

# **Nábor a výběr zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny a.s.**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Markéta Lőrinczy**

**Patrik Chvátal**

**Brno 2015**



## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Markétě Lőrinczy za odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky a čas, který mi poskytla při zpracování této bakalářské práce.

Zároveň bych rád poděkoval Ing. Alici Hrubé, Senior HR Specialistce České pojišťovny, za možnost účastnit se výběrového procesu v Komunikačním centru České pojišťovny, poskytnutí interních údajů společnosti a pravidelné konzultace.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Nábor a výběr zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny a.s.**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

---

## **Abstract**

Chvátal, P. Recruitment and selection of employees for Communication centre of Czech Insurance Company a.s. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This bachelor thesis is dealing with recruitment and selection of employees. Theoretical part deals with problems of recruitment and selection of employees using the contemporary professional literature. The content of the practical part is characteristic of Communication centre of Czech Insurance Company a.s., its organizational structure and structure of employees and analysis of the recruitment and selection process of company too. At the end, the current situation is reviewed and recommendations are proposed to efficiency the entire process.

## **Keywords**

Recruitment, selection, depth interview, motivation, communication centre.

## **Abstrakt**

Chvátal, P. Nábor a výběr zaměstnanců v Komunikačním centru České Pojišťovny a.s. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Tato bakalářská práce se zabývá nábořem a výběřem zaměstnanců. Teoretická část se zabývá problematikou náboru a výběřu zaměstnanců s využitím současné odborné literatury. Obsahem praktické části je charakteristika Komunikačního centra České pojišťovny a.s., jeho organizační struktura a struktura zaměstnanců a také analýza náborového a výběřového procesu společnosti. Na konci práce je současný stav zhodnocen a je zde navrhnuřo doporučení pro zefektivnění celého procesu.

## **Klíčová slova.**

Nábor, výběř, hloubkový rozhovor, motivace, komunikační centrum.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika</b>	<b>11</b>
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika.....	11
<b>3</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>12</b>
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	12
3.1.1	Úkoly v řízení lidských zdrojů.....	12
3.2	Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
3.2.1	Vytváření pracovních míst.....	13
3.2.2	Analýza pracovních míst .....	13
3.3	Plánování lidských zdrojů.....	13
3.4	Nábor zaměstnanců.....	14
3.4.1	Charakteristika a cíle náboru zaměstnanců.....	14
3.4.2	Fáze náboru zaměstnanců .....	14
3.4.3	Podmínky získávání zaměstnanců .....	15
3.4.4	Zdroje pracovníků.....	16
3.4.5	Komunikační kanály.....	17
3.5	Výběr zaměstnanců .....	20
3.5.1	Cíle výběru .....	20
3.5.2	Posuzování uchazečů a kritéria výběru.....	21
3.5.3	Fáze výběru pracovníků .....	22
3.5.4	Metody výběru pracovníků .....	23
3.6	SWOT analýza .....	26
<b>4</b>	<b>Praktická část</b>	<b>28</b>
4.1	Charakteristika společnosti.....	28
4.1.1	Organizační struktura .....	29
4.1.2	Finanční skupina ČP.....	30

---

4.1.3	Historie České pojišťovny .....	30
4.2	Komunikační centrum České pojišťovny .....	31
4.2.1	Umístění KC .....	32
4.2.2	Činnosti KC.....	32
4.2.3	Organizační struktura KC.....	33
4.2.4	Lidské zdroje KC .....	35
4.3	Nábor zaměstnanců.....	35
4.3.1	Analýza pracovního místa.....	36
4.3.2	Výběr zdrojů.....	37
4.3.3	Volba metod náboru uchazečů.....	37
4.4	Výběr zaměstnanců .....	43
4.4.1	Předvýběr.....	44
4.4.2	Výběr .....	45
4.5	Hlubkový rozhovor .....	49
4.6	SWOT analýza .....	51
4.7	Návrhy možných změn pro Komunikační centrum České pojišťovny .....	54
4.7.1	Vzdělávání vedoucích týmů v oblasti personalistiky .....	54
4.7.2	Zvýšení motivace uchazečů o zaměstnání.....	58
4.7.3	Podávání oficiálních žádostí na obsazení volného pracovního místa a změna osoby schvalovatele těchto žádostí.....	60
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>65</b>
<b>A</b>	<b>Hlubkový rozhovor</b>	<b>69</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Kritéria pro výběr pracovníků Zdroj: Častorál, 2013.</b>	<b>22</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Stupnice validity metod výběru pracovníků Zdroj: Armstrong, 2007.</b>	<b>24</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>SWOT matice Zdroj: aaapoptavka.cz, 2015.</b>	<b>27</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Rozdělení předepsaného pojistného na domácím trhu Zdroj: Česká asociace pojišťoven, 2014.</b>	<b>28</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Organigram představenstva společnosti Zdroj: Interní data společnosti, 2015.</b>	<b>29</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Organigram dozorčí rady Zdroj: Interní data společnosti, 2015.</b>	<b>30</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Postup náboru zaměstnanců Zdroj: Interní data společnosti, 2015.</b>	<b>36</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Rozdělení finanční odměny Zdroj: Interní data společnosti, 2015.</b>	<b>38</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Srovnání cen pracovních portálů Zdroj: Vlastní práce.</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>10 důvodů proč pracovat v KC Zdroj: Jobs-ceskapojistovna.cz, 2015.</b>	<b>41</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Benefity Zdroj: Jobs-ceskapojistovna.cz, 2015.</b>	<b>42</b>



## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Přehled sídel jednotlivých pojišťoven</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Počty příchozích/nepříchozích uchazečů</b>	<b>45</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Počty uchazečů vybraných pro pohovor</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Počty přijatých uchazečů</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>SWOT matice</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Náklady na externí školení</b>	<b>56</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Náklady na interní školení</b>	<b>58</b>

# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je nábor a výběr zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny a.s.<sup>1</sup> Tato univerzální pojišťovna si stále drží primát největší společnosti na českém pojistném trhu a je součástí Generali CEE Holdingu.

Základním předpokladem pro každou dobře fungující společnost je obsazení každého pracovního místa správným člověkem, tedy kvalitní provedení náborových a výběrových činností zaměstnanců.

Prvním krokem k získání správného zaměstnance je kvalitně provedená analýza volného pracovního místa a sestavení požadavků na uchazeče o danou pozici. Sestavení těchto požadavků je velmi důležité pro budoucí výběr vhodného kandidáta. Následujícím velmi důležitým krokem při náborové činnosti je zvolení vhodné kombinace vnějších a vnitřních zdrojů, ze které se uchazeči o zaměstnání čerpají a metod, které nejlépe poslouží k náboru uchazečů na danou pozici.

Dalším krokem je výběrová činnost, která zahrnuje kromě samotné výběrové fáze neboli fáze vyhodnocovací, také předvýběrovou fázi zkráceně známou jako předvýběr. U výběru je mimořádně důležité správné posouzení požadavků na výkon daného pracovního místa u jednotlivých kandidátů, k čemuž slouží zvolení ideálních výběrových metod na danou pozici.

Pokud společnost vybere správného kandidáta hned na první pokus, ušetří tím na jedné straně finanční náklady a na straně druhé straně čas s celým nábořem a výběrem zaměstnanců spojený.

Důvodů proč jsem si za téma své bakalářské práce zvolil nábor a výběr zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny a.s. je více. Na jedné straně byla důvodem má více jak roční pracovní zkušenost v Komunikačním centru České pojišťovny, kde jsem měl možnost seznámit se s pojišťovnictvím v praxi a rovněž mě obohatila rozvojem mých komunikačních dovedností. Možnost pracovat s odborníky na trhu pojišťovnictví a pomáhat lidem řešit jejich někdy nelehké životní situace pro mě byla velkou životní zkušeností, na druhou stranu jsem si během výkonu této práce povšiml věcí, které nepovažuji za ideální a které mě přiměli poprvé uvažovat nad zvolením daného tématu pro bakalářskou práci.

Na straně druhé mě lákalo propojení oborů, v kterých bych se rád dále vzdělával a v budoucnosti uplatnil a to pojišťovnictví a personalistika. Zatím co zájem o pojišťovnictví sem v sobě objevil spíše shodou náhod, personalistika mě vzhledem k mé zálibě v práci a komunikaci s lidmi přitahovala takřka přirozeně. Možnost využít propojení oborů, o které projevují skutečný zájem, považuji za ideální volbu nejen pro psaní mé bakalářské práce, ale rovněž jako možnost dalšího sebevzdělávání v této problematice.

---

<sup>1</sup> V práci bude pro Komunikační centrum také používána zkratka KC, pro Českou pojišťovnu zkratka ČP.

## 2 Cíl a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je popsat a zhodnotit problematiku náboru a výběru zaměstnanců Komunikačního centra České pojišťovny a. s. v Brně, které se zabývá poskytováním služeb na trhu pojišťovnictví pomocí telefonních linek, na jejímž základě budou navrhnutá doporučení k zlepšení celého procesu.

Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím dílčích analýz, které budou sloužit ke zjištění současného stavu vnitřního a vnějšího prostředí Komunikačního centra České pojišťovny a. s. Dále bude provedena analýza náborového a výběrového procesu podpořena kvalitativním výzkumem. Na základě těchto analýz budou identifikovány nedostatky, které povedou k návrhu opatření zlepšující současný stav náboru a výběru zaměstnanců v tomto podniku.

### 2.2 Metodika

Teoretická část bakalářské práce se opírá o současnou odbornou literaturu, která se zajímá problematikou náboru a výběru zaměstnanců.

Stěžejní částí této práce je však praktická část, zabývající se analýzou výše zmíněné problematiky v Komunikačním centru České pojišťovny a. s. Pro tuto práci jsem si zvolil konkrétní Komunikační centrum v Brně, kde jsem se zabýval charakteristikou a organizační strukturou společnosti a systémem náboru a výběru zaměstnanců.

Pro praktickou část bakalářské práce byly využity statistické údaje a další interní údaje z interního systému společnosti tzv. intranetu. Dále bylo využito oficiálních informací z internetových stránek společnosti a velmi důležitou součástí analýzy současného náborového a výběrového systému byla účast při těchto procesech prováděných personalistou společnosti. K ověření získaných poznatků primárně posloužily hloubkové rozhovory vedené s personalisty a vedoucími jednotlivých týmů, sekundárně pak SWOT analýza.

Návrh zlepšení současného systému náboru a výběru zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny a.s. byl před jejím uvedením v této práci prodiskutován s vedoucím bakalářské práce a s vyučujícím předmětu Personalistika na Mendelově univerzitě v Brně.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů by mělo být chápáno jako strategický a logický přístup pro řízení lidí, tedy toho co je pro organizaci nejcennější. Jedná se o lidi, kteří v organizaci pracují a tím se individuálně i kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace (Armstrong, 2007).

Podle Snella a Bohlandera (2009) se řízení lidských zdrojů skládá z širokého spektra aktivit, zahrnujících analyzování konkurenčního prostředí společnosti a navrhování pracovních míst, tak aby firemní strategie mohla být úspěšně realizována, za účelem překonání konkurence.

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007).

V případě lidských zdrojů se jedná o jeden z nejdůležitějších a mnohdy zároveň nejdražších zdrojů v organizaci, který má vliv na životnost, konkurence schopnost a prosperitu (Šupplerová, 2005).

#### 3.1.1 Úkoly v řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit společnosti dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a za jejich pomoci dosahovat strategických cílů společnosti, tedy dosáhnout rostoucího výkonu organizace (Šikýř, 2014).

Podle Koubka (2007) bychom za hlavní úkoly řízení lidských zdrojů měli požadovat:

1. Zařazení správného člověka na správné pracovní místo;
2. Optimální využití pracovních sil ve firmě;
3. Formování týmů, efektivního způsobu řízení lidí a zdravých mezilidských vztahů ve firmě;
4. Personální i sociální rozvoj zaměstnanců;
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské image společnosti.

### 3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Podle Koubka (2007) je vytváření a analýza pracovních míst ústředním bodem personální činnosti, která má dle své kvality dopad na efektivní vykonání činnosti v organizaci, spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním výkonem, ale i na vykonání mnoha dalších personálních prací a úspěšnost personální činnosti vůbec.

### 3.2.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něž dochází k určení jednotlivých pracovních úkolů každého zaměstnance a spojují se do základních prvků organizační struktury, tedy pracovních pozic, díky kterým lze dosáhnout nejen efektivního uspokojení potřeb organizace, ale i uspokojení potřeb pracovníků přiřazených na tyto pracovní pozice (Koubek, 2007).

Podle Armstronga (2007) mají při vytváření pracovních míst primární důležitost tyto motivující charakteristiky:

- autonomie, svoboda rozhodování, sebekontrola, a odpovědnost;
- rozmanitost;
- využití schopností;
- zpětná vazba, odezva;
- přesvědčení o významnosti úkolu.

### 3.2.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je jednou z nejdůležitějších činností v řízení lidských zdrojů, tvoří východisko pro realizaci velkého množství dalších personálních aktivit. Slouží k poskytování potřebných informací k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na zaměstnance a k tvorbě profilů schopností (kompetencí) zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Význam informací získaných pomocí analýzy pracovních míst shledáváme při tvorbě organizace a jejích pracovních míst, při procesu nábory a výběru zaměstnanců, při řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Tyto informace nám jsou nápomocny při rozhodování o vzdělávání pracovníků a rozvoji manažerů, při řízení kariéry i při tvorbě mzdových struktur a odměňovacího systému (Duchoň a Šafránková, 2008).

## 3.3 Plánování lidských zdrojů

Koubek (2007) uvádí, že plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření sloužící k současnému a budoucímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Jeho význam tedy spočívá v perspektivním plnění všech hlavních úkolů personálního řízení a tím přispívá k růstu a konkurenceschopnosti organizace.

Cílem tohoto plánování je zajistit, aby organizace měla v daný moment pracovní síly v potřebném množství a s potřebnými znalostmi (Bielczyk, 2005).

Důležitou roli při obsazování nové pozice hraje dokument, který představí účel daného místa, klíčové povinnosti, hlavní vztahy a cíle. Profil pracovníka je neméně podstatný jako popis samotné práce a oba tyto dokumenty spolu velmi úzce souvisí (Dale, 2007).

Podle Dvořákové (2007) plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- Rozbor prostředí;
- Předpověď poptávky po práci;
- Předpověď nabídky lidských zdrojů;
- Zjištění rozdílu mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů a návrh jeho řešení;
- Harmonogram akcí k realizaci navrženého řešení;
- Kontrola a vyhodnocení.

### 3.4 Nábor zaměstnanců

#### 3.4.1 Charakteristika a cíle náboru zaměstnanců

Před začátkem užívání pojmu „nábor“, je důležité udělat jeho terminologické upřesnění. Podle Hroníka (2002) je pojem „nábor“ rozšířený, ovšem ne příliš přesný. Konkrétnější by bylo „vyhledávání a získávání“. Pojem „nábor“ totiž znamená personální činnost zaměřenou na externí zdroje, tedy směřující z firmy ven. V této práci však budeme s pojmem „nábor“ pracovat v širším významu – tedy ve smyslu „vyhledávání a získávání“. Slovo „nábor“ je totiž vzhledem ke své krátkosti praktičtější k využití.

Nábor začíná potřebou obsadit novou nebo neobsazenou pracovní pozici novým zaměstnancem (D'Ambrosiová, 2008). Jedná se o činnost, která má zajistit, aby neobsazená pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o daná místa, a to s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu. Jejím úkolem je tedy rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto neobsazených míst, jednání s uchazeči o budoucí zaměstnání, získávání přiměřených informací o těchto uchazečích a organizační a administrativní zajištění všech těchto činností (Koubek, 2007)

Vašítková (2014) uvádí, že podstatnými činnostmi při náboru zaměstnanců jsou zavedení určitých pravidel, vytvoření popisu pracovních míst, zadání vlastností, kterými by se mohl pyšnit pracovník požadovaný pro určité místo, inzerování volných míst a stručné určení podmínek a požadavků výkonu práce.

Wöhe a Kislíngerová (2007) se na nábor zaměstnanců dívají jako na proces, který obsahuje aktivizační, komunikační a informační funkci, jehož cílem je povzbudit potenciální kandidáty, aby se ucházeli o pracovní místo.

#### 3.4.2 Fáze náboru zaměstnanců

Podle Armstronga (2007) existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

1. *Specifikace požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. *Získání uchazečů* – průzkum a vyhodnocení různých vnějších i vnitřních zdrojů kandidátů, inzerování, využití agentur a konzultantů.

3. *Vybírání uchazečů* – selekce žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení pracovního místa, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

### 3.4.3 Podmínky získávání zaměstnanců

Podle Kocianové (2010) je získávání pracovníků ovlivněno mnoha faktory jak na straně pracovního místa a organizace, tak faktory, které působí z vnějšku organizace. Tyto faktory hrají důležitou roli jako kritéria ideální volby metod získávání. Zájem kandidátů o neobsazené pracovní místo ve společnosti spoluurčují podoba pracovního místa a podmínky na tomto místě, faktory na straně organizace, externí vlivy a zvolené metody náboru zaměstnanců. Některé jsou v zájmu zlepšení podmínek k získání lidí organizací ovlivnitelné, jiné, zejména vnější vlivy nikoliv.

Podle Koubka (2007) lze rozlišit podmínky, které ovlivňují zájem uchazečů o zaměstnání v organizace, na **vnější a vnitřní**. **Vnitřní podmínky** můžeme dále rozdělit do dvou skupin: *podmínky související s pracovním místem a podmínky související s organizací*.

