

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s.

Pavλίna Palicová

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina PALICOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu práce.
2. Analyzujte současný stav systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti.
3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti.
4. Na základě výsledků předchozí analýzy specifikujte způsoby zkvalitnění systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] AMSTRONG, M. **Personální management**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] KOUBEK, J. **Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky**. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [3] WALKER, A. J. **Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [4] STÝBLO, J. **Jak vybírat spolupracovníky**. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s, ISBN 80-85780-06-2.
- [5] DRUCKER, P. F. **Management–budoucnost začíná dnes**. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 126s. ISBN 80-85603-00-4.
- [6] <<http://www.cpoj.cz/>>

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Vlachynský**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **6. října 2006**

Termín odevzdání bakalářské práce: **8. prosince 2006**

Ve Zlíně dne 3. listopadu 2006


Ing. Alena Dofková
v zast. děkan




Ing. Ivana Londová
v zast. ředitel ústavu

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s.

Pavλίna Palicová

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti Česká pojišťovna, a. s. v Uherském Hradišti. Nejdříve jsem se zabývala systémem získávání a vyhledávání pracovníků a porovnávala jsem teoretické znalosti se systémem ve společnosti České pojišťovny, a. s.. Totéž jsem udělala i s výběrem pracovníků. Posléze jsem zhodnotila nedostatky a přednosti tohoto systému.

Klíčová slova:

získávání pracovníků, vyhledávání pracovníků, definování požadavků, hodnocení a výběr pracovníků, organizace pohovorů

ABSTRACT

The main of this Bachelor work is analyse the system of finding, selection and receiving staff to Czech insurance company in Uherské Hradiště. At first I was writing about the system of getting and finding start and I contrasted theoretic knowledge with the system in Czech insurance company. I did the same thing with the staff selection. Finally I valorized deficiencies and preferences of this system.

Key words:

getting staff, finding staff, definition demands, classification and selection staff, organization an interview

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost během zpracování bakalářské práce. Díky patří vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Petru Vlachynskému a hlavně panu Jaroslavovi Šimíkovi, ale také dalším pracovníkům společnosti za cenné připomínky a náměty.

Ve Zlíně 8. prosince 2006

.....

podpis

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Petra Vlachynského a Jaroslava Šimíka.

K práci jsem použila literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

Ve Zlíně 8. prosince 2006

.....

podpis

Souhlasíme / Nesouhlasíme s tím, aby bakalářská práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů bakalářských studijních programů realizovaných na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

Ve Zlíně 8. prosince 2006

.....

podpis vedoucího práce

OBSAH

1	ÚVOD	10
I.	TEORETICKÁ ČÁST	11
2	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.1	POJETÍ A ÚKOLY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.2	VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.3	ZDROJE UCHAZEČŮ	13
2.3.1	Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	13
2.3.2	Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	14
2.4	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO KROKY	14
2.5	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.6	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
3	KDE A JAK VYHLEDÁVAT VHODNÉ PRACOVNÍKY	17
3.1	VYHLEDÁVÁNÍ UVNITŘ VLASTNÍHO PODNIKU	17
4	DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ	18
4.1	ANALÝZA POŽADAVKŮ	18
4.2	SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA	18
4.3	SEDMIBODOVÝ MODEL SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA	19
4.4	PĚTISTUPŇOVÝ MODEL SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA	19
5	HODNOCENÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
5.1	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
5.1.1	Fáze výběru pracovníků	21
5.1.2	Vyhodnocovací fáze	21
5.1.3	Metody výběru pracovníků	22
6	ORGANIZACE POHOVORU	23
6.1	PRŮBĚH POHOVORU	23
6.2	CÍLE POHOVORU	24
6.3	METODY POHOVORU	24
6.4	ANALÝZA VÝSLEDKŮ	25
6.5	VÝHODY A NEVÝHODY POHOVORŮ	25
7	ZLEPŠOVACÍ EFEKTY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	26
8	HODNOCENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
II.	ANALYTICKÁ ČÁST	28
9	SPOLEČNOST ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A. S.	29
9.1	HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	29
9.1.1	Organizační struktura společnosti	30
9.1.2	Generální ředitelství	30
9.1.3	Agentury	30
10	DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ	31
10.1	SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA	31
10.1.1	Potřeba získávání pracovníků	31

10.1.2	Zdroje vyhledávání pracovníků.....	32
10.1.3	Kde a jak vyhledávat pracovníky	32
10.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	34
10.2.1	Postup při výběru nových zaměstnanců v České pojišťovně, a. s.....	35
10.2.2	Metody výběru pracovníků	35
10.3	ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU PRACOVNÍKA	37
10.4	PŘIJÍMÁNÍ UCHAZEČŮ	37
10.4.1	Školení a zkoušky	38
10.4.2	Kariérový růst.....	42
11	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	46
12	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	47
13	NÁVRH NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ DO ČESKÉ POJIŠŤOVNY, a. s.	49
14	ZÁVĚR	50
15	RÉSUMÉ.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
	SEZNAM ZKRATEK	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

1 ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v dnešních podmínkách jedním z rozhodujících nástrojů zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku, ale bývá často podceňován.

Personální práce je nepřetržitý proces, který probíhá v konkrétním ekonomickém, společenském, kulturním a organizačním kontextu a nutí tak podniky reagovat na prostředí neustálých změn. Mění se hlavně povaha personální práce. Jiné jsou její přístupy, koncepce i metody. Jiné je i očekávání zaměstnanců přistupující k práci zodpovědněji a očekávají i seberealizaci v práci.

Každá organizace, ať již vyvíjí podnikatelskou činnost či nikoli, je složena z lidí. Nicméně podniky potřebují skupinu lidí k tomu, aby dosáhli svých cílů a mohli vykonávat činnost, pro kterou byl podnik založen.

Přijímání je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tento proces začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádostí o zaměstnání. Výsledkem by měl být dostatečný počet uchazečů, z nichž si organizace vybere.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat dnešní možnosti vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a vybrat z nich pro společnost nejvhodnější a nejefektivnější způsob.

Česká pojišťovna, a. s. v Uherském Hradišti, kde jsem vykonávala odbornou praxi, mi zadala vypracovat právě toto téma. Protože oblast řízení lidských zdrojů je důležitá část fungování společnosti.

V práci se zaměřím na analyzování vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s.. Zjistím jaké metody výběru jsou ve společnosti nejvíce používány a budu se snažit pomoci s tím, co společnost dělá špatně a navrhnout lepší řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

2.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků

Získávání pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Získávání pracovníků rozhoduje o tom, zda realizace cílů podniku bude zajištěna potřebnou pracovní silou, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je podnik se svojí potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci. Mezi těmito osobami mohou být i stávající zaměstnanci podniku, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku.

2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem a jednak s organizací, která volné pracovní místo nabízí.

Podmínky související s konkrétním pracovním místem:

- povaha práce
- postavení hierarchii funkcí organizace
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.)
- rozsah povinností
- odpovědnost
- organizace práce a pracovní doby
- místo vykonávané práce
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí aj.)

Vnější podmínky získávání pracovníků:

- *demografické podmínky*, tj. proměnlivost reprodukce či mobilita obyvatelstva
- *ekonomické podmínky*, př. rozdíl mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce
- *sociální podmínky*, např. orientace hodnotová, vzdělanostní, profesní, rodinná
- *technologické podmínky*, př. přizpůsobování se nové technice, rekvalifikace
- *sídelní podmínky*, preference území a určitého typu osídlení
- *politicko-legislativní podmínky*, které ovlivňují proces získávání pracovníků (např. na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, atd.) [6, s.100]

2.3 Zdroje uchazečů

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Hlavní způsoby, jak získat uchazeče, představují:

- inzerování
- zprostředkovatelské agentury
- poradenské firmy specializované na získávání pracovníků
- poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků
- vzdělávací zařízení [1, s. 453]

2.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody:

- Otevření možnosti postupu.
- Nízké náklady na získávání pracovníků.
- Znalost organizace a spolupracovníků.
- Vědomí vlastních schopností.
- Rychlejší obsazení místa, uvolnění místa pro mladé zájemce.
- Průhledná personální politika, regulovatelnost personálním plánem.
- Zabránění fluktuaci

Nevýhody:

- Omezený výběr.
- Náklady na vzdělávání.
- Podniková slepota, zklamání kolegů, méně uznání.
- Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka.
- Automatické povyšování.

