FLEGL, R. 2006. *Podnikové procesy a jejich spolehlivost*. [online] dostupné z: <http://www.statpol.cz/request/request2006/sbornik/flegl.pdf>
3. ŠEBEK, V. 2013. *Podnikové procesy*. [online] dostupné z: [http://hujeri.ic.cz/archiv/2-RPP/4%20 Podnikove procesy 2.pdf](http://hujeri.ic.cz/archiv/2-RPP/4%20Podnikove%20procesy%20.pdf)
4. <http://www.kooperativa.sk/index.cfm>
5. Kučerák, D. 2007. Model procesu SIPOC [online]. 1.3.2007. [cit. 2014.04.04.].
6. Dostupné na internete: <<http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/model-procesu-sipoc>>
7. Kádárová, J. doc. Ing. PhD. 2011. Model mapovania podnikových procesov [online]. 19/2011. [cit. 2014.04.04.]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/19-2011/pdf/242-245.pdf>>

Zoznam grafov a tabuliek

Zoznam grafov:

Graf č.1 : Mapa procesu

Graf č.2 : Porovnanie funkčného a procesného riadenia

Graf č.3 : Mapa procesu SIPOC

Graf č.4 : Diagram korytnačky

Graf č.5 : Diagram korytnačky a chobotnice

Graf č.6 : Oranizačná štruktúra spoločnosti Kooperativa a.s.

Graf č.7 : Majetkové účasti spoločnosti Kooperativa a.s.

Graf č.8 : Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2012

Graf č.9 : Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2012

Graf č.10 : Proces získavania nových zamestnancov

Graf č.11 : Akvizícia kandidátov

Graf č.12 : Zber žiadostí

Graf č.13: Dohodnutie osobného pohovoru

Graf č.14: Výber vhodného uchádzača

Graf č.15: Pracovná adaptácia

Graf č.16: Sociálna adaptácia

Zoznam tabuliek:

Tabuľka č.1: Adaptačný program poisťovacieho poradcu

Tabuľka č.2: Náklady na poisťných poradcov za spoločnosť

Zoznam príloh:

Príloha č.1: Návrh na pracovné a mzdové zaradenie

Príloha č.1: Návrh na pracovné a mzdové zaradenie

Návrh na pracovné a mzdové zaradenie			
Agentúra: Kancelária:		Osobné číslo:	
Priezvisko, meno:		Prax:	
Pracovné a mzdové zaradenie			
	Doterajšie	Navrhované	Schválené
Funkcia:			
Trieda:			
Základná mzda:			
Zdôvodnenie:			
Prístup k hotovosti, ceninám: Áno / Nie			
Účinnosť ku dňu:			
Dátum a podpis navrhujúcich			
Dátum:		Dátum:	
Podpis navrhujúceho: riaditeľ Agentúry		obchodný riaditeľ/ regionálny riaditeľ	
Dátum a podpis schvaľujúcich			
Dátum:		Dátum:	
člen predstavenstva a riaditeľ		riaditeľ Úseku obchodu	

Zdroj: (Interná smernica spoločnosti Kooperativa a.s.)