V případě, že se jedná o **konkrétní pracovní místo**, pak hrají důležitou roli především následující podmínky:

- Povaha práce;
- Postavení v hierarchii funkcí organizace;
- Požadavky na pracovníka;
- Rozsah povinností a odpovědnost;
- Organizace práce a pracovní doby;
- Místo vykonávané práce;
- Pracovní podmínky.

Za **podmínky související s organizací** lze považovat:

- Význam organizace a její úspěšnost;
- Prestiž organizace;
- Pověst organizace;
- Úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- Úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody;
- Možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec;
- Mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- Umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Za **hlavní vnější podmínky** můžeme považovat:

- Demografické podmínky;
- Ekonomické podmínky;
- Sociální podmínky;
- Technologické podmínky;
- Sídelní podmínky;

- Politicko-legislativní podmínky.

Podle Koubka (2007) vnitřní podmínky získávání pracovníků působí spíše na individuální rozhodování potencionálních uchazečů, zda reagovat na nabídku firmy. Vnější podmínky považujeme spíše za objektivní a nejsou organizací ovlivnitelné a musí s nimi organizace při rozhodování nakládat jako s pevně danými.

#### 3.4.4 Zdroje pracovníků

Podle Bielczyka (2005) by při stejných profesních a kvalifikačních předpokladech měla platit zásada, která je součástí podnikové personální strategie, že při výběru pracovníků bychom měli upřednostnit zájemce z řad stávajících zaměstnanců organizace. Nelze totiž odhlédnout od faktu, že takový posun pracovníka v podnikové struktuře, který mu otevírá možnost osobního rozvoje, sebeuplatnění nebo doplnění kvalifikačních nedostatků může působit jako stimulující činitel a zvyšovat pracovní spokojenost. Navíc platí, že přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s vyššími finančními náklady a s určitou mírou rizika.

#### Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje pracovních sil představují (Křížek a Neufus, 2014):

- Zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje;
- Pracovní síly uspořené v souvislosti se změnami struktury výbory nebo organizačními změnami;
- Zaměstnanci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- Zaměstnanci, kteří chtějí z jiných důvodů změnit svoje pracovní zařazení.

Vajner (2007) zmiňuje jejich výhody a nevýhody:

#### *Výhody:*

- Uchazeči jsou orientováni směrem do organizace a znají ji;
- Organizace má spolehlivé informace o kandidátech;
- Cena těchto zdrojů je menší;
- Je oceněna kvalitně odvedená práce stávajících zaměstnanců;
- Je umožněna mobilita zaměstnanců po jednotlivých pracovních místech.

#### *Nevýhody:*

- Interní uchazeči přicházejí s menším počtem nových nápadů;
- Velmi časná je potřeba nákladného školení a výcviku;
- Je narušena uchazečova nynější práce;
- Dochází k ovlivnění výběru politikou společnosti;
- „Přeřazení neúspěšných kandidátů“.



### Vnější zdroje

Vnější zdroje představují nabídku práce pracovníků hlavně z oblasti regionu (není však podmínkou) zahrnující (Synek a Kislingerová 2015):

- Pracovníky vstupující do pracovního procesu (čerství absolventi škol);
- Uvolněné zaměstnance z jiných firem (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na pracovních úřadech);
- Zaměstnance jiných organizací, kteří mají zájem o změnu zaměstnavatele.

Podle Koubka (2007) k nim můžeme zařadit i další **doplňkové zdroje**:

- Ženy v domácnosti;
- Důchodci;
- Studenti;
- Pracovní zdroje v zahraničí aj.

Samozřejmě obdobně jako u vnitřních zdrojů i u vnějších zdrojů najdeme určité jejich výhody a nevýhody (Koubek, 2007):

#### *Výhody:*

- Škála, paleta schopností a talentů mimo podnik je mnohem širší než v podniku;
- Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku;
- Zpravidla je levnější a rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky vně organizace než jejich vzděláváním uvnitř podniku.

#### *Nevýhody:*

- Získání externích pracovníků je složitější a nákladnější;
- Adaptace a orientace pracovníků je delší;
- Mohou vyvstat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, kteří se cítili dostatečně kvalifikovaní pro obsazení volného místa.

### 3.4.5 Komunikační kanály

Jedná se o způsoby, kterými lze oslovit uchazeče na vnějším trhu. Závisí na situaci na tomto trhu, na pozici zaměstnavatele na trhu práce nebo na oboru činnosti. V situaci, kdy poptávka po kvalifikovaných pracovnících převyšuje její nabídku na trhu, je nutno vyvinout větší aktivitu pro získání pracovníků, než při převisu pracovní nabídky nad poptávkou (D'Ambrosiová, 2014).

Podle Bělohlávka, Šulera a Košťana (2006) vhodný kanál volíme podle množství obsazovaných míst, jejich charakteru a možností organizace a řadíme mezi ně tyto komunikační kanály:

#### **Uchazeči se nabízejí sami**

Organizace, které se v daném regionu mohou pochlubit dobrou pověstí a nabízejí zajímavou, dobře placenou práci, používají velmi často relativně pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se na organizaci obracejí sami písemně nebo i

osobně s žádostí o zaměstnání bez ohledu na to, zda má daná organizace nějaká neobsazená místa. Za výhodu této cesty lze považovat uspořené náklady např. na inzerci, na druhé straně si však musíme uvědomit, že tato cesta nám může poskytnout pouze skreslené údaje o uchazeči o práci v organizaci a také velkou časovou prodlevu mezi žádostí o zaměstnání a reakcí organizace. Za další výhody můžeme považovat motivaci zaměstnance konkrétní firmy a zkrácení času hledání nového zaměstnance. (Šupplerová, 2005)

### **Inzerce**

Jedná se o inzerci v denním tisku, odborných periodikách, na vývěskách, které umožňuje oslovit nejširší portfolio zájemců. Radíme sem i specializované tiskoviny, např. příloha Hospodářských novin s názvem „Kariéra“. Podobné přílohy najdeme i u jiných deníků a samozřejmě existuje i řada časopisů, zaměřených přímo na náborovou inzerci (Bělohlávek, Šuler a Košťan, 2006). Jedná se zřejmě o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Inzerce probíhá převážně prostřednictvím tiskovin a odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu či televize (Koubek, 2007).

Cílem inzerování je (Armstrong, 2007):

- *Upoutat pozornost* – inzerát musí být schopný lépe upoutat potenciálního uchazeče než inzeráty jiných zaměstnavatelů;
- *Vytvářet a udržovat zájem* – musí interpretovat informace o pracovním místě, organizaci, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci atraktivním a imponujícím způsobem;
- *Stimulovat akci* – informace uvedené v inzerátu musí být sděleny způsobem, který zaujme nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst celý inzerát a jeho následkem bude dostatečný počet odpovědí od vhodných kandidátů.

Mikuláščík (2010) uvádí informace, které by měl každý inzerát pro potenciální zájemce ve firmě obsahovat takto:

- Název a místo organizace;
- Stručný popis pracovní pozice, která je nabízena;
- Místo výkonu pracovní činnosti;
- Požadavky na vzdělání, praxi;
- Další požadované předpoklady a schopnosti;
- Pracovní podmínky, pracovní režim, plat a doba výkonu práce;
- Informace kdy a kde se má kandidát o zaměstnání ucházet a které dokumenty od něj budou požadovány k doložení.

Podle Koubka (2007) je výhodou inzerátu především jeho rychlost, za kterou se dostane k adresátovi, ale i to, že se o volné pracovní pozici dozví mnohem větší množství lidí než při využití jiných komunikačních kanálů a inzerát směřuje za potenciálním uchazečem až do jeho soukromí. Nevýhodou může být vyšší cena inzercce a s ní spojená snaha tuto cenu minimalizovat i za cenu snížené efektivity inzerátu.

### **Úřad práce**

Slouží k evidenci zájemců o zaměstnání a nezaměstnaných pracovníků. Jedná se o dosti bohatý zdroj lidského kapitálu, přesto zde zřídka nalezneme uchazeče v úzkoprofilových profesích. (Bělohlávek, Šuler a Košťan 2006)

(Armstrong, 2007) spatřuje výhodu tohoto kanálu v tom, že je zadarmo. Je však limitovaný druhem nabízených pracovníků, kdy se jedná převážně o rutinní pracovníky. Je určený převážně pro manuální, administrativní a prodejní pracovníky, a proto je na něm obtížné vyhledat pracovníka pro vyšší pracovní pozici. Za další výhodu úřadu práce můžeme považovat možnost, pro uchazeče o zaměstnání, zúčastnit se některého z rekvalifikačních kurzů.

### **Vlastní zaměstnanci**

Organizace může pomocí svých vlastních zaměstnanců provádět nábor u jejich známých nebo tito zaměstnanci mohou fungovat i jako placení náboráři v regionu. Výhodu lze spatřovat v určité odpovědnosti zaměstnance za doporučeného známého. V Evropě a v USA dokonce dochází k odměňování pracovníků za úspěšný nábor (Bělohlávek, Šuler a Košťan 2006).

Podle Dvořákové (2012) u doporučení vlastním zaměstnancem existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního poměru než u více formálních metod, např. u inzerátů v novinách. Praxe rovněž potvrzuje, že lidé, kteří opakovaně pracují pro stejnou organizaci, odvádějí vynikající pracovní výkony, déle setrvávají v pracovním poměru a mají lepší pracovní morálku.

### **Školy**

Jedná se o jeden z největších zdrojů nových pracovníků. Většina organizací v současnosti má na školách své kontakty a spolupracuje s nimi za podmínek výhodných pro obě strany – školy doporučují organizaci nejschopnější studenty a organizace poskytují jistotu podmínek a odborného růstu. Například ve Velké Británii jsou při vysokých školách zřizována tzv. kariérová centra, v nichž působí kariéroví poradci a kde jsou požádány a kde jsou ukládány náborové požadavky různých institucí (Bělohlávek, Šuler a Košťan 2006).

Ghuman (2010) považuje za výhody tohoto kanálu možnost lehčího přizpůsobení nováčků firemní kultuře, dále také, že kandidáti jsou vybaveni nejnovějšími poznatky a je možné jich najít velké množství na jednom místě. Na druhé straně tito uchazeči budou očekávat vyšší platové ohodnocení, ale na druhé straně mohou vykonávat pouze nižší pozice vzhledem ke své praxi.

### **Náborové agentury**

Podle Siegela (2005) činnost náborových neboli personálních agentur má jednoznačný charakter, jejich cílem je obsadit volné pracovní místo uchazečem o zaměstnání dle potřeby zaměstnavatele, nikdy ne naopak (prioritním klientem je zaměstnavatel). K tomuto účelu jim slouží:

- Vlastní databáze uchazečů o zaměstnání;
- Zveřejňování volných pracovních míst;

- Další aktivity zaměřené na vyhledávání vhodných uchazečů.

Pomocí náborových agentur lze vyhledat specifické uchazeče, díky přístupu do jejich databází, který se nám při jejich využití naskytne. Dále nám také šetří čas a případné problémy s uchazeči. Nutno však podotknout, že jsou s nimi spojeny vysoké finanční náklady a nemusí být jednoduché najít agenturu, která by uspokojovala naše potřeby při výběru zaměstnanců. Armstrong (2010)

### **Headhunting**

V překladu nazývaný jako „lov hlav“, je jeden z nejnákladnějších byznysů v zahraničí, který se však v současnosti rozšiřuje i u nás. Lovci hlav neboli „Headhuntři“ vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je přilákat ke svým klientům z dosavadního zaměstnání. Tím se zvyšuje dynamika trhu práce a usnadňuje se přirozené spojení mezi výkonnými jedinci a perspektivními organizacemi (Bělohávek, Šuler a Košťan 2006).

Výhodou tohoto kanálu je možnost najít mimořádně schopného pracovníka, který by jinak o zaměstnání v naší společnosti nemusel mít zájem. Avšak jedná se o velmi finančně nákladnou metodu, která se využívá pouze u obsazování nejvyšších pracovních pozic (Armstrong, 2010).

## **3.5 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je druhou fází postupu při obsazování neobsazených pracovních míst. Cílem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání by nejvíce splňoval požadavky na výkon pracovní činnosti, odborný růst i kariéerní postup v organizaci (Šikýř, 2014).

Sharma (2009) uvádí, že výběr je soubor činností spočívajících v hodnocení kvalifikace, zkušeností, dovedností a znalostí žadatele z hlediska požadavků na práci. Výběrové řízení zahrnuje zajištění relevantních informací od žadatelů a výběr nejvhodnějšího z uchazečů na základě posouzení úspěšnosti zaměstnance na uvolněné pracovní pozici.

### **3.5.1 Cíle výběru**

Hlavní cíl výběru lze definovat jako: „*vybrat nejlepší lidi pro danou práci*“. Ti, kteří jsou zodpovědní za výběr těch nejlepších lidí, se pokouší předpovědět jejich budoucí výkon v daném zaměstnání. Potřebné je však také zajistit, aby kandidáti byli s prací spokojeni a aby se tak minimalizovala pravděpodobnost jejich brzkého odchodu jinam. Mezi dílčí cíle výběrového procesu, sloužící k zajištění cíle hlavního, řadíme:

- Shromáždění tolika relevantních informací, kolika jen můžeme;
- Uspořádání a vyhodnocení informací;
- Ohodnocení každého kandidáta v závislosti na jeho předpokládaném výkonu na dané pracovní pozici a poskytnutí uchazečům dostatečných informací pro jejich případné rozhodnutí, zda nabízenou pozici přijmou (Kolman, 2010).

### 3.5.2 Posuzování uchazečů a kritéria výběru

Vzhledem k tomu, že podstatou výběru je vybrat toho nejvhodnějšího z uchazečů, je klíčovým problémem této personální činnosti právě posuzování míry vhodnosti jednotlivých uchazečů pro volné pracovní místo. Do středu porovnávání přitom stavíme povahu pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče (Koubek, 2007).

Kritéria výběru zaměstnanců obsahují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na uvolněné pracovní pozici, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb, jednak podle zvláštních pracovních předpisů (Šikýř, 2012).

Podle Totha (2010) je lze rozčlenit na tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- **Celoorganizační (celopodniková) kritéria**
  - Vztahují se k takovým vlastnostem, která jsou organizací považována u zaměstnanců za podstatná a cenná. Příkladem může být přizpůsobivý jedinec snadno přijímající změny, který bude vyžadován v pružných organizacích. Celopodniková kritéria můžeme považovat za kritéria intuitivní, často až subjektivní.
- **Útvarová (týmová) kritéria**
  - Nazývaná také úseková kritéria se pojí s vlastnostmi, kterými by měl disponovat člověk pracující v určitém konkrétním podnikovém útvaru. Také je zde kladen důraz na to, aby uchazeč dosahoval vlastností k dobrému zapadnutí do daného pracovního kolektivu.
- **Kritéria pracovního místa**
  - Jedná se o požadavky na pracovní místo, pracovní dovednosti a další schopnosti pracovníka. Dokonce stále častěji převládá názor, že je prospěšnější hledat pracovníka pro podnik, než pro konkrétní pracovní pozici. Je zde kladen důraz na mezilidské vztahy uvnitř pracoviště a týmovou práci.

Častorál (2013) naopak tvrdí, že kritéria výběru pracovníků jsou specifická podle činností organizace, přesto je však pomocí obecných hledisek, lze rozdělit do tzv. pyramidové struktury:



Obr. 1 Kritéria pro výběr pracovníků  
Zdroj: Častorál, 2013.

### 3.5.3 Fáze výběru pracovníků

Samotný proces výběru pracovníků se často prolíná s procesem získávání pracovníků a z tohoto důvodu lze v odborné literatuře nalézt obvyklé příklady toho, že stejný krok (např. předvýběr) je jednou považován za součást získávání pracovníků, podruhé za součást jejich výběru (Koubek, 2007).

U procesu výběru zpravidla rozlišujeme dvě odlišné fáze: předběžná a vyhodnocovací.

#### Předběžná fáze

Předmětem předběžné fáze neboli předvýběru je analýza materiálů uchazečů o zaměstnání. Jsou hodnoceny za účelem selekce užší skupiny žadatelů, kteří jsou poté pozváni k další části výběrového procesu. Rozbor materiálů slouží k identifikaci (Dvořáková a kol., 2012):

- Zda je kandidát způsobilý vykonávat nabízenou práci;
- Zda dobře zapadne do pracovního kolektivu a samotné organizace;
- Jaká je kandidátova pracovní motivace a jaký zájem projevuje o nabízené pracovní místo.