2.3.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody:

- Širší možnost výběru.
- Nové impulzy pro organizaci.
- Příchozí je rychleji akceptován, uznáván, přesněji vnímá nedostatky v organizaci.

Nevýhody:

- Vyšší náklady na získávání a profesní přípravu.
- Zvyšování fluktuace, negativní účinek na organizační klima.
- Riziko zkušební lhůty, neznalost podniku.
- Obsazení místa trvá déle, stres z přechodu na nové působiště.
- Blokování postupu dlouholetým zaměstnancům.

[8, s. 63]

2.4 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst.
- Identifikace zdrojů uchazečů.

- Volba metod získávání pracovníků.
- Doporučení stávajících zaměstnanců.
- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni).
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi.
- Spolupráce s úřady práce.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích.

[6, s. 105]

2.5 Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by se měl vypracovat seznam toho, co „prodává“ organizaci jakožto zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči.

[1, s. 452]

2.6 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Při získávání pracovníků zahajuje akci podnik tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité pracovní místo. Očekává přitom odezvu od potenciálních uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce či stávající zaměstnanci jiných organizací, ale i stávající pracovníci podniku.

Faktory podnikem ovlivnitelné:

Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného podnikem.

Charakteristiky pracovního místa, především povaha práce, postavení v podnikové

hierarchii funkcí, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a odpovědnost, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky.

Charakteristiky podniku, především význam podniku a jeho úspěšnost, pověst podniku, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními podniky, úroveň péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními podniky, možnost podnikového vzdělávání a personálního rozvoje pracovníků, mezilidské vztahy a sociální klima v podniku, umístění podniku, životní podmínky a životní prostředí v jeho okolí.

Faktory podnikem neovlivnitelné, nebo-li vnější faktory:

- *Demografické faktory*, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů.
- *Ekonomické faktory*, odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny a vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich.
- *Sociální faktory*, související především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména pak s profesně-kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se vzdělání, rodinnými orientacemi žen apod.
- *Technologické faktory*, vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících pracovních sil může přizpůsobovat jen zčásti a s opožděním.
- *Sídelní faktory*, především charakter osídlení v okolí podniku, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí.
- *Politicko-legislativní faktory*, které ovlivňují proces získávání pracovníků a zaměstnávání lidí např. tím, že umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraniční a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání či nařizují zaměstnávání určitých osob.

3 KDE A JAK VYHLEDÁVAT VHODNÉ PRACOVNÍKY

Kde vzít schopné lidi? Existuje značná konkurence na trhu pracovních sil a my nejsme schopni dát to co jiní. Hlásí se k nám lidé, o které moc nestojíme apod. Kde vyhledávat vhodné pracovníky a jakými způsoby?

Existují dvě základní možnosti:

- vhodné typy pracovníků můžeme vyhledávat ve vlastním podniku z interních zdrojů, to znamená ze stávajících zaměstnanců
- nebo se můžeme při tomto úsilí orientovat mimo podnik.

První krok musí být rozhodnout se koho a pro jaké pracovní místo budeme potřebovat. Teprve potom lze “vyrazit do terénu”.

3.1 Vyhledávání uvnitř vlastního podniku

Interní zdroje pracovních sil mají obvykle tyto přednosti:

- motivace pracovníků vzhledem k nabídce vyššího uplatnění, zajímavější práce, náročnější na lepší využití kvalifikace a schopnosti pracovníka apod.
- lepší využití pracovníka resp. jeho znalostí podniku, podpora rozvoje jeho profesní kariéry
- znalost pracovníka, z níž vyplývá předpoklad vyšší spolehlivosti než při přijímání nového člověka
- jde o rychlejší a levnější proces, než při externím náboru pracovní síly

[9, s. 31]

4 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků. Ten je odvozen z plánu lidských zdrojů. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Obojí potřeba musí být důkladně prověřena, aby se zjistilo, zda je oprávněná. V této fázi je také nezbytné zformulovat nebo prověřit podmínky, za jakých budeme pracovníka na daném pracovním místě zaměstnávat.

4.1 Analýza požadavků

V první řadě je nezbytné stanovit, kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy. Poté z popisu a specifikace pracovního místa získáme informace o úkolech a povinnostech pracovního místa, o požadované kvalifikaci a praxi a další informace potřebné k formulování inzerátu. V dalším kroku musíme zvážit, odkud lze vhodné uchazeče získat, tj. v jakých podnicích, zaměstnáních či vzdělávacích zařízeních tito lidé jsou a ve které části země je můžeme nalézt. Je třeba zvážit to, že by v inzerátu měly být informace o umístění pracoviště, protože se tím vyhneme budoucím námitkám uchazečů. A je také třeba analyzovat předchozí úspěšnost či neúspěšnost inzerování a zjistit tak, jaký inzerát přináší žádoucí efekt a jaký nikoliv.

4.2 Specifikace požadavků na pracovníka

Definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa a také jakékoliv další nezbytné informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, jako je fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba nebo služební cesty a pobyt mimo bydliště pracovníka. Rovněž stanovuje nebo odkazuje na pracovní podmínky, jako je mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a dovolená.

4.3 Sedmibodový model specifikace pracovního místa

Sedmibodový model se zaměřuje na:

- *Fyzické vlastnosti* - zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu.
- *Vědomosti* - vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti.
- *Všeobecnou inteligenci* - základní intelektuální schopnosti.
- *Zvláštní schopnosti* - mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
- *Zájmy* - intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
- *Dispozice* - přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání na sebe sama.
- *Okolnosti* - soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny.

4.4 Pětistupňový model specifikace pracovního místa

Pětistupňový model se zaměřuje na:

- *Vliv na ostatní* - tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby.
- *Získanou kvalifikaci* - vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
- *Vrozené schopnosti* - přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se.
- *Motivace* - osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
- *Emocionální ustrojení* - citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Z uvedených dvou modelů má sedmibodový model delší historii. Pětistupňový model je jednodušší a klade poněkud větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor. [1, s. 446]

5 HODNOCENÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Hodnocení a výběr se opírají o požadavky na schopnosti, které jsou organizací předem stanoveny. V případě procesu hodnocení uchazečů pomohly síťově orientované systémy zautomatizovat množství dříve časově náročných procesů, od přípravy rozvrhu výběrových řízení a individuálních psychologických testů až po analýzu výsledků hodnocení předešlých pracovních výkonů.

Proces výběru pracovníků se liší v závislosti na typu práce, organizaci od organizace i uvnitř jich samotných, nicméně se považuje za optimální, když na něm může participovat větší rozsah manažerů a personálních specialistů. [10, s. 65]

5.1 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa a přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů, např. zlepšení sociálního a pracovního klimatu v podniku. U výběru tedy musíme v úvahu brát již zmíněné odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče. Výběr je oboustranná záležitost, podnik si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá podnik. [2, s. 51]

Dříve než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů:

- *Stanovit kritéria úspěšnosti práce* na obsazovaném pracovním místě.
- *Stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce*, např. vzdělání, dosavadní praxe, údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu či reference z předchozích zaměstnání.
- *Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči.*

5.1.1 Fáze výběru pracovníků

Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Okamžitě musí následovat **tři kroky** charakterizující předběžnou fázi:

- *Definuje se příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky na něm.*
- *Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na volném pracovním místě.*
- *Konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se pak často ve stručnější podobě, stávají součástí nabídky zaměstnání.*

5.1.2 Vyhodnocovací fáze

Ojedinele stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více metod, a to:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- Předběžný pohovor.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

5.1.3 Metody výběru pracovníků

- Dotazník.
- Zkoumání životopisu – patří mezi oblíbené metody výběru pracovníků.
- Testy pracovní způsobilosti (testy osobnosti).
- Testy inteligence – nejstaršími a nejpoužívanějšími psychologickými testy.
- Testy schopnosti – jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci.
- Testy vzdělatelnosti – používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti.
- Testy znalostí a dovedností – mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání.
- Testy osobnosti – mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený.
- Assessment centre - je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů. [3]

Mezi okrajové formy testů patří i grafologie (rozbor písma) a polygraf (detektor lži). Testy pracovní způsobilosti bývají zpravidla používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy samostatně. Častěji se uplatňují při obsazování míst vedoucích pracovníků, vysoce kvalifikovaných specialistů, manažerů, osob zabývajících se prodejem výrobků apod..

Nejpoužívanější a podle názoru teoretiků i praktiků nejlepší metodou výběru pracovníků je **pohovor** (interview).