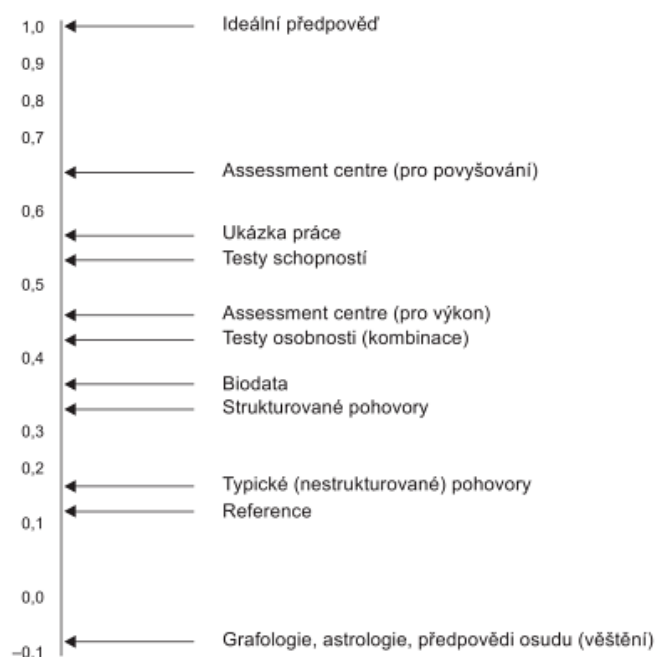
### **Vyhodnocovací fáze**

Tato fáze následuje po předběžné fázi, nikoliv však ihned, ale s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít ke shromáždění dostatečného počtu vhodných uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, které však není třeba vždy všechny podstoupit. Obvykle jde o následující kroky (Koubek, 2007):

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů
- Předběžný pohovor
- Testování uchazečů
- Výběrový pohovor
- Zkoumání referencí
- Lékařské vyšetření
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- Informování uchazečů o rozhodnutí

#### **3.5.4 Metody výběru pracovníků**

Podle Armstronga (2007) mají jednotlivé metody výběru pracovníků určitou validitu neboli přesnost a záleží pouze na organizaci, jakým způsobem uspořádá výběr pracovníků. Cílem organizace je použít takovou kombinaci metod výběru pracovníků, aby bylo dosaženo co nejvyšší validity. Mezi hlavní metody řadíme dotazníky, reference a pohovory, které nazýváme klasické trio. Ty lze doplnit pomocí biodat, assessment center a psychologických testů.



Obr. 2 Stupnice validity metod výběru pracovníků

Zdroj: Armstrong, 2007.

Při posuzování, zda je koeficient validity dostatečný, využíváme následující pravidlo:

<b>Více než 0,5</b>	<i>vynikající</i>
<b>0,40 – 0,49</b>	<i>dobrý</i>
<b>0,30 – 0,39</b>	<i>přijatelný</i>
<b>Méně než 0,30</b>	<i>špatný</i>

### Výběrový rozhovor

Rozhovor může být definovaný jako test a hodnocený stejně jako jiné další metody výběru založené na platnosti, spolehlivosti a užitečnosti. Skládá se z předchozích kvalitativních a kvantitativních posudků a zkoumáme při něm psychometrický status rozhovoru (Schmitt, 2012).

Na výběrový rozhovor (pohovor) lze všeobecně nahlížet jako na nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců a to z toho důvodu, že umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti i potenciálu k růstu uchazečů k výkonu požadované práce (Šikýř, 2014).

Podle Dvořákové (2012) se rozhovor může vyskytovat ve třech formách a to jako:

- **Strukturovaný rozhovor** – Je typický předem připravenými otázkami pro identifikaci uchazeče. Tazateli umožňuje porovnání všech kandidátů dle stejných kritérií. Na druhé straně je důležité vzít v potaz, že tyto otázky jsou veřejně velmi dobře známé a uchazeč si na ně tedy může připravit odpovědi předem.



- **Nestrukturovaný rozhovor** – Je vedený buď ze strany tazatele, který je na počátku učení se tajům výběrových rozhovorů, nebo naopak velmi zkušený hodnotitel, který velmi dobře zvládá všechny části výběrového rozhovoru a je schopen si spolehlivost výpovědi odvodit z konfrontace verbálních projevů s neverbálními.
- **Polostrukturovaný rozhovor** – Jedná se o rozhovor, který je z části vedený jako strukturovaný a z části jako nestrukturovaný.

### Reference

Hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou (zejména nadřízeným) nazýváme reference. Má formu písemného doporučení, hodnocení na hodnotící stupnici nebo například telefonického hovoru. Slouží k ověření informací, získaných jinými metodami, nebo k doplnění dalších potřebných informací. Reference však jako metoda výběru pracovníků podléhají mnoha chybám. Mnozí referující nejsou schopni nebo nechtějí podat objektivní hodnocení a dochází k záměrnému zkreslování informací nebo vzhledem k neznalosti k doplnění vlastními domněnkami. V případě, že chceme využít referencí, jako metody výběru je nutné, aby byla splněna tato kritéria (Bělohávek, Šuler a Košťan 2006):

- Referující měl možnost sledovat uchazeče v relevantních situacích;
- Referující je v dané oblasti dostatečně znalý, aby dokázal posuzovat lidi, kteří práci vykonávají;
- Referující je ochoten podat objektivní a pravdivé informace;
- Reference jsou správně pochopeny tím, kdo je přijímá.

### Psychologické testy

Nejčastěji používanou metodou při výběru zaměstnanců jsou testy schopností, zaměřující se na rozdíly ve schopnostech lidí. Hlavní důraz je kladen na správnost, rychlost nebo přesnost reakcí). Tyto testy lze rozdělit do následujících skupin (Bělohávek, Šuler a Košťan 2006):

- Testy kognitivních schopností (testy inteligence – související např. s úspěšným výkonem v manažerské pozici atd.)
- Testy mechanických schopností (zaměřují se na mechanické, technické myšlení a prostorové vztahy)
- Testy psychometrických schopností (zjišťují rychlost reakce a očních pohybů, obratnost rukou atd.)
- Testy osobnosti (určují vlastnosti jako je extroverze, dominance aj., řadíme sem například tzv. Honesty- integrity test neboli test poctivosti)

### Osobní testy a biografické informace (biodata)

V případě biodat se jedná o informace, které se vztahují k minulosti. Jejich využití vychází z předpokladu, že budoucí chování pracovníka lze předpovědět z jeho chování v minulosti. Ten, kdo v minulosti často měnil zaměstnavatele, pravděpodobně bude v tomto trendu pokračovat i v budoucnosti. Biodata můžeme rozčlenit do tří skupin (Bělohávek, Šuler a Košťan 2006):

- Původ (bydliště, rodiče, typ absolvovaných škol)

- Zaměření (zájmy, hodnoty, potřeby, které se projevují při práci atd.)
- Výkon (školní prospěch, pracovní výsledky, dosažené postavení)

### Assessment centra

Jedná se o dnes již velmi dobře známý způsob výběru nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici. Zaměřuje se na posouzení kompetencí kandidáta ve vztahu k pracovnímu místu, nikoliv na jeho znalosti (Janišová a Křivánek, 2013).

Podle Vajnera (2007) se jedná o simulaci množství různých situací, které se víceméně blíží skutečným situacím. Kromě samotných uchazečů o zaměstnání se ho účastní i více nezávislých pozorovatelů a to jak externích, tak interních.

Cvičení v těchto situacích modelujících skutečnost zahrnují např. (Janišová a Křivánek, 2013):

- Hraní rolí;
- Osobní představení;
- Odborné představení;
- Skupinovou debatu zaměřenou na spolupráci v kolektivu.

#### Výhody AC:

- Komplexní pohled na uchazeče;
- Reálnost situace;
- Vyšší spolehlivost a platnost;
- Zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management;
- Modelování situací podle potřeby.

#### Nevýhody AC:

- Velká náročnost na přípravu;
- Vyšší náklady na realizaci;
- Nutnost jasného rozhodnutí, jak bude s dosaženými výsledky naloženo.

## 3.6 SWOT analýza

Podle Kotlera a Kellera (2007) je SWOT analýza nástrojem pro posouzení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a vzájemných vztahů mezi nimi, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Kombinací výše zmíněných faktorů lze vytvořit čtyři typy výchozích strategických situací, díky kterým může společnost reagovat na změny vnějšího prostředí a sestavit z nich matici SWOT (Zamazalová, 2009):

**W-T** = *mini-mini*, převažují-li slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším prostředí

**W-O** = *mini-maxi*, převažují-li slabé stránky uvnitř podniku, ale ve vnějším prostředí jsou spíše příležitosti

**S-T** = *maxi-mini*, převažují-li silné stránky uvnitř společnosti, ale hrozby ve vnějším prostředí

**S-O** = *maxi-maxi*, převažují-li silné stránky uvnitř společnosti a příležitosti ve vnějším prostředí

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Obr. 3 SWOT matice  
Zdroj: aaapoptavka.cz, 2015.

Z těchto strategických situací se následně vybere ta nejvhodnější pro danou společnost. Prioritně jsou realizovány strategie SO a WT na něž by měly být zaměřeny firemní zdroje (Charvát, 2006).

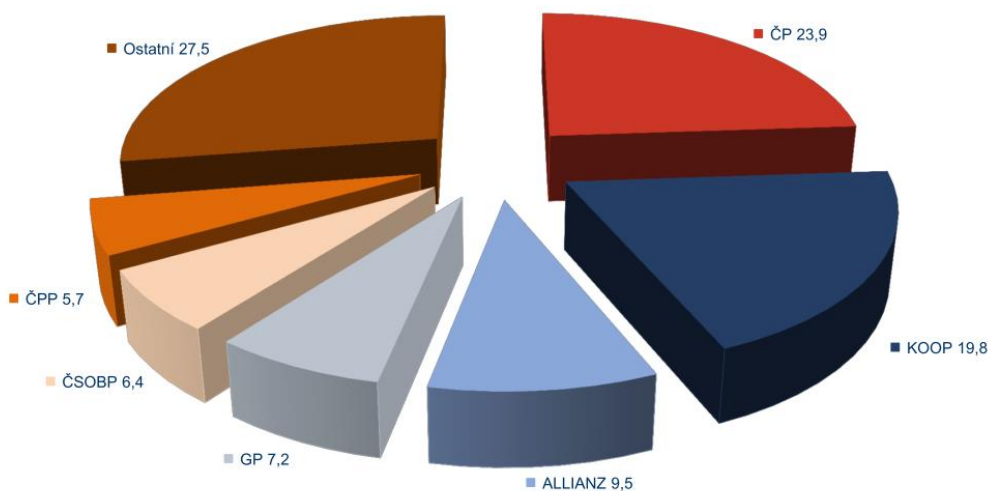
## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika společnosti

Název firmy:	Česká pojišťovna a.s.
Sídlo:	Spálená 75/16 113 04 Praha 1
Centrála:	Na Pankráci 123 140 00 Praha 4
Identifikační číslo:	45272956

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s více než 185 letou bohatou tradicí, jejímž předmětem podnikání je poskytování životního i neživotního pojištění. Poskytuje jak individuální životní i neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových, podnikatelských rizik a zemědělství.

Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 si drží status největší pojišťovny na českém pojistném trhu. Spravuje téměř osm milionů pojistných smluv, což za rok 2014 znamenalo celkové předepsané pojistné v hodnotě 27 483 276 Kč.



Obr. 4 Rozdělení předepsaného pojistného na domácím trhu

Zdroj: Česká asociace pojišťoven, 2014.

Jak lze vidět na grafu výše, při celkovém předepsaném smluvním pojistném 113 993 601 Kč dosahuje Česká pojišťovna (v grafu ČP) na domácím trhu tržního podílu 23,9 procent. Jedná se o skoro čtvrtinový podíl na trhu, kterému konkuruje pouze Kooperativa pojišťovna (v grafu KOOP) s tržním podílem 19,8 procent. V případě zaměření se pouze na trh životního pojištění, jednalo by se o tržní podíl

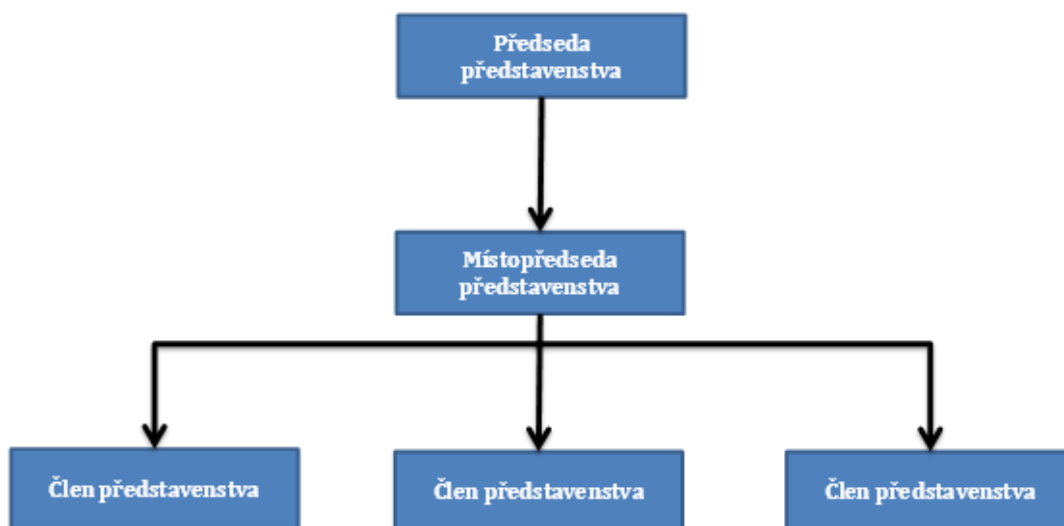
21 procent (9 683 812 Kč), v případě neživotního pojištění o podíl 25,8 procent (17 799 464 Kč).

#### 4.1.1 Organizační struktura

Česká pojišťovna má v tuto chvíli přibližně 3 900 zaměstnanců a 5 600 obchodních zástupců, kteří se nacházejí na více než 4 500 obchodních místech v České republice.

##### Představenstvo společnosti

Předsedou představenstva je od května 2013 Ital Luciano Ciriná, místopředsedou je Petr Bohumský a zbylími členy představenstva jsou Jiří Fialka, Marie Kovářová a Štefan Tillinger.



Obr. 5 Organigram představenstva společnosti

Zdroj: Interní data společnosti, 2015.

##### Dozorčí rada

Dozorčí rada je tvořena předsedou, kterým je Martin Sturzlbaum a dalšími dvěma členy: Gianlucou Colocci a Gregorem Pilgramem.



Obr. 6 Organigram dozorčí rady  
Zdroj: Interní data společnosti, 2015.

#### 4.1.2 Finanční skupina ČP

Česká pojišťovna je součástí Generali CEE Holdingu, který je jednou z největších pojišťovacích skupin na trhu ve střední a východní Evropě. Tento holding je součástí skupiny Generali, která působí již od roku 1831 na poli pojišťovnictví, bankovníctví a finančnictví. Generali je jedním z největších evropských pojistitelů a lídrem evropského trhu s životním pojištěním a za svůj klíčový trh považuje západní Evropu v čele s Itálií, Francií a Španělskem.

Finanční skupinu ČP v České republice kromě samotné České pojišťovny tvoří:

- **Penzijní společnost ČP** – Jedná se o největší společnost na trhu penzijního pojištění v České republice s 26 % podílem. V současnosti má téměř 1,3 milióny klientů a spravuje aktiva v celkové výši přes 81 miliard Kč.
- **ČP Invest** – Tato společnost patří mezi nejvýznamnější tuzemské investiční společnosti a její portfolio tvoří 15 podílových fondů vedených v CZK. ČP Invest v současnosti spravuje svým investorům přes 20 miliard Kč.
- **ČP Zdraví** – Jedná se o nejvýznamnějšího poskytovatele soukromého zdravotního pojištění v České republice. Dlouhodobě dosahuje více jak polovičního podílu na tuzemském trhu.

Ze zahraničních subjektů sem lze ještě doplnit:

- ČP Slovensko
- ČP Rusko
- ČP Ukrajina
- ČP Kazachstán

#### 4.1.3 Historie České pojišťovny

- 1827 Schválení stanov pojišťovny, vystupující později pod názvem První česká vzájemná pojišťovna
- 1881 Ústav zasáhla největší pojišťovací událost v 19. století v důsledku škod vzniklých požárem Národního divadla

- 1948 Pět pojišťoven, které v té době byli na trhu, bylo sloučeno v Československou pojišťovnu n.p.
- 1992 Došlo k privatizaci a vzniku společnosti Česká pojišťovna a.s.
- 1996 Do společnosti vstoupila finanční skupina PPF
- 2002 Vstup České pojišťovny na ruský trh
- 2003 Vybudování Klientského centra
- 2008 PPF a Generali vytvořili společný holdingový podnik Generali PPF Holding, čímž došlo k propojení pojišťoven daných subjektů v regionu střední a východní Evropy
- 2013 Na počátku roku došlo finanční skupinou PPF k prodeji části svého podílu (25 %) italské společnosti Generali Group ve společném podniku PPF Generali Holding. Vzhledem k této změně došlo k jmenování nového generálního ředitele PPF Generali Holdingu Luciana Ciriná, který na této pozici nahradil Ladislava Bartoníčka.
- 2015 Došlo k odkupu zbývajících podílu (24 %) v Generali PPF Holdingu, čímž se Generali stává stoprocentním vlastníkem holdingu. V této souvislosti došlo také k přejmenování podniku na Generali CEE Holding B.V., jehož je Česká pojišťovna součástí.