Pohovor s uchazečem může vést jeden nebo více posuzovatelů. Může být organizován jako série po sobě jdoucích pohovorů jednotlivých posuzovatelů s uchazečem nebo jako jediný pohovor skupiny posuzovatelů s uchazečem. [6]

6 ORGANIZACE POHOVORŮ

Organizace pohovorů bude do jisté míry záviset na použitém postupu, tedy na tom, zda půjde o individuální pohovor, pohovor před panelem či výběrovou komisí.

- Uchazečům by mělo být sděleno, kdy a kam mají přijít a po kom se ptát.
- Uchazeči by měli na pohovor čekat v klidném a pohodlném prostředí vybaveném něčím na čtení a mělo by jim být řečeno, kde jsou nejbližší toalety.
- Tazatelé nebo panel tazatelů by měli být dobře informováni o programu. Pro pohovory by měla být zabezpečena zvláštní místnost a v případě potřeby by mělo být zabezpečeno uvítání uchazečů, jejich doprovod k pohovoru, občerstvení, popřípadě prohlídka podniku.
- Místnost určená k pohovorům by měla poskytovat dostatečné soukromí a měly by být vyloučeny rušivé vlivy okolí. Tazatelé by neměli sedět za stolem, protože to vytváří psychologickou bariéru. Během pohovoru či pohovorů by měl být vyhrazen čas na informování uchazečů o podniku a pracovním místě i na diskusi o pracovních podmínkách.
- Uchazeči by měli být seznámeni s tím, co bude následovat po pohovoru.
- Doporučuje se následně zkoumat pracovní výkon přijatých uchazečů na jejich nových pracovních místech a porovnávat je s předpověďmi, ke kterým se došlo během procesu výběru.

6.1 Průběh pohovoru

Účelem pohovoru je získat a vyhodnotit takové informace o uchazeči, které by umožnily validní předpověď o jeho budoucím výkonu na obsazovaném pracovním místě a porovnat ji s předpověďmi vztahujícími se k ostatním uchazečům. Některé skutečnosti jsou uvedeny v dotazníku, ale ty musejí být doplněny podrobnějšími a specifitějšími informacemi o zkušenostech o osobních charakteristikách, které je možné získat spíše při osobním setkání s uchazečem. Další informace lze získat z testů pracovní způsobilosti nebo z referencí, ale pohovor je všeobecně považován za nejdůležitější zdroj informací.

6.2 Cíle pohovoru

Cílem výběrového pohovoru je poskytnout odpovědi na tři základní otázky:

- *Může* jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?
- *Chce* jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?
- *Jak* asi jedinec zapadne do organizace?

Hlavní složkou dobrého pohovoru jsou:

- Příprava.
- Postup a časový rozvrh.
- Zahájení a zakončení.
- Strukturování.
- Metody pohovoru.
- Analýza výsledků.

6.3 Metody pohovoru

Jak již bylo řečeno, pohovor je účelová konverzace. Uchazeč by měl být povzbuzován k tomu, aby mluvil většinou sám. Jedním z nejčastějších hříchů špatných tazatelů je to, že příliš mluví. Tazatelovým úkolem je přimět uchazeče k řeči a současně zajistit získání požadovaných informací. Z tohoto hlediska je žádoucí položit řadu otevřených otázek.

Může jít o následující typy otázek:

- *otázky jdoucí do hloubky* - tedy otázky požadující detailnější a specifitější objasnění uchazečových pracovních zkušeností, znalostí, dovedností a schopností
- *ověřovací otázky* - kterými si tazatel ověřuje, zda dobře porozuměl tomu, co uchazeč řekl; zopakuje přitom stručně svými slovy to, co si myslí, že mu uchazeč sdělil
- *konkretizující otázky* - sloužící k vyjasnění určité skutečnosti
- *hypotetické otázky* - které navozují určitou situaci a uchazeč má říci, jak by reagoval

6.4 Analýza výsledků

Analýza výsledků pohovoru by se měla soustředit na stanovení míry, v jaké uchazeč vyhovuje specifikaci pracovního místa. Měli bychom se přitom zabývat každým z nezbytných a žádoucích požadavků uvedených ve specifikaci pracovního místa a porovnávat je s odpovídajícími charakteristikami uchazeče. Uchazeči, kteří neprokázali, že mají nezbytné požadované kvality, by měli být vyloučeni. Konečný výběr se pak uskuteční mezi uchazeči, kteří mají nejvyšší hodnocení jak u nezbytných, tak u žádoucích charakteristik.

6.5 Výhody a nevýhody pohovorů

Výhody pohovorů jako metody výběru pracovníků jsou následující:

- umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář
- umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo a organizaci detailněji
- poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností
- poskytují uchazeči příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti
- umožňují, aby tam, kde je to vhodné, posuzovalo uchazeče více tazatelů

Nevýhody pohovorů na druhé straně jsou:

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů
- spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně
- může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou
- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor

7 ZLEPŠOVACÍ EFEKTIVITY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Při získávání pracovníků lze použít přístupu charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku.

Tyto požadavky zahrnují angažovanost, oddanost a pocit závazku vůči organizaci a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu. Jako nástroj předpovídání úspěšné práce na pracovním místě je tradiční nestrukturovaný pohovor nevhodný. Jiné metody, jako např. testy schopností a biodat mají větší validitu. Aby bylo dosaženo plné validity (tj. stoprocentní přesnosti předpovědi), skóre (korelační koeficient) by mělo být 1,00.

Všeobecně se má za to, že vyšší míry validity lze dosáhnout, použije-li se při výběru širšího okruhu metod, než jen pohovor. Tyto metody lze propojit dohromady v assessment centre.

8 HODNOCENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Efektivnost procesu získávání pracovníků by měla být sledována a hodnocena podle následujících bodů:

- schopnost rozpoznat na základě podnikových plánů požadavky týkající se počtu a kvalifikace lidských zdrojů a navrhnout a realizovat odpovídající kroky
- rychlost reakce na požadavky o pomoc ze strany liniových manažerů
- kvalita informací o zdrojích pracovních sil a o specifikaci požadavků pracovního místa
- výběr vhodného způsobu a média pro získávání pracovníků
- efektivnost inzerování z takových hledisek, jako jsou náklady na jednu odpověď
- účinnost, s jakou jsou projekty získávání a výběru pracovníků řízeny a spravovány
- čas potřebný k získávání pracovníků, od počátečního rozpoznání potřeby až jejich nástupu do firmy
- kvalita získaných pracovníků
- míra stability získaných pracovníků v podniku

[1, s. 466]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

9 SPOLEČNOST ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A. S.

9.1 Historie a vývoj České pojišťovny, a. s.

Tradice České pojišťovny se začala vyvíjet od roku 1827, kdy byla v Praze založena *První česká vzájemná pojišťovna*. A od ní se v té době začíná vyvíjet tradice českého pojišťovnictví vůbec. Pojišťovna se zpočátku zabývala jen požárním pojištěním nemovitostí. Na počátku 20. století začala První česká vzájemná pojišťovna nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. Následovně po roce 1948 vznikla jediná *Československá pojišťovna*, která byla národním podnikem.

V roce 1969 vznikla *Česká státní pojišťovna* a rok 1989 znamenal počátek zásadních změn celé organizace podniku. Od roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup dalších pojišťoven, vzniká demonopolizace, tzn. rušení monopolů, a konkurenční prostředí. Rok 1992 se datuje jako vznik společnosti České pojišťovny, a. s..

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s již zmíněnou dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu, která poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění pro občany, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. O co největší spokojenost klientů se stará přibližně 5.600 zaměstnanců a 6.000 obchodních zástupců na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech.

Krédo společnosti:

„*Chráníme Vaše sny.*“



Obr. 1 – Logo České pojišťovny, a. s. [12]

9.1.1 Organizační struktura společnosti

Česká pojišťovna přešla z původního třístupňového modelu řízení na systém dvoustupňový, kdy řídicím, koordinačním a metodickým centrem České pojišťovny, a. s. je centrála v Praze, která po území České republiky řídí 28 poboček pro pojištění občanů, 7 pro pojištění průmyslu a podnikatelů a 7 pro zemědělské pojištění. Společnost má právní subjektivitu.

9.1.2 Generální ředitelství

- organizuje, řídí a kontroluje chod společnosti
- zabezpečuje koncepční a metodickou činnost společnosti a předkládá k rozhodnutí voleným orgánům společnosti všechny záležitosti

9.1.3 Agentury

Sjednávají pojistné smlouvy, zpracování probíhá v klientském servisu. Odpovídají za úsporné nakládání se svěřenými prostředky. Orientují se na jednotlivce, maloobchodní i firemní klientelu. Zabezpečují bližší styk s veřejností při poskytování pojišťovacích služeb všech druhů.

Agentura České pojišťovny, v Uherském Hradišti je součástí velké akciové společnosti České pojišťovny zabývající se především pojišťovací a zajišťovací činností. Tato agentura má sídlo v Brně.

Organizační strukturu České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti tvoří ředitel agentury, asistentka ředitele, 8 pracovních přepážky, 2 pokladní, 4 administrativní pracovníce a 4 externí manažerové skupiny, kteří mají pod sebou cca 20 výhradních pojišťovacích agentů a nováčků. Ročně je přijato přibližně 18 nových pracovníků a to převážně na pozici výhradního pojišťovacího agenta.

10 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ

10.1 Specifikace požadavků na pracovníka

Pro Českou pojišťovnu, a. s. je důležité, aby budoucí zaměstnanci, měli následující vlastnosti:

- komunikativnost
- řízení skupiny lidí
- práce s PC
- vliv na ostatní
- vědomosti
- motivaci

V této fázi je důležité, aby uchazeč měl ukončené středoškolské vzdělání, čistý rejstřík trestů, finanční bezúhonnost, důvěryhodnost (pokud někdy podnikal, tak na něj nesmí být vyhlášen konkurz atd.), řídičské oprávnění a snahu se učit novým věcem.

10.1.1 Potřeba získávání pracovníků

Identifikace potřeby dodatečných pracovníků probíhá s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků. Ve společnosti má vedoucí jednotlivých útvarů vypracovaný postup pro získávání pracovníků. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je dobrá znalost jednotlivých pozic ve společnosti.

10.1.2 Zdroje vyhledávání pracovníků

Rozlišení vyhledávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů u společnosti České pojišťovny, a. s. nehraje tak velkou roli. Společnost vybírá z obou zdrojů. Záleží na tom, pro jakou profesi pracovníky vybírá.

Aby uchazeči vůbec o volném pracovním místě ve společnosti České pojišťovny, a. s. věděli, jsou odvozeny požadavky na dané pracovní místo. Ty jsou pak obsaženy v nabídce pracovního místa. V pojišťovně se může o volná pracovní místa ucházet každý, kdo má ukončenou střední školu s maturitou.

V první řadě společnost nabídne volné místo interním pracovníkům. Díky této metodě má každý, kromě pracující jistoty zajištěnou možnost i pracovního postupu a tím i lepší motivaci. Zdroje vnější mohou být rozmanité, jejich volba záleží na celé řadě faktorů, např. požadované odbornosti pracovníka, atd..

Výhody získávání pracovníků z externích zdrojů jsou např. nové nápady, větší elán a autorita. Mezi nevýhody patří časová i finanční náročnost a delší zapracování.

Výhody získávání pracovníků z interních zdrojů jsou znalost prostředí, nižší náklady a motivace. Nevýhodou můžou být závist a stereotyp.

10.1.3 Kde a jak vyhledávat pracovníky

Česká pojišťovna, a. s. vyhledává pracovníky především těmito metodami:

- vyhlášení výběrového řízení na konkrétní pozici
- inzerce ve sdělovacích prostředcích a internetu

- na doporučení od poradců
- uchazeči se nabízejí sami

Vyhlášení výběrového řízení na konkrétní pozici

Vyhlášení výběrového řízení se zveřejňuje na základě žádosti vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích a internetu

Je nejčastější způsob vyhledávání nového zaměstnance, který se v České pojišťovně, a. s. uplatňuje. Na základě inzerátu se oslovuje široká veřejnost. Inzeráty sestavuje asistentka ředitele na základě požadavku, který je na dané pracovní místo podán.

Při sestavování inzerátu společnost dodržuje tuto formu:

- název společnosti, právní formu, logo
- přesný název funkce pro volné pracovní místo
- požadavky ze strany společnosti
- požadované dokumenty (životopis)
- termín podání přihlášek
- adresa, na kterou se mají žádosti zasílat

Společnost v inzerci neuvádí výši platu ani požadavek na věk. Inzerce bývá převážně úspěšná (cca 10 až 20 zájemců).

Doporučení od poradců

Získávání pracovníků na základě doporučení od poradců, společnost využívá dost často, protože poradci znají dobře své klienty. Vědí o nich, zda umí jednat s lidmi a jestli jsou komunikativní, což je při této práci velmi důležité.

Uchazeči se nabízejí sami

Jedním z hlavních důvodů využívání této metody je to, že uchazeči, kteří se sami nabízejí jsou většinou spolehlivými a velice produktivními pracovníky s výbornou motivací. Podnik si proto může být jistý tím, že zaměstnanec bude pracovat pro spokojenost společnosti.

10.2 Výběr pracovníků

Noví pracovníci se vyhledávají jak formou inzerátu, tak na osobní doporučení jiných pracovníků pojišťovny. Pokud uchazeč o volné pracovní místo projde zdárně předvýběrem, je pozván k osobnímu pohovoru.

Před pohovorem uchazeč vyplní „Osobní dotazník“ a odevzdá svůj životopis. U pohovoru se již konkrétně ptají uchazeče na jeho vzdělání, praxi atd. V současné době pojišťovna nevyužívá podrobnější testy.

10.2.1 Postup při výběru nových zaměstnanců v České pojišťovně, a. s.

- Je stanoven datum konání výběrového řízení.
- Vybraným uchazečům je sděleno, kdy a kde se bude konat výběrové řízení. Uchazeč je osloven telefonicky nebo písemnou formou.
- Výběrové řízení.
- Výběr uchazeče.
- Výběrové řízení je ukončeno odesláním zdvořilého odmítnutí nevybraným uchazečům a kontaktování osob, které byly vybrány. Vybraní uchazeči jsou pozváni k přijímacímu řízení.

10.2.2 Metody výběru pracovníků

Mezi nejvíce používané metody výběru pracovníků v České pojišťovně, a. s. v Uherském Hradišti patří:

- Životopis
- Pohovor
- Dotazník

Životopis

Česká pojišťovna, a. s. v Uherském Hradišti vyžaduje strukturovaný životopis, protože je přehlednější. Na základě životopisu probíhá tzv. předvýběr uchazečů. Životopisy jsou doručeny asistentce ředitele a ta je předává buď ředitelovi nebo manažerům skupiny, kteří provádějí první krok předvýběru.

Pohovor

Výběrový pohovor se koná formou rozhovoru mezi vedoucím útvaru a uchazečem. Cílem pohovoru je poznání uchazeče osobně a zjistit, zda je možné jej přijmout. Proto se společnost snaží najít odpověď na tyto otázky:

- Bude uchazeč práci vykonávat spolehlivě?
- V čem je zrovna tento uchazeč lepší, než ostatní kandidáti?

K pohovoru jsou vybráni uchazeči, kteří odpovídají daným požadavkům. Česká pojišťovna, a. s. v Uherském Hradišti vybírá mezi 10 – 15 kandidáty.

Mezi vedoucím pohovoru a uchazečem je respektován rovnocenný vztah. Tento pohovor trvá většinou 15 – 20 minut. U pohovoru jsou uchazečům kladeny jednotlivé otázky, aby společnost zjistila zda je uchazeč vhodný pro volné pracovní místo.

Vedoucí pohovoru se uchazeče ptá na dřívější povolání (kde pracoval, náročnost práce, proč odešel atd.). Většinou ho zajímají kvalifikační předpoklady, zkušenosti, co může společnosti nabídnout a co očekává ve vztahu ke společnosti (proč zvolil tuto společnost, představy apod.).

Dotazník

Česká pojišťovna, a. s. používá otevřený dotazník uvedený v příloze P IV, kde uchazeč popisuje sám sebe, tento dotazník je určen pro kandidáty na pozici VPA. Dotazník začíná osobními informacemi, informacemi o bývalém zaměstnání a vzdělání, otázkami k volnému času, dále jsou tu zahrnuty otázky, např.: Jak hodnotí uchazeč sám sebe, co je pro něj důležité atd..

Osobní informace zahrnují osobní data, jako je příjmení, jméno, bydliště atd.. Otázka na minulé zaměstnání je velmi důležitá, protože podle ní může společnost usoudit, jestli je uchazeč stálým zaměstnancem nebo často své zaměstnání mění. Vzdělání není pro společnost tak důležité. Hlavním požadavkem je, aby uchazeč měl středoškolské vzdělání ukončené maturitou.