## 4.2 Komunikační centrum České pojišťovny

Vzhledem k stále narůstající konkurenci a počtu klientů je pro Českou pojišťovnu důležité pečovat o vztahy se svými zákazníky. Základním předpokladem pro vybudování dobrých vztahů s klientem je maximální možná informovanost klienta o všech produktech a službách, které využívá a o všech jeho uskutečněných i plánovaných kontaktech. Z tohoto důvodu Česká pojišťovna komunikuje se svými zákazníky hned několika způsoby:

- Osobně
- Poštou
- Faxem
- Telefonem
- E-mailem
- Přes internet

Zaznamenání všech kontaktů se zákazníky těmito způsoby, je velmi důležité při budování dobrých vztahů s klienty. Z tohoto důvodu vybudovala ČP komunikační centra, která slouží ke komunikaci se zákazníky pomocí telefonních linek. Stále se vyvíjející technologie byla hlavním důvodem k nahrazení klasických call center komunikačními centry. Komunikační centrum na rozdíl od call center zajišťuje efektivní vyřízení velkého množství příchozích požadavků klientů anebo sdělení směrem ke klientům, přičemž umožňuje aktivní využití vícenásobných komunikačních kanálů. Kontakt s klienty tedy nemusí být omezen pouze na telefonní ho-

vor, ale může být využito např.: faxu, elektronické pošty, SMS zpráv, chatu atd. Řešení těchto KC ČP dodala a zároveň implementovala společnost ANECT s podporou technologie společnosti Cisco Systems a v současnosti pracuje centrum na poslední vydané verzi UCCE 10.5.

V současnosti Česká pojišťovna disponuje dvěma komunikačními centry a to v Brně a Pardubicích. Předmětem analýzy systému náboru a výběru zaměstnanců v této bakalářské práci je Komunikační centrum České pojišťovny v Brně. Vzhledem k tomu, že obě KC vykonávají stejné činnosti, tvoří je velmi podobné počty zaměstnanců a stejně tak systém náboru a výběru zaměstnanců je stejný, lze výsledky této práce implementovat i na KC v Pardubicích.

#### 4.2.1 Umístění KC

Komunikační centra ČP vznikla v květnu 2003 nejprve v Brně a Praze, později v roce 2005 bylo pražské KC přesunuto do Pardubic. Brněnské KC se nachází na ulici Purkyňova v blízkosti VUT a jeho kontaktní adresa je P. O. Box 305, 659 05 Brno. Důvod umístění těchto center v daných městech je ten, že se jedná o velká města, kde existuje předpoklad velkého počtu potencionálních zaměstnanců. Zároveň se také jedná o města univerzitní, kde je možné získat pracovníky z řad absolventů nebo studentů vysokých škol. Důvody, proč KC usilují o absolventy, případně studenty vysokých škol jsou logické a prosté. Nejen, že tito uchazeči dosahují potřebné úrovně vzdělání pro výkon práce, ale i dostatečné slovní zásoby a časové flexibility. Dalším podstatným důvodem je menší finanční náročnost s nimi spojená.

Jak ukazuje tabulka níže, konkurence v oblasti pojišťovnictví svá komunikační centra umísťuje i do jiných měst, ale ze stejných důvodů do měst metropolitních a univerzitních.

Tab. 1 Přehled sídel jednotlivých pojišťoven

<i>Pojišťovna</i>	<i>Sídlo KC</i>
<b>Allianz</b>	Praha, Pardubice
<b>ČSOB</b>	Pardubice
<b>ČPP</b>	Modřice (Brno)
<b>GP</b>	Pardubice
<b>KOOP</b>	Modřice (Brno)

Zdroj: Vlastní práce.

#### 4.2.2 Činnosti KC

Za hlavní pracovní náplň KC lze již od jeho založení považovat registraci škod po telefonu a poskytování informací o produktech a službách pojišťovny. Škála činností, které zaměstnanci KC provádí, byla samozřejmě časem rozšířena o další činnosti, mezi které lze zařadit např.: poskytování informací o smlouvě a platbách, sdělování informací o adresách, telefonních číslech a provozních dobách jednotli-



vých pracovišť, řešení plateb klientů pomocí platebních karet a sjednávání pojištění po telefonu, což je možné u těchto pojištění:

- Povinné ručení
- Havarijní pojištění
- Pojištění domácnosti
- Pojištění svateb
- Pojištění odpovědnosti v běžném občanském životě
- Pojištění odpovědnosti majitele, držitele, nájemce, správce nemovitosti
- Penzijní připojištění
- Cestovní pojištění
- Pojištění Sluníčko
- Pojištění odpovědnosti z výkonu povolání
- Pojištění psů Mazlíček
- Úrazové pojištění pro dospělé i děti

Infolinka ČP, na kterou je možné se dovolat pomocí čísla 841 114 114, je klientům k dispozici nepřetržitě. Linka funguje v plném rozsahu každý pracovní den od 7 do 19 hodin. V omezeném rozsahu funguje v noci, o víkendech či svátcích, kdy není možné oznámit škodní událost, ani získat informace o konkrétních smlouvách. Operátoři KC ročně vyřídí okolo 4 milionů hovorů a kromě češtiny, někteří z nich poskytují služby i v angličtině či němčině.

#### **4.2.3 Organizační struktura KC**

Popis jednotlivých pracovních pozic v KC:

##### **Operátor**

- Komunikuje s klienty po telefonu či e-mailem (Vyřizuje požadavky klienta a nabízí produkty ČP);
- Dodržuje nastavená pravidla pro komunikaci s klientem a řídí se pracovními postupy;
- Zpracovává dokumenty v DA (dokumentový archiv).

##### **Vedoucí týmu**

- Vede tým operátorů;
- Účastní se výběrového řízení operátorů;
- Dbá na kvalitu odvedené práce operátorů;
- V pravidelných intervalech poskytuje operátorům zpětnou vazbu k jejich práci za účelem zvýšení jejich kvality;
- Zodpovídá za dodržování aktuálních pracovních postupů a nařízení ve svém týmu;
- Pomáhá operátorům s řešením standardních situací v KC;
- Podílí se na nastavení jednotlivých pracovních postupů v KC.

##### **Analytik**

- Měří produktivitu práce jednotlivých operátorů a týmů;
- Plánuje kapacity operátorů podle předpokládaného množství příchozích hovorů;
- Vytváří a implementuje statistiky a reporty KC;
- Tvoří a zavádí systém měření procesů v KC;
- Tvoří a zavádí systém výkonnosti operátorů v KC;
- Analyzuje náklady KC;
- Vytváří reporty procesů a výkonnosti v KC;
- Vytváří provozní operativní analýzy a statistiky provozu.

### **Dispečer**

- Sleduje provoz v KC – jeho momentální vytíženost a rozložení kapacit lidských zdrojů;
- Může okamžitě dle potřeby měnit rozložení kapacit na jednotlivé činnosti v KC;
- Vytváří pravidelné statistiky a zprávy o činnosti KC;
- Zajišťuje dlouhodobé plánování kapacit v KC.

### **Metodik**

- Zajišťuje metodickou podporu zaměstnanců KC;
- Provádí interní školení zaměstnanců KC;
- Zpracovává pracovní postupy a vnitřní předpisy KC;
- Spolupracuje na vývoji aplikací a na jejich inovacích;
- Podílí se na projektech a optimalizaci procesů v rámci KC;
- Tvoří webové a intranetové stránky;
- Tvoří elektronickou informační podporu Helpdesk pro operátory.

### **Personalista**

- Plánuje rozvoj pracovních sil;
- Monitoruje situaci na trhu práce;
- Provádí nábor zaměstnanců;
- Připravuje konkurzní řízení;
- Zajišťuje propagaci a marketing výběrového řízení;
- Vede personální evidenci;
- Spolupracuje se státními orgány;
- Stanovuje kvalifikační předpoklady;
- Zajišťuje další vzdělávání a školení zaměstnanců KC;
- Vyřizuje požadavky pracovníků KC;
- Zajišťuje motivaci zaměstnanců KC;
- Tvoří hodnotící systémy.

### **Ředitel**

- Reprezentuje KC na důležitých jednáních;
- Rozhoduje o nabízeném portfoliu produktů a služeb;
- Podílí se na určování budoucí strategie KC;

- Organizuje a koordinuje činnosti podřízených manažerů;
- Vyhodnocuje výkon KC.

#### 4.2.4 Lidské zdroje KC

V brněnském KC v současnosti pracuje celkem 125 operátorů, z toho je zde 107 žen a pouze 18 mužů. Poměr mezi muži a ženami se tedy pohybuje kolem 15 % mužů a 85 % žen. Důvodů tohoto poměru je hned několik. Za prvé, zájem o tuto práci projevují spíše ženy, protože muži mají z této formy komunikace větší obavy. Druhým důvodem je, že většina vedoucích týmů hledá operátory, kteří budou mít příjemný hlas pro klienty, čímž disponují spíše ženy. Průměrný věk v Komunikačním centru ČP je 27 let. Fluktuace zaměstnanců KC ČP dosáhla v loňském roce 14,5 %, což je velmi vysoké číslo v porovnání s doporučenou hodnotou v rozsahu 5-7 %.

Minimální vzdělání, které společnost požaduje na pozici operátora, je středoškolské vzdělání s maturitou. Toto vzdělání jako nejvýše dosažené má celkem 110 operátorů, což tvoří 88% všech operátorů. Vyšší odborné vzdělání má celkem 8 operátorů a vysokoškolské pouze 7 operátorů.

Operátory je možné roztrdit celkem do tří skupin: operátor junior, operátor a operátor senior. Aspekty, které rozhodují o zařazení zaměstnance do některé ze skupin, jsou vykonávané činnosti a doba pracovního poměru. Předmětem této práce bude nábor operátorů juniorů, což je pozice, na které každý nový operátor začíná. Tito operátoři pouze registrují škody, které jim klienti hlásí. V průběhu prvního půl roku prochází dalšími školeními, po jejichž absolvování mohou klientům zodpovídat složitější dotazy ohledně nastavení jejich smluv, stanou se z nich tedy operátoři. Po přibližně třech letech se mohou posunout na pozici operátor senior. Kromě výše zmíněných činností všichni operátoři provádějí po vyřízení klientského problému následující prodej produktů ČP. Rozdíl mezi jednotlivými skupinami je samozřejmě také platový, kdy se liší jak výše základu platu, tak bonusy za sjednaný prodej. V současnosti pracuje na pozici operátora juniora celkem 55 zaměstnanců, na pozici operátora 56 zaměstnanců a na pozici operátora seniora 14 zaměstnanců.

### 4.3 Nábor zaměstnanců

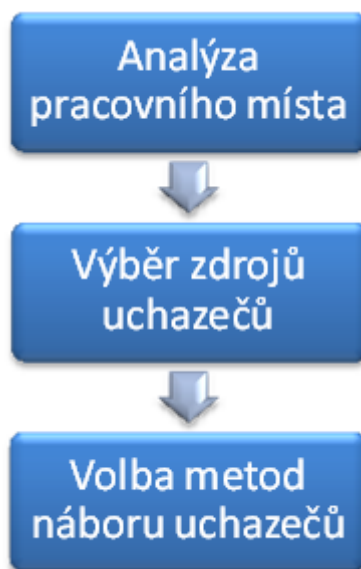
Tato práce se zaměřuje na nábor a výběr zaměstnanců v KC ČP na pozici operátor junior, jedná se totiž o pozici, na které každý nový operátor začíná.

Nábor zaměstnanců je činnost, kterou má plně v kompetenci personální oddělení KC ČP. Cílem personalisty je pomocí náborové činnosti získat dostatečný počet uchazečů o zaměstnání, kteří co nejlépe splňují kritéria dané profese a kteří by mohli obsadit uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa v kontaktním centru. V případě operátora juniora je možné za tato kritéria považovat:

- Dobrá znalost práce na PC;
- Výborná znalost českého jazyka;
- Dlouhodobá spolupráce;

- SŠ vzdělání s maturitou;
- Odolnost vůči stresu.

Postup náboru zaměstnanců v KC ČP v Brně probíhá v následujících krocích:



Obr. 7 Postup náboru zaměstnanců  
Zdroj: Interní data společnosti, 2015.

#### 4.3.1 Analýza pracovního místa

První částí náborového procesu je analýza pracovního místa, jejímž prvotním krokem je předložení návrhu na zřízení nového pracovního místa nebo obsazení stávajícího pracovního místa, které bylo uvolněno, vedoucím týmu nebo dispečerem. Vzhledem k tomu, že každý vedoucí týmu má nejlepší přehled o počtu a vytíženosti operátorů ve svém týmu, zodpovídá právě on za dostatečnou kapacitu operátorů z krátkodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska je však za tuto činnost zodpovědný dispečer.

V případě potřeby většího počtu zaměstnanců či po skončení pracovního poměru některého ze současných zaměstnanců nahlásí tuto situaci vedoucí týmu či dispečer na personálním oddělení. V situaci kdy hlásí tuto situaci vedoucí týmu, je nutné, aby ji nahlásil pomocí oficiální žádosti tzv. Workflow, kde uvádí požadavky na nového pracovníka, zdůvodňuje svoji žádost a vyčísluje finanční náročnost s tímto novým pracovníkem spojenou. Na personálním oddělení poté dojde k projednání této žádosti a v případě jejího schválení dojde k náborové a výběrové činnosti, v opačném případě však nikoliv. Důležité je zde však upozornit, že v praxi většina vedoucích týmu tuto žádost nepodává a pouze požádá personalistu, aby mu naplánoval výběrová řízení.

### 4.3.2 Výběr zdrojů

Personalista KC ČP v Brně zajistí dle kritérií uvedených pro pozici operátora juniora nábor uchazečů o zaměstnání s využitím vnitřních a vnějších zdrojů.

#### Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje jsou Komunikačním centrem v Brně využívány zejména ke snížení fluktuace a zvýšení motivace stávajících zaměstnanců KC. Nutno také podotknout, že se jedná o méně nákladnou variantu, kdy odpadne celý výběrový proces a administrativní náročnost.

V případě získávání operátorů juniorů z vnitřních zdrojů KC ČP se jedná o jeden z následujících tří způsobů:

- Přeložení zaměstnance z jiného týmu;
- Přeložení zaměstnance z jiného oddělení KC;
- Přemístění do nižší funkce.

#### Vnější zdroje

Není-li uvolněná pracovní pozice obsazena interními zdroji, jsou k náboru zaměstnanců využívány zdroje externí, za které je v tomto případě převážně možné považovat:

- Čerstvé absolventy středních škol;
- Nezaměstnané;
- Současné zaměstnance jiných společností (převážně call center), kteří jeví zájem o přechod k naší společnosti.

### 4.3.3 Volba metod náboru uchazečů

Komunikační centrum ČP využívá hned několik metod náboru zaměstnanců a volba těch správných komunikačních kanálů vždy závisí nejen na obsazované pozici, ale převážně na rozhodnutí personalisty, které v daný okamžik využije.

Mezi hlavní metody personálního náboru v KC ČP v Brně patří:

#### Pohled dovnitř organizace

Komunikační centrum ČP v Brně využívá k náboru svých stávajících zaměstnanců intranet, na kterém jsou v sekci volné pracovní pozice zobrazovány aktuálně volná místa v KC. Kromě těchto pozic jsou zde zobrazována volná místa v celé skupině Generali, kdy kromě pozice samotné je zobrazována také náplň práce, podmínky výkonu práce a benefity na dané pozici.

Intranet označuje interní webové stránky, které slouží jako infrastruktura pro interní komunikaci a spolupráci celé skupiny Generali, nutné je však podotknout, že jednotliví pracovníci mají přístup pouze do určitých jeho částí podle pracovního zařazení. Poskytuje nejen webové služby, ale slouží i jako e-mail či k přenosu souborů. Tato stránka je chráněna před neoprávněným externím vstupem pomocí uživatelské autentizace a možností vstupu pouze přes počítače v lokální síti společnosti.

### Doporučení stávajících zaměstnanců

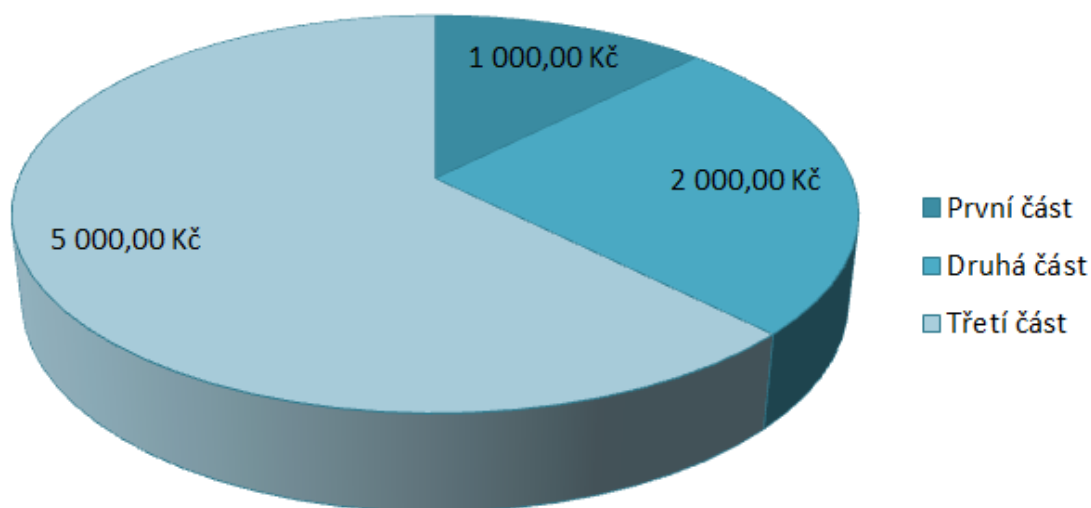
Personální oddělení využívá také tuto pasivní metodu nábory zaměstnanců, které funguje na základě doporučení stávajícího zaměstnance KC v Brně. Zaměstnanci jsou pomocí intranetu předem obeznámeni s požadavky na obsazení pozice operátora juniora a s benefity, které jim z doporučení mohou plynout. Motivací pro současného pracovníka KC přivést potencionálního pracovníka z řad svých známých je finanční odměna, která je rozčleněna do několika složek a souvisí se splněním určitých podmínek.