10.3 Rozhodnutí o výběru pracovníka

Rozhodnutí o výběru uchazeče je na základě životopisu, pohovoru a dotazníku, ale hlavním měřítkem je osobní pohovor. Po skončení výběrového řízení společnost rozesílá všem zúčastněným uchazečům rozhodnutí o výběru. Pokud je uchazeč vybrán, vyplní několik záležitostí, které jsou nutné pro nástup do pracovního poměru.

10.4 Přijímání uchazečů

Vyvrcholením výběrového řízení je příjem nového pracovníka do pracovního poměru. Pracovník, kterému bylo zasláno kladné rozhodnutí o přijímacím řízení, se dostaví do společnosti k podepsání pracovní smlouvy. Tato smlouva je podepsána vždy k prvnímu dni v měsíci.

Pracovní smlouvu schvaluje a podepisuje ředitel agentury České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti. Se všemi přijímanými zaměstnanci je sjednaná tříměsíční zkušební doba. Výjimkou jsou pojišťovací agenti, s nimiž je pracovní smlouva uzavřena na dobu určitou. Den podepsání pracovní smlouvy, je dnem nástupu do pracovního poměru.

Každý nový zaměstnanec musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku a být proškolen o pracovní bezpečnosti. První den nástupu bude nováček na agentuře informován, jaké doklady musí doložit.

Materiály potřebné k nástupu nového zaměstnance:

- návrh na přijetí – vyhotoví nadřízený přijímaného zaměstnance
- dotazník – předá přijímanému zaměstnanci k vyplnění personalista regionu
- potvrzení o vstupní prohlídce (žádost o vstupní prohlídku předá přijímanému zaměstnanci personalista regionu)
- zápočtový list z předchozího zaměstnání, příp. potvrzení od Úřadu práce
- kopie dokladu o vzdělání
- výpis z rejstříku trestů
- číslo účtu u peněžního ústavu pro zasílání mzdy
- kopie průkazu zdravotní pojišťovny
- potvrzení o studiu (pokud jde o studenta)

Dalšími doklady mohou být:

- kopie rozhodnutí České správy sociálního zabezpečení o přiznání důchodu
- potvrzení o zdanitelných příjmech od předchozího zaměstnavatele
- potvrzení druhého z manželů o neuplatňování daňového zvýhodnění na dítě
- kopie rozsudku soudu o svěřením dítěte do péče
- kopie rodných listů dětí
- potvrzení o studiu dětí

[13]

10.4.1 Školení a zkoušky

Po přijetí do zaměstnání probíhá v režii České pojišťovny školení, které je členěno do 7 různých školení, které provádí lektoři České pojišťovny. Dále jsou individuální školení, které provádí manažer skupiny ve své kanceláři.

Ve zkušební době uchazeč skládá závěrečnou zkoušku, která je jen z písemné části. Jejím cílem je prověřit získané znalosti.

Písemná část se týká Občanského zákoníku, Zákona o pojišťovnictví, obecných informací o České pojišťovně a odborné části týkající se VPA, smluvních ujednání a pojistných podmínek k jednotlivým druhům pojištění, oblast správy pojištění a likvidace pojistných událostí.

V případě, že nováček nesloží úspěšně odbornou zkoušku, má možnost ji jednou opakovat. Termín opravné zkoušky je do 14 dnů.

Na druhý (opravný) termín zkoušky se nemohou dostavit nováčci, kteří se neúčastnili zkoušky v prvním termínu. Následující pracovní den po složení zkoušky nováček předá agentuře veškeré podklady nezbytné pro registraci.

Česká pojišťovna zašle hromadnou registraci v elektronické podobě na ČNB. Po obdržení osvědčení o zápisu do registru pojišťovacích zprostředkovatelů končí nováček pracovní poměr jako výhradní pojišťovací agent České pojišťovny, a. s. a uzavře s Českou pojišťovnou smlouvu o výhradním obchodním zastoupení (tím přechází nováček do pozice PP-VPA).

Po úspěšném složení zkoušek následuje standardní sedmítýdenní přípravný cyklus školení prodejních a produktových znalostí.

Školení je zaměřeno na tyto produkty:

1. pro podnikatele a firmy

- Pojištění majetku
- Pojištění odpovědnosti
- Povinné ručení

- Havarijní pojištění
- Zaměstnanecké výhody

2. pro občany

- Životní pojištění
 - Životní pojištění DYNAMIK
 - Životní pojištění SLUNÍČKO
- Pojištění majetku
 - Pojištění domácnosti
 - Pojištění budov a staveb
 - Havarijní pojištění
- Pojištění odpovědnosti
 - Pojištění odpovědnosti z běžného občanského života
 - Pojištění odpovědnosti z výkonu povolání
 - Povinné ručení
- Penzijní připojištění se státním příspěvkem

Pro školení pracovníků obchodní služby se používá především individuální příprava. Nově přijatí pracovníci se nejdříve teoreticky připravují na prodejní činnost. Individuálním studiem vybrané látky získávají pojistně-technické vědomosti studiem pojistných podmínek a příruček (např. pro oceňování budov), přičemž mají možnost konzultace s pracovníky pobočky.

V této etapě zaškolování se seznámí i s vlastním provozem pojištění, tj. se základními informacemi o pojišťovnictví apod.. Po získání určitých znalostí teoretických, později zaměřených i na techniku a psychologii prodeje pojištění, nastoupí druhá etapa zaškolování, a to aplikace znalosti v praxi ve formě spolupráce se zkušeným pracovníkem obchodní služby. Zaškolování trvá většinou až 1 rok.

Aby zaškolování neprobíhalo živelně, dojedná se s každým nově přijatým pracovníkem jeho individuální zaškolovací plán.

Povaha prodejní činnosti v pojišťovně vyžaduje, aby získané znalosti byly stále doplňovány, a to jak u nově přijímaných pracovníků, tak i u ostatních.

Proces vzdělávání je zaměřen na prohlubování vědomosti o pojištění, trhu, techniky prodejní činnosti a na to, jak rozvinout umění jednat s lidmi.

Toto doplňování vědomostí probíhá několika způsoby. Nejsoustavněji probíhá na pracovních poradách. Dále jsou to různé semináře, které zvyšují kvalifikaci prodejců, učí prodejce jak jednat se zákazníkem, ale také jak se oblékat apod.. Tyto semináře jsou určeny nejen prodejcům. V současné době je absolvují postupně všichni zaměstnanci pojišťovny.

Velké rezervy jsou v přípravě a vzdělávání manažerských skupin.

Časové schéma

1. pracovní den – nástup nováčka, podpis pracovní smlouvy na dobu určitou na agentuře
2. pracovní den – startovací meeting (podklady)
3. - 4. pracovní den – příprava na odbornou zkoušku (test – předepsané odborné minimum) pro základní stupeň odborné způsobilosti (dále „odborná zkouška“)
5. pracovní den – školení, odborná zkouška, obdržení osvědčení o základním kvalifikačním stupni odborné způsobilosti pojišťovacího zprostředkovatele
6. pracovní den – předání podkladů k žádosti o zápis do registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí

10.4.2 Kariérový růst

Česká pojišťovna má několik pozic pro své zaměstnance a hlavní motivací je, že si pojišťovna vybírá na obsazení funkce ze svých zaměstnanců.

U pojištění občanů a pojištění průmyslu a podnikatelů jsou v České pojišťovně různé druhy kategorií prodejní síly.

Jedná se o zprostředkovatele prodeje služeb České pojišťovny, kteří poskytují své služby jménem pojišťovny na své vlastní náklady v souladu s obstaravatelským zmocněním. Jednatelé nejsou přímými zaměstnanci pojišťovny.

Základním předpokladem pro využití sítě jednatelů je povinnost účinné a účelné spolupráce poboček všech odborných úseků pojišťovny s cílem maximálního přiblížení a rozšíření služeb pojišťovny zákazníkovi.

Důležitým krokem k úspěšnosti každého jednatele je přístup ke klientovi, jeho manažerské schopnosti, kvalitní vlastní důvěrnická síť, za kterou nese jednatel plnou odpovědnost a také důkladně a systémově připravený dlouhodobý obchodní program, který je základem úspěšnosti.

Pracovník, který se zabývá pojištěním ve správě, je povinen udržovat kontakt s klientem, čestnost kontaktů závisí od velikosti, významu a rizikovosti klienta.