Základní podmínky pro poskytnutí finanční odměny:

- Nový zaměstnanec musí splňovat kritéria dané pozice
- Musí se společností uzavřít pracovní poměr s následujícími podmínkami:
  - Zkušební doba 3 měsíce
  - Pracovní smlouva s minimální délkou 12 měsíců
  - Týdenní pracovní doba 40 hodin týdně
  - Dvousměnný provoz

Celková výše finanční odměny, kterou může současný pracovník obdržet za doporučení je 8 000 Kč a jak bylo zmíněno již dříve, tato částka se dělí na několik částí, respektive 3, které jsou vypláceny vždy po uplynutí nějaké doby pracovního poměru doporučeného zaměstnance, viz obrázek.

### Rozdělení finanční odměny



Obr. 8 Rozdělení finanční odměny

Zdroj: Interní data společnosti, 2015.

V první etapě je tedy vyplaceno 1 000 Kč což tvoří pouhých 12,5 % celkové finanční odměny, v druhé je vyplaceno 2 000 Kč (25 % celkové finanční částky) a ve třetí

závěrečné etapě je vyplacena většina finanční odměny v hodnotě 5 000 Kč (62,5 %).

Důležité je upozornit, že jednotlivé sumy jsou vypláceny vždy následující měsíc po splnění kritérií pro jejich výplatu.

### **První část**

První vyplacenou sumou je 1 000 Kč, které obdrží zaměstnanec po 1 měsíci nově vzniklého pracovního poměru v případě, že doporučený pracovník projde přes výběrové řízení a je s ním uzavřen pracovní poměr.

Nárok na tuto část úplně zaniká, neabsolvuje-li zaměstnanec celé jednoměsíční školení nebo nedostaví-li se po skončení školení na první pracovní směnu.

Nárok na tuto část rovněž zaniká, je-li známo, že před dnem výplaty finanční odměny je nebo bude ukončen pracovní poměr.

### **Druhá část**

Druhá část v hodnotě 2 000 Kč je poskytována při splnění podmínky, že pracovní poměr zaměstnance trvá i po 3 měsících od nástupu do zaměstnání a zaměstnanec v součtu těchto tří měsíců odpracuje alespoň 450 hodin. Při nesplnění jedné z těchto dvou podmínek nárok na odměnu zaniká.

Nárok na tuto část také zaniká, je-li známo, že před dnem výplaty finanční odměny doporučený zaměstnanec porušil závažným způsobem pracovní smlouvu nebo do této doby disponuje neomluvenou absencí v zaměstnání.

Nárok na tuto část rovněž zaniká, je-li známo, že před dnem výplaty finanční odměny je nebo bude ukončen pracovní poměr.

### **Třetí část**

Třetí a zároveň poslední část finanční odměny za doporučení zaměstnance je vyplácena ve výši 5 000 Kč po uplynutí 1 roku od nástupu zaměstnance do pracovního poměru.

Nárok na tuto část zaniká, jestliže zaměstnanec byl nepřítomen více jak 20 pracovních dní z důvodu překážek v práci ze strany zaměstnance, porušil závažným způsobem pracovní smlouvu nebo má v době výplaty odměny neomluvenou absenci.

Nárok na tuto část rovněž zaniká, je-li známo, že před dnem výplaty finanční odměny je nebo bude ukončen pracovní poměr.

### **Nabídka ze strany uchazečů**

Vzhledem k vysoké image ČP na trhu práce se velmi často stává, že uchazeči se sami od sebe zajímají o práci v KC ČP v Brně. Kontaktují personální oddělení telefonicky či písemně nebo zasílají své životopisy pomocí internetového odkazu [http://ceskapojistovna.jobs.cz/poslat\\_zivotopis.php](http://ceskapojistovna.jobs.cz/poslat_zivotopis.php) o kterém bude v této práci dále zmíněno. Méně častá přesto stále se vyskytující metoda projevení zájmu o zaměstnání je osobní příchod do Komunikačního centra ČP, kde je možné životopis vhodit do příslušného boxu.

Tato pasivní metoda je dlouhodobě společností využívána, protože zde existuje předpoklad, že lidé, kteří sami kontaktují KC ČP, mají vážný zájem zde pracovat a lze u nich očekávat zájem o dlouhodobější spolupráci. Personalista si do soukromé firemní databáze uloží životopisy všech těchto uchazečů, ale dlouhodoběji jsou uchovány pouze ty životopisy, které plně či z větší části splňují požadavky na kvalifikaci na pracovní místo operátora juniora.

### Internetové zdroje

V dnešní moderní době většinu lidí můžeme najít na internetu a toho si je dobře vědoma i celá ČP respektive personální oddělení KC ČP v Brně, proto můžeme najít jejich nabídku práce nejen na specializovaných internetových portálech, ale i na jejich vlastních stránkách.

Mezi internetové portály specializované na zprostředkování práce, které KC v Brně využívá, je možné zařadit: [www.nabidky-prace.cz](http://www.nabidky-prace.cz), [www.indeed.com](http://www.indeed.com), [www.prace-jobcity.cz](http://www.prace-jobcity.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) nebo [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz). V následující tabulce si lze prohlédnout srovnání cen za podání inzerátu personálním oddělením KC ČP v Brně na jednotlivých pracovních portálech. Ceny jsou vzájemně srovnávány za měsíc, protože to je nejčastější období, na které personalista v případě nabídky práce na pozici operátora juniora inzeruje.



Obr. 9 Srovnání cen pracovních portálů

Zdroj: Vlastní práce.

Nejdražším portálem, kterého personální oddělení při náborech uchazečů využívá, je [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), který měsíčně stojí 7900 Kč, naopak nejméně nákladnou možností je využívání [www.indeed.cz](http://www.indeed.cz), který je úplně zadarmo.

Kromě těchto portálů prezentuje ČP svoji nabídku práce také na svých internetových stránkách [www.ceskapojistovna.cz](http://www.ceskapojistovna.cz), kde v menu je možné nalézt položku



„O nás“ a v ní položku „Kariéra“. Při kliknutí na tuto položku je možné se dostat na stránky [www.jobs-ceskapojistovna.cz](http://www.jobs-ceskapojistovna.cz), které jsou zřízeny přímo pro získávání vhodných uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Moto těchto stránek zní „Česká pojišťovna, pojišťovna českého studenta“, čímž se snaží získat zájem o práci ve společnosti čerstvých absolventů jak středních tak vysokých škol.

Na těchto internetových stránkách lze nalézt odkaz přímo na práci v Komunikačním centru ČP, kde se mohou potenciální zaměstnanci seznámit se základními informacemi o KC, prohlédnout si fotografie z KC a hlavně zde najdou aktuálně obsazované pozice v KC. Rovněž zde existuje možnost pro kandidáty pomocí položky „Poslat životopis“ zaslat svůj životopis bez reagování na konkrétní nabídku práce.

Obsah těchto stránek je z velké části tvořen stimuly, které mají přilákat potenciálního uchazeče zde pracovat. Mezi tyto stimuly je možné zařadit:

- *Propagační video* – Toto minutové video představuje prostředí KC a služby zde poskytované.
- *Deset důvodů proč pracovat v Komunikačním centru ČP (viz obrázek)*

## Proč pracovat v Komunikačním Centru

### 10 důvodů – Proč k nám na HPP?

1. Vydělejte si – Fixní plat + nadstandardní odměny v závislosti na výkonu
2. Pracujte v přátelském prostředí
3. Kariérně se posuňte v rámci clientského centra nebo celé České pojišťovny
4. Za doporučení kolegy získáte až **8000 Kč**
5. Pracujte v příjemném prostředí
6. Čerpejte široké spektrum **benefitů**
7. Nabízejte smysluplný produkt, který pomáhá
8. Inspirujte se podporou koučů a zdokonalte se na našich školeních na míru
9. Komunikujte se stávajícími klienty
10. Zapojte se do společných aktivit

Obr. 10 10 důvodů proč pracovat v KC  
Zdroj: Jobs-ceskapojistovna.cz, 2015.

- *Přehled zaměstnaneckých benefitů (viz obrázek)*

## Benefity

Kromě profesního a osobního růstu nabízíme našim zaměstnancům zaměstnanecké výhody "ušité na míru" podle vlastní volby výběru.

- 
**Zvýhodněné podmínky na naše produkty**
  - Výhodné podmínky na povinné ručení a havarijní pojištění a pojištění majetku
  - Příspěvek na penzijní připojištění již po třech měsících zaměstnání
  - Příspěvek na životní pojištění po šesti měsících zaměstnání
  - Výhodné cestovní pojištění na celý rok s platností po celém světě
  - Získáte automaticky úrazové pojištění pro zaměstnance
  - Výhodné podmínky na pojištění majetku a odpovědnosti za škodu
  - Zvýhodněné podmínky na životní pojištění
- 
**Dovolená a pracovní volno navíc**
  - Týden dovolené navíc
  - 2 dny volna na osobní důvody
  - 2 dny zdravotního volna
  - 2 dny placeného volna za rok na dobročinné účely
  - Placené volno na sportovní hry skupiny GENERALI
- 
**Rodina**
  - 3 dny volna pro otce po narození dítěte
  - Pořádáme Rodinný den GENERALI s bohatým programem pro děti i dospělé
  - Poskytujeme příspěvky na dětský tábor
- 
**Sportovní aktivity a péče o zdraví**
  - Můžete si zasoutěžit na letních a zimních sportovních hrách v různých disciplínách př. volejbal, fotbal, orientační běh, in-line brusle, lehká atletika, rafty, slalom, snowboard, štafetový běh
  - Hrajeme "zaměstnaneckou ligu skupiny GENERALI" ve squashu, badmintonu, tenisu a stolního tenisu
  - Můžete si zacvičit v posilovně na centrále společnosti
  - Poskytujeme vstupenky a příspěvky na sportovní aktivity
  - Pořádáme soutěže o vstupenky na sponzorované akce (např. na nejprestižnější středoevropský dostih Velká Pardubická)
  - WE-FIT program zaměřený na sport a zdraví (např. Dny zdraví, semináře, koutek v jídelně)
- 
**Kulturní aktivity**
  - Poskytujeme vstupenky a příspěvky na kulturní akce, muzikály, divadelní představení
  - Získáte poukázky na kulturu a sport dle svých zájmů
- 
**Pracovní podmínky**
  - Zabezpečení celodenního stravování v jídelně na centrále firmy v Praze a v Brně
  - Stravenky
  - Flexibilní pracovní doba

Obr. 11 Benefity

Zdroj: Jobs-ceskapojistovna.cz, 2015.

### Spolupráce se školami

Personalisté v KC ČP v Brně si velmi dobře uvědomují, že školy, převážně ty vysoké, jsou jedním z největších zdrojů nových kvalifikovaných pracovníků, a proto se snaží navázat kontakty s těmito školami.

Komunikační centrum v Brně v současnosti aktivně spolupracuje s Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity, kdy její studenti mohou během studia

v KC absolvovat praxi či stáž. Výhody z této spolupráce jsou oboustranné – škola má jistotu odborného růstu studentů a KC má možnost si tyto studenty vyzkoušet v praxi a případně s nimi uzavřít v budoucnu smlouvu na hlavní pracovní poměr.

Nabídky práce pro studenty či absolventy vysokých škol je však možné najít například i na informačním systému Mendelovy univerzity v Brně či Vysokého učení technického.

Kromě vysokých škol však společnost pracuje i na navázání spolupráce s několika středními školami v Brně, pro jejichž studenty posledních ročníků pořádá odborné praxe a další aktivity. Navíc pro čerstvé absolventy těchto středních škol zřídili program ČP NADĚJE, pomocí kterého je možné v KC v Brně být zařazen do ročního rozvojového programu v případě úspěchu u výběrového řízení.

### **Personální agentury**

Tato metoda v současnosti není personálním oddělením KC ČP využívána převážně z důvodu vysokých finančních nákladů, které jsou s ní spojeny. V minulosti o této možnosti společnost uvažovala, ale vzhledem k tomu, že se nepodařilo najít náborovou agenturu, která by dokázala adekvátně naplnit potřeby Komunikačního centra, tato možnost nebyla nikdy uskutečněna.

### **Úřad práce**

Komunikační centrum v současnosti nevyužívá spolupráce s Úřadem práce v Brně, protože tuto metodu nepovažuje za příliš efektivní. Vzhledem k tomu, že úřad práce tuto službu zprostředkovává zdarma, byla dříve personálním oddělením využívána, avšak většina uchazečů, kteří pocházeli z tohoto zdroje, nebyla dostatečně kvalifikovaná pro výkon pozice operátora. Tato metoda tedy pro společnost znamenala pouze časovou náročnost a její přínos byl nulový.

### **Inzeráty**

Dalším kanálem, který Komunikační centrum v Brně v současnosti nevyužívá je inzerce, i když nutno upozornit, že s inzeráty samotné České pojišťovny je možné se setkat v celorepublikových denících či regionálních denících v Praze. V těchto případech jsou však většinou nabízeny pozice finančního a pojišťovacího poradce.

### **Headhunting**

Tato metoda je společností v současnosti využívána, ale vzhledem k její finanční náročnosti, se její aplikace vyplatí pouze při potřebě obsazení pozice ve vedení komunikačního centra. Z tohoto důvodu se při obsazování pozice operátora nevyužívá.

## **4.4 Výběr zaměstnanců**

Po ukončení náborové činnosti, kdy je dosaženo dostatečného počtu uchazečů o zaměstnání, se personalista přesune k samotnému výběru budoucích zaměstnanců

z uchazečů. Výběrový proces v KC ČP má dvě fáze: fázi předvýběrovou a samotný výběr.

#### 4.4.1 Předvýběr

Po skončení termínu, do kterého mohli uchazeči o zaměstnání zasílat svoje strukturované životopisy, dochází k selekci uchazečů na ty, kteří požadavkům na pracovní místo operátora vyhověli nebo nevyhověli. Tento proces společnost provádí z důvodu urychlení samotného výběrového řízení a je plně v kompetenci vždy jednoho z personalistů.

Personalista si nejprve tyto životopisy (společně s e-maily jednotlivých kandidátů), které jsou výhradně v elektronické podobě, uloží do samostatné složky v interním systému a seřadí si je abecedně podle příjmení uchazečů. Následně zkoumá jednotlivé životopisy, zda splňují požadovaná kritéria na danou pracovní pozici či nikoli.

U operátorů se za nejdůležitější kritérium u předvýběru považuje, zda uchazeč úspěšně ukončil střední školu s maturitou. Toto kritérium je bráno velmi přísně a pro daného personalistu to znamená automatické zamítnutí uchazeče bez splnění této podmínky. Dále jsou v této fázi vyřazováni uchazeči, jejichž životopisy obsahují více jak tři gramatické chyby či nespisovné výrazy a to z toho důvodu, že operátor kontaktního centra musí mít dobrý projev nejen mluvený, ale převážně psaný, například z důvodu sepisování škodních událostí za klienta. Dalším kritériem, které musí být bezpodmínečně splněno, jsou dostatečné časové možnosti uchazeče pro výkon této profese. Z tohoto důvodu, nepřicházejí v úvahu studenti s prezenční formou studia.

Vždy poté co si personalista prohlédne jeden životopis a rozhodne o pokračování uchazeče ve výběrovém řízení či nikoli, musí toto rozhodnutí zaznačit v interním systému. Vybere vždy jednu z možností přijatelný nebo nepřijatelný a podle jeho volby dochází k zabarvení uchazečova jména buď modrou (přijatelný) nebo červenou (nepřijatelný) barvou. Důvod tohoto úkonu je ten, že dojde k přehlednému rozlišení mezi uchazeči, kteří se zúčastní samotného výběru a kteří ne. Tímto tříděním je počet uchazečů eliminován.

Následně personalista rozešle e-mailem všem uchazečům odpověď na jejich žádost. Dopis s pozvánkou na výběrové řízení obdrží uchazeč označen jako přijatelný. V tomto dopise jsou uvedeny základní informace ohledně výběrového řízení (datum, čas, místo výběrového řízení a pokyny pro nahlášení se při příchodu). Naopak dopisem sdělujícím, jejich neúspěch při výběru, jsou informováni nepřijatelní uchazeči. KC ČP tyto negativní dopisy rozesílá proto, aby si zachovala přízeň uchazečů a to hned ze dvou důvodů:

- **Budoucí nábor** – I přesto, že uchazeč nesplnil základní podmínky pro tuto pozici, neznamená to, že by v případě jiné pozice nemohl být pro společnost vhodný.
- **Uchazeč je zároveň klient**- Uchazeč o zaměstnání může být současným, případně budoucím klientem České pojišťovny, proto je nesmírně důležité, aby tento člověk i přes neúspěch u výběrového řízení, na společnost nezanevřel.

Tyto zprávy jsou automaticky generovány pomocí interního systému, právě podle zaznačení do jaké skupiny uchazeč patří.

Na jedno výběrové řízení na pozici operátora se průměrně přihlásí 35 uchazečů, z nichž předvýběrem může projít maximálně 20 lidí.

#### 4.4.2 Výběr

Po předvýběrové fázi nastává přesun do fáze samotného výběru operátora z maximálního počtu 20 lidí, kteří prošli předvýběrem. Samotného výběrového řízení se ale většinou nezúčastní všichni kandidáti, kteří prošli předvýběrem, jak je možné vidět v tabulce níže a více jak polovina z nich ani neudá důvod, z jakého se nedostavili. S tímto problémem souvisí samozřejmě také menší variabilita výběru toho správného operátora pro daný tým.