Při kontaktech s klientem zjišťuje pracovník nové pojistné potřeby klienta:

- plynoucí z růstu hodnot pojištěného majetku
- plynoucí z rozšiřujících se aktivit
- plynoucí z nově vznikajících rizik

- plynoucí z čerpání pojistné částky pojistným plněním (při pojištění právního rizika, odcizení apod.).

Obchodní zástupci

Jejich činností je sjednávání pojištění, jeho správa, údržba a později i likvidace při výskytu pojistné události stejně jako činnost zabezpečovaná jednateli. Obchodní zástupci jsou na rozdíl od jednatelů zaměstnanci pojišťovny.

Zaměstnanci obchodní služby pojišťovny jsou zpravidla nejvýznamnějším prvkem v oblasti nabídky a sjednávání pojištění.

V České pojišťovně realizují vlastní zaměstnanci asi 50 % obchodů s drobnými a středními podnikateli a přes 60 % s průmyslovými a obchodními firmami.

Přepážkoví pracovníci

Zabezpečují služby v oblasti sjednávání pojištění, v oblasti správy a údržby pojištění a základní servis při likvidaci pojistných událostí. Oproti obchodním zástupcům mají omezenou možnost sjednávání pojištění.

Pokud pracovník přepážky není schopen požadavek klienta splnit, je jeho povinností vyřízení zprostředkovat.

Exkluzivní zprostředkovatelé

Pracují na základě smlouvy s určitou pojišťovnou a sjednávají pojistné smlouvy výhradně ve prospěch tohoto pojistitele. Jsou povinni dodržovat body týkající se zjišťování informací o riziku, prohlídky místa pojištění a rozhodování o přijetí rizika do pojištění.

Dále je jednatel povinen zabezpečit servis klientovi po dobu trvání pojištění a upravovat pojištění v souladu s pokyny pojišťovny a rozhodovat o obnovení pojištění.

Jednatel předává sjednané obchody pracovníkovi pojišťovny, kterého určil ředitel pobočky. Tento pracovník odpovídá za styk s jednatelem ve věcech správy pojištění a ve věcech týkajících se likvidace pojistných událostí.

Pojišťovací agent

Jeho úkolem je navštěvovat klienty za účelem nabídky produktů finanční skupiny České pojišťovny a. s., vyhledávat nové obchodní příležitosti a servis již sjednaného pojištění. Vytipují si sami zákazníky, jejich vyhledávání je ve formě obchodní návštěvy. Vysvětlují obsah a rozsah pojištění určitého druhu. Přesvědčují zákazníka o účelnosti a užitečnosti pojištění.

Dále se zákazníkem zhodnocují stávající relativně nepotřebnou či nespotřebovanou kupní sílu svých pravidelně, ale i jednorázově dosahovaných příjmů. To je smysl a poslání všech, kteří obstarávají prodej pojištění.

Osobnostní předpoklady pojišťovacího agenta jsou příjemné vystupování, dobré prezentační dovednosti a komunikační schopnosti, vysoké pracovní nasazení,

samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost a ochota dalšího vzdělávání ve finanční a ekonomické problematice.

Makléř

Je zprostředkovatel, jehož úlohou je na základě plné moci poskytovat svému klientovi všestranné poradenské služby v oblasti pojištění a risk managementu.

Makléř je oprávněn zprostředkovávat pojištění za podmínky, že je tuzemskou právnickou osobou, a že zprostředkování pojištění má zapsáno jako předmět činnosti v obchodním rejstříku.

Makléř u klienta v první řadě vyhledává rizika, jež jeho hospodářskou činnost ohrožují nebo ohrožovat mohou, oceňuje je a radí klientovi, která rizika by měl odstranit, jak a proti kterým by se měl pojistit.

Nezávislý makléř je činný na základě plné moci od klienta a může „umísťovat“ rizika u několika pojišťoven.

Významnou součástí makléřské činnosti je samozřejmě pomoc při sestavení adekvátního pojišťovacího programu a doporučení nejvhodnější pojišťovny, která vybraná rizika převezme. Likvidace pojistných událostí probíhá ve spolupráci makléř – pobočka.

[13,15]

11 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Podle předpokladů, které jsem formulovala v teoretické části, mohu říct, že systém vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti je na velmi dobré úrovni a nemá žádné závažnější nedostatky.

Společnost dodržuje veškeré zákony a pracovně-právní předpisy.

Při vyhledávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců společnost postupuje podle ustálených pravidel a dřívějších zkušeností. Upřednostňuje vlastní zaměstnance, které je možno přeložit, povýšit nebo přemístit na volné pracovní místo. Při vyhledávání z vnějších zdrojů společnost využívá tyto metody: aktivní výběr v terénu, na doporučení od poradců, uchazeči se nabízejí sami a především inzerce ve sdělovacích prostředcích a internetu.

Česká pojišťovna, a. s. v Uherském Hradišti vybírá nové zaměstnance na základě výběrového řízení, které je tvořeno pohovorem. Vychází se ze životopisu a z předložených dokladů o vzdělání a praxi. Výběrový pohovor se koná mezi uchazečem a vedoucím útvaru, který zaměstnance hledá.

Tento zaměstnanec je seznámen se společností, jsou s ním probrány jednotlivé body pracovní smlouvy a jednotlivé organizační a vnitřní předpisy společnosti. V České pojišťovně, a. s. je se všemi zaměstnanci sjednávána tříměsíční zkušební doba, výjimkou jsou pojišťovací agenti, kteří mají pracovní smlouvu sepsanou na dobu určitou.

12 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Česká pojišťovna, a. s. v Uherském Hradišti má celý systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků pečlivě zpracován. O kvalitě výběru zaměstnanců svědčí i to, že během zkušební doby nebyl s žádným zaměstnancem rozvázán pracovní poměr.

Předností celého systému je jeho pružnost, adaptabilita a využívání dřívějších zkušeností.

Pozitivní na celém systému je využívání vnitřních zdrojů. Zaměstnanci společnosti jsou velmi často povyšováni nebo přeřazováni na nové pracovní místo. Systém přeřazení zaměstnance na vyšší funkci je v České pojišťovně, a. s. zcela dobrý, protože vychází pouze ze schopnosti každého zaměstnance. Při tomto způsobu obsazení volného pracovního místa odpadá zdlouhavý adaptační proces nového zaměstnance.

Během praxe v České pojišťovně, a. s. v Uherském Hradišti, jsem dospěla k následujícím přednostem a nedostatkům při vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků. Vedoucí útvaru, který zrovna potřebuje nového zaměstnance si sám vede přijímací řízení. Využívá různých metod při přijímání pracovníků, které jsem uvedla v analytické části.

Problém při výběru uchazeče je v tom, že vedoucí útvaru posuzuje pracovní způsobilost člověka, jeho znalosti, dovednosti a další vlastnosti, které jsou nekvantifikovatelné.

Česká pojišťovna, a. s. nepožaduje po uchazečích motivační dopis, ale jen životopis. Podle mého názoru je motivační dopis jedna z možností jak poznat schopnost a úroveň komunikace jednotlivých uchazečů. Z motivačního dopisu by si tak mohl čtenář udělat obrázek o profilu potenciálního uchazeče. Dopis by měl vzbudit zájem a pozornost toho, kdo jej čte.

Měl by mít úpravu a formu, obsahovat adresu příjemce a odesílatele, dále o jaké místo se jedná, kde se o práci dozvěděl, jestli má nějaké zkušenosti v tomto oboru, co společnosti může nabídnout a proč zrovna on by měl být do organizace přijat.

Od odesílatele se očekává, že dopis je napsán srozumitelně, bez tiskových a pravopisných chyb, a že v dopise vypustí přílišné vychvalování ve prospěch své osoby. Měl by také zapůsobit na ostatní osoby, které budou u výběrového řízení.

V dopisu by se už neměli opakovat věci, které jsou uvedené v životopisu. Uchazeč by měl k motivačnímu dopisu přiložit životopis a kopii vysvědčení o nejvyšším vzdělání.

Česká pojišťovna, a. s. v Uherském Hradišti, to mě překvapilo, nespolupracuje s Úřadem práce a nenabízí ani stáže. V dnešní době je hodně těžké sehnat práci hned po škole, protože většina organizací, která nabízí volné místo, požaduje po uchazečích praxi (alespoň 2 roky).

Mezi přednosti systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. patří:

- s potenciálními uchazeči je jednáno zdvořile,
- pohovor začíná vždy ve sjednanou dobu,
- neexistuje žádná diskriminace pohlaví, věku nebo náboženství,
- a uchazečům jsou poskytnuté informace o společnosti i pracovním místě.

13 NÁVRH NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ DO ČESKÉ POJIŠŤOVNY, a. s.

System vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. má málo nedostatků, které jsem uvedla v kapitole 11 Přednosti a nedostatky. Na zkvalitnění tohoto systému bych navrhovala více účastníků u přijímacího pohovoru ze strany ČP, a. s.. Pohovor si vede totiž sám vedoucí útvaru, který si sám hledá nové pracovníky na danou pozici.

Myslím si, že by bylo lepší, kdyby se tohoto řízení účastnila ještě alespoň jedna osoba. Rozhodnutí by tak přešlo subjektivnímu názoru jen jednoho z tazatelů, dva by se mohli rychleji rozhodnout a dospět k lepšímu názoru.

Navrhovala bych, aby Česká pojišťovna, a. s. zařadila do přijímacího řízení projektivní metody, které dosud nevyužívá. Ty jsou chápány jako diagnostické metody, kdy vyšetřovaná osoba prezentuje sama sebe do nějakého svého výtvaru (kresby). Výsledkem by mělo být to, jak vidí sama sebe. Vznikl by tak obrázek o tom, jaký vlastně potenciální uchazeč je a zda bude vhodným kandidátem na danou pozici.

Dále bych oslovovala jen cíleně určitou skupinu lidí. Vytřídila bych vhodné uchazeče již před osobním pohovorem.

Zkusila bych spolupracovat s Úřadem práce tak, že by organizace poskytovala stáže čerstvým absolventům. Tím by společnost pomohla jak sobě, tak i jim. Absolventi by tak alespoň získali požadovanou praxi.

14 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl analyzovat systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti.

Na základě teoretických poznatků, které jsem zpracovala v první části této práce, jsem provedla analýzu systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti.

Cílem analytické části bylo na základě teoretických poznatků analyzovat, zhodnotit stav a ověřit formulovaná teoretická východiska systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do České pojišťovny, a. s. v Uherském Hradišti. Tato analýza probíhala v rámci odborné praxe, kterou jsem v pojišťovně vykonávala. Během praxe jsem spolupracovala s vedoucím manažerské skupiny panem Jaroslavem Šimíkem. Ten mi také poskytl veškeré potřebné podklady k vypracování mé práce.

V závěru analytické části jsem formulovala návrhy opatření ke zlepšení současného stavu. Tato opatření vychází z analýzy stavu systému v České pojišťovně, a.s..

Systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků v České pojišťovně, a. s. nemá žádné závažné nedostatky. Společnost nemá zásadní problémy s obsazováním volných pracovních míst.

Myslím si, že jsem ve své práci splnila vytyčený cíl a doufám, že navržená opatření pro Českou pojišťovnu, a .s. v Uherském Hradišti budou přínosem.

15 RÉSUMÉ

Diese Bachelorarbeit sollte das System der Suchung, der Auswahl und der Einstellung des Personals in der Tschechischen Versicherungsanstalt, AG in Uherské Hradiště analysieren.

Aufgrund der theoretischen Erkenntnissen, die ich in dem ersten Teil meiner Arbeit angeführt habe, habe ich die Auswertung des Systems der Suchung, der Auswahl und der Einstellung des Personals in der Tschechischen Versicherungsanstalt, AG durchgeführt.

Das Ziel des analytischen Teils war, aufgrund der theoretischen Erkenntnissen, die Lage zu analysieren und zu bewerten und die theoretischen Ausgänge des Systems der Suchung, der Auswahl und der Einstellung des Personals in der Tschechischen Versicherungsanstalt, AG in Uherské Hradiště zu überprüfen. Diese Auswertung habe ich während meines 4 monatigen Praktikums bei dieser Firma durchgeführt. Leiter der Managergruppe Herr Jaroslav Šimík hat mir auch alle nötigen Unterlagen für meine Arbeit geboten.

Am Ende des analytischen Teils habe ich die Vorschläge der Maßnahmen für die Verbesserung der gegenwärtigen Lage formuliert. Diese Maßnahmen kommen aus der Auswertung der Systemlage in der Tschechischen Versicherungsanstalt, AG.

Das System der Aussuchung, der Auswahl und der Einstellung des Personals in der Tschechischen Versicherungsanstalt, AG hat keine grossen Mängel. Die Gesellschaft hat keine grundsätzlichen Probleme mit der Besetzung der freien Arbeitsplätze.

Ich denke, dass ich in meiner Arbeit das Ziel meiner Arbeit erfüllt habe und ich hoffe, dass die von mir vorgeschlagenen Maßnahmen für die Tschechische Versicherungsanstalt, AG einen positiven Beitrag bedeuten.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] DRUCKER, P. F. *Management – budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
- [3] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [7] LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [8] MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*. 1. vyd. H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [9] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [10] WALKER, J. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [11] Výroční zpráva České pojišťovny a. s.
- [12] <http://www.cpoj.cz/>
- [13] Interní materiál České pojišťovny, a. s.
- [14] KRČÁLOVÁ, R. *Bakalářská práce – analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Kooperativa, pojišťovna, a. s., 2005*.

Časopis:

- [15] ZEMANOVÁ, M. *Základní právní úprava pojištění a pojišťovnictví. Podniková organizace mimořádné číslo management*, 1996, s.7-8.

SEZNAM ZKRATEK

VPA Výhradní pojišťovací agent

ČNB Česká národní banka

PP-VPA Pojišťovací poradce – výhradní pojišťovací agent

ČP a. s. Česká pojišťovna akciová společnost

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Základní organizační schéma České pojišťovny
- P II Struktura pojistného trhu České
- P III Organizační schéma centrály
- P IV Osobní dotazník kandidáta na VPA
- P V Adresář centrály, regionů a sídla agentur České pojišťovny

ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ČESKÉ POJIŠŤOVNY

Valná hromada, resp. rozhodnutí jediného akcionáře

Dozorčí rada

Představenstvo

Centrála

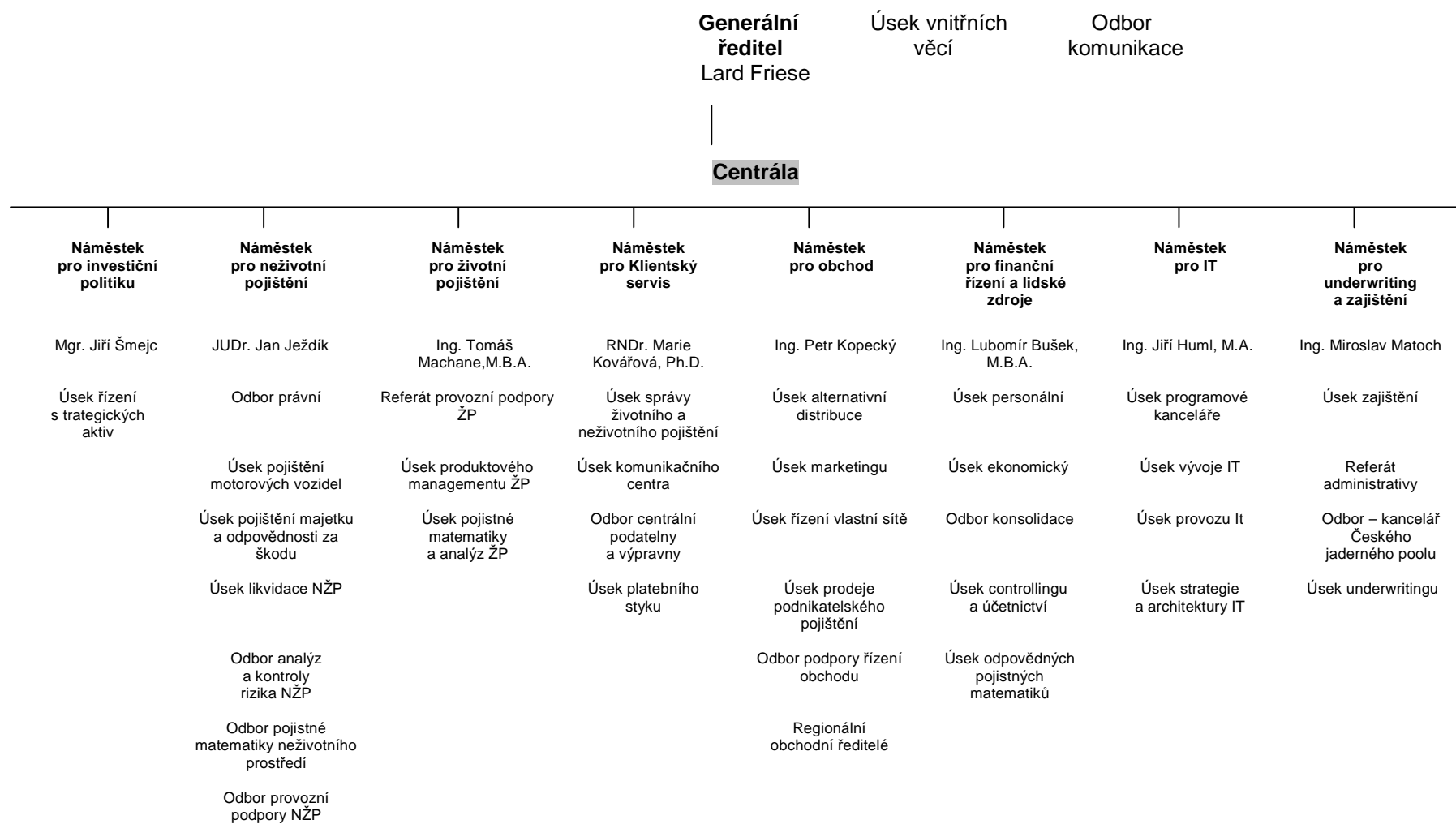
Region	Region	Region	Region	Region	Region	Region
Praha	jižní Čechy	západní Čechy	severní Čechy	východní Čechy	jižní Morava	severní Morava
10 agentur	8 agentur	10 agentur	12 agentur	10 agentur	11 agentur	10 agentur

STRUKTURA POJISTNÉHO TRHU ČESKÉ REPUBLIKY

Tab. 1 - Struktura pojistného trhu České republiky [11]

Ukazatel	jedn.	Celkem trh ČR		Podíl v %
		2004	2005	2005
Celkový výnos	tis. Kč	367 338 987	259 153 564	99,45
Předepsané pojistné celkem	tis. Kč	112 575 425	117 174 213	98,75
z toho: životní pojištění celkem	tis. Kč	44 201 009	44 954 269	99,92
neživotní pojištění celkem	tis. Kč	68 374 416	72 219 944	98,03
z toho: úrazové pojištění	tis. Kč	1 947 487	1 959 016	98,60
pojištění budov a staveb obyvatel	tis. Kč	2 695 381	2 932 817	99,91
pojištění domácnosti	tis. Kč	2 024 123	2 021 706	99,93
pojištění odpovědnosti za škody obyvatel	tis. Kč	574 122	675 864	98,04
léčebné výlohy v zahraničí	tis. Kč	1 058 961	1 147 923	60,59
pojištění průmyslu a podnikatelů	tis. Kč	17 680 356	17 363 986	97,92
z toho: zemědělské pojištění	tis. Kč	872 768	945 071	100,00
havarijní pojištění vozidel celkem	tis. Kč	14 369 205	15 268 276	98,52
pojištění odpovědnosti z provozu vozidla	tis. Kč	21 162 504	21 736 525	99,43
zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání	tis. Kč	4 550 996	4 859 277	100,00
Celkové náklady	tis. Kč	356 434 982	251 138 950	99,36
Počet zaměstnanců	osoby	14 600	14 506	97,34

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA CENTRÁLY



Osobní Informace o kandidátovi na pozici VPA

VZDĚLÁNÍ:

Název a sídlo školy	Odbor – specializace	Způsob absolvování	Od	Do

Další kvalifikace (kurzy, tréninky):

Řidičský průkaz:

Skupina:

Počet ujetých km ročně:

CIZÍ JAZYKY:

Jazyk	Úroveň

Jiné dovednosti, které se dají využít při práci VPA:

POSLEDNÍ PRÁCE:

Co Vás nejvíce bavilo v poslední práci?

Co Vám nejvíce v poslední práci vadilo?

Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?

Co se Vám v poslední práci nepovedlo?

Co Vás vede ke změně zaměstnání?

Máte nějaké zkušenosti s prodejem (i pojištění)?

Jaký je Váš pohled na práci pojišťovacího poradce? Kolik byste si chtěl/a vydělat?

VOLNÝ ČAS:

Jaké jsou Vaše koníčky a zájmy?

Vaše činnost v zájmových organizacích (sportovní kluby, zájmové kluby, společenské organizace):

JAK HODNOTÍTE SEBE:

Přidělte následujícím schopnostem body od 1 do 10 (1 nejnižší úroveň, 10 nejlepší úroveň)

<i>Schopnost</i>	<i>Body</i>
Schopnost domluvit se s druhými	
Schopnost prosadit svůj pohled na věc	
Schopnost snést se s jinými lidmi	
Organizování svého času	
Administrativa	
Schopnost pracovat s čísly a fakty	
Schopnost určit a dosáhnout cíle	
Samostatnost	

CO JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ:

Přidělte následujícím potřebám body od 1 do 10, podle toho, jak jsou pro Vás důležité (1bod nejméně důležité, 10 bodů nejvíce důležité)

<i>Potřeba</i>	<i>Body</i>
Nezávislost	
Uznání ve firmě	
Volný čas - zábava	
Možnost rozhodovat	
Společenská prestiž	
Peníze	
Užitečnost	
Rodinný život	
Bezpečí	

Osobní rozvoj	
---------------	--

CO VÁM „VRTÁ HLAVOU“:

:

Zatrhňte, pokud máte pochybnosti o své schopnosti:

Budu schopen se touto prací uživit?

Najdu dostatek klientů?

Naučím se všechny potřebné vědomosti?

Budu schopen jednat a komunikovat s klienty?

Jaký bude můj nadřízený?

Budu schopen spolupracovat s kolegy?

Bude mě tato práce bavit?

Bude rodina tolerovat tento druh práce?

Podpis:.....

Datum:

ADRESÁŘ CENTRÁLY, REGIONŮ A SÍDLA AGENTUR ČESKÉ POJIŠŤOVNY

Česká pojišťovna, a. s.

Sídlo společnosti: Spálená 75/16, 113 04 Praha 1
Pracoviště centrály: Na Pankráci 121, 140 21 Praha 4
Klientský servis ČP: 841 114 114
Asistenční služba pro motoristy: +420 224 557 004
Tel.: 224 051 111, 224 559 111
Fax: 224 052 200
E-mail: cpas@cpoj.cz, klient.cpoj.cz
Internet: vwww.cpoj.cz

Region Praha

Adresa: Regionální ředitelství
Litevská 8, 100 00 Praha 10
Tel.: 224 552 881
Agentury: Revoluční 2, Hráského 2231, Štefánikova 10, Molákova 11, Sokolovská 55, Litevská 8, Kaplanova 8

Region jižní Čechy

Adresa: Regionální ředitelství
Pražská 1280, 370 04 české Budějovice
Tel.: 387738111
Agentury: České Budějovice, Havlíčkův Brod, Jihlava, Jindřichův Hradec, Strakonice, Tábor, Třebíč, Žďár nad Sázavou

Region západní Čechy

Adresa: Regionální ředitelství
Slovanská alej 24A, 326 63 Plzeň
Tel.: 377414111
Agentury: Benešov, Beroun, Domažlice, Karlovy Vary, Kladno, Klatovy, Plzeň, Příbram, Tachov

Region severní Čechy

Adresa: Regionální ředitelství
Felberova 418, 460 95 Liberec
Tel.: 485 344 611
Agentury: Česká Lípa, Děčín, Chomutov, Liberec, Litoměřice, Mělník, Mladá Boleslav, Most, Rakovník, Teplice, Turnov, Ústí nad Labem

Region východní Čechy

Adresa: Regionální ředitelství
nám. 28. října 20, 500 02 Hradec Králové
Tel.: 495 738 111
Agentury: Hradec Králové, Chrudim, Jičín, Kolín, Náchod, Nymburk, Pardubice, Svitavy, Vrchlabí, Vysoké Mýto

Region jižní Morava

Adresa: Regionální ředitelství
Rašínova 7, 601 66 Brno
Tel.: 542 181 111
Agentury: Blansko, Brno, Břeclav, Hodonín, Kroměříž, Uherské Hradiště, Vyškov, Zlín, Znojmo

Region severní Morava

Adresa: Regionální ředitelství
28. října 60, 702 86 Ostrava
Tel.: 596274111
Agentury: Frýdek-Místek, Havířov, Hranice, Nový Jičín, Olomouc, Opava, Ostrava, Šumperk, Vsetín