Tab. 2 Počty příchozích/nepříchozích uchazečů

Datum výběrového řízení	Počet uchazečů	Přišlo uchazečů	Nepřišlo bez udání důvodů	Nepřišlo s udáním důvodů
15. 12. 2014	20	8	7	5
16. 12. 2014	19	10	5	4
15. 1. 2015	20	13	3	4
22. 1. 2015	18	11	5	3

Zdroj: Interní data společnosti, 2015.

Ze strany ČP se výběrového řízení na pozici operátora účastní personalista, vedoucí týmu a kolega z jiného týmu a lze je tedy považovat za **výběrovou komisi**. Hlavní slovo při rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče má vedoucí týmu, který bude budoucím nadřízeným vybraného kandidáta. Kolega z jiného týmu společně s personalistou slouží spíše jako poradní orgán poskytující svůj vlastní pohled na kandidáty. Výběrová řízení v Komunikačním centru ČP v Brně probíhají v pondělí, úterý či ve čtvrtek většinou v dopoledních hodinách a jejich časová náročnost je přibližně 4 hodiny.

Samotné výběrové řízení probíhá ve třech fázích:

1. Představení společnosti;
2. Skupinové výběrové řízení;
3. Individuální rozhovor.

#### Představení společnosti

První částí výběrového řízení je představení společnosti, kdy se nejprve představí přítomní zástupci ČP, vysvětlí průběh výběrového řízení a sdělí prvotní pokyny pro usnadnění dalšího průběhu výběrového řízení. Tito zástupci vždy sdělují pouze své jméno a pozici ve společnosti.

Následně personalista sdělí základní informace o společnosti a historii ČP, základní informace o Generali CEE Holdingu B.V. a vysvětlí současné propojení s pojišťovnou Generali. Smyslem této prezentace je představit společnost, jako silného hráče na trhu pojišťovnictví s dlouholetou tradicí a docílit náklonosti uchazečů ke společnosti. Důvody proč se personalista snaží o získání náklonosti uchazečů o zaměstnání ke společnosti jsou: **snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení příjmu společnosti.**

Poté vedoucí týmu představí pozici, na kterou se uchazeči přihlásili. Vysvětlí náplň práce uchazeče na dané pozici a sdělí výhody a benefity, které z daného pracovního místa plynou. Nesděljuje však v tuto chvíli výši příjmu, kterou zaměstnanec na pozici operátor junior obdrží, protože ta je až předmětem diskuze při individuálním rozhovoru.

Na závěr vedoucí týmu provede uchazeče po svém oddělení a ukáže jim veřejné zóny pro všechny zaměstnance Komunikačního centra ČP společné, jako například relaxační místnost nebo kuchyňku. Uchazeči o zaměstnání tedy mohou vidět při práci své budoucí kolegy, prostředí v jakém budou pracovat a kde mohou trávit pracovní přestávky.

### **Skupinové výběrové řízení**

Po představení společnosti následuje druhá část výběrového řízení nazývaná skupinové výběrové řízení neboli **assessment centre**. V této části výběrového řízení již dochází k hodnocení jednotlivých uchazečů na základě různých úkolů. Množství a náročnost úkolů odpovídá vždy kritériím, která byla pro danou pozici sestavena.

Úkoly, které uchazeč kandidující na místo operátora juniora musí splnit, jsou následující:

1. Sebe prezentace
2. Poslechový test
3. Telefonní hovor

#### *1. Sebe prezentace*

Personalista vyzve uchazeče, aby se jednotlivě představili před ostatními kandidáty a přítomnými zaměstnanci Komunikačního centra ČP, kdy má každý z kandidátů dvě minuty na to aby o sobě řekl to nejlepší. Výběrová komise posuzuje nejen informace, které jim daný uchazeč o sobě sdělí, ale převážně způsob jakým se prezentuje. Velký důraz se klade na dobrý slovní projev, který je velmi důležitý při práci operátora a považujeme za něj spisovný projev bez vad řeči. Samozřejmě je také sledováno, zda kandidát nepřesáhne daný časový limit a zda během tohoto limitu opravdu dokáže sdělit podstatné informace o své osobě. Toto kritérium sleduje hlavně vedoucí týmu budoucího zaměstnance, protože jeho cílem je mít v týmu operátory, kteří vyřeší daný klientský požadavek co nejrychleji, ale zároveň klientovi sdělí vše podstatné. Výběrová komise může také posoudit mimiku a vzhled kandidáta a jeho schopnost komunikace bez kladení otázek.

## 2. Poslechový test

Poté co se všichni uchazeči představí, následuje další úkol, kterým je poslechový test. Kandidátům je puštěn hovor některého ze současných operátorů KC ČP a úkolem uchazečů je na počítači do prázdných políček poznačit co možná nejvíce informací, které v hovoru zazněli a na které se operátor klienta ptal. Jedná se vždy o zaznamenávání nějaké škodní události, protože to je každodenní náplní práce zaměstnance na pozici operátor junior. Zde se však rozlišují různé druhy škodních událostí, podle druhu týmu, ve kterém má budoucí operátor pracovat na:

- Hlášení úrazů, vážných nemocí – tým ŽP
- Hlášení škod na majetku, motorovém vozidle – tým NŽP

Účelem tohoto úkolu je ověřit a porovnat schopnost jednotlivých uchazečů slyšet při telefonním hovoru informace, které klient sděluje a schopnost tyto informace zapsat v dostatečně rychlém časovém intervalu. Tato kritéria jsou znovu sledována převážně z důvodu co nejrychlejšího vyřešení požadavku klienta.

## 3. Telefonní hovor

Po poslechovém testu výběrové řízení pokračuje simulací telefonního rozhovoru, kdy úkolem uchazeče je uspokojit potřebu klienta. Ještě než začne toto testování, výběrová komise se přesune do kanceláře personalisty, kde si zhodnotí svůj dosavadní pohled na jednotlivé uchazeče a vytipuje si favority výběru. Personalista si mezitím připraví podklady pro hovor a poté volá jednoho uchazeče po druhém k simulovanému telefonnímu rozhovoru. Uchazeč je v tuto chvíli posazen do samotné místnosti, kde mu personalista vysvětlí pokyny pro hovor a sám se vrací k ostatním členům výběrové komise, odkud bude hovor v jeho režii veden za pomoci hlasitého odposlechu, kvůli vedoucímu týmu a jeho kolegovi.

Jak již bylo zmíněno výše, úkolem uchazeče je uspokojit potřebu klienta. Uchazeč tedy vystupuje v pozici operátora nějaké fiktivní společnosti, zatímco klienta představuje personalista. Jedná se například o hovor našťavaného klienta volajícího na kontaktní centrum fiktivní letecké společnosti s tím, že mu například nedošli letenky k zájezdu a on následující den odlétá. Úkolem uchazeče v tomto případě je co nejlépe vyřešit danou situaci ve prospěch klienta a zároveň se mu pokusit prodat některou z dodatkových služeb k danému zájezdu.

Výběrová komise se při tomto testu zaměřuje převážně na schopnost kandidáta zvládat stresové situace a pomoci klientovi operativně vyřešit daný problém. Další velmi podstatnou věcí, která je pozorována, je schopnost uchazeče prodat klientovi produkt. Jedná se o část výběrového řízení, kde se nejlépe projeví, zda kandidát požadovaným kritériím na obsazení volné pozice vyhovuje či nikoliv.

### *Vyloučení uchazečů*

Simulací telefonního rozhovoru je ukončeno assessment centre a výběrová komise si z uchazečů vybere do dalšího kola pouze ty, s kterými by v budoucnosti ráda spolupracovala. V tuto chvíli je důležité upozornit, že rozhodnutí o tom, s kým proběhne individuální rozhovor, závisí převážně na vedoucímu týmu a nikoliv personalistovi. Odborná znalost personalisty tu tedy funguje pouze jako poradní orgán a

samotné rozhodnutí je velice silně ovlivněno subjektivními pocity vedoucího týmu, který není dostatečně proškolen pro výběrovou činnost a velmi často u něj lze spatřit neodborné rozhodování o tom, který z uchazečů bude ve výběrovém řízení pokračovat a který nikoliv. Proto v této fázi jsou vyřazováni uchazeči, kteří splňují kritéria pro výkon profese operátora, ale například disponují cizím příjmením, které se vedoucímu týmu nezamlouvá, nebo mají záliby, s kterými se vedoucí neztožňuje.

Tab. 3 Počty uchazečů vybraných pro pohovor

Datum	Přišlo uchazečů	Vybráno pro pohovor	Procentní vyjádření
15. 12. 2014	8	2	0,25
16. 12. 2014	10	3	0,3
15. 1. 2015	13	4	0,31
22. 1. 2015	11	2	0,18
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>0,26</b>

Zdroj: Interní data společnosti, 2015.

Jak je možné vidět v tabulce výše, přibližně jen čtvrtina z uchazečů, kteří přišli na výběrové řízení, se dostane do další fáze výběrového řízení, tedy k individuálnímu rozhovoru. Na jedné straně je důvodem, nižší počet hledaných uchazečů a na straně druhé můžeme důvod spatřovat ve špatně fungujícím náboru zaměstnanců, kdy velký počet uchazečů o zaměstnání nesplňuje kritéria pro výkon práce operátora.

Uchazečům výsledek této části výběrového řízení, tedy zda postupují do dalšího kola či nikoliv, sděluje personalista. Ten uchazečům sdělí, že jména těch, která přečte, postupují k individuálnímu rozhovoru a ostatní uchazeči bohužel neuspěli a poprosí je o odchod.

### Rozhovor

Poslední fází výběrového řízení je samotný individuální rozhovor, který trvá 10-15 minut a koná se v kanceláři personalisty. Rozhovor probíhá mezi uchazečem a celou výběrovou komisí, s tím, že řízení je převážně personalistou. Obsahem rozhovoru je vždy 8 stejných otázek, které pokládá personalista uchazeči a mohou být doplněny o dotazy vedoucího týmu či jeho kolegy. Jedná se o tyto otázky:

1. Z jakého důvodu se ucházíte o toto zaměstnání?
2. Ucházíte se v tuto chvíli i o jiná zaměstnání?
3. Jak na Vás působí pracovní prostředí, které jste mohl vidět?
4. Jak si představujete práci operátora?
5. Jaké jsou Vaše časové možnosti?
6. Kdy můžete nastoupit?
7. Věříte, že jste schopný se dlouhodobě vyrovnat se stresem, který výkon této práce přináší?
8. Jaká jsou Vaše finanční očekávání?



Samozřejmě kromě těchto standardních otázek se vyskytují i jiné, které se zaměřují například na některé z bodů v životopisu uchazeče a je dán prostor i uchazeči aby se zeptal na cokoliv, co ho zajímá.

Na závěr rozhovoru jsou uchazeči představeny platové možnosti, možnost dalšího kariérního růstu a den nástupu a seznámení uchazeče s programem jeho prvních týdnů ve společnosti, kdy bude probíhat jeho zaškolení. Personalista mu také sdělí, kdy může očekávat konečné sdělení, zda byl vybrán či nikoliv.

Rozhovor slouží k ujasnění si, zda má uchazeč o tuto práci operátora doopravdy zájem, zda je schopen reálně splnit všechny podmínky pracovního místa a hlavně zdali je jeho spolupráce s vedoucím týmu dlouhodobě možná.

### Konečné rozhodnutí

Na závěr celého výběrového procesu má vedoucí týmu týden čas na rozmyšlení se, zdali některého z uchazečů přijme. Vedoucí týmu nemusí přijmout žádného z kandidátů i přes fakt, že nedojde k obsazení volné pozice. Naopak však může přijmout i více uchazečů než je v tuto chvíli v jeho týmu volných pozic.

Jak již bylo uvedeno dříve i přesto, že celé výběrové řízení řídí personalista, hlavní slovo při rozhodování o konečném výběru zaměstnanců má vedoucí týmu, což sebou vzhledem k neodbornosti vedoucích týmu ve výběrové činnosti přináší často chybná rozhodnutí.

V následující tabulce je možné vidět, že po celém procesu výběrového řízení dochází v průměru k přijetí 1- 2 uchazečů, v procentním vyjádření je z uchazečů vybráno pouze 9 % k budoucímu přijetí (vyjádření bez uchazečů, kteří neprošli předvýběrem).

Tab. 4 Počty přijatých uchazečů

Datum	Počet uchazečů	Přijatých uchazečů	Procentní vyjádření
15. 12. 2014	20	2	0,1
16. 12. 2014	19	1	0,052
15. 1. 2015	20	3	0,15
22. 1. 2015	18	1	0,056
<b>Celkem</b>	<b>77</b>	<b>7</b>	<b>0,09</b>

Zdroj: Interní data společnosti, 2015.

## 4.5 Hlubkový rozhovor

K ověření zjištěných informací při analyzování náborového a výběrového systému společnosti bylo využito hlubkových rozhovorů s vedoucími týmů a personalisty. Celkem s těmito rozhovory souhlasilo 8 zaměstnanců KC a to 6 z celkového počtu 8 vedoucích týmů a 2 z 3 personalistů společnosti. Účastníci rozhovorů byli seznámení s důvodem jejich vedení, délka trvání jednotlivých pohovorů se pohybovala

mezi 60 až 75 minutami a celkem bylo respondentům položeno 10 strukturovaných otázek, viz příloha.

Velmi důležité byly odpovědi na otázku č. 4, protože zde se většina respondentů shodovala v tom, že KC ČP si při náborové činnosti vede obdobně jako ostatní call centra a motivace pracovat na pozici operátora je velmi nízká, i když zájem o zaměstnání zde je podle nich mírně větší díky dobré image ČP. Důvod přikládají především špatné pověsti tohoto povolání, která podle nich má kořeny na konci minulého století, kdy velké množství lidí zažilo nepříjemné zkušenosti s call centry jak z pozice operátora, tak pozice klienta. V průběhu rozhovoru však většina respondentů uznala, že samotné KC pro změnu tohoto stavu nepodniká výrazné kroky a 3 z vedoucích týmů tuto skutečnost zmínili jako jeden z největších problémů současného náborového a výběrového systému společnosti, kdy poukazují na fakt, že přibližně polovina uchazečů o zaměstnání se nedostaví na výběrové řízení. Vzhledem k tomu, že vedoucí týmů se zpětně telefonicky uchazečů o zaměstnání dotazují na důvod jejich neúčasti na výběrovém řízení a jak bylo v rámci hloubkových rozhovorů z jejich strany sděleno, důvodem je především nedostatečný zájem uchazečů o výkon dané profese, lze tento fakt brát jako jeden z nejdůležitějších, který byl v průběhu této práce analyzován.

Většina respondentů v rámci rozhovoru také našla stejné ukazatele rozdílnosti mezi klasickým call centrem a KC ČP. Shodovali se, že ve společnosti se mohou spolehnout na korektní chování, profesionalitu a zaměření se spíše na kvalitu služeb než kvantitu, jak tomu podle nich bývá v jiných call centrech. V případě vedoucích týmů byly jejich odpovědi v 5 případech založeny na předchozích pracovních zkušenostech z jiných call center, takže váha těchto názorů u této otázky byla samozřejmě větší. V rámci rozhovoru však také většina respondentů uznala, že Komunikační centrum ČP se při náborové činnosti nezaměřuje příliš na prezentování rozdílů mezi nimi a konkurenčními společnostmi na trhu práce a spíše se zaměřují na prezentování benefitů spojených s výkonem dané práce.

Respondenti se také v rozhovoru shodovali na tom, že ideální pro výkon dané práce jsou absolventi škol, převážně těch vysokých, protože nejen že dosahují potřebných znalostí, ale i disponují velkou flexibilitou a snadněji se přizpůsobují firemní kultuře.

Další významný problém ve výběrové fázi, který rozhovory potvrdily, je neodborné rozhodování vedoucích týmů při výběrové činnosti. Personalisté na rozdíl od vedoucích týmů na tento problém v rámci rozhovorů poukázali a tento fakt potvrdili otázky č. 3 a 10, z kterých vyplynulo, že na rozdíl od personalistů, kteří se v rámci výběrového řízení rozhodují na základě odborných kritérií a jejich praxe v personálních činnostech je v obou případech více jak desetiletá, tak vedoucí týmů považují své subjektivní pocity za důležité při rozhodování a jejich praxe byla před nástupem do společnosti takřka nulová.

Byla také prokázána nefunkčnost v problematice analýzy současného volného místa, kdy 3 z 6 vedoucích týmů považují systém Workflow za zbytečný a přiznávají, že v praxi ho nevyužívají a přímo žádají personalisty o zajištění výběrových řízení, což také personalisté v rámci rozhovorů potvrzují.

Většina respondentů také zmínila problém vyšší fluktuace zaměstnanců, který však spíše zapadá do problematiky odměňování zaměstnanců než samotného náborového a výběrového procesu.

## 4.6 SWOT analýza

Na základě poskytnutých interních dat společnosti, účasti při náborových a výběrových procesech a provedení hloubkových rozhovorů byly zjištěny slabá místa současného náborového a výběrového systému, která budou sekundárně ověřena pomocí SWOT analýzu Komunikačního centra České pojišťovny v Brně.

Nejprve byla provedena analýza vnějšího prostředí, tedy zjištění příležitostí a hrozeb společnosti:

### **Příležitosti:**

- Získání zaměstnanců prostřednictvím místních vysokých škol
- Rozšíření portfolia produktů v rámci Generali CEE Holdingu
- Rozvoj činností v rámci pojišťovnictví poskytovaných po telefonu
- Rozvoj komunikačních technologií
- Růst urbanizace
- Růst území pokrytého telefonním signálem

### **Hrozby:**

- Odliv zákazníků ke konkurenci
- Zvednutí nájemného či vypovězení smlouvy
- Vybudování nových call center v rámci Brna
- Zvýšení poplatků telekomunikačních služeb
- Růst státní regulace pojišťovnictví
- Příliv zahraničních společností na český trh
- Přechod zaměstnanců ke konkurenci

Následně byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, neboli bylo analyzováno vnitřní prostředí KC ČP:

### **Silné stránky:**

- Dobrá image České pojišťovny
- Dlouhodobá přítomnost na trhu
- Dobrá lokalita KC
- Moderní interiér KC
- Nepřetržitá dostupnost telefonních linek
- Velké portfolio poskytovaných služeb
- Možnost komunikace operátorů v anglickém a německém jazyce
- Dobré vztahy uvnitř společnosti

### **Slabé stránky:**

- Neodbornost zaměstnanců při výkonu určitých činností

- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Placená telefonní linka
- Prostory KC pouze v nájmu
- Nedostatečná prostorová kapacita
- Nízká motivace uchazečů o zaměstnání pracovat v KC

Poté byla sestavena SWOT matice, do které bylo vždy vybráno pět nejdůležitějších silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb Komunikačního centra ČP z výše zmíněných. Následně byly vytvořeny dílčí strategie, které by měli sloužit jako opora pro sestavení finální strategie.

Tab. 5 SWOT matice

<p>Vnitřní prostředí</p> <p>Vnější prostředí</p>	<p>Silné stránky (S):</p> <p>S1: Nepřetržitá dostupnost telefonních linek</p> <p>S2: Dobrá lokalita KC</p> <p>S3: Dobrá image ČP</p> <p>S4: Možnost komunikace operátorů v AJ a NJ</p> <p>S5: Dobré vztahy uvnitř společnosti</p>	<p>Slabé stránky (W):</p> <p>W1: Vysoká fluktuace zaměstnanců</p> <p>W2: Nízká motivace uchazečů o zaměstnání pracovat v KC</p> <p>W3: Neodbornost zaměstnanců při výkonu určitých činností</p> <p>W4: Placená telefonní linka</p> <p>W5: Prostory KC pouze v nájmu</p>
<p>Příležitosti (O):</p> <p>O1: Získání zaměstnanců prostřednictvím místních vysokých škol</p> <p>O2: Růst podílu na trhu</p> <p>O3: Rozvoj komunikačních technologií</p> <p>O4: Rozvoj činností v rámci pojišťovnictví poskytovaných po telefonu</p> <p>O5: Rozšíření portfolia produktů v rámci Generali CEE Holdingu</p>	<p>Strategie SO (maxi-maxi):</p> <p>(S2-O1): Nabízení praxe pro studenty VŠ v Brně</p> <p>(S3-O2): Prezentování silné zavedené značky k růstu podílu na trhu</p> <p>(S4-O5): Převzetí produktů Generali poskytovaných v cizím jazyce</p>	<p>Strategie WO (mini-maxi):</p> <p>(W1-O1): Inzerování nabídky práce v školských časopisech</p> <p>(W2-W4-O3): Zlepšení image a povědomí o podniku</p> <p>(W3-O4): Pořádání ojedinelých akcí za pomoci moderní zvukové a světelné techniky</p>
<p>Hrozby (T):</p> <p>T1: Odliv zákazníků ke konkurenci</p> <p>T2: Příliv zahraničních společností na český trh</p> <p>T3: Přejedání zaměstnanců ke konkurenci</p> <p>T4: Vybudování nových call center v rámci Brna</p> <p>T5: Růst státní regulace pojišťovnictví</p>	<p>Strategie ST (maxi-mini):</p> <p>(S5-T3): Posílení teambuildingu</p> <p>(S4-T1): Propagace dobré dopravy do KC na rozdíl od konkurence</p> <p>(S3-T2): Prezentování historie ČP v České republice</p>	<p>Strategie WT (mini-mini):</p> <p>(W3-T3): Proškolení zaměstnanců na veškeré jimi prováděné činnosti</p> <p>(W1-T3): Zavedení nového systému odměňování</p> <p>(W2-T3): Inzerování v regionálních denících</p>

Zdroj: Vlastní práce.

Jako hlavní strategii by bylo vhodné zvolit strategii typu **mini – mini W1-T3**, která je kombinací slabé stránky KC, v podobě vysoké fluktuace zaměstnanců a hrozby, v podobě přechodu zaměstnanců ke konkurenci.

Jak je možné si všimnout, pomocí SWOT analýzy nebyla potvrzena pouze vysoká fluktuace zaměstnanců, ale rovněž i jiné slabé stránky současného náborového a výběrového systému: nízká motivace uchazečů o zaměstnání pracovat v KC a neodbornost zaměstnanců při výkonu určitých činností.

## 4.7 Návrhy možných změn pro Komunikační centrum České pojišťovny

Po analyzování vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a systému náboru a výběru zaměstnanců byla analyzována následující slabá místa současného systému, která byla následně potvrzena za pomoci hloubkového rozhovoru a SWOT analýzy:

### 1. Neodbornost vedoucích týmu při výběru zaměstnanců

Dalším analyzovaným významně slabým místem je neodbornost vedoucích týmů, která se projevuje při výběrové činnosti, kdy jsou vyřazováni uchazeči na základě subjektivních pocitů vedoucích.

### 2. Nízká motivace uchazečů o zaměstnání pracovat na pozici operátora

Dostatečné množství uchazečů o zaměstnání se sice přihlásí do výběrového řízení na pozici operátora, ale velká část z nich, pokud projde přes předvýběr, se na samotné výběrové řízení nedostaví. Zjištěné důvody jejich neúčasti jsou různé, avšak ve většině případů jejich společnou vlastností je nízká motivace kandidátů vykonávat pozici operátora, která je spojená s obecně zažitými předsudky o práci v call centru.

### 3. Nedodržování podávání oficiálních žádostí na obsazení volného pracovního místa

Část vedoucích týmů považuje podávání oficiálních žádostí přes Workflow při potřebě obsadit uvolněné místo za zbytečné a zdlouhavé a z tohoto důvodu obcházejí celý tento proces a vzhledem k dobrým vztahům s personálním oddělením je žádají přímo o zajištění výběrových činností, bez toho aniž by tato činnost byla schválena. Vzhledem k obcházení tohoto systému, může docházet nejen k vynaložení zbytečných nákladů na výběrová řízení, protože vedoucí týmů tímto způsobem může uskutečnit libovolný počet výběrových řízení, než vybere jednoho zaměstnance, ale i k nesprávnému zvolení kritérií výběru na danou pozici či zvolení nesprávných náborových metod.

### 4. Vyšší fluktuace zaměstnanců v rámci České pojišťovny

Problém, který byl také analyzován, je vyšší fluktuace zaměstnanců oproti průměru celé České pojišťovny, který však více než s problematikou náboru a výběru zaměstnanců, souvisí s firemním systémem odměňování a bylo by vhodné tedy provést analýzu této problematiky a učinit takové změny, které by zaměstnance více motivovali pro setrvání ve společnosti.

#### 4.7.1 Vzdělávání vedoucích týmů v oblasti personalistiky

Jak již bylo uvedeno dříve, neodbornost vedoucích týmů velmi často ovlivňuje kvalitu výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že vedoucí týmu je velmi důležitou osobou při výběrové činnosti a to převážně proto, že on si vybírá člověka, s kterým bude dlouhodobě schopen pracovat, nelze ho z výběrového procesu vyřadit či omezit jeho pravomoc, i když by se to jevilo, jako nejjednodušší možnost.

Mělo by ale dojít k jeho vzdělávání v problematice personalistiky, převážně tedy samotné výběrové činnosti, aby byla částečně minimalizovaná nebo plně odstraněna jeho neodbornost při výběru nejvhodnějšího uchazeče pro potřebu obsazení volné pozice ve společnosti.

Existuje však několik možností jak dosáhnout vzdělání vedoucích týmu v dané oblasti, tyto metody a jejich cenové srovnání bude prezentováno v následující části textu.

### **Absolvování školení (kurzu) u externí společnosti**

Jednou z metod jak dosáhnout u vedoucích týmů dostatečného vzdělání v oblasti personalistiky, respektive výběrové činnosti, je absolvování odborného školení u některé z externích společností na trhu vzdělávání vedoucími týmy.

Tyto společnosti organizují celou řadu vzdělávacích kurzů i v oblasti personalistiky, lze zde najít jak kurzy obecně zaměřené, tak kurzy zaměřené na konkrétní problematiku personalistiky, tedy i kurzy výběrového řízení.

Pro společnost by bylo vhodné zvolit takový kurz, který by nezasahoval do normální pracovní doby vedoucích týmů, aby tím nedošlo k narušení jejich pracovních povinností a tím pádem k menšímu výkonu jednotlivých týmů, respektive celého Komunikačního centra. Vzhledem k tomu, že vedoucí týmů pracují ve všední dny, doporučil bych krátkodobé zato intenzivní školení, nejlépe takové, které probíhá přes víkend. Důležité je však upozornit, že v případě zvolení víkendového kurzu je nutné kalkulovat s navýšením celkových nákladů za kurz, vzhledem k navýšení mzdových nákladů na vedoucí týmů a nákladů spojených s doprovodným programem, který bude pro vedoucí týmů připraven, aby je motivoval k účasti na daném kurzu.

Lze očekávat, že v případě zvolení varianty s jiným místem uskutečnění kurzu než v Brně by bylo nutné k celkovým nákladům za kurz přičíst také vyšší náklady na cestovné, případně náklady na ubytování vedoucích týmů, než v případě kurzu v Brně.

V obecném vyjádření by tedy celkové náklady na kurz za jednoho vedoucího týmu mohly zahrnovat následující položky:

**Celkové náklady = cena kurzu + mzda vedoucího týmu + cena doprovodného programu + cestovné + náklady na ubytování**

Po prostudování několika nabídek těchto kurzů na trhu, by bylo vhodné Komunikačnímu centru ČP v Brně doporučit například kurz Výběrové řízení od společnosti Top vision s. r. o., jenž probíhá v Praze a jehož finanční náročnost je vyčíslena v následující tabulce.

Tab. 6 Náklady na externí školení

Nákladové položky	Cena za 1 osobu	Cena za všechny vedoucí týmů
Cena kurzu	5 990 Kč	40 732 Kč
Mzdové náklady	3 500 Kč	28 000 Kč
Cena doprovodného programu	1 540 Kč	12 320 Kč
Cestovné	730 Kč	5 840 Kč
Náklady na ubytování	0 Kč	0 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>11 760 Kč</b>	<b>86 892 Kč</b>

Zdroj: Vlastní práce.

Cena kurzu je 5 990 Kč za osobu a v případě všech 8 vedoucích týmů se jedná o částku 40 732 Kč, jejíž výše se rovná ceně za osobu krát počet vedoucích týmů sníženou o 15%, což je výše poskytované slevy společností Top vision s. r. o. při minimálním počtu čtyř účastníků od jedné společnosti.

Při hodinové sazbě 250 Kč vedoucího týmu byly mzdové náklady za kurz, který probíhá ve dvou po sobě následujících dnech vždy od 9:00 hod. do 16:00 hod., vyčísleny na 3 500 Kč na osobu, respektive 28 000 Kč za všechny vedoucí.

Cena doprovodného programu, který zahrnuje dvoudenní pobyt v čtyřhvězdičkovém hotelu s polopenzí a wellness procedury, je 1 540 Kč na osobu, respektive 12 320 Kč při započítání všech vedoucích. Jak je možné si povšimnout, náklady na ubytování se v tabulce jeví jako nulové. Ve skutečnosti však tomu tak není, tyto náklady jsou v tabulce rovny 0 Kč z toho důvodu, aby nebyly započítány dvakrát, vzhledem k tomu, že v případě této varianty jsou již součástí ceny doprovodného programu.

Cestovné v případě této varianty, kdy místem konání je Praha, zahrnují náklady na dopravu Brno – Praha a Praha – Brno (420 Kč) a náklady na třídní dopravu pomocí městské hromadné dopravy v Praze (310 Kč). V případě jedné osoby se tedy celkem jedná o částku 730 Kč, v případě všech osmy osob o částku 5 840 Kč.

Celkové náklady s touto metodou spojené by se tedy rovnaly 86 892 Kč, respektive 11 760 Kč za osobu.

Tento kurz je pro vedoucí týmů KC ČP v Praze velmi vhodný, protože se v rámci výběrového řízení zabývá problematikou assessment centra a výběrového pohovoru, tedy přesně těch částí výběrového pohovoru, kterých se vedoucí účastní. Rovněž wellness pobyt, který je v této variantě zahrnut, lze považovat za vhodnou kompenzaci za pracovní víkend pro vedoucí týmů.

### **Absolvování interního školení**

Další metodou jak dosáhnout zlepšení znalostí v problematice personalistiky by mohlo být školení prováděné personalistou společnosti zaměřené na výběrové řízení, které by mohlo probíhat jako součást každoročního teambuildingu KC ČP,



který se například minulý rok uskutečnil v Šiklově mlýně a kromě vedoucích týmů a personalistů se ho účastnili i vybraní operátoři a ředitel KC.

V tomto případě by bylo vhodné školení rozložit mezi více částí o menším počtu hodin, protože jak je všeobecně známo, člověk je schopen informace lépe vstřebávat po menších částech s určitým časovým odstupem, než ve velkém množství v krátkém intervalu. V situaci, kdy je uvažována pro tuto činnost stejná časová dotace jako v předchozím případě, tedy 14 hodin, by školení mohlo být rozloženo mezi 3 čtyřhodinové a 1 dvouhodinový blok. Školení by tedy mohlo probíhat v rámci jednoho teambuildingového víkendu, kdy v sobotu i v neděli by byl jeden dopolední a jeden odpolední blok, mezi kterými by byla vždy čtyřhodinová pauza. Náplň jednotlivých bloků by mohla být následující:

**1. Blok – Vazba mezi podnikovou strategií a strategií podniku**

- Plánování lidských zdrojů
- Kompetence, nábor a výběr zaměstnanců

**2. Blok – Techniky a metody efektivního výběru zaměstnanců**

- Techniky náboru nových zaměstnanců
- Fáze výběrového procesu
- Naslouchání uchazečům a psychologické aspekty výběrového řízení

**3. Blok – Assessment Centre (AC)**

- Sestavení projektu AC
- Používané techniky
- Hodnocení výsledků AC
- Praktický trénink

**4. Blok – Výběrový pohovor**

- Systém a nastavení pohovoru
- Struktura procesu vedoucí k efektivnímu výběru
- Chyby při vedení výběrového pohovoru
- Hodnocení pohovoru

Vyčíslení nákladů na toto školení je poněkud složitější, vzhledem k tomu, že školení je součástí teambuildingu. V tuto chvíli však upustíme od teambuildingu a zaměříme se na výpočet výdajů spojených přímo se samotným školením. Vzhledem k tomu, že školení je součástí teambuildingu, náklady na ubytování, cestovné a náklady na doprovodný program zde budou nulové, protože se jedná o položky, které jsou součástí celého teambuildingu a do ceny školení je nebudeme započítávat.

Tab. 7 Náklady na interní školení

Nákladové položky	Cena
Mzda vedoucích týmů	28 000 Kč
Mzda personalisty	2 940 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>30 940 Kč</b>

Zdroj: Vlastní práce.

Celkové náklady při využití této varianty tvoří pouze mzdové náklady spojené s vedoucími týmů a personalistou, který dané školení provádí. Mzdové náklady vedoucích týmů budou shodné jako u předchozí metody, tedy 28 000 Kč, náklady spojené s personalistou byly vykalkulovány na 2 940 Kč, když je uvažováno, že hodinová mzda personalisty je 210 Kč. Celkové náklady v případě této varianty tedy dosahují 30940 Kč.

Jak je možné si všimnout, tato varianta je výrazně levnější než varianta externího školení, rovněž je vhodněji rozdělena do více výukových bloků a zároveň je součástí teambuildingu, proto by bylo vhodné, aby společnost interní školení upřednostnila před externím, které však hlavní cíl, vzdělání vedoucích týmů v oblasti personalistiky, splňuje také.

#### 4.7.2 Zvýšení motivace uchazečů o zaměstnání

Výrazným problémem současného náborového systému, který byl v této práci analyzován, je obecně nízká motivace uchazečů o zaměstnání v KC související s jejich povědomím o práci operátora call centra obecně. Proto by bylo vhodné, aby se společnost zaměřila na růst image KC ČP a změnu vnímání práce operátora. V tomto případě by bylo vhodné zvolit kombinaci hned několika následujících návrhů:

##### **Prohloubení spolupráce s vysokými školami**

Vzhledem k tomu, že absolventi vysokých škol jsou jedni ze zdrojů zaměstnanců KC, bylo by vhodné se zaměřit na hlubší spolupráci nejen s Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity, ale i s Provozně ekonomickou fakultou Mendelovy univerzity v Brně a Podnikatelskou fakultou Vysokého učení technického a tuto spolupráci využít k sebeprezentaci, čímž by stoupl zájem těchto absolventů o práci v KC.

Společnost by mohla například pořádat přednášky zaměřené na činnosti KC, vysvětlení rozdílů mezi call centrem a komunikačním centrem, představení náplně práce operátora juniora, tedy pozice pro absolventy určené a možnosti dalšího kariérního růstu. Velmi vhodné by v tomto případě bylo, aby se přednášky účastnili přímo operátoři junioři a mohli tak prezentovat svoje vlastní zkušenosti s touto prací a vyvrátit případné mýty s touto prací spojené, čímž by mezi studenty došlo k zvýšení motivace pro výkon dané práce.

Rovněž by se společnost mohla podílet na výuce některých předmětů pomocí externích přednášek či poskytnutím informací o jednotlivých produktech. Tato

spolupráce by mohla být navázána například v předmětech pojišťovnictví, management či marketingová komunikace.

Dále by se společnost mohla prezentovat v rámci tzv. kariérních dní na vysokých školách, kdy by mohla nabízet nejen volná pracovní místa, ale například pořádat zkušební assessment centra pro studenty.

### **Založení projektu „Jeden den operátorem“**

Další možností jak více přiblížit tuto práci případným uchazečům o zaměstnání by byl vznik projektu „Jeden den operátorem“. Jednalo by se o možnost vyzkoušet si činnosti, které musí každý operátor KC ČP vykonávat během dne, určenou pro veřejnost.

Tento projekt by byl součástí dne otevřených dveří, který se v KC uskutečňuje dvakrát ročně a vyzkoušet si roli operátora by mohl každý příchozí návštěvník. Součástí programu by byla nejen simulace samotného telefonního rozhovoru s klientem, ale i ukázka školení, kterým operátoři prochází, ukázka Cisco lišty, tedy programu, přes který operátoři uskutečňují hovory, ukázka administrativní činnosti operátora, možnost poslechu rozhovoru operátora s klientem přímo pomocí telefonního sluchátka či návštěva místní jídelny.

Po celou dobu by návštěvníkům byli k dispozici operátoři, kteří by nejen odpovídali na jejich dotazy, ale také by prezentovali svoje zkušenosti s prací v KC ČP. Součástí tohoto projektu by však mohly být i různé soutěže o hodnotné ceny, například soutěž o nejlepší registraci škodní události či v poznávání produktů ČP.

Rovněž by tento projekt mohl být díky prohloubené spolupráci s vysokými školami prezentován ve školách v rámci tzv. kariérních dní, kde by bylo možné si vyzkoušet například telefonní hovor v pozici operátora či zkusit zaregistrovat škodní událost.

Díky tomuto projektu by bylo možné veřejnosti nejen ukázat skutečnou práci operátora v této společnosti, ale i navázat kontakt s vhodnými uchazeči o tuto práci a názorně jim demonstrovat rozdíl mezi KC ČP a klasickým call centrem.

### **Propagační videa**

Dalším velmi vhodným způsobem, jak motivovat uchazeče o zaměstnání by byla propagační videa, která by měla co nejvhodnějším způsobem představit prostředí KC ČP v Brně a náplň práce operátora. Komunikační centrum ČP sice v současnosti má na stránkách [www.jobs-ceskapojistovna.cz](http://www.jobs-ceskapojistovna.cz) video, které prezentuje Komunikační centrum, avšak toto video je zaměřeno na klienty ČP, nikoliv uchazeče o zaměstnání.

Tato videa, jejichž délka by se měla pohybovat mezi dvěma až třemi minutami, by měla představit nejen prostředí brněnského Komunikačního centra a činnosti operátora, ale hlavně prezentovat dobré vztahy na pracovišti a úctu vedoucích týmů k výkonu práce operátora, tedy rozdíly mezi prací v klasickém call centru a v KC ČP.

Videa by byla natočena za pomoci GoPro kamery či obdobné technologie připevněné na hlavu vždy některého z operátorů, který by točil celý svůj pracovní den

a z natočeného materiálu by byla tato videa sestřihána. Některé z videí by však mohlo být natočeno i mimo KC a prezentovat akce pořádané pro zaměstnance společnosti. Celkem by mohlo být natočeno pět videí a s pěti vybranými operátory, kteří by projevili o danou činnost zájem. Těchto pět operátorů by se mělo vyznačovat rozdílnými povahami a rolemi v kolektivu, aby pomocí videí bylo možné oslovit co možná nejširší spektrum uchazečů o zaměstnání. Na začátku videa by se vždy objevilo logo ČP společně s operátorem, který dané video natočil a jeho jménem. Na závěr videa by se objevilo vždy všech pět operátorů s jejich jmény a slogan „*My nejsme obyčejné call centrum, jsme KCčko ČP. Přidej se k nám!*“ společně s odkazem na internetové stránky [www.job-ceskapojistovna.cz](http://www.job-ceskapojistovna.cz).

Tato videa by byla umístěna nejen na výše zmíněných internetových stránkách, ale byla by promítána na vysokých školách pomocí obrazovek umístěných na chodbách a stejně tak na úřadu práce. Rovněž by mohla být umístěna jako placená reklama na sociálních sítích, kde se cílová skupina uchazečů o zaměstnání v ČP nachází.

### **Inzerce v regionálních denících a časopisech**

Společnost by rovněž mohla využívat pro zvýšení motivace uchazečů o zaměstnání inzerce v regionálních denících a časopisech v Brně, kde by mohla prezentovat nejen rozdíly mezi KC ČP a jinými call centry, ale i propagovat program „Jeden den operátorem“ a propagační videa. Součástí by samozřejmě byla i nabídka volných pracovních pozic.

Inzerce by mohla probíhat například v regionálních denících Brněnský deník, Metro, 5+2 dny, časopise Studenta, či denících jednotlivých městských částí města Brna.

#### **4.7.3 Podávání oficiálních žádostí na obsazení volného pracovního místa a změna osoby schvalovatele těchto žádostí**

Jak bylo uvedeno již dříve, dalším problémem je nefunkčnost systému Workflow v praxi, která je způsobená možností obejít tento systém vzhledem k dobrým vztahům vedoucích týmů s personalisty společnosti, kteří žádosti na obsazení volného pracovního místa schvalují.

System Workflow je pro danou činnost dostačující a jeho případná změna se jeví jako zbytečně nákladná a výměna za jiný systém by neřešila daný problém. Bylo by tedy vhodné změnit osobu schvalovatele těchto žádostí, kdy společně s personálním oddělením by se na schvalování mohl podílet ředitel KC v Brně, případně dispečer, který má na starosti dlouhodobé plánování kapacit v KC, čímž by bylo zamezeno možnosti nedodržování oficiálních žádostí.

Alternativní možností by byla změna složení personálního oddělení, která by však mohla mít neblahý dopad na celou náborovou a výběrovou činnost a daný problém by po určité době mohl nastat znovu.

Toto řešení by mělo za následek snížení finančních nákladů spojených s celým náborovým a výběrovým procesem i ušetření času personalistů a vedoucích týmů.

## 5 Diskuze

Praktická část práce je věnovaná náboru a výběru zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny. Ve společnosti nábor provádí personální oddělení, zatímco výběru zaměstnanců se kromě pracovníků personálního oddělení účastní i vedoucí týmů.

Pro analyzování současného náborového a výběrového procesu společnosti byla využita interní data společnosti, zároveň byla důležitá moje účast při těchto procesech, byly provedeny hloubkové rozhovory s vedoucími týmů a personalisty společnosti a byla sestavena SWOT analýza. Dle mého názoru kombinace těchto metod pro analyzování této problematiky byla vhodná, převážně pak primárně hloubkové rozhovory a sekundárně SWOT analýza, velmi dobře posloužily k ověření informací zjištěných pomocí interních dat a účasti při náborových a výběrových činnostech.

Samotný náborový a výběrový proces společnosti prochází třemi fázemi, které uvádí i odborná literatura a za které jsou považovány: specifikace požadavků, získávání uchazečů a vybírání uchazečů. I přesto, že společnost provádí všechny tři fáze dle mého mínění na vysoké úrovni, lze v rámci každé z nich najít nedostatky, které je potřeba odstranit.

Prvním slabým místem je analýza pracovního místa, která ne vždy probíhá, vzhledem k tomu, že vedoucí týmů obcházejí podávání oficiálních žádostí na obsazení volného pracovního místa. Na jedné straně je potřeba pochopit pohled vedoucích týmů, kteří nechtějí stále podávat ty samé žádosti, při obsazování pozice operátora, na straně druhé se shodují s autory odborné literatury, že správné provádění analýzy pracovních míst je jednou z nejdůležitějších činností v řízení lidských zdrojů a je potřeba dodržovat oficiální postupy, které má společnost v rámci této problematiky nastavené.

Druhým problémem, který byl v práci analyzován, je nízká motivace uchazečů o zaměstnání pracovat na pozici operátora. Tato problematika je mi velmi dobře známá, protože i já sám jsem měl obavy z práce na pozici operátora a právě proto jsem přesvědčen, že mnou navrhované změny pro větší motivaci uchazečů o zaměstnání jsou velmi vhodné a potřebné. Je velmi důležité vysvětlit těmto uchazečům, v čem doopravdy spočívá práce operátora a jaké prostředí je ve společnosti čeká. Na druhé straně samozřejmě existuje možnost motivovat uchazeče i jinými metodami, uvedenými v odborné literatuře. Zde bych však rád uvedl, že za vhodnou metodu v tomto případě na rozdíl od autorů odborné literatury nepovažuji využívání úřadu práce, jako možnosti levného získání pracovní síly na nižší pracovní pozice, protože tuto metodu již KC ČP využívalo a vzhledem k nedostatečné kvalifikovanosti kandidátů z úřadu práce byla spojena pouze s časovou náročností a nulovým přínosem.

Třetím identifikovaným slabým místem byla nedostatečná kvalifikovanost vedoucích týmů při výběrovém řízení, která byla stejně jako předchozí problém potvrzena nejen pomocí hloubkových rozhovorů, ale i SWOT analýzy. Navrhnutá řešení tohoto problému se zaměřují na uskutečnění interního, případně externího

školení, které by proběhlo mimo normální pracovní dobu vedoucích týmů, tak aby nezasahovalo do výkonu jejich činností. Zvolení interního školení v rámci teambuildingu je jistě vhodnější než externí školení a i když by bylo možné namítat, proč toto školení není navrženo v průběhu normální pracovní doby operátorů, domnívám se, že jeho uskutečnění v rámci víkendového teambuildingového pobytu, kterého by se vedoucí týmů v každém případě účastnili, je vhodnější vzhledem k možnému narušení chodu KC při školení v pracovní době.

Rovněž byla v práci identifikována vysoká fluktuace zaměstnanců KC, tu však dle mého mínění lze lépe ovlivnit pomocí přebudování současného odměňovacího systému společnosti, než změnou náborového a výběrového systému, protože současný systém již má podmínku dlouhodobé spolupráce uvedenou mezi požadavky na zaměstnance.

Na závěr bych rád zmínil, že jsem si vědom limitů v podobě nedostatku interních údajů, které mi byly poskytnuty či použití neaktualizovaných dat a rovněž jsem byl limitován přístupem pouze na určitá výběrová řízení dle obsazované pozice. Z tohoto důvodu mohlo v práci dojít k určitému zkreslení některých údajů, které by však na závěry této práce neměly mít zásadní vliv.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit problematiku náboru a výběru zaměstnanců Komunikačního centra České pojišťovny a. s. v Brně, na jejímž základě byla navržena doporučení k zlepšení celého procesu.

Nejprve byla představena Česká pojišťovna a.s., kdy byla popsána charakteristika společnosti, její historie, organizační struktura a finanční skupina ČP. Následně bylo analyzováno samotné Komunikační centrum České pojišťovny v Brně. V rámci této analýzy byla popsána charakteristika, umístění, činnosti, organizační struktura a lidské zdroje KC. Již v této fázi bylo analyzováno první slabé místo společnosti, kterým je vysoká fluktuace zaměstnanců, která v minulém roce dosáhla hodnoty 14,5 %.

Dalším krokem bylo analyzování celého náborového a výběrového procesu Komunikačního centra. Nejprve byl analyzován proces náboru zaměstnanců, v jehož rámci byla popsána kritéria výběru zaměstnance, systém analýzy volného pracovního místa, vnitřní a vnější zdroje uchazečů o zaměstnání a metody používané společností v případě náboru zaměstnanců na pozici operátora juniora. Poté byl analyzován průběh výběrového řízení, který byl rozdělen na předvýběrovou a výběrovou fázi, v rámci níž byly popsány metody výběru pracovníků, které KC ČP využívá.

Na základě této analýzy byla identifikována tři slabá místa současného procesu, kterými jsou nedodržování podávání oficiálních žádostí na obsazení volného pracovního místa, nízká motivace uchazečů o zaměstnání pracovat na pozici operátora a neodbornost vedoucích týmů při výběru zaměstnanců.

Následně byla analyzovaná slabá místa celého procesu ověřena primárně pomocí hloubkových rozhovorů s vedoucími týmů a personalisty společnosti, které potvrdily všechny čtyři identifikovaná slabá místa, sekundárně pomocí SWOT analýzy, která prokázala hlavně problém vysoké fluktuace zaměstnanců, ale i nízkou motivaci uchazečů o zaměstnání pracovat v KC a neodbornost zaměstnanců při výkonu určitých činností.

Na základě zjištění slabých míst náborového a výběrového procesu společnosti byla navržena doporučení zlepšující celý proces. Za účelem zvýšení motivace uchazečů o zaměstnání vykonávat pozici operátora bylo navrženo prohloubení spolupráce s vysokými školami, založení projektu „Jeden den operátorem“, natočení propagačních videí a inzerování v regionálních denících a časopisech. Také bylo společnosti doporučeno uskutečnit interní školení vedoucích týmů zaměřené na oblast personalistiky s cílem zvýšit kvalifikovanost vedoucích týmů při výběrových řízeních. Rovněž bylo navrženo, aby vedoucí týmů dodržovali podávání žádostí při identifikaci potřeby obsadit volné pracovní místo, k čemuž by měla dopomoci změna osoby schvalovatele těchto žádostí. V případě vysoké fluktuace zaměstnanců bylo navrženo provést analýzu odměňovacího systému a na základě jejích výsledků navrhnout takové změny, které by zaměstnance motivovali k setrvání ve společnosti.

---

Závěrem lze říci, že je pouze záležitostí Komunikačního centra České pojišťovny zda daná doporučení uvede do praxe případně v jakém časovém horizontu, ale vzhledem k dlouhodobému problému motivace uchazečů o zaměstnání vykonávat pozici operátora, bylo by vhodné, aplikovat alespoň některé z udělených doporučení týkajících se této problematiky.



## 7 Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. 1. vyd. Kogan Page, 2010, 432 s. ISBN 978-07-494-5989-5
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BĚLOHLÁVEK, F., ŠULER O., KOŠŤAN, P. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005, 316 s. ISBN 80-7248-304-8.
- BOHLANDER, G., SNELL, S. *Managing Human Resources*. 15. vyd. South - Western : Cengage Learning, 2009, 821 s. ISBN 978-0-324-58331-0.
- ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty...* 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008, 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GHUMAN, K. *Management: Concepts, Practice & Cases*. 1. vyd. Tata Mcgraw Hill, 2010, 629 s. ISBN: 978-0070682184
- HRONÍK, F. *Managing people*. 3. vyd. /. Brno: B.I.B.S., 2002, 157 s. ISBN 80-86575-11-x.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, L. *Výběh zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- SCHMITT, N. *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. 1. vyd. Oxford University Press, 2012, 973 s. ISBN 978-01-997-3257-9
- SHARMA, S. K. *Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment*. 1. vyd. Global India Publications Pvt. Limited, 2009, 310 s. ISBN 978-81-907-9413-8
- SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 165 s. ISBN 80-247-1388-8.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Středisko distančního vzdělávání, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9
- TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

**Internetové zdroje**

- ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Statistické údaje dle metodiky ČAP - Grafy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT2014Q4GRAFY20150127.pdf>.
- ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Statistické údaje dle metodiky ČAP* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/2014-4.pdf>.
- ČESKÁ POJIŠŤOVNA. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z <http://www.ceskapojistovna.cz/documents/10262/50003/ceska-pojistovna-vyrocní-zprava-2014.pdf>.
- ČESKÁ POJIŠŤOVNA. *Proč pracovat v KC* [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z <http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/proc-pracovat-v-kc.html>.
- ČESKÁ POJIŠŤOVNA. *Benefity* [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z <http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/benefity.html>.
- TOP VISION. *Výběrové řízení* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z <http://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/vyberove-rizeni---osvedcene-nastroje-ziskavani-zamestnancu/#terminy>.

# Přílohy

## A Hlubkový rozhovor

Otázka č. 1 „Jaká je vaše současná pracovní pozice ve společnosti?“

Otázka č. 2 „Jak dlouho již pracujete ve společnosti?“

Otázka č. 3 „Jaké jsou vaše předchozí pracovní zkušenosti?“

Otázka č. 4 „Jak si osobně myslíte, že si ČP vede ve srovnání s ostatními call centry v očích uchazečů o zaměstnání a proč?“

Otázka č. 5 „Jaké rozdíly vidíte mezi klasickým call centrem a KC ČP z pohledu zaměstnance?“

Otázka č. 6 „Jakým způsobem jako společnost prezentuje rozdíly mezi KC a ostatními společnostmi, které jste mi výše uvedl/la?“

Otázka č. 7 „Jaká skupina lidí je podle Vás nejideálnější pro práci v KC?“

Otázka č. 8 „Jaký je Váš názor na současný systém Workflow?“

Otázka č. 9 „Jaký je Váš názor na současný náborový a výběrový systém společnosti?“

Otázka č. 10 „Co považujete za důležité vlastnosti při výběru zaměstnance na pozici operátora